

Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia –PPGSA,
Instituto de Filosofia e Ciências Sociais –IFCS, Universidade Federal do
Rio de Janeiro –UFRJ.

Política na gestão e gestão sem política. Uma etnografia sobre pensamento
estatal, forma e conflito na implementação de uma política de moradia na
cidade de Buenos Aires.

Salvador Schavelzon

Orientador: Dr. Emerson Giumbelli.

Rio de Janeiro
Fevereiro de 2006.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Política na gestão e gestão sem política. Uma etnografia sobre pensamento estatal, forma e conflito na implementação de uma política de moradia na cidade de Buenos Aires.

Salvador Schavelzon

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia – PPGSA, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais – IFCS, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sociologia (com concentração em antropologia).

Aprovada por:

Presidente, Prof. Dr. Emerson Giumbelli

Prof. Dr. Marcio Goldman

Prof. Dr. Michel Misse

Rio de Janeiro
Fevereiro de 2006

Schavelzon, Salvador.

Política na gestão e gestão sem política. Uma etnografia sobre pensamento estatal, forma e conflito na implementação de uma política de moradia na cidade de Buenos Aires./ Salvador Schavelzon.

Rio de Janeiro: UFRJ/IFCS– PPGSA, 2006.

369 f.: il.

Orientador: Dr. Emerson Giumbelli.

Dissertação – UFRJ/IFCS – PPGSA 2006.

1. Antropologia do Estado 2. Etnografia, 3. Política e Gestão, 4. Pensamento Estatal, 5. Políticas Públicas, 6. Antropologia Política.

I. Giumbelli, Emerson, II. Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto de Filosofia e Ciências Sociais/ Programa de Pós-Graduação em Antropologia e Sociologia/ 2006, III. Título.

Resumo em Português.

Política na gestão e gestão sem política. Uma etnografia sobre pensamento estatal, forma e conflito na implementação de uma política de moradia na cidade de Buenos Aires.

Palavras chave: Antropologia do Estado, Antropologia Política, Etnografia, Política e Gestão, Políticas Públicas, Pensamento Estatal.

Este trabalho procura uma aproximação ao estudo etnográfico do estado, a partir da análise da execução de uma política pública. O trabalho de campo que dá a origem a esta pesquisa foi localizado, principalmente, nos escritórios da *Comisión Municipal de la Vivienda* da cidade de Buenos Aires, aonde acontecia a execução dessa política habitacional chamada de autogestão.

Partindo dessa experiência, nós procuramos mapear a trajetória dessa política desde sua origem –como proposta de organizações sociais–, até o começo do seu funcionamento, com suas reformas sucessivas na fase precedente à construção das primeiras moradias. Por outro lado, este trabalho procura refletir sobre o Estado a partir da dinâmica gerada em torno do complexo sistema dos trâmites ao redor do qual girava a cotidianidade do processo de implementação da política no momento estudado. A intervenção de destinatários e atores estatais nas rotas dos trâmites determinou maneiras diversas e sempre únicas; aqueles percursos permitiram explorar formas diversas do estado, de sua operação, de sua maleabilidade e de sua rigidez.

Antes de uma análise do impacto desta política, ou de um olhar centrado em um dos grupos diversos dos atores que participaram na execução, a pesquisa foi guiada por uma preocupação pelo estudo de alguma racionalidade ou de um cosmovisão específica do Estado contemporâneo. Nós discutimos que a dinâmica do acompanhamento dos trâmites, e das disputas políticas entre os diferentes setores progressistas que se ocuparam da implementação desta política, podem ser apresentadas a partir da articulação das noções nativas de *gestão* e *política*.

Durante o processo da implementação, diferentes pessoas, espaços, momentos, foram descritos alternativamente com respeito à *política* e à *gestão*. Para alguns o Estado era essencialmente *política*, para outros pura *gestão*. Estilos diferentes do governo enfatizavam de maneira particular uma ou outra dimensão em seus discursos, e na maneira de executar esta *política*. Assim, estas noções apareciam as vezes em uma separação radical, outras em contato, e também confundidas. A presença de uma racionalidade baseada na separação daquelas idéias –o que chamei de pensamento estatal– é aqui explorada a partir da participação das pessoas nas rotas dos trâmites; do acompanhamento do trabalho diário dos funcionários com relação aos destinatários, das discussões entre autoridades, e a organização institucional. Cada situação permitiu iluminar uma outra faceta da operação do funcionamento do par *política* e *gestão*, e foi a partir daquelas relações de oposição, de oscilação ou de redundância que nós consideramos um racionalidade e uma linguagem que estão além das disputas dos diferentes atores particulares.

A análise de dois movimentos que parecem ser centrais na racionalidade do estado permitiu, ainda, apresentar a forma em que a implementação de uma política está sujeita ao avanço simultâneo da *política* e da *gestão*. Em um caso, é a politização da *gestão*; em um outro, da construção de uma ordem de *gestão* que exclui a *política*. Aqueles dois movimentos são considerados também como epistemologias próprias dos estudos que têm ao Estado como objeto.

Abstract.

Politics in administration and administration without politics: An ethnography about State thought, shape and conflict in the implementation of housing policy in the city of Buenos Aires.

Key words: Anthropology of the State, Political Anthropology, Public Policy, Ethnography, Politics and Administration (technique), State Thought.

This work looks for an approach towards an ethnographic study of the State, through the analysis of the implementation of public policy. The fieldwork that gave origin to this investigation was mainly localized in the offices of the *Comisión Municipal de la Vivienda* of Buenos Aires, where the implementation of a public housing policy called *autogestión* (self-administration) was developed.

From this experience this work aims to map the trajectory of the policy, from its origin – as the proposal of a social organization – until its implementation and consecutive reforms in the phase prior to the construction of the housing. This work also attempts to think about the State through the dynamics generated by a complex system of procedures, around which the day-to-day processes of policy implementation gravitate. The participation of beneficiaries and state actors within these procedures determined different and always unique paths; these allow for the exploration of the diverse forms of the State, its functioning, its malleability and its rigidity.

Instead of an analysis on the impact of this policy or a focus upon one of the diverse groups of actors that participated in its implementation, the research was guided by a preoccupation with the study of a certain rationality or specific cosmology of the contemporary State. It is argued that the dynamics of the procedures and the political disputes between the different sectors that were in charge of implementation can be presented through the convergence of native notions of *administration* and *politics*.

During the implementation process different people, spaces and moments were described diversely with respect to *politics* and *administration*. For some, the State was essentially *political*, for others pure *administration*. Different styles of government emphasized, in a particular way, one or other dimension in their discourse and in the way of implementing the policy. Thus, these notions sometimes appeared radically separated, at other times they came into contact and at others were confused. The presence of a rationality based on the separation of these ideas –what I have called State thought– is explored on the basis of the participation of people in the routes of proceedings; of the daily work of employees in relation to beneficiaries; of discussions between authorities; and of the institutional organization. Each situation allowed for the illumination of the various facets of the operation of the pair *administration* and *politics*, and it was from such relations of opposition, oscillation or redundancy that a rationality and a language are considered, in their extension beyond the disputes of the particular actors.

Finally, the analysis of two movements that seem to be central to State rationality allowed for the presentation of the form in which policy implementation is subject to the simultaneous advance of *politics* and *administration*. On the one hand, one sees the politicalization of *administration* and on the other one has the construction of an administrative order that excludes politics. These two movements are also considered to be epistemologies present in studies that have the State as their object.

Resumen en Español.

Política en la gestión y gestión sin política. Una etnografía sobre pensamiento estatal, forma y conflicto en la implementación de una política de vivienda en la ciudad de Buenos Aires.

Palabras clave: Antropología del Estado, Antropología Política, Etnografía, Política y Gestión, Políticas Públicas, Pensamiento Estatal.

Este trabajo busca una aproximación al estudio etnográfico del Estado, a través del análisis de la implementación de una política pública. El trabajo de campo que da origen a esta pesquisa estuvo localizado, principalmente, en las oficinas de la Comisión Municipal de la Vivienda de la ciudad de Buenos Aires, donde se llevaba a cabo la implementación de esa política habitacional llamada de *autogestión*.

A partir de esa experiencia, buscamos mapear la trayectoria de esa política desde su origen –como propuesta de organizaciones sociales–, hasta su puesta en funcionamiento, con sus sucesivas reformas en la fase previa a la construcción de las primeras viviendas. Por otra parte, este trabajo busca reflexionar sobre el Estado a partir de la dinámica generada alrededor del complejo sistema de trámites entorno al cual gravitaba la cotidianeidad de la implementación de la política en el momento estudiado. La intervención de destinatarios y actores estatales, en los recorridos de los trámites, determinó caminos diversos y siempre únicos; esos recorridos permitieron explorar diversas formas del Estado, de su funcionamiento, de su maleabilidad y rigidez.

Antes que un análisis de impacto de esta política, o de una mirada centrada en uno de los diversos grupos de actores que participaban de la implementación, la pesquisa fue guiada por una preocupación por el estudio de una cierta racionalidad o cosmovisión específica del Estado contemporáneo. Argumentamos que la dinámica del seguimiento de los trámites, y de las disputas políticas entre los diferentes sectores progresistas que estuvieron a cargo de la implementación de esta política, puede ser presentada a partir de la articulación de las nociones nativas de *gestión y política*.

Durante el proceso de implementación, distintas personas, espacios, momentos, eran alternativamente calificados respecto a la *política* y la *gestión*. Para algunos el Estado era esencialmente *política*, para otros pura *gestión*. Distintos estilos de gobierno enfatizaban de un modo particular una u otra dimensión en sus discursos, y en el modo de implementar esta *política*. Así, estas nociones aparecían a veces en una separación radical, otras en contacto, y también confundidas. La presencia de una racionalidad basada en la separación de esas ideas –lo que llamé pensamiento estatal– es aquí explorada a partir de la participación de las personas en los recorridos de los trámites; del seguimiento del trabajo cotidiano de empleados en relación a destinatarios y empleados, de las discusiones entre autoridades, y de la organización institucional. Cada ámbito permitió iluminar otra faceta del funcionamiento del par *gestión y política*, y fue a partir de esas relaciones de oposición, oscilación o redundancia que consideramos una racionalidad y un lenguaje que trascienden las disputas de los distintos actores particulares.

El análisis de dos movimientos que parecen ser centrales en la racionalidad estatal permitió, por último, presentar la forma en que la implementación de una política está sujeta al avance simultáneo de la *política* y de la *gestión*. En un caso, se trata de la politización de la gestión; en otro, de la construcción de un orden de *gestión* que excluye la *política*. Esos dos movimientos son también considerados como epistemologías presentes en estudios que tienen al Estado por objeto.

Para Julieta e minha família...

Agradecimentos

Aos que dediquem atenção a estas tantas páginas.

A CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) do Ministério de Educação e ao Estado Brasileiro, pela bolsa que me permitiu realizar o mestrado. Ao PPGSA/IFCS e ao PPGAS/Museu –ambos da UFRJ– onde realizei cursos e aprendi antropologia.

As assembléias de bairros de Buenos Aires formadas após dezembro de 2001 –em especial a de Núñez– onde foi experimentada a possibilidade de uma política para além do Estado. Este trabalho começou por essa época, em Buenos Aires, e terminou no Rio de Janeiro com o PT tendo chegado ao governo do Brasil. Este Estado –como as assembléias– esteve presente no desenvolvimento da reflexão que deu lugar a este trabalho.

A Laura, Almendra, Maxi e Alejandro, que formavam parte da equipe social do Programa onde aconteceu a maior parte do trabalho de campo, e que se transformado em meus amigos. O lugar deles no processo estudado foi em alguma medida meu próprio lugar, meu ponto de vista. Também agradeço ao resto das pessoas do Programa: especialmente a Mariana, Matilde U., Ana, Gustavo, Ariel, Cesar, Alejandra, Daniel, Darío y Ostrej. Todos eles possibilitaram minha pesquisa e também contribuíram para a mesma compartilhando comigo suas análises e opiniões. O mesmo vale para autoridades ou assessores da CMV como Selzer, Claudio, Roli, membros da gestão anterior como Jozami e Marcela, destinatários como Ramón, Omar, Silvia, Ernesto, Beatriz e muitos outros; e membros das organizações como Néstor, Carla e o pessoal de Pro-techo, por onde comecei a pesquisa.

A Emerson Giumbelli, ótimo orientador, suas sagazes observações e seu entusiasmo foram fundamentais para o desenvolvimento desse trabalho.

A Marcio Goldman e Michell Misse pelos comentários da banca de qualificação. A Michel também pela nota de *Hundert Mark* da DDR com a cara de Marx. A Marcio e a Eduardo Viveiros de Castro por inspirarem meu trabalho, contribuir com comentários e

dar lugar a um espaço como a rede Abaeté de antropologia simétrica, onde pude pensar a antropologia atual e outras redes.

Agradeço também à antropologia da UBA e a outros professores que contribuíram mais ou menos diretamente com esse trabalho, como Eduardo Rinesi com suas aulas, Fernando Balbi com comentários, Claudia Briones com bibliografia e Mabel Grimberg com sua orientação para a tese de Licenciatura.

Um agradecimento especial para meus pais Diego e Margarita pelo apoio, carinho e confiança; a meus irmãos Martín e Victoria; avôs Porota, Coco, Alci e Tita; a Gerardo, Florencia e família Quirós; a Hércules pela ajuda com a tradução; e a meus tios, amigos e companheiros do Brasil e Argentina.

Pelo amor, por uma presença nessas páginas que foi essencial e por como é a vida quando estamos juntos, a Jul.

Sumário.

Siglas	12
Sumário de figuras e quadros	13
Introdução. Etnografia de processos políticos e de gestão.....	14
a. Entre a forma e o conflito.....	14
b. A política nas políticas públicas.....	17
c. Para uma etnografia do pensamento estatal.....	38
d. Chegada ao campo e plano de trabalho.....	45
Capítulo 1: A autogestão do mito ao <i>logos</i> , da política à gestão.....	50
a. Chegada da autogestão ao Estado.....	50
b. A construção da Lei de autogestão.....	68
c. El <i>logos</i> , como novo mito.....	80
Capítulo 2. Espaços, pessoas e o tempo da gestão.....	86
a. Tempo de gestão.....	86
b. Pessoas e espaços entre a gestão e a política.	90
c. Transformações entre a política e a gestão.....	106
d. Lugar social e estatal do Programa de Autogestão na CMV.....	112
Capítulo 3. Política e gestão progressista. Do mito da política ao mito da gestão.....	119
a. Início da autogestão estatal.....	121
b. Uma discussão do lugar da política e da gestão.....	138
c. Mudança de gestão e de estilo de gestão.....	147
d. Transformação do Programa em um âmbito unicamente de gestão.....	156
e. O Mito da Gestão.....	169
Capítulo 4. A irrupção da política na gestão.....	179
a. A política que surge de dentro.....	181
b. A política que expulsa política.....	192
c. Sair a fazer política. Orçamento.	203
d. Tempo de política eleitoral.....	209

e. A política que vem de fora. Constelações de cooperativas.....	219
Capítulo 5. Trâmites e pensamento.....	235
a. Maleabilidade e diversidade nos trâmites: cada trâmite um caminho.....	235
b. Expectativa e sensações de demora.....	242
c. A Vigília.	254
d. Técnicas nativas de gestão e de auto-gestão.....	257
e. Pensamento não estatal ou Estado pensado de formas diversas.....	273
Capítulo 6. Entre o Fora e a renovação do mito da gestão.....	283
a. As tarefas de gestão.....	283
b. Dispositivos de gestão.....	295
c. Efetividade e crença.....	315
d. Novo mito da gestão.....	324
Final.....	329
Anexos.....	339
a. Fotos.....	339
b. Formulários, documentos e outros materiais escritos.....	340
c. Leis.....	353
d. Cronologia de momentos importantes para esse trabalho.....	361
Bibliografia citada.....	363
Meios de notícias citados.....	369

Siglas.

Partidos e agrupamentos políticos:

ARI. Alternativa para una República de Iguales.

FREPASO. Frente País Solidario. Formado pela Frente Grande, os socialistas e o partido País, que posteriormente sai.

PJ. Partido Justicialista (peronismo)

Socialistas. Partido Socialista.

UceDe. Unión de Centro Democrático.

UCR. Unión cívica Radical

MTL. Movimiento Territorial de Liberación.

Alianza. “Alianza por el Trabajo, la Justicia y la Educación” formada pelo partido Frepaso e a UCR..

Organismos ou seções de organismos:

AU3. Unidad ejecutora. Programa de recuperación de la traza de la ex Autopista 3.

CMV. Comisión Municipal de la Vivienda

CCEyS. Comisión de Control, Evaluación y Seguimiento.

DGFOC. Dirección General de Fiscalización, Obras y Catastro.

GPSU. Gerencia de Promoción Social y Urbana.

INAES. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Solidaria.

IVCABA Instituto de Vivienda de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

PAV. Programa de Autogestión para la Vivienda.

Outros:

CTA. Central de los Trabajadores Argentinos. Central Sindical.

CVL. Comisión de Vivienda de la Legislatura de la Ciudad de Bs.As.

GCABA. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

GCBA. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

UOCRA. Unión de Obreros de la Construcción de la República Argentina.

UBA. Universidad de Buenos Aires.

Sumário de figuras e Quadros:

Figura 1. Significados da política na implementação.....	34
Figura 2. Mentalidade administrativa segundo um arquiteto do Programa.....	74
Figura 3. Organograma resumido da autogestão no Governo da Cidade.....	91
Figura 4. E-mail para pedir terrenos.....	269
Figura 5. Novo Organograma (resumido) de governo, após as reformas.....	327
Quadro 1. Políticas tradicionais vs. Políticas de Autogestão.....	57
Quadro 2. Diferenças na relação entre política e gestão para Ibarra e Jozami.....	143
Quadro 3. Diferenças na relação entre política e gestão para as organizações.....	145
Quadro 4. Mito da Política vs. Mito da gestión.....	174

Introdução. Etnografia de processos políticos e de gestão.

“Os índios não estavam errados ao dizer que os brancos tinham a língua dividida. Ao separar as relações de força de ordem política das relações de razões de ordem científica –mas sempre apoiando a razão sobre a força e a força sobre a razão– os modernos sempre tiveram duas cartas sob as mangas.”

Bruno Latour

a. Entre a forma e o conflito.

Este trabalho é o estudo de processos sociais –políticos e de gestão – vinculados à implementação de uma política pública de habitação no governo da cidade de Buenos Aires. A partir da observação etnográfica do dia a dia desses processos e dessa implementação, esta pesquisa dá particular ênfase ao modo pelo qual a política, a gestão e o funcionamento estatal são pensados pelos participantes. A política pública em questão era conhecida como autogestão e consistia em créditos para construção de moradias. Sua característica mais ressaltada era a de deixar em mãos das cooperativas de destinatários a contratação de equipes técnicas independentes do Estado, para as tarefas de planejamento e construção das casas.

O trabalho de campo no qual se baseia este trabalho transcorreu entre abril de 2002 e janeiro de 2004, período em que as primeiras cooperativas compraram terrenos para a construção das casas, mas as obras não haviam ainda começado¹. Nessa fase sempre considerada pelos participantes como “prévia”, me interessou a forma como se realizaram diferentes processos que formalizaram a chegada e posterior adaptação da autogestão ao governo da cidade. No momento considerado, a autogestão consistia principalmente em trâmites, que em sua maior parte aconteciam nas diferentes repartições da *Comisión Municipal de la Vivienda* (CMV), e especialmente em um de seus Programas. Fixei em grande parte minha pesquisa nos escritórios desse programa².

¹ As primeiras obras se iniciaram durante 2004 e em janeiro de 2006 não estavam ainda concluídas.

² O trabalho de campo consistiu em visitas a CMV entre abril de 2002 até julho de 2003, que incluíam conversas informais com funcionários, autoridades e destinatários, algumas entrevistas gravadas, participação em reuniões (dos atores estatais entre si e com destinatários), e observação do trabalho

Neste trabalho procuro analisar a implementação da autogestão como política pública e o processo de sua chegada ao Estado. Ao mesmo tempo, procuro entender a forma pela qual é pensada a política estatal no marco de idéias que têm a ver com a racionalidade política do Estado contemporâneo. A partir do campo que estudarei, conhecido como “a CMV”, “a política da cidade” ou “a autogestão”, servidores públicos, autoridades, destinatários e equipes técnicas iniciavam a “implementação da autogestão”, eufemismo com que faço alusão neste trabalho à dimensão real do vivido e pensado, que esta etnografia busca descrever.

O adjetivo “municipal” do nome do organismo que executava a autogestão já não era adequado para uma cidade que havia deixado de ser município, e havia se transformado em cidade autônoma³. Continuarei, no entanto, referindo-me neste trabalho a CMV ainda que, ao final de minha pesquisa de campo, o organismo tenha passado a se chamar *Instituto de Vivienda de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* (IVCABA) após a aprovação de uma lei em dezembro de 2003 que modificou também sua estrutura. Por outro lado, enquanto a denominação de “municipal” tardou em deixar de ser usada, o termo “autogestão” –e o modelo de políticas de habitação ao qual se referia– tardou em entrar na CMV. Ambas situações falam de inovação, incorporação do que se pensa como externo, da mudança e da modificação contínua das instituições que marcam os processos estudados neste trabalho. Também falam da sensação de “atraso” –uma temporalidade que é vivida como dívida– que formava parte do modo como se viviam processos que consideraremos nos capítulos seguintes como as reformas institucionais, a chegada da autogestão e a experiência dos trâmites em sua implementação.

Entre esses dois estados –o de movimento e mudança, de um lado, e o de falta de movimento que causa a sensação de atraso, de outro– se apresentam duas dimensões

cotidiano em geral. Posteriormente, até inícios do ano seguinte, realizei visitas esporádicas e algumas entrevistas. O seguimento da autogestão me levou também a legislatura e a âmbitos próprios das organizações ou cooperativas envolvidas. Também considerei documentos legislativos e de difusão como se consta nos anexos. Terá um lugar especial nesse trabalho uma entrevista de horas que considero mais a gravação de uma conversa depois de meses de trabalho de campo. Essa entrevista com o coordenador do Programa não foi a única realizada com autoridades, mas reflete melhor que qualquer outra certos aspectos que justificam a transcrição de vários fragmentos que aparecerão nos distintos capítulos.

³ Após a reforma da Constituição nacional de 1994, a Cidade de Buenos Aires deixa de ser distrito federal e se converte em Cidade Autónoma de Buenos Aires (CABA) com Constituição própria (sancionada em 1997) e eleição direta do *Jefe de Gobierno* (desde 1998). A CMV havia sido fundada por uma Lei do Congresso da Nação no ano de 1958. Tratava-se de um organismo autárquico, que logo se conectou com a nova estrutura do governo homologando na mesma pessoa o cargo de subsecretário de habitação (da cidade autônoma) e o presidente da CMV (do organismo autárquico).

simultâneas na experiência da implementação de uma política estatal. As mesmas se vinculam com duas formas que vimos presentes na implementação da política estudada. De um lado a instituição rigidamente compartimentada e hierarquizada; de outro, maleabilidade, transformação e dinamismo. Não se trata, porém neste trabalho de mostrar como o movimento se impõe ao rígido, nem o contrário. O objetivo da descrição etnográfica é transitar entre as duas formas com que se vivem os processos estudados, e isto implica não só mostrar como o rígido se articula com o diverso, senão também como o rígido e o diverso existem por si próprio e são cada um parte da experiência da implementação de uma lei no Estado.

Tendo em conta estes dois sentidos presentes em distintas situações estatais, as formas do Estado podem ver-se em seus edifícios institucionais, em sua organização de funções e no marco fixo da lei. Também podemos considerar essas formas estatais como uma forma particular de pensamento, que está presente na organização das pessoas e praticas; e na classificação presente no ordenamento de espaços, tempos, ações. Isso não implica deixar de reconhecer ao mesmo tempo, que todo processo político estatal é mais que essas instituições, ações e pensamento. Junto à reificação que acompanha o pensamento nativo em diversas circunstâncias que abrangem a configuração de formas institucionais com fronteiras rígidas, a etnografia buscará dar conta dos processos constantes de desnaturalização ou profanação de tais construções sem as quais a descrição do Estado e os processos políticos e de gestão que ocorrem em suas instituições estaria incompleta. O Estado aparecerá então de modo reificado tanto quanto em operações de desnaturalização, já que é dessa forma que o Estado era conceituado pelos que participavam da implementação.

Assim, entre o um e o múltiplo, entre a ordem e o conflito, vemos um Estado aonde se desenvolvem técnicas e dispositivos em direções diferentes mesmo que coexistentes. Os dois sentidos se correspondem com dois pontos de vista próprios do campo da política e presentes no âmbito estatal. A consideração de ambos permite que nos aproximemos da vida associada à política e à gestão em um amplo arco de considerações que vai, desde a conformação e funcionamento das instituições, até a interrupção, a renovação ou a reforma que põem cotidianamente as instituições e o pensamento sobre os processos políticos e de gestão –a esta cosmologia– frente aos limites do que em seu marco é inexplicável ou externo. Assim, nessa pesquisa as instituições não serão consideradas como marco fixo ou contexto englobante, mas sim como construção que pode responder ou não aos movimentos dos processos políticos e

de gestão com os que se vincula. As instituições são muitas vezes meio e não marco dos conflitos entre atores, e como estes, estão abertas à transformação.

Às duas forças que parecem estar em todo processo político estatal, parecem poder corresponder dois tipos de descrições: uma enfatizando a invenção, imaginação e o conflito; e outra ao controle, a repetição e a imposição de formas e procedimentos institucionais. O objetivo é dessa maneira que a ênfase em uma ou outra não perca de vista nem a efetividade das formas duras, nem a inexorabilidade das formas inalcançáveis e da presença do que não tem forma. Nessa etnografia de um Programa, do processo de implementação de uma política pública, ou talvez do Estado e do pensamento que lhe é próprio, o leitor não deve nunca deixar de considerar em simultaneidade os dois planos a que faço referência, que nos capítulos serão enfatizados de diferentes maneiras.

O encontro ou desencontro entre essas duas forças a que faço referência na implementação da autogestão será considerado neste trabalho a partir da pergunta pelo pensamento, das crenças e racionalidades nativas que estão na base, ou melhor, junto aos processos políticos e de gestão estatal estudados. Tampouco “junto” é a palavra porque esse pensamento *é*, ou *está em* os processos aos qual me refiro. Esse pensamento será considerado a partir do caso da implementação de uma política pública, tentando traçar um vínculo entre uma cosmologia que parece ser própria do Estado contemporâneo, os limites dessa cosmologia, e o processo político de chegada, implantação e funcionamento da autogestão.

Esse pensamento será examinado a partir dos distintos modos em que aparecem relacionadas as idéias de gestão e política, a partir de ações, explicações ou interpretações nativas que –juntas– realizam o processo de implementação da autogestão. A pesar de tratar-se de uma análise centrada no caso da autogestão, a discussão sobre um pensamento que separa e junta gestão e política, busca superar os limites das instituições estatais, com as quais esse pensamento se relaciona, mas não se corresponde.

b. A política nas políticas públicas.

I.

O estudo da racionalidade estatal consiste em um estudo de idéias nativas, presentes no processo de implementação de uma política pública. Os sentidos com que,

em primeiro lugar, a política é pensada e vivida pelos que participam desse espaço social, permitem acercarmos das idéias que organizam e que servem para interpretar o Estado e os processos que nele tem lugar.

Mesmo considerando como hipótese que o pensamento que associamos com o Estado não se limita às instituições estatais, começaremos agora por uma análise no campo da implementação de uma política pública que transcorre principalmente em um âmbito institucional. Apesar de começar nesse âmbito, contudo, me referirei a um pensamento que não se limita a atores estatais. A eles devemos somar destinatários, militantes sociais e profissionais que em termos laborais participavam no processo de modo independente do Estado.

As políticas públicas podem ser consideradas uma forma específica que assume a ação estatal e que, por essa especificidade, carrega significados sociais também particulares. O Estado e a política parecem ter assim sentidos diferentes, não só quando consideramos grupos de pessoas diferentes, mas também quando observamos os tipos diferentes de intervenção estatal. O Estado se mostra assim multifacetado e com dimensões irreduzíveis. Por exemplo, no campo da implementação da autogestão, era comum que se chamasse a atenção sobre o fato de que aqueles que buscavam uma solução para seus problemas de habitação não estariam aí, se o próprio Estado, através da justiça ou de decisões tomadas em algum organismo público, não os tivessem despejado.

Nessas situações, o Estado das políticas públicas era pensado em oposição ao Estado dos despejos. Os despejos eram algumas vezes percebidos como ações geradas por decisões tão políticas como as que davam origem as políticas públicas. Isso acontecia especialmente quando o tema era analisado pelos que consideravam a busca por habitação como uma “luta política”. Mas para os que viviam entre despejos e políticas de habitação, a condição de despejado e a de destinatário de política pública eram diferentes. As políticas eram consideradas como se fossem dirigidas pelas autoridades, que tinham incidência sobre elas; os despejos se atribuíam a um funcionamento automático que dependia do poder judicial, independente das autoridades. Às vezes, não obstante, as decisões judiciais se politizavam, e as políticas públicas se consideravam automáticas, longe da decisão das autoridades. Os dois campos eram, de quaisquer modos, espaços sociais com pouca relação, independentes.

O que aqui me interessa não é denunciar a possível complementaridade das diferentes ações estatais, nem dar elementos a favor do presuntivo caráter político dos despejos. Interessa-me, mais ainda, assinalar que a política era pensada de distintas

formas em diferentes contextos, e que estas diferenças podem ser mapeadas pela etnografia que se ocupe de distintos tipos de processos políticos.

Dando conta do modo pelo qual é pensada e vivida a política, de fato, poderíamos pensar uma forma específica para cada tipo de prática estatal. Neste sentido se pode ler a ideia de “mão esquerda” e “mão direita” do Estado, com a qual Bourdieu (2001) faz referência a aparente contradição entre as decisões do Ministério da Fazenda e as do ministério que implementa políticas sociais. Estas distintas facetas do Estado podem ser consideradas na bibliografia sobre a política em diferentes contextos etnográficos. A comparação dos distintos sentidos em que aparece o Estado ou a política, permitem traçar um perfil múltiplo do Estado, a partir de diferentes significados, próprios de cada forma de intervenção estatal.

Como tipo específico de intervenção estatal, o modo como são pensadas as políticas públicas –pelos que participam nelas– pode pensar-se em contraste com os sentidos que rodeiam a política em um momento eleitoral. Para dar conta desta diferença, podemos considerar alguns trabalhos sobre eleições em comunidades do interior do Brasil (Palmeira e Heredia, 1995, Palmeira 1996, Heredia 1996). Como traço específico destas comunidades, Palmeira assinala que na cotidianidade da vida, a política não se constitui em domínio constante e delimitado de atividades. Apesar de associar-se a uma estrutura permanente como o Estado, a política aparece neste contexto como fenômeno esporádico. A política se identifica exclusivamente com as eleições e a época eleitoral, às que as pessoas se referem em termos de *tempo da política*, *época da política* ou simplesmente *política*. Neste tempo:

“Está em jogo um certo calendário, um certo recorte social do tempo, com implicações tão objetivas quanto aquelas que decorrem da delimitação do tempo do plantio e da safra, ou do tempo das festas e da Quaresma.” (1996: 43)

Nestes trabalhos vemos como ao tempo da política corresponde um tipo de pessoa, *o político*, com um tipo característico de legitimidade. Segundo Heredia:

“O político só é visto como tal no tempo da política, único momento em que se reconhece sua legitimidade para estar presente na comunidade. Enquanto político fazendo política.” (1996: 70)

De modo diferente, no contexto de uma política pública, podemos dizer que todo tempo é classificável como político, já que o político não se limita a um momento

específico da vida social. As pessoas com legitimidade para fazer política não são tais em uma única data do calendário e tampouco os espaços ou as pessoas que podem ser consideradas políticas se limitam a um grupo restrito. Podemos dizer que a política nas políticas públicas tem caráter potencialmente permanente, porque qualquer tipo de decisão ou ação pode ser acusada ou reivindicada como política e quase sempre, no caso estudado, de fato o eram. Se nas comunidades estudadas por Palmeira e Heredia a política para os nativos se reduz ao eleitoral, e como tal aparece em forma temporária e limitada, para os que participam em uma política pública como a de autogestão, o lugar da política se amplia ao ponto de poder alcançar qualquer atividade, e qualquer pessoa, em uma temporalidade sem descontinuidade, ou com descontinuidade ínfima e nunca marcada por interrupções regulares. Para os que participavam na autogestão a política estava em todos lados: em decisões das autoridades, modos de trabalhar dos funcionários, exigências dos destinatários, propostas das equipes técnicas. Como campo específico aonde é possível etnografar os significados da política, a implementação de uma política aparece assim como um espaço aonde o transcorrer *é* ou *pode ser* constantemente entendido como político.

O campo da implementação de uma política pública se separa neste ponto do campo dos processos eleitorais tais como considerados por Palmeira e Heredia. Nesses lugares, a política não se dissemina por todo o tecido social e se mantém restrita a dimensão vinculada com as votações e a presença de partidos ou governos. A primeira vista sob diferentes contextos se podia relacionar a presença ou ausência do Estado (como aparato governamental) com a presença ou ausência da política. Isso justificaria que a mesma apareceria só com as eleições para as comunidades, enquanto estaria de maneira constante para os que estão envolvidos em uma política pública. Sem embargo essa idéia não nos levará muito longe.

Entre a política eleitoral em uma comunidade, e a política pública implementada em um organismo, podemos considerar um caso intermediário. O trabalho de Borges (2004) se inscreve, como o de Palmeira e Heredia, em uma comunidade; mas neste caso, trata-se de uma comunidade cuja cotidianidade está atravessada pela política, dadas as relações de seus habitantes com as políticas públicas do governo. Ali, a presença da política pode também ser catalogada de permanente:

“Dado o caráter onipresente do *lugar para morar* na vida dos moradores e a replicação disso no universo político local, podemos sugerir que tal vida está

imersa na política e, por essa razão, uma antropologia da vida no Recanto das Emas acaba sendo uma antropologia da política” (Borges, 2004:14).

Esquemáticamente, em um contexto comunitário comparável ao considerado nos estudos de processos eleitorais, mas que se vincula com uma política pública, podemos ver que fora das instituições estatais a política pode ser pensada de modo tão onipresente como naquelas. Deste modo, pareceria que a política propagada a todas as relações, está presente quando nos ocupamos de políticas públicas, enquanto estaria ausente para os nativos quando consideramos as comunidades eleitorais.

Assim, a partir do caso estudado por Borges, podemos pensar que a onipresença da política da CMV não estaria dada pelas características de um ponto de vista interno ao aparato estatal, mas sim, como no caso de Borges, por condições sociais vinculadas a participação em políticas públicas. Como autoridades, funcionários e destinatários da CMV, em Recanto das Emas, a vida de muitos passava pelas políticas públicas, a partir da constante demanda que para uns e outros representa uma política habitacional. E se podemos alegar que em ambos os casos há uma relação forte com o Estado e o interior das instituições, no caso de Borges fica claro que ao menos essa proximidade não se dá necessariamente de modo físico direto, a proximidade com o Estado para muitos destinatários de políticas pode dar-se à distância.

Quando em comparação com as comunidades eleitorais vemos maior presença da política no campo das políticas públicas, e vemos que este reconhecimento pode ocorrer em uma comunidade (vinculada a políticas públicas) tanto como no interior de uma instituição estatal, podemos considerar a posição de Foucault para quem a presença da política não depende de uma posição interna ao Estado. A política em Foucault aparece em relações microfísicas, de modo ubíquo e sem vínculo intrínseco com nenhum tipo específico de intervenção estatal. O poder para Foucault não deve buscar-se nas formas reguladas e legitimadas em um centro, muito menos em uma figura política que *detenha* o poder ou nos aparatos de governo (Foucault: 1992: 142-147).

Quando consideramos os sentidos e usos da idéia da política no campo da autogestão, vemos que sua onipresença latente parece acercar os nativos deste contexto etnográfico à posição de Foucault. Como para este autor –e tantos outros a partir ou não dele– no campo da autogestão o corpo social aparece sulcado de relações de poder e a política adquire um lugar onipresente, com capacidade microfísica de expansão. As teorias sobre a política das comunidades eleitorais que consideram o “tempo da política” como um momento limitado e vinculado às eleições, se aproximariam entretanto das

teorias políticas estadocentricas⁴. Claro que quando nossa pesquisa transcorre em uma instituição como a CMV, separar a presença da política do aparato de Estado se torna mais difícil. Toda vida pode ser considerada política, independentemente do Estado, mas para os que estão cotidianamente vinculados com uma política pública e um organismo de governo, torna-se difícil distinguir o que dá a sua vida um sentido político, já que a política e as instituições formam parte indistinguível da mesma.

Mas tomando nós também um ponto de vista foucaultiano –desvinculado a política de um campo restrito– e considerando os dois extremos de idéias sobre a presença da política, podemos dizer que o modo como a política é percebida em cada contexto etnográfico (a partir das idéias sobre sua localização e freqüência) não estaria dado por tratar-se de uma comunidade e não de um “centro”, aonde por essa razão haveria menor circulação de substância política. Não seria a distância de uma comunidade com relação ao governo o que explicaria a ausência da política na conceituação nativa. Mas sim a força explicativa que para cada grupo de pessoas tem a política para explicar o mundo em cada contexto. Sua pertinência para dar conta de situações, seria então o que no mundo das políticas públicas, daria à política sua freqüente presença.

Mas, nos casos considerados onde a política aparece de modo onipresente parece haver também um vínculo com o Estado. Ao menos nos casos considerados, a política é uma categoria presente quando há um vínculo com o estatal. Para que a política não apareça necessariamente vinculada a um centro, no entanto, podemos pensar em um Estado desligado das instituições. Como tentarei fazer neste trabalho, antes de desvincular política e Estado, é possível pensar os limites do Estado sem correspondência com os das instituições. Desse modo podemos encontrar a presença da política e do Estado, sem que necessariamente se esteja perto dos centros de poder.

Por outra parte, se no caso de Borges podemos pensar na presença constante da política sem que ela dependa da interioridade com relação as instituições, de modo inverso, podemos pensar que o caráter *não* permanente da política tal como assinalado no caso dos processos eleitorais por Palmeira e Heredia não está dado, necessariamente, pelo fato de tratar-se de uma comunidade afastada do “centro”, ou aos aparatos estatais. Perto do “centro”, no interior das instituições, também a política pode ser pensada como não sempre presente. Se bem que podemos dizer que o tempo da política no Estado é

⁴ Repetto (1997) considera representante deste enfoque principalmente a Skocpol. De e sobre esta autora veja-se (1990) e http://en.wikipedia.org/wiki/Theda_Skocpol.

permanente –não porque a mesma não instaure um tempo novo e sim porque a chegada desse tempo novo é constante– deve agregar-se que a política aparece muitas vezes como ausência ou como presença não desejada e, por isso, nessa ilegitimidade da política, pode ler-se uma concepção restrita e não onipresente do lugar e do tempo da política. A onipresença da política no Estado é uma possibilidade constante, mas por não sempre ser atualizada (era latente e não sempre patente), é inadequado dizer que na implementação, a política seja vivida como uma presença homogênea e contínua.

Às vezes os participantes da implementação viviam suas relações como relações que sempre são políticas, mas outras vezes pensavam sua experiência na implementação como não política. Por isso, que a política *possa* estar em qualquer lugar, não significa que esteja efetivamente. Para os que participavam de um processo estatal de implementação, a política era mencionada para as mais diversas situações e ao mesmo tempo –nas mesmas ou em outras situações análogas– era também excluída. Reconhecer estes dois modos em que a política é pensada no Estado implica considerar diferenças entre os nativos. A teoria sobre a política no Estado, e o tipo de presença da mesma, mudava segundo a pessoa ou a situação considerada, e freqüentemente havia divergências. A presença ou ausência de política era assim um tema de discussão para os que participavam da implementação da política.

Por outro lado, a onipresença é também uma comprovação que faz o observador –igual a qualquer participante– do modo e a freqüência em que se apela a política para explicar a implementação. A onipresença da política, assim, podia aparecer escamoteada pelas interpretações nativas sobre o lugar que deve ter a política no Estado. Isto é, era reconhecida, mas não aceita como normal. A política assim podia estar para nós na comprovação de que sempre alguém está sendo acusado de fazer política e não a partir de que o âmbito estatal seja considerado dessa forma. A onipresença aparecia então de modo negativo, geralmente referido a outra pessoa (e não a si próprio) e não como uma teoria sobre o Estado. Quando se falava na dimensão do dever ser, de como é ou como deve ser o Estado, o âmbito estatal de uma implementação costumava ser considerado, entretanto, como não político.

Assim, tanto como a onipresença latente, na CMV podia notar-se um uso do conceito política que se afastava desse ponto de vista que associei com a teoria de Foucault. Muitas vezes a política era vinculada a uma dimensão restrita e limitada a momentos ou espaços ocasionais. Assim, como no caso considerado por Palmeira e

Heredia, os que participavam da implementação cotidiana de uma política, a vida –ou a implementação– era pensada como tendo uma natureza e essência não política.

Para dar conta dessa difícil tarefa de mapear os significados da política na implementação podemos incluir um quarto caso etnográfico. Marcio Goldman (2005: 83- 85) analisa um grupo social (o movimento negro de Ilhéus) que se vincula com a política, não a partir de um contato com políticas públicas, mas sim a partir de sua participação indireta ou direta no processo eleitoral⁵. Um ponto interessante é que, segundo Goldman, em Ilhéus parecem articular-se as duas formas de conceber a política que consideramos em casos etnográficos diferentes e também juntos no campo da implementação da autogestão. Como ele escreve, o caso estudado por Goldman permite deixar de lado a dicotomia entre as concepções que encontrariam a política só presente em um domínio exclusivo (substancialismo), e as que a encontrariam em toda relação, como aspecto nitidamente distinguível (formalismo). De este modo, a política não deve pensar-se como esfera que se associa, por exemplo, ao Estado como instituição, e com sua presença vinculada a este (como na antropologia de um processo eleitoral); nem tampouco como aspecto de toda situação ou contexto, que nos levaria a considerar a política como fenômeno onipresente, tal como em alguns momentos a vemos considerada pelos que se relacionam cotidianamente com uma política pública de habitação. Assim:

“os militantes negros tendem, ao contrário, a pensar a política de acordo com uma espécie de *dinamismo*, que a conceberia sobretudo como uma *atividade*, que tem certamente seu espaço e seu tempo próprios, mas que, simultaneamente, parece ser dotada de um caráter evasivo, que faz com que, freqüentemente, ultrapasse os limites em que deveria ficar confinada (as eleições, o governo) e penetre relações e domínios de que deveria estar excluída (o parentesco, a arte, a religião). (:89)

Antes que deixar de lado a discussão entre formalismo e substancialismo, Goldman parece conseguir mostrar um modo em que os distintos sentidos do termo política se articulam e coexistem em uma mesma realidade social. Os nativos são alternativamente substancialistas e formalistas em distintas situações sociais. Por esse caminho, talvez, possamos pensar a aparente contradição entre um Estado que vive a

⁵ Esta participação no processo eleitoral é más ativa que a de simples eleitores, o que talvez diferencia este campo e o modo como estes nativos pensam a política respeito do caso considerado por Palmeira e Heredia.

política de modo permanente, mas que ao mesmo tempo sofre sua contínua intromissão.

Goldman contínua:

“[não basta sustentar] o caráter polissêmico de ‘política’ para que nossos problemas se resolvam. Seria preciso compreender essa polissemia em um sentido mais sociológico ou socio-político e reconhecer que diferentes concepções de política estão sempre em coexistência, interpenetrando-se e opondo-se em um espaço social hierarquizado”. [...] “Existem sempre muitos ‘tempos da política’ em conexão e/ou em competição: o dos ‘políticos’ em geral; o dos candidatos, seus assessores e cabos eleitorais; o dos eleitores comuns e o dos mais engajados. (:84)

Na implementação de uma política pública na CMV, todos pensavam que as tarefas que os funcionários do Estado faziam cotidianamente tinham algo de político – ou podiam fazer-se de modo político– mas a maior parte do tempo não eram assim consideradas. De fato, com o reconhecimento da presença da política geralmente havia um problema a ser atendido, esclarecimentos para ser dados, ou um conflito para ser resolvido. Fazer algo de modo político –nos mais variados sentidos que veremos este termo– implicava uma agência que era incrementada ao modo normal com que se pensava que deviam fazer-se as coisas. Apesar disso, podia ocorrer facilmente que alguém interprete que todo o que se havia feito nos últimos tempos tivesse uma forte orientação política ou que se postule que um tipo de tarefa determinada não possa fazer-se sem política, apesar de ter sido assim considerado.

O trabalho cotidiano costumava ser feito como um trabalho pensado como não político, mas isso não excluía que –para as mesmas ou outras pessoas– seja considerado de algum modo, sim político. Se como vimos, a política podia alcançar onipresença já que nada do que passava no Estado estava à margem dessa acusação ou atribuição, ao mesmo tempo na implementação podem ver-se muitas situações em que a política é excluía implicitamente ou, como nas comunidades eleitorais, rejeitada ou considerada negativa.

O ponto é que em uma política pública parece que se flutua entre um reconhecimento da contínua aparição da política, o político ou os políticos e a consideração da presença da política em âmbitos de gestão como uma presença com caráter exclusivamente circunstancial. Assim, presença e ausência da política não parecem ser excludentes: o âmbito de uma política pública pode ser pensado como espaço que não deve ser político mas que, ao mesmo tempo –e apesar dos esforços ou

desejos em contrário— se resigna, reivindica o lida com a presença contínua da política. Assim, às vezes o caso da implementação se aproxima a onipresença da política registrada por Borges, outras ao caso dos processos eleitorais estudados por Palmeira e Heredia.

Ao considerar a frequência em que a política irrompia no campo da implementação, o caso por mim estudado estava longe do das comunidades eleitorais. Mas ao ver como na implementação a idéia de política também era considerada atividade limitada a certas pessoas ou momentos, podemos aproximar agora os dois casos, ao menos momentaneamente. Um ponto que parece ser comum em ambos contextos é que a política se considera externa. Segundo Heredia, sobre as pessoas políticas:

“Assim, a expressão mais ouvida para categorizar ou mesmo desqualificar a política e os políticos —“eles só aparecem no tempo da política”— refere-se não apenas ao fato de o político estar ou não presente nas comunidades ao longo de todo o ano, mas também ao caráter de exterioridade que a política e, consequentemente, os políticos têm para a comunidade” (1996: 70).

“[...] trazendo-se a política —que é exterior a— para dentro da comunidade, são introduzidas relações de desigualdade entre iguais. Alguém eleito, automaticamente, passa a ser de fora, isto é, deixa de ser um membro mais, tornando-se uma perda para a referida comunidade. (1996: 68)

Na implementação de uma política pública, ainda quando se reconhece sua presença constante, a política é pensada como externa. Mas essa externalidade aparece no mundo de uma política pública de modo diferente ao de uma comunidade. Se no caso considerado por Heredia e Palmeira a política ingressa na comunidade, onde há relações entre iguais, em um organismo a política se introduz em um campo já hierarquizado, que é o âmbito da gestão. A relação da idéia de política com a de gestão, será central neste trabalho já que é o que caracteriza o que chamarei de pensamento estatal.

A chegada da autogestão ao Estado (e ao âmbito específico da gestão), que considerarei no capítulo 1, foi pensada como a chegada de algo externo, associado à política. A autogestão se converteu assim em uma política pública interna ao Estado, mas que *vinha de fora*. Como respeito a autogestão, muitas vezes os distintos sentidos da política nos levam a comprovar que a mesma pode ser parte da cotidianidade, mas ao mesmo tempo considerada externa. Na implementação da autogestão, a política é

externa e também imanente à implementação. Talvez o mesmo possa ser dito de comunidades eleitorais, onde a política irrompe estabelecendo um novo tempo mas, quando invade, o faz envolvendo a toda a comunidade, que passa a mover-se ao ritmo desse tempo, ainda quando as pessoas continuam se pensando como não políticas.

Por outro lado, o que parece distinguir em um novo plano o caso das políticas públicas por mim considerado dos outros considerados até agora, é que enquanto nas comunidades se considera ao Estado um fator externo, com o quem se têm relações que o constituem como ator unidimensional, desde o ponto de vista interior a uma instituição de governo a *diferença* é também interior ao Estado, e assim este aparece com múltiplos componentes não unificáveis. O contraste de ponto de vista é significativo: na CMV irrompia a sociedade associada à política na gestão, nas comunidades a política –associada ao Estado e sua temporalidade– irrompia na sociedade (ou comunidade). O Estado aparece, assim, para os que estão perto de uma política pública, do mesmo modo que uma comunidade para os que a habitam, é aí onde a política irrompe desde o exterior. Mas entre ambos os casos o lugar onde a política se localiza é oposto, e além disso, no Estado essas intervenções são mais frequentes.

Nessa comparação do caso estudado com outros da bibliografia, podemos agregar um ponto a mais. Trata-se de um aspecto da cotidianidade da implementação em que a política se pensava de modo restrito e específico a uma esfera. São as situações nas quais as autoridades se consideram únicas pessoas com poder e legitimidade para fazer política. Há certa semelhança entre o lugar ocupado pelas autoridades em um organismo, e o dos “políticos” em uma comunidade eleitoral segundo Palmeira e Heredia. Ao menos em algumas dimensões da experiência, pode se assinalar que como os políticos eleitoreiros em uma comunidade, as autoridades na CMV são considerados como aqueles que detêm política de modo exclusivo, os únicos que podem fazer uso dela.

Considerando esse aspecto, o campo da política pública se aproxima ao de uma comunidade em tempo eleitoral: nessa os políticos profissionais fazem política permanentemente, enquanto os votantes participam apenas de tempos em tempos; como veremos no capítulo 2, na implementação de uma política pública por trás da distinção entre âmbitos de gestão e de política, há uma divisão do mesmo tipo aplicada a pessoas de um só grupo, associado a certos espaços institucionais –como um tempo na comunidade– detinha a política de forma legítima, permanente e exclusiva. Outras

peças e lugares do organismo se definem pela ausência da política, e assim, como especificamente de gestão.

Não obstante, provavelmente em relação a frequência com que a política invade a gestão (e a falta de regulação da política através de datas pré-estabelecidas), a diferença do aspecto assinalado por Heredia mais acima, na CMV a acusação política – por mais moralmente grave que seja – não tirava a ninguém do campo social em questão. Em um organismo uma pessoa pode introduzir política de maneira não legítima, mas nesse campo essa aparição parece menos indignar que surpreender. A aparição da política é a introdução de algo externo, mas é também a constatação de uma propriedade acessível a todos no Estado, e que correntemente é colocada em evidência. Apesar de haver um grupo que no plano do dever ser – ou na teoria sobre o Estado dos que se vinculam com um organismo – detenha exclusivamente a política, em alguma medida todos no Estado fazem política ou são políticos, e por isso a política é potencialmente onipresente. Não devemos pensar, no entanto, que a presença se vincula à legitimidade, e assim que a política seria aceita pela frequência de sua aparição. A política pode estar presente sem ser legítima, de igual modo como pode ser considerada legítima, estando ausente.

Pelo modo específico com que a política é pensada em um âmbito de implementação, a introdução da política ocorre como uma espécie de revelação: a chegada da política põe em evidência uma política que já se encontrava aí. Nesse contexto, o que chama a atenção não é que haja pessoas que fazem política de modo não legítimo, mas como, apesar da onipresença da política, a mesma continua considerando-se ilegítima. A política é uma variante acessível para todos como modo possível de fazer as coisas, mas apesar disso, a mesma segue considerando-se uma forma não aprovada de comportar-se e externa ao âmbito da gestão.

O âmbito onde a política invade, se revela ou aparece é o da gestão. Para que a política ingresse onde antes não estava, ou onde não devia estar, é preciso uma construção simbólica desse âmbito aonde a aparição se produza. O espaço de implementação de uma política como um âmbito de gestão (técnica ou administração), se define como não político e corresponde com um tempo específico, que nos organismos do Estado se vive como tempo permanente e que é o “tempo de gestão”. No contexto social de uma política pública, o período de eleições é só um dos momentos pelos que a implementação transita. Neste sentido, se buscamos os significados próprios de uma política pública – a partir dos que cotidianamente entram

em contato com ela— se podia falar, por exemplo, não de “tempo da política” mais de “tempo eleitoral”, como momento específico do tempo da política pública, que é pensado como fundo contínuo.

Tanto quando sua presença era afirmada, como a partir da sua negação, nesse tempo de gestão a política era um assunto cotidiano. Pode-se afirmar desde a observação do processo —ou dando conta das contínuas acusações dos que participam do mesmo— que todo tempo de gestão é ao mesmo tempo de caráter político. No entanto, essa afirmação junta duas dimensões que no Estado *devem* permanecer separadas: a política e a gestão correspondem a práticas, pessoas e formas consideradas de tipo diferente e que, no que parece ser o modo típico de pensar no contexto de uma política pública, quando se juntam impedem um bom desenvolvimento da gestão. Essa diferença entre duas dimensões põe a ambas em relação de externalidade, ainda quando as duas coexistam. Assim, o mundo da política pública é pensado ao mesmo tempo como político e não político, e é por isso que os modos onipresente ou restrito de pensar a política parecem ser simultâneos.

Era uma idéia compartilhada na implementação da autogestão que o campo de uma política pública devia ser um âmbito exclusivamente de gestão e não de política. Ainda quando ninguém desconhecia que a política sempre estava presente, na CMV, essa presença muitas vezes se pensava como indevida; como algo que está em uma cota maior do aceitável o que *ainda não se conseguiu* desterrar.

Um último caso a considerar, mais próximo ao tipo de intervenção estatal por mim estudado, dá conta dessas duas dimensões que formam parte do modo em que a política é pensada no campo das políticas públicas. Em um trabalho etnográfico sobre uma instituição de governo, Pantaleón (2004) considera a técnica e a política em um organismo que também se encontra como a CMV em um momento de mudança e de ingresso de idéias externas, logo de haver-se transformado de *Ministerio de Bienestar Social* em *Secretaría de Desarrollo Social* na Província de Salta. Neste espaço:

“[...] a política une e divide ao mesmo tempo, a partir de todas as ambigüidades que provocam os indivíduos que, com trajetórias diversas, se relacionam. Os profissionais da política social (em sentido restringido, os técnicos) e os profissionais da política (os políticos) se movem em duas direções. Para os primeiros a prioridade é manter a primazia dos técnicos e para os outros a questão é justapor os termos em uma justa proporção. Ambos, na relação que

travam entre eles, se sustentam por a crença de que existem esferas separadas” (:49).⁶

Esta separação e as distintas formas em que os dois âmbitos separados ou não se relacionam percorrerá este trabalho. Essa divisão, que dá lugar a autonomia do que se pensa como esferas de política e de gestão (técnica o administração) é interessante porque se mostra muito forte e presente em todo espaço estatal mas, ao mesmo tempo, se vê continuamente superada. Essa mistura, em efeito, é assunto central de pensamento neste âmbito. Apesar da separação, as práticas e as idéias parecem flertar continuamente com a possibilidade real de união ou aproximação entre ambas dimensões. Como veremos neste trabalho todo “objeto estatal” (como podemos chamar a toda situação ou tema típico da cotidianidade estatal) é ao mesmo tempo e em alguma medida de política e de gestão.

II.

Na implementação de uma política pública, relacionando-se de distintas maneiras, a política e a gestão são duas idéias que *vão juntas*, mesmo quando se referem a duas dimensões separadas. Ambas idéias, por outra parte, podem considerar-se chaves para ordenar os distintos significados do próprio termo política. Veremos neste trabalho que na implementação da autogestão a política aparece de múltiplas formas, mas geralmente associada a dois significados. Em cada um a relação entre política e gestão é diferente: de um lado (α) a política é necessária, complementa e é legítima na gestão; é, assim, política de gestão. De outro lado (β), a política aparece como presença indevida e não legítima nesse âmbito.

Ambos sentidos estão imbricados na cotidianidade da implementação. Para simplificar a leitura de este trabalho, em que a política aparecerá como linguagem que permite dar conta das mais variadas situações, a continuação tento esquematizar as duas formas com que principalmente os que participavam da implementação da autogestão se referiam à política.

⁶ As citações de textos que como consta na bibliografia correspondem a edições em espanhol foram traduzidos para o português por mim. Também todos os trechos de falas do campo.

α . Em primeiro lugar, a política se associa à gestão pública de duas maneiras: como política que dirige a gestão (α 1) e como a própria gestão (α 2). A política nesse sentido é utilizada ao referirmos à organismos estatais e seu funcionamento.

No sentido de direção da gestão (α 1), a política se associa algumas vezes a decisão executiva, a direção ou controle da gestão exercidas com decisões cotidianas; e outras, aos princípios e diretrizes de governo, que também dirigem, ou controlam a gestão mas não se vinculam com o funcionamento cotidiano (mesmo podendo inspirá-lo ou estar presentes de modo indireto). A tais diretrizes de gestão se faz referência algumas vezes como “política no bom sentido da palavra”, ou “no seu sentido mais puro”. A política é neste sentido pensada como parte diferente (externa) a maquinaria de gestão, mas necessária para que esta funcione, ou boa para que esta funcione melhor.

O segundo modo que detecto em que política de gestão é entendida (α 2) é o sentido usado quando se faz referência a idéia de política pública, como intervenção da própria gestão, e não *na* gestão. A política neste uso alude exclusivamente a gestão estatal, realização governamental, pode ser o resultado de uma política no sentido de decisão executiva o de diretrizes, e vincula-se a esse sentido, mas também pode dar-se de modo separado. Políticas públicas, pode referir a gestão em sentido puro, mas estabelece uma distância com o aparato burocrático. Com respeito a este último, as políticas públicas não se confundem ainda que dependam de seu funcionamento. Por outra parte, no calor do debate legislativo, as políticas podem associar-se às diretrizes, e também ao sentido β do termo política, mas quando se convertem em procedimentos burocráticos incorporados a maquinaria estatal, as políticas públicas começam a ser percebidas como não políticas, é dizer, como administrativas. Assim no interior de um organismo políticas públicas refere à dimensão da gestão, ainda que algo de política sempre existirá na idéia desse tipo de intervenção.

No último caso (α 2), o termo política se afasta mais que no primeiro de seu sentido mais específico –bem distinguido da gestão– mas não chega a sobrepor-se aos significados do termo gestão quando é considerado de modo puro, sem relação com a política. De qualquer modo, em suas duas variantes a política neste sentido (α) se aproxima mais da gestão que o sentido β que considerarei a seguir. Neste sentido, a política se vincula a realização estatal de tarefas de governo e a administração.

A política vinculada a gestão (α), é pensada como devendo estar exclusivamente em mãos das autoridades, ou sob o controle destas. A política está restringida a um espaço limitado, é propriedade permanente só de um número baixo de pessoas e aparece

em um momento restringido. Mas estas pessoas, esses espaços e essa presença mínima são fundamentais no funcionamento burocrático de gestão. Sem política pública não há gestão, e a política como decisão executiva é considerada um passo administrativo decisivo para os procedimentos. Provavelmente neste sentido de política (α), o grupo de autoridades que dirigem a gestão e está habilitado a tomar as decisões políticas, é conhecido como Gestão⁷. O grupo mais hierárquico parece haver incorporado por metonímia o nome do âmbito que dirige, ao qual se associa, e das atividades que nesse espaço se desenvolvem. Como pessoas associadas desde o ponto de vista de fora na gestão e desde o de dentro com a política, pode-se dizer de uma Gestão –como grupo social– transita entre ambas dimensões. Considerando a relação de este grupo com a política no sentido definido e a gestão, pode se dizer que no Estado, a política pública é a gestão, e a Gestão é a política.

β . Em segundo lugar, a política não é legítima, e desde o ponto de vista da gestão se vincula ao conflito, pelo que deve ser expulso de seu âmbito. A política neste sentido refere às lutas de poder ou de idéias que podem ser entre facções estatais ou sociais, entre o que se pensa como sociedade e Estado, entre membros de uma mesma Gestão, ou estar vinculadas a disputas eleitorais. Aonde há disputa e conflito, aparece a idéia de política nesse sentido, e também quando afloram diferenças de critérios ou interesse sobre assuntos estatais.

Este sentido está na base da acusação muito corrente de “fazer política na gestão” proferida entre distintas pessoas ou grupos. A diferença entre pontos de vista, muitas vezes, deriva desta acusação já que freqüentemente a política costuma ser associada aos movimentos dos outros, não aos de si próprio. Neste sentido ($\beta.1$), a política não só é externa, mas também perigosa na gestão, e por isso é cotidianamente rejeitada como obstáculo que deve ser superado. Esta política ameaça o funcionamento da gestão interferindo de forma não devida no mesmo.

A política que invade e interfere na gestão é pensada freqüentemente em relação a política eleitoral. Como veremos no capítulo 4 quando um tempo eleitoral irrompe na gestão, esta ingressa em um clima que se pensa como político, especialmente a partir da

⁷ Usarei maiúscula para o substantivo próprio –como “Gestão Selzer”– e a minúscula para o substantivo comum. O termo tem uso bastante recente. Chegou ao Estado desde o âmbito empresarial junto à idéia, muito comum no Estado de comparar a organização da gestão pública com a organização administrativa das empresas. Essa conexão entre política e economia, sem embargo tem raízes más antigas expressadas no significado do termo grego *oikos*, que não podemos considerar aqui. Foucault (1991a) menciona a relação entre economia e governo, aplicada tanto para a administração estatal como doméstica.

introdução de critérios de avaliação e de ocupações diferentes aos anteriormente aceitados, devido a uma momentânea hierarquização do político sobre a gestão. No entanto, esta irrupção, como vimos, não só ocorre em tempo eleitoral. Pantaleón (2004) considera em seu trabalho principalmente este significado de política, em que a mesma é vinculada com o eleitoral. Para ele, entre os atores estatais há dois modos “de dar” vinculados a política social do governo. Este princípio de distinção:

“[...] une e separa a quem tem um “perfil técnico” daqueles que têm um “perfil político”, relação que foi ganhando intensidade com o crescimento dos propulsores do técnico, os quais buscam o “deslocamento de critérios políticos partidários” para um bom fazer do desenvolvimento social. O universo em transformação se evidencia na luta por recursos, e na reprodução e criação de novos programas. (: 37)

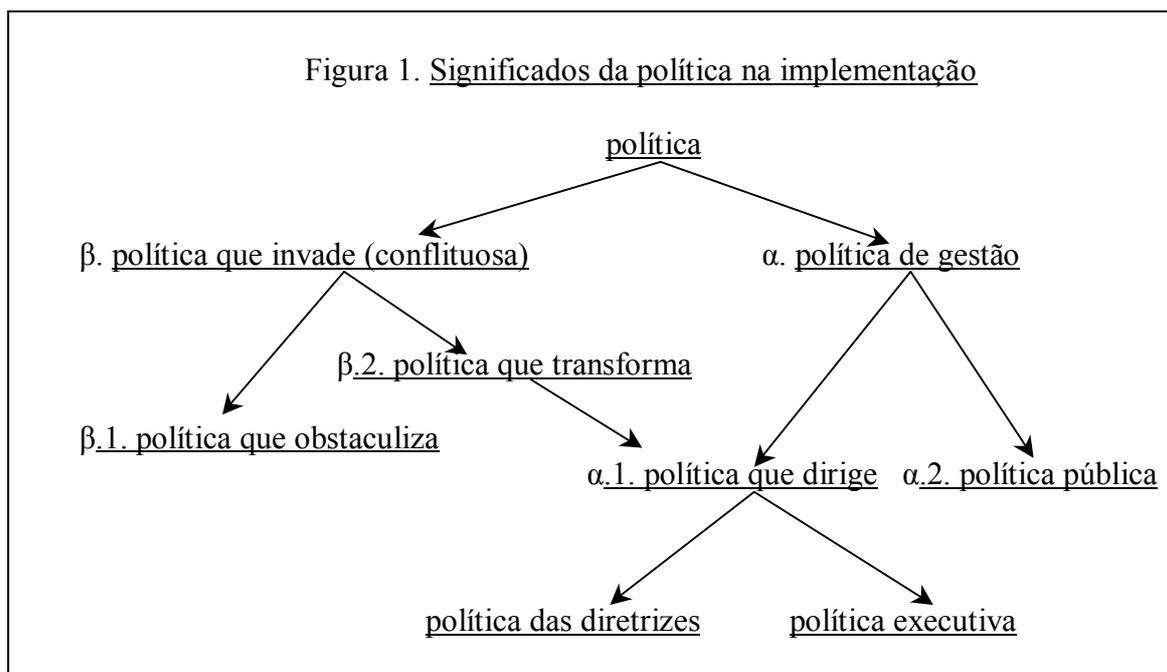
Mas não sempre as eleições, ou os interesses partidários intervêm na gestão, há outros modos de pensar a política que igualmente irrompem e criam obstáculos a gestão sem associar-se ao partidário e ao eleitoral. Também, por outra parte, a política irrompe sem obstaculizar, mas como elemento necessário.

A relação entre política e gestão neste sentido do termo é conflituosa. Mas considerando os sentidos utilizados desde uma perspectiva dinâmica, podemos ver que o conflito não sempre é com o âmbito da gestão mais sim com uma Gestão. E aqui os dois sentidos principais do termo política se juntam porque a oposição respeito a uma Gestão pode ser política no sentido β , mas na busca de objetivos políticos de tipo α : a mudança de uma Gestão se faz com disputas partidárias, mas é muitas vezes apresentado como uma mudança necessária para a gestão, ou no plano das diretrizes.

Desde esta perspectiva, toda facção ou grupo político (no sentido β) representa em ato ou em potência um tipo de política no sentido de direção da gestão (sentido α). Assim, cada grupo político, cada gestão e especialmente uma Gestão determinada, têm uma política no sentido de diretrizes e no modo particular de dirigir a gestão (considerados em α). Esta política está na origem das instituições e se associa às reformas na gestão. Essa combinação dos significados α e β também está presente quando se diz política “no bom sentido”, ou “no melhor de seus sentidos”, e quando se faz referência a política como transformação. A política como transformação ($\beta.2$) é positiva na gestão a pesar de se derivar de β por ser conceituada principalmente como conflituoso para a gestão. Por outro lado, a transformação ou mudança política se vincula com a idéia de política como diretrizes de governo ou política executiva que

vimos como um dos significados de α . Dado que a política como transformação permite pensar a gestão de modo político, a partir deste último sentido, vemos como o termo gestão –do mesmo modo que o de política– contem tanto um sentido que o aproxima da gestão pura, quanto um que o relaciona com a política.

No gráfico a continuação se articulam os distintos sentidos em que se pensa a política considerados em α e β , e algumas de sus conexões.



Esta dissertação é um percurso pelos distintos sentidos da política, em relação ao processo de implementação da autogestão. Portanto é um percurso pela ambigüidade com respeito às atividades, pessoas e interpretações, que parece ser típica do modo como a política é pensada em contextos deste tipo. Estes sentidos, por outra parte, nos levaram a transitar também pela tensão entre a rigidez e a fluidez a que no início desta introdução fiz referência, e que nunca deve ser deixada de lado na descrição.

A política oscila entre os distintos significados ao mesmo tempo o que ocorre na implementação –e o modo de pensar estas situações– vincula a política com a gestão. Por exemplo quando os partidos propõem diretrizes políticas para a gestão, quando a gestão se vive como contribuindo ao “acúmulo” da política partidária, ou quando se diz que a implementação de uma política é um objetivo político e de gestão.

Por outra parte, a mencionada característica de onipresença latente com que a política se apresenta no contexto das políticas públicas, se relaciona tanto com o

significado de política que invade a gestão de modo não legítimo, como no da política que dirige ou controla o funcionamento administrativo: nos dois sentidos a política estava sempre aí. Ambos significados, além disso, podem encontrar-se com uma conceitualização formalista ou substantiva da política. E sempre, a pesar de que a política se aproxima às vezes em uma ou outra direção, se mantém firme a separação das duas dimensões política e gestão. Em todos os sentidos considerados, a política é pensada como externa e diferente a gestão, com exceção talvez da idéia de política pública em seu sentido puramente administrativo, ainda que este tampouco refira à gestão em seu sentido mais puro (isto é, a gestão absolutamente não política). Sem embargo, a pesar da ênfase com que a externalidade da política se apresenta, a tensão que acompanha os processos políticos e de gestão do tipo estudado, obriga a que quando neste trabalho marco a distinção entre gestão e política, deva aclarar que os dois extremos, também, pareciam vinculados⁸.

III.

Cabe agregar outro modo no qual a política aparecerá neste trabalho, que é como categoria de análise do antropólogo. A política e a gestão –em seus distintos sentidos acima considerados– são categorias que eram utilizadas por meus interlocutores como instrumento explicativo no campo da implementação. Ao longo deste trabalho, essas categorias não só se verão utilizadas pelos participantes do processo, mas também como ferramentas de minha própria análise. Nestes casos, tomo a licença de apelar às noções de política e gestão para situações ou relações que não necessariamente eram qualificadas desse modo pelas pessoas envolvidas, ainda que o faça, de fato, atendo-me ao sentido nativo dessas noções⁹. Assim, por exemplo, posso assinalar o caráter político da gestão despolitizada, ou o aspecto de gestão de toda política.

Esta operação me permitirá considerar a simultaneidade com que uma separação radical entre a gestão e a política se realizava com uma contínua hibridação ou contato

⁸ A relação entre política e gestão parece às vezes ser um caso particular da separação com a que Latour caracteriza a Constituição moderna (1994). Onde os modernos situam aos homens, vemos aqui a política que intervem na gestão (β). Do outro lado, aonde os modernos pensam a natureza, vemos a gestão, igualmente como ordem transcendente; ou a política em seu sentido próximo desse âmbito (α). A natureza criada em laboratório, manipulável, corresponde com a política que transforma (β 2) ou um ordem de gestão reformável. A política que dirige a gestão (α 1), como nas leis criadas pelos homens, corresponde a sociedade transcendente para os modernos de Latour. Em poucas palavras, podemos estabelecer uma relação entre ciência e poder político. Intentarei neste trabalho que esta analogia fique fundamentada.

⁹ Os termos política e gestão sempre aparecem em sua forma nativa, por isso seria redundante colocar aspas em todos os casos. Também não utilizo cursiva ou aspas para o neologismo *gestionalização*.

entre essas duas esferas. Ainda que seja o objetivo deste trabalho descrever como na implementação da autogestão os processos eram efetivamente qualificados como puramente políticos ou de gestão, e outros eram considerados como híbridos entre ambas categorias, assinalar a presença das idéias de gestão e de política ou, também, sua ausência, permitirá descrever a ambigüidade com que esses processos se viviam.

Na análise, não faço mais que entrar no jogo dos que participavam na autogestão, politizando ou gestionalizando continuamente seu entorno e as situações que viviam. Minha intervenção, por outra parte, que destaca algumas poucas situações como se tratava de gestão o de política, podia diferir com a opinião de alguns nativos, só para coincidir com outros. Se minha qualificação ia no sentido de muitos que acusavam a uma Gestão de fazer política (na gestão), por exemplo, meu julgamento contradizia aos que falavam desde o ponto de vista da Gestão criticada, para quem com a chegada de eles, se havia estabelecido um âmbito sem política.

Este trabalho oscilará entre a gestionalização e a politização e, no entanto, pode ser que mi próprio ponto de vista me haja levado mais a politizar que a gestionalizar os processos estudados¹⁰. Este trabalho es mais uma crítica a idéia de gestão sem política que a de política na gestão: assim, enfatiza mais a mistura que a separação entre as duas dimensões. Talvez tenha que ver com uma simpatia maior pela política em sua acepção que a vincula ao conflito e à invasão da gestão. Ou talvez com que a tarefa de análise antropológico esteja para mim próxima do conceito nativo de politizar. Foucault (1971) dizia que ao observar e descrever um dispositivo, o mesmo torna-se intolerável, e desse modo, podemos dizer, politizava. Na antropologia se fala varias vezes –às vezes de modo superficial– sobre a importância de desnaturalizar o familiar (des-exotizar) e a operação de politizar –como na acusação de fazer política na gestão– se parece com isso. A gestionalização, como veremos, implica uma naturalização o uma sacralização, a politização parece avançar em sentido contrário desnaturalizando e profanando. A

¹⁰ Salvo poucas análises explícitas e uma opinião política implícita que também se reflita, quase exclusivamente me refiro nesse trabalho a sentidos nativos. Para evitar que esta presença do que para mim era política seja encontrada em mais lugares dos que de fato aparece nesse trabalho, peço ao leitor um acompanhamento do argumento que não exija que junto a cada menção aos termos gestão e política se esclareça o sentido nativo exato com que estes aparecem. Quando a explicação exigia uma definição, tentei esclarecê-la, mas para não sobrecarregar o texto com muitos esclarecimentos, preferi optar por deixar ao leitor que interprete os significados ou entenda a ambigüidade a partir de usos dos termos que apenas se esclarecem com o acompanhamento do trabalho em geral. Assim, quando em algumas partes deduzo o modo como algum ator pensa a política e digo, por exemplo, “se tratava de política e não de gestão”, não significa que seja eu de uma posição objetiva quem considera o que era política e o que não. Nessa formulação retiro conseqüências a partir dos significados dados aos termos por parte de meus interlocutores, que é o que este trabalho procura entender.

antropologia pode ser pensada com respeito a seus temas de estudo em uma tensão entre as duas operações.

Esta coincidência que pode existir na minha idéia de política, a de Foucault, e a dos que participavam da autogestão pode ser pensado em relação ao postulado de continuidade dos procedimentos entre nativo e antropólogo proposto como imperativo epistemológico por Eduardo Viveiros de Castro (2002) que se pergunta:

“O que muda, em suma, quando a antropologia é tomada como uma prática de sentido em continuidade epistêmica com as práticas sobre as quais discorre, como equivalente a elas? Isto é, quando aplicamos a noção de ‘antropologia simétrica’ [referência a Latour, 1994] à antropologia ela própria” (:115)

Esta operação envolve –segundo Viveiros de Castro– a pressuposição de que os procedimentos que caracterizam a pesquisa são conceitualmente da mesma ordem que os procedimentos investigados (:117). Além de estar de acordo com isto, na etnografia de uma política estatal devemos agregar que não só compartilamos o tipo de instrumentos conceituais, mas também os mesmos conceitos e talvez também o significado com o que se os emprega.

Como exemplifica Eduardo Viveiros de Castro, “a espaldas dos interessados”, certa antropologia tentou aplicar às sociedades estudadas conceitos extrínsecos –como o de política– como idéias universais para ser preenchidas em um contexto particular. Mas neste trabalho sobre o Estado, a política é também um conceito intrínseco, que em alguns casos permite coincidir na análise ao antropólogo com o interlocutor nativo. A proximidade entre antropólogo e nativos, quando vivemos na mesma sociedade que eles, se dá assim em um plano suplementar. Isto faz que além de categorias, eu possa trazer comigo uma opinião e uma posição com respeito às questões deles. Minha posição com respeito ao estatal, me permite politizar ou gestionalizar, às vezes em contradição com eles. Isto me separa do lugar tradicional do etnólogo, mais atento a sacralizar mitos que a profana-los.

Sem embargo, participar de suas discussões, paradoxalmente, é também o que me permite construir uma distância epistemológica –com respeito aos que participavam do Estado– do mesmo tipo da que podemos construir mais facilmente com um povo distante. Com respeito ao campo estudado, minha estranheza não só é dada por não ser

parte de essa parte de minha sociedade, mas também por uma distância construída “politicamente”, isto é, por minha crítica ao Estado¹¹.

c. Para uma etnografia do pensamento estatal.

Para não repetir a experiência soviética, para que não encalhe o processo revolucionário, uma das primeiras coisas que devemos compreender é que o poder não está localizado no aparato de Estado, e que nada mudará na sociedade se não se transformam os mecanismos de poder que funcionam fora dos aparatos de Estado, por debaixo deles, a seu lado, de uma maneira muito mais minuciosa, cotidiana. Caso se consigam modificar estas relações ou tornar intoleráveis os efeitos de poder que nelas se propagam, se dificultará enormemente o funcionamento dos aparatos de Estado. Outra vantagem de fazer a crítica a nível ínfimo: não se poderá reconstituir a imagem do aparato de Estado no interior dos movimentos revolucionários.

Michel Foucault. Microfísica del Poder.

I.

Na primeira parte desta introdução vimos que esta pesquisa teve que dar conta de uma tensão entre a forma e o conflito presente na implementação da política de autogestão, que no processo estudado apareceu na tensão entre as idéias de gestão e de política. Estas duas idéias expressam duas dimensões centrais para a organização e o funcionamento do Estado. O estudo das distintas formas em que esse par de idéias se relaciona, nos permitirá falar de um pensamento estatal. A partir desse conceito buscarei analisar o processo de implementação da autogestão, e que este nos sirva para discutir sobre um modo específico de racionalidade, vinculada ao Estado contemporâneo.

Desde a perspectiva adotada, o Estado não se reduz a seus “representantes”. Não me centrarei em atores específicos, nem em instituições específicas. Ainda que em algum nível a mesma realidade podia também ser considerada desse modo, minha análise não busca entender a autogestão como realidade que deriva exclusivamente das idéias dos atores que participavam. Pode parecer que as pessoas às vezes desaparecem, porque o pensamento estatal será também abordado como tipo de pensamento e não só em suas expressões particulares. O objetivo desta escolha, é poder considerar uma

¹¹ A partir dessa distância, assim, ainda quando nosso campo de pesquisa é próximo, podemos subscrever a proposta de Viveiros de Castro de uma concepção de antropologia que, respeito a cada cultura “suspeita que os problemas eles mesmos são radicalmente diversos; sobretudo, ela parte do princípio de que o antropólogo não sabe de antemão quais são eles. O que a antropologia, nesse caso, põe em relação são problemas diferentes, não um problema único (‘natural’) e suas diferentes soluções (‘culturais’).” (:117)

racionalidade, e assim como o pensamento cria pessoas e não só como um pensamento é criado por estas¹².

O pensamento estatal é importante para entender o funcionamento estatal, a partir do modo como as pessoas concebiam esse funcionamento se baseando nas duas dimensões de gestão (ou técnica) e de política. Esta separação, articulada de distintos modos, parece *poder* estar presente a través de percepções, interpretações ou explicações, em todo processo ou situação vinculada com o Estado, e em qualquer escala. Desse modo, o par de idéias pode também ter sido inscrito na própria organização institucional, tanto como ser guia para a ação que tem lugar nas mesmas. Este pensamento pode ser abordado a partir de discursos públicos, conversações informais, e também na observação de comportamentos. O pensamento estatal, assim, forma parte do que se faz tanto como do que se pensa. O aspecto do Estado que queremos estudar, por tanto, não se limita ao plano intelectual, abarca também o atuado e o sentido. Falo de *pensamento* estatal, no entanto, porque a dimensão desde onde esse aspecto será descrito é a das idéias nativas no campo da implementação.

A análise da implementação da autogestão a luz da idéia de pensamento estatal, busca superar os limites de uma instituição, partindo da idéia de que entre pensamento estatal e instituição há uma forte relação, mas não correspondência. Este pensamento excede as instituições e pode localizar-se em outros campos sociais. Tampouco é específico dos atores que trabalham no Estado ou têm uma posição social próxima de suas instituições. Do mesmo modo, veremos que muito do pensamento que tem lugar nas instituições não pode ser considerado como pensamento estatal, do modo em que aqui é considerado. O externo às instituições forma parte das mesmas, e permitirá analisar sua dinâmica. A diferença de Douglas (1996b) não estudo o modo como a instituição influi em um pensamento, mas sim como o pensamento conforma instituições.

Em boa medida, meu objetivo é considerar como a forma da implementação da lei é codificada ou traduzida constantemente por os participantes do processo nos termos desse par. As ações e o funcionamento do Estado era percebido a partir de distintas operações de gestão e de política. Na cotidianidade da implementação,

¹² Na busca das idéias com que se pensa a política no Estado, este trabalho não se situa em discussões acerca das políticas habitacionais. Como fica claro, tampouco é a análise do impacto da implementação de uma política pública (e nunca podia ter sido porque no caso de autogestão, as primeiras obras ainda não tinham sido iniciadas). A implementação da política, não será tampouco considerada como expressão de lógicas históricas, regionais ou de modelo econômico-político hegemônico.

podemos assim considerar operações de reprodução ou manipulação de essas idéias que são vinculadas em uma relação o suficientemente flexível como para servir, por exemplo: de linguagem de acusações, reclamos e propostas; de sistema de classificação; de padrões de reformas legislativas ou de categorias de avaliação dos próprios envolvidos na implementação. Seguindo essa maleabilidade, veremos ao par gestão e política, não só a partir da oposição entre seus termos (que se excluem, se invadem, e se revelam no interior do outro), mas especialmente a partir de seu movimento e inconstância; de suas transformações (“gestão que devém política”, “política que devém gestão”), em seus limites (“o fim da política”, “o começo da gestão”); e também em seus encontros (“política de gestão” ou “gestão política”).

Na implementação de uma política pública –como campo específico– a separação entre gestão e política estava presente determinando o modo como devia funcionar o âmbito de trâmites. Em sua forma positiva, a política dirigia ou transformava esse âmbito, e em sua forma negativa o invadia lhe criando obstáculos. Falo de pensamento estatal sempre que a separação entre essas duas dimensões esteja presente, mesmo que, algumas vezes a separação se apresentava de forma forte, impugnando o contato, e outras de forma mais débil, permitindo a momentânea hibridação das duas esferas.

Em suas distintas variantes, o pensamento estatal será aqui considerado um ponto de vista particular, que funciona como marco de tipo cultural, e permite tornar inteligível o mundo dos processos políticos e de gestão para os que participam nos mesmos. Este pensamento coincide com a forma típica do Estado. No entanto, na implementação de uma política este pensamento não é total nem era a única forma de pensar. O pensamento estatal e suas classificações, por tanto, era todo o tempo impugnado e superado na experiência vivida da implementação.

Veremos que a classificação de um ou outro lado do par não implica que em outro plano ou momento, as duas esferas, se tornem indistinguíveis. Inclusive veremos um espaço por onde conjunturalmente situações ou objetos podem iludir ser capturados pelos dois extremos deste pensamento. Considerando distintos pontos de vista presentes na avaliação contínua que faziam os próprios participantes da implementação, todo objeto estatal (temas, pessoas, momentos típicos do Estado) era híbrido de política e gestão. O objetivo deste trabalho, contudo, é destacar como ao mesmo tempo todo objeto é de política *ou* de gestão. Este modo de pensar era marco indiscutível desde certa racionalidade, que pode ser considerada um determinado ponto de vista. O mesmo

parece ser central em todo processo estatal e no modo como as instituições estatais estão constituídas. Os pontos de vista, não parecem ter a mesma força no que respeita ao Estado. A etnografia tentará então dar conta do modo em que se dá sua participação em uma implementação, e também de como desde esse ponto de vista não tudo era possível ser incorporado –ou interpretado– apesar de formar parte do processo considerado.

A consideração de um pensamento estatal, como ponto de vista privilegiado nos assuntos estatais, implica considerar esta racionalidade como particular. Vê-la assim, no entanto, não deve levar-nos a impugna-la como idéia falsa. Este pensamento, pese a não ser lógico e universal –como pretende– tinha efeitos de verdade, o que quer dizer que em alguma medida *era* o que pretendia. Considerado deste modo, o pensamento estatal não é considerado neste trabalho uma espécie de tipo ideal de modelo weberiano. Não é um guia normativo que era levado a cabo de forma mais o menos efetiva na prática, ou um modelo de um pensamento criado pelo investigador para descrever melhor o pior a forma do Estado e seu funcionamento. O pensamento era ao mesmo tempo comportamento, idéias e prática, de modo abstrato e concreto, e não era mais real em nenhuma destas dimensões. No entanto, sua maleabilidade permite que também funcione como marco desse tipo: o pensamento estatal podia ser ao mesmo tempo uma teoria para a ação, a ação e a ação frustrada que não chegou a se acomodar ao modelo buscado.

O pensamento estatal será considerado como se fosse uma mitologia e, em menor medida, como marco para a ação ritual. Isto nos permite considerar a particularidade desta racionalidade, tanto no que tem de ficção imposta por o pensamento, como o que tem de verdadeira. Neste trabalho, por outra parte, os mitos não sempre referem a relatos estruturados, e os rituais não são necessariamente grandes eventos cerimoniais. O mito e o ritual aparecerão na cotidianidade, expressando esse pensamento e seu poder efetivo no processo estudado.

A inspiração deste ponto de vista pode se rastrear em leituras já clássicas em antropologia como a crítica de Sahlins a razão simbólica ou significativa de ocidente baseado no interesse utilitário e a atividade prática (1988). Também o ponto de vista de Foucault em particular suas páginas sobre *governmentality*, ou “racionalidade típica da arte de governo” (1991), pensada por este autor também excedendo os limites das instituições estatais. Por outra parte, com o conceito de “política da verdade” (1994), Foucault introduz um problema clássico da antropologia, como é a idéia de que cada sociedade produz historicamente os rituais e mecanismos que lhe permitem aceitar

algumas coisas como verdadeiras e outras como falsas. Outra referência importante que recorre este trabalho é Bruno Latour, tanto a partir de seu ensaio sobre a Constituição moderna (1994) como em sua etnografia das ciências (com Woolgar 1997) e do conselho de Estado (2004 a e b). De modo indireto, através da crítica à racionalidade moderna, mas por via da etnografia de outras racionalidades, inspiram este trabalho os de Lévi-Strauss sobre o pensamento ameríndio (por exemplo 1964, 1997b); Evans-Pritchard sobre a bruxaria entre os Azande (1977) e os artigos de Clastres sobre as sociedades contra o Estado (2004).

II.

A idéia de pensamento estatal pode apoiar-se em *Mil Platôs...* de Deleuze e Guattari (*Mil Mesetas...* 2002)¹³. Um desenvolvimento um pouco prolongado de algumas passagens do platô *Tratado de Nomadologia...*, permitiram estabelecer um diálogo entre esses e alguns pontos centrais deste trabalho, especificamente: as distintas articulações da gestão e a política, o estudo da racionalidade estatal, e a tensão entre forma e conflito inerente ao processo estudado.

Para estes autores, Estado e pensamento se articulam em uma relação bidirecional: “O Estado proporciona ao pensamento uma forma de interioridade, mas o pensamento proporciona a esta interioridade uma forma de universalidade” (:380, a tradução deste e os outros trechos do texto é minha). De um lado o Estado se desenvolve como pensamento e assim “ganha um consenso”, isto é, a impressão do Estado de existir graças a sua própria eficácia ou a sua própria sanção. Por outro lado, o pensamento pode se ajustar a um modelo que toma do aparato de Estado, e que lhe marca fins e caminhos (:380).

Para Deleuze e Guattari o Estado “de fato” é particular, perverso ou imperfeito. A partir do pensamento –no entanto– se inventa “de direito” a “ficção” de um Estado universal que se define como “a organização racional e razoável de uma comunidade” (:380). Sobre este Estado, Deleuze e Guattari escrevem: “de Hegel a Max Weber se desenvolveu toda uma reflexão sobre as relações do Estado moderno com a Razão, à vez como racional-técnico e como razoável-humano [...] o problema mais bem é saber se a própria forma do racional-razoável não é extraída do Estado, a fim de dar-lhe

¹³ Encontrei dois trabalhos –sobre um texto do espanhol González Nájera no Chile de 1608– que falam de pensamento estatal a partir de Deleuze e Guattari (Rodríguez Angulo, 2004 e Edson Faindandez, 2003). De modo similar, a idéia de pensamento estatal também é mencionada por Lewkowics (2004).

necessariamente “razão” (nota 36 :425)¹⁴ A partir da crítica à filosofia (que deveio estatal) Deleuze e Guattari se param desde um ponto de vista que relativiza a Razão –e o caráter racional do Estado– tanto como alguns etnólogos mencionados mais acima a partir de experiências de análise diferentes. A questão não é só o caráter racional de um Estado particular, mas o estatuto da própria racionalidade que –entre a verdade e a ficção– pode ser considerada um mito. É desde aí, aonde busco me posicionar para estudar certa lógica de um pensamento, se é que a mesma existe, na implementação da autogestão.

Vemos que o Estado está no pensamento e o pensamento no Estado. Mas para Deleuze e Guattari Como funciona esse Estado?, e qual é sua forma? Sobre as relações entre o Estado com trabalhadores nômades (pedreiros, marceneiros, ferreiros, etc.), dizem:

“Fixar, sedentarizar a força de trabalho, regular o movimento do fluxo de trabalho, lhes apontar canais e condutos, criar corporações no sentido de organismos [...] essa foi sempre uma das tarefas fundamentais do Estado, com a que se propunha ao mesmo tempo acabar com um *vagabundeio de bando e um nomadismo de corpo*. [...] A resposta do Estado é dirigir as obras, introduzir em todas as divisões do trabalho a distinção suprema do intelectual e do manual, do teórico e do pratico, copiada da diferença ‘governantes-governados’” (:374).

Quanto a forma-Estado desenvolvida no pensamento, Deleuze e Guattari dizem que aquela é uma imagem que cobre a este último. Esta imagem possui duas cabeças, que por sua vez remetem aos dois pólos da soberania política (:380). Ambas são vinculadas no *Tratado de nomadologia...* ao lugar do rei-mago e do sacerdote jurista na mitologia indo-européia (359-60). Uma das cabeças se associa ao mito, e outra ao *logos*, uma é a do pensar-verdadero que opera por captura mágica e constitui a eficácia da fundação, a segunda procede por contrato ou pacto, e constitui uma organização legislativa e jurídica que aporta a sanção de um fundamento. Não podemos deixar de associar esses dois pólos com os de gestão e política, tal como aparecem na implementação de uma política. Buscarei que a analogia quede clara ao longo do

¹⁴ É um déficit que neste trabalho não se incorpore –mas que em referências rápidas– uma discussão direta sobre Hegel e, especialmente, Weber. São duas referências iniludíveis. No caso de Weber, por exemplo, em seu estudo de as relações entre política e economia (1996), e de ciência e política com a diferença entre funcionários “de carreira” e “políticos” (1963:73). No caso de Hegel, se para este –citando a Châtelet (1993 :149-159)– o Estado é a Razão em ato, a realização da Razão –não como modelo mas como realidade (o que será criticado por Marx)– podemos pensar que na implementação de uma política, vemos simultaneamente um Estado hegeliano, real, e outro anti-hegeliano, também verdadeiro quando essa Razão é efetivamente questionada.

trabalho, donde a política aparece como mito e fundamento, e a gestão como *logos* e fundação. Embora a oposição e a antítese seja clara, ao mesmo tempo as duas partes que o pensamento estatal separa são complementarias e necessárias, como as duas cabeças para Deleuze e Guattari: “sua oposição tão só é relativa; funcionam emparelhadas, alternativamente, como se expressaram uma divisão do Um ou compuseram uma unidade soberana” (:360). Os dois planos se regulam mutuamente de forma mecânica, os dois pólos “esgotam o campo da função” e “são os elementos principais de um aparato de Estado que procede por Um-Dois, que distribui as distinções binárias e forma um meio de interioridade” (:360). Por outra parte, de “a função mágica, a função racional” (:381) este pensamento, está para além das pessoas, e busca:

“Pensar melhor por nós, e engendrar sempre seus novos funcionários; quanto menos em serio tomem as pessoas ao pensamento, mais pensam conforme ao que quer o Estado. De fato, que homem de Estado não sonhou com essa pequena coisa impossível, ser um pensador?”. (:381)

Deleuze e Guattari reconhecem muitos “intermediários ou transições” entre as duas cabeças da imagem estatal do pensamento: “não há que excluir que, para passar da uma à outra, se necessite um acontecimento de outra natureza, ‘entre’ as duas, e que se oculta fora da imagem, que se produz fora dela. [...] (380). O que Deleuze e Guattari permitem ao análise social, é a consideração de uma tensão, que além de estar presente entre os dois pólos do pensamento ou da soberania estatal, também ocorre entre o Estado e seu exterior.

Essa tensão está presente de forma mais crua nos trabalhos de Pierre Clastres (2004) para quem um mecanismo social é capaz de conjurar e prevenir a aparição do Estado. Este mecanismo pode se considerado no plano sociológico –e também no pensamento indígena– e constitui uma estratégia que positivamente –e não pela falta de força política o de desenvolvimento econômico– evita a formação da organização estatal. Na leitura de Clastres, Deleuze e Guattari (2002:366-367) coincidem e generalizam a importância desses mecanismos, mas se distanciam no modo em que Clastres considera o surgimento do Estado. Não seria de pronto, subitamente, já que segundo estes autores:

“O Estado sempre existiu, e muito perfeito, muito formado. [...] quase não podemos imaginar sociedades primitivas que não tenham estado em contato com Estados imperiais, na periferia ou em zonas mal controladas. Agora o

fundamental é a hipótese inversa: que o Estado sempre tem estado em relação com um fora, e não se pode conceber independentemente de essa relação. A lei do Estado não é a do Todo ou Nada (sociedades com Estado *ou* sociedades contra Estado), mas a do interior e o exterior. O Estado é soberania. Mas a soberania só reina sobre aquele que é capaz de interiorizar, de apropriar-se localmente”. (:367)

Não se trata então de opor sociedades com Estado a sociedades sem Estado, senão de pensar a relação do Estado com um fora. Do aparato estatal e a forma-Estado de interioridade com as *máquinas de guerra*. E estas últimas aparecem como irreduzíveis ao aparato de Estado, a máquina é para esses autores “exterior a sua soberania, previa a seu direito: tem outra origem”¹⁵ (:360) Pese a diferença e a guerra, no entanto, Deleuze e Guattari notam sobre estes processos, que a exterioridade e a interioridade não devem se entender em termos de independência, mas de coexistência e competência, em um campo em constante interação (:368). Na arena do pensamento esta oposição se dá entre um “pensador público”, identificado com o pensamento estatal, e um “pensador privado” que para Deleuze e Guattari destroi as imagens do pensamento relacionadas com o Estado e, como *pensamento de fora*, converte o pensamento em uma máquina de guerra (:381).

O desafio é pensar essa tensão no campo da implementação da autogestão. O tipo de política que chegava ao governo da cidade, e o modo como a política era pensada respeito à gestão, parece ser um campo propício para pensar estas relações. Externalidade com respeito as instituições, contudo, pode que não seja uma externalidade com respeito ao pensamento estatal. Tentaremos percorrer estes temas de modo simultâneo ao desenvolvimento da análise do processo estudado.

d. Chegada ao campo e plano de trabalho.

I.

Cheguei à CMV, por primeira vez, em abril de 2002, junto a uma Associação Civil do bairro da Boca, na qual havia iniciado mi trabalho de campo algumas semanas antes. Por isso então, meus interesses estavam orientados às problemáticas de habitação

¹⁵ Entre as duas cabeças da soberania, as máquinas de guerra: “Não se reduz a uma das duas, nem tampouco forma uma terceira. Melhor, seria como a multiplicidade pura e sem medida, a manada, irrupção do efêmero e potencia da metamorfose. *Desfaz o laço na mesma medida que trai o pacto*. Frente a mesura ‘esgrime um *furor*, frente a gravidade uma celeridade, frente ao público um secreto, frente a soberania uma potência, frente ao aparato uma máquina” (:360).

na cidade. Aquela Associação, chamada Pro-Techo, tinha se criado dois anos antes para gerenciar para seus sócios créditos de habitação que esse organismo entregava desde 1997. No entanto, no momento em que eu entrei em contato com esta organização, a mesma havia redirecionado suas atividades para as políticas alimentares do governo que, naquele tempo, alcançavam uma crescente quantidade de destinatários. Assim, Pro-Techo se havia afastado da *Comisión Municipal de la vivienda* à *Secretaría de Desarrollo Social* da Cidade.

Alguns acontecimentos, não obstante, fizeram voltar a atenção dos dirigentes de essa organização sobre a CMV. Por esses dias de minha chegada, este organismo estava revolucionado. Aconteceu o que no Estado costuma ser chamado de “mudança de gestão”. Aníbal Ibarra, o *Jefe de Gobierno*¹⁶, havia substituído ao jornalista, professor e ex-legislador Eduardo Jozami –subsecretário de habitação–, e posto em seu lugar ao engenheiro, “homem de empresa” e também progressista Ernesto Selzer.

As manifestações em protesto pela medida do *Jefe de Gobierno* aproximaram a Pro-Techo novamente da CMV. As organizações ingressavam no Estado –ocuparam a *Jefatura de Gobierno*– e enquanto um subsecretário saía, reproduziam o caminho com que se pensava a chegada da autogestão à CMV: a sociedade ingressava no Estado. Também eu, que nesse momento começava meu trabalho de campo na CMV, acompanhava esse movimento: minha pesquisa havia começado próximo das organizações de moradia, e agora passava a fixar-se nas repartições estatais.

A CMV nesse momento não se adequava à imagem de uma burocracia racional ordenada que tinha respostas para todo. Era mais bem um conjunto de pessoas que se encontravam entre a incerteza, a exploração, a planificação e o intento de aplacar o conflito. Este clima me atraía mais do que o das organizações, com lideranças e mecânica de funcionamento bem estabelecidos. A separação entre gestão e política, sociedade e Estado era nessa época muito mais clara no campo das organizações que nesta repartição estatal. E além do mais era aí onde nesse momento de algum modo a autogestão estava sendo reinventada.

A partir das instituições estatais, se o problema da habitação continuava presente –e também as organizações–, o objeto de análise havia mudado. A implementação de uma política pública na CMV seria o universo a partir do qual observaria as relações entre organizações, autoridades e servidores públicos, e desde onde me perguntaria

¹⁶ O *Jefe de Gobierno*, é o nome do cargo da autoridade máxima da cidade autónoma, eleito cada quatro anos.

sobre um tipo de pensamento, que aqui parecia estar presente com uma intensidade especial. Minha chegada a CMV trouxe então uma mudança na formulação da minha pesquisa. Em lugar de organizações sociais que se aproximam do Estado, havia passado a observar um Estado que buscava abranger a iniciativa e alcançar a sociedade. Ainda que a pesar da mudança, um fora e um dentro seguiam se colocando da mesma maneira, mas agora a autogestão seria algo que desde dentro era pensado como vindo de fora.

II.

Nessa dissertação não sigo uma ordem cronológica da história da implementação de uma lei, em cada capítulo são incluídas situações fragmentadas, algumas análises atemporais como se fossem sincrônicas, e também peças de um processo lineal (ver cronologia deste processo em anexo d.). Misturam-se também acontecimentos que eram vividos como marcos importantes de temporalidade, com situações cotidianas que não eram consideradas eventos importantes. O que estrutura esta dissertação e seus capítulos são as distintas relações entre a gestão e a política como pensamento que pode ser etnografado em distintos níveis –práticos, teóricos e até sensitivos–, e também os limites dessas idéias, que como tais podem ser consideradas na organização e no funcionamento da implementação de uma política pública.

A análise sempre é situada no caso da autogestão na cidade de Buenos Aires, mas a partir de aí há uma tentativa de despegar para uma discussão mais geral, que recém foi apresentada. Por tanto meu objetivo principal não é uma descrição exaustiva da implementação de uma política, mas –através desta– analisar o funcionamento ou não funcionamento do Estado, e de um pensamento que identifiquei com o Estado em sentido amplo, isto é, o Estado que supera os limites das instituições.

No capítulo um, considero o modo como foi pensada a chegada da autogestão ao Estado. Considero a imposição da lei escrita por sobre relatos difusos e pouco definidos de experiências distantes ou passadas, e rupturas ou continuidades na transformação da autogestão de um modo para outro. Este movimento se vive como uma passagem da sociedade ao Estado, da política à gestão, de fora para dentro e, como eu tento mostrar, traz reminiscências da passagem do mito ao *logos* na Antigüidade clássica. No capítulo analiso a relação entre mito e política de duas maneiras: na forma dos relatos que antecederam a lei, e no modo como a lei se apresenta como etapa superadora de um passado confuso.

No capítulo dois considero o espaço ao qual chega a autogestão, isto é, um organismo público caracterizado por um regime simbólico que a partir de uma certa articulação na qual se subordina a política à gestão, organiza espaços, pessoas, ações e um tempo específico que é o “tempo de gestão”. Considero essa classificação –que é a do pensamento estatal– na organização institucional da CMV no governo, em seu interior, e em relação ao Programa de autogestão. Também dou conta da transformação e do dinamismo que no contexto da mesma linguagem, fala do modo como se pensava e fazia política e/ou gestão no campo da implementação.

No capítulo três considero o esquema de interpretação apresentado no capítulo anterior, a partir de um processo considerado em duas dimensões: de um lado, um processo contínuo no qual o Programa é organizado e se põe em marcha a partir de medidas que dia a dia configuram ao espaço de implementação. Por outro lado, considero as discussões entre as duas gestões que se sucederam na direção da CMV. A través de como ambos grupos políticos definiam seu próprio estilo e o de seus rivais, considerarei duas variantes da separação entre política e gestão, que se alternaram como Gestão na gestão da autogestão. Os dois estilos representam duas variantes do pensamento estatal, e se expressaram no funcionamento do Programa. Este capítulo é o do avance da gestão sobre a política, da gestionalização. E o mito é agora a gestão burocrática e racional que se apresenta como não política e consiste nos relatos das modificações no Programa.

O capítulo quatro é o da revelação, aparição ou invasão da política no âmbito da gestão. Desde fora, o de dentro, em distintos focos irrompe a política. Junto a situações da cotidianidade estatal considero um terceiro espaço afastado tanto da gestão como da política e não redutível a esses pólos. Neste capítulo começo a explorar o fora do pensamento estatal, assim como novamente o tema da externalidade e interiorização. Também se aprofunda o processo descrito nos capítulos anteriores, com novas transformações da autogestão seguindo a direção antes descrita.

No capítulo cinco considero em detalhe um novo foco de irrupção da política: os percursos dos trâmites, que no momento da implementação era do que mais se falava na autogestão. Os mesmos eram política, eram gestão e também permitem considerar formas diferentes às do pensamento estatal. Cada trâmite seguia um caminho a partir da intervenção de todos os atores, da irrupção da política, ou dos movimentos de gestionalização. A descrição dos múltiplos caminhos dos trâmites permitem aceder a um

Estado heterogêneo, na fluidez, mais difícil de mapear que do que o Estado do pensamento estatal.

No capítulo seis, por último, a gestão volta à ofensiva frente à política e ao conflito, buscando assegurar resultados e estabelecer a ordem de gestão. A partir de três tipos de dispositivos (reuniões, rumores e explicações) operados sobre a expectativa e a sensação de tardança, a Gestão busca lograr viabilidade política. Voltam a estar em discussão os limites da ordem de gestão a partir da consideração de destinatários que saem da gestão e da política, da gestão como idéia que está para além das gestões particulares, e da reforma como dispositivo que permite a renovação do mito da gestão.

Capítulo 1: A autogestão do mito ao *logos*, da política à gestão.

Nos dois casos [pensamento dos primitivos e “ciência” moderna] o universo é objeto de pensamento, pelo menos tanto como meio de satisfazer necessidades.

Lévi-Strauss. Pensamento Selvagem.

a. Chegada da autogestão ao Estado.

I.

A chegada da autogestão ao governo da cidade ocorreu depois de um longo processo que seria recordado como a chegada ao Estado de uma política de habitação que vinha de fora. O ingresso à Legislatura –e depois à CMV– de uma proposta que provinha do âmbito das organizações de moradia, se viveria como a incorporação ao Estado de políticas de habitação que eram novas e que por sua origem surgiam com a aprovação da sociedade¹⁷.

Em relação a esta política de habitação, a idéia de autogestão começou a ser mencionada em Buenos Aires pelo MOI (Movimento de Ocupantes e Inquilinos) que a incluiu entre suas reivindicações e como termo empregado para referir-se à suas práticas. No momento em que a autogestão chegava ao Estado, o MOI era uma Associação Civil integrada por cerca de seis cooperativas, profissionais e militantes que levavam a cabo diferentes empreendimentos vinculados a moradia. A organização havia surgido na década do 80 a partir do trabalho de arquitetos e outras pessoas com famílias que viviam em edifícios ocupados. Durante os ‘90 o MOI deixou de trabalhar no interior desses edifícios para buscar distintos tipos de “soluções habitacionais” através

¹⁷ No caso estudado há um longo processo anterior ao ingresso da autogestão no Estado. Em outras políticas públicas o processo prévio à colocar pela primeira vez em funcionamento de uma política ocorre mais rápido, envolvendo só contados assessores, legisladores ou autoridades. No caso analisado participam diferentes conjuntos de atores em um processo de magnitude considerável, mas insignificante com respeito a reivindicações históricas das classes populares, implementadas só depois de importantes mudanças sociais, e, portanto, com processos prévios a aprovação de uma lei mais longos e complexos.

da conformação de cooperativas e a busca de distintas formas de financiamento para construção ou aquisição definitiva de habitação na cidade.

Neste contexto se iniciaram distintos projetos com alguma participação do governo ou de modo independente. Não existiam políticas da CMV nas quais os membros das cooperativas que integravam o MOI poderiam incluir-se, mas contatos com autoridades e legisladores derivaram em ordenanças do então governo municipal da cidade para o financiamento de projetos (de construção ou de reformas de “reabilitação” de edifícios), e também convênios com o governo nacional para a compra de imóveis até então de propriedade do Estado.

Na cidade uma organização como o MOI e os projetos que levavam a cabo, eram pensados em zona de contato entre os campos diferenciados do Estado e sociedade. Suas atividades se percebiam como caminhos que articulavam, mediavam ou alternavam entre as duas dimensões, e a autogestão era parte desse espaço de interseção. Desde o ponto de vista da organização, os projetos em que participavam podiam ser de gestão autônoma (com financiamento de organizações não governamentais ou próprio), ou de gestão estatal que os integra-se como destinatários. A autogestão se associava aos dois tipos de projetos. Em relação a essa idéia de autogestão, Néstor Jeifetz (1997) – arquiteto e líder do MOI– definia em um trabalho apresentado em um seminário sobre moradia realizado em Caracas o que podemos ver como política (em sentido de diretrizes) da organização com respeito à autogestão:

“Autogestão Unidirecional faz referência aos processos impulsionados da própria base, apoiados exclusivamente na organização de recursos próprios, com ausência do Estado. A primeira etapa percorrida pelo MOI e os grupos cooperativos fundadores (1990-1994) teve essa característica, foi endógena, quase silenciosa, apoiada nas próprias forças dos ocupantes e profissionais envolvidos”.

“Autogestão Bidirecional se refere a um processo no qual as organizações percorrem caminhos organizativos, propositivos e de execução, ganhando o reconhecimento dos governos de nível local e nacional que apoiem e impulsionem esses processos gerando linhas de políticas junto com os recursos para materializar uma nova habitação popular, na perspectiva de uma cidade democrática. O MOI começa a percorrer de modo lento esse caminho, centralmente a partir de 1996”.

Em Buenos Aires a autogestão em habitação foi cada vez mais à autogestão como política pública. O MOI conseguiu que setores da legislatura portenha se interessassem na autogestão e que a pensassem como possível lei de implementação de

uma política de habitação. Também outras organizações como a *Mutual de Desalojados de la Boca* se juntaram à reivindicação pela autogestão ao Estado.

A reivindicação ou proposta de autogestão chegava a cidade em forma de relatos que faziam referência diretamente às experiências de políticas de autogestão em outros países. Os exemplos levados em conta foram em primeiro lugar o caso uruguaio aonde existe uma lei nacional que desde 1968 implementa políticas de crédito para que cooperativas construam suas moradias e, em segundo lugar, o caso brasileiro que – segundo os relatos– começou a ser implementado em São Paulo entre 1989 e 1992, e nos 90 chegava a outras tantas cidades governadas pelo PT. Nestes dois casos o termo autogestão é usado em referência à participação dos destinatários nessas políticas públicas.

Um processo similar de transmissão de um modelo de políticas (que parece um verdadeiro fenômeno de difusão cultural), tinha na década do 60 ao Uruguai como destinatário, a partir da experiência anterior de países escandinavos. Também do mesmo modo a autogestão tinha saído na década de ‘80 do Uruguai até São Paulo no Brasil e daí para outras cidades brasileiras. Em todos os casos foi fundamental a participação de técnicos ligados às organizações e ao “campo do *hábitat*” que conheceram as experiências em seus lugares de origem e logo as comunicaram ou as reconstruíram em contextos diferentes. Existiram na América latina outras experiências em autogestão (El Salvador, Venezuela, Equador), mas são só os casos uruguaio e brasileiro os que nos interessam aqui, por ser os que eram levados em conta pelos relatos que acompanharam o surgimento da autogestão em Buenos Aires.

O que se relatava remetia-se ao desenvolvimento de uma rede internacional de organizações sociais de habitação através da qual o MOI havia conhecido as políticas de autogestão implementadas em outros países. A rede abria canais de financiamento, apoio técnico e especialmente informação e se desenvolvia em oficinas, encontros, documentos e visitas. O MOI estabeleceu uma forte relação com organizações destinatárias de políticas de autogestão como FUCVAM (Federação Unificada de Cooperativas de Habitação por Ajuda Mutua) do Uruguai e UMM (União de Movimentos pela Moradia) do Brasil e vários de seus integrantes conheceram pessoalmente esses projetos¹⁸.

¹⁸ O MOI integrava a *Secretaría Latinoamericana de Vivienda Popular* (SELVIP) conformada em 1991, e a Coalizão Internacional do *Hábitat* (HIC, pelas siglas em inglês) que além de organizações sociais é integrada por acadêmicos e ONG’s. A rede da qual o MOI participava também integrava organizações

O conceito de “relatos” permite considerar o modo como a autogestão foi comunicada na época de sua chegada ao Estado. O que importava para a difusão da política não eram detalhes de seus procedimentos burocráticos ou da forma institucional que havia adquirido em outros países, senão algumas idéias gerais sobre o modelo de políticas. Estas idéias eram comunicadas a partir da menção de traços básicos que apresentavam a autogestão como necessária para solucionar o problema de habitação na cidade, e superadora de outras respostas ao mesmo problema. Os relatos incidiam especialmente sobre uma tarefa que se pensava como política e tinha que ver com dar legitimidade a este tipo de políticas públicas.

Por outra parte os relatos eram verdadeiros modelos normativos, que informalmente estabeleciam no que consistia a autogestão. A concepção pluralista do direito de Boaventura de Sousa Santos (1991, 1998) permite emoldurar o direito oficial no contexto de outras representações jurídicas não necessariamente estatais. Para este autor, em uma analogia do direito com a cartografia, as leis só são uma das tantas representações correspondentes a um território que está sendo normatizado. Para incorporar à análise outras representações, este autor propõe então “tribializar o direito”. Esta abordagem permite por em um mesmo plano leis e relatos¹⁹.

A idéia de relatos alude a um modo de transmitir uma mensagem que se assemelha aos relatos míticos estudados pela antropologia em outros contextos etnográficos. Sua principal via de comunicação era oral, e era reproduzida de modo variante em encontros grupais como conversas, seminários, reuniões, manifestações ou conversações informais. Os relatos da autogestão eram um conjunto desordenado de dados sobre as políticas em outros países; dados avaliativos sobre a conveniência das mesmas; informação histórica sobre a implantação deste modo ou de políticas em outros lugares e da trajetória local de “luta pela habitação” nessa direção.

Os relatos incluíam dados quantitativos que tinham o efeito de mostrar a superioridade da autogestão com respeito a outras políticas: quantidade de casas construídas, tempo de duração dos programas, famílias atendidas, pressuposto destinado, preço pago por habitação, etc. Estes eram os critérios de avaliação

das províncias de Mendoza e Córdoba. Houve vários congressos ou encontros em distintas cidades da América Latina, o Fórum Social Mundial de Porto Alegre (reunido em 2002 e 2003) também serviu como marco para a realização de oficinas, seminários e conversas.

¹⁹ Esta visão nos aproxima ao estudo clássico da antropologia jurídica de normas consuetudinárias, ou definidas por costume e tradição, paralelas às leis Estatais ou coloniais, que funcionam em articulação com as primeiras. Ver por exemplo Gluckman (1963) para Barotseland e Malinowski na melanésia (2002).

socialmente aceitos para as políticas públicas e acompanham os relatos da autogestão tal como eram narrados em Buenos Aires. Também incluíam a trajetória das organizações de moradia na cidade que impulsionavam a autogestão. Estes incluíam a menção a projetos de habitação em favelas, conflitos e trabalhos de apoio técnico em ocupações (como os casos das Bodegas Giol e do Padelai), cortiços, e com inquilinos.

Pode-se falar dos relatos como uma construção de tipo *bricolage* (Lévi-Strauss, 1997) e assim, no modo em que a autogestão era apresentada, ver um campo em que a política moderna se aproxima dos métodos do *bricoleur*, que o mesmo Lévi-Strauss apresentou como não exclusivo das sociedades chamadas (por ele) primitivas. A lógica do *bricolage* consiste em elaborar conjuntos estruturados não a partir de outros conjuntos do mesmo tipo mas de acontecimentos, que aparecem em forma de resíduos, sobras e troços de construções anteriores, e que são ordenados sem projeto e com heterodoxia (:42). O *bricolage* opera também com qualidades “de segunda” (“de segunda mão”, de ocasião, agrega Lévi-Strauss) com “testemunhos fósseis da história de um indivíduo ou de uma sociedade”. (:43). Enquanto “o engenheiro opera por meio de conceitos que buscam ser transparentes a realidade, o *bricoleur* utiliza signos, incorporando um determinado traço de humanidade no real” (:41). No plano prático, o *bricolage* corresponde para Lévi-Strauss ao pensamento mítico, a “ciência do concreto” que lhe é própria, pode encontrar-se mais caracteristicamente na magia, nos mitos e nos ritos das sociedades não complexas, mas também nestas²⁰.

É pertinente aqui a comparação dos relatos da autogestão com o pensamento mítico, dado esse recurso ao passado para montar uma estrutura presente. A autogestão recupera restos das experiências brasileira e uruguaia e poderia assim pensar-se que “constrói seus palácios ideológicos com os escombros de um antigo discurso social” (:41). Os resíduos, sobras e troços, no caso da autogestão provêm das políticas estatais de outros países, também da trajetória local das organizações que impulsionam a autogestão. São reproduzidas em outra escala e com liberdade de interpretação. São frutos de uma conjunção híbrida de materiais heterogêneos a partir de uma tarefa de tradução livre de uma política em um novo contexto.

²⁰ Segundo Lévi-Strauss o método do engenheiro se opõe ao *bricoleur* não de modo absoluto nem evolutivo, mas como dois níveis estratégicos em que a natureza se deixa atacar pelo pensamento e que não são exclusivas de nenhuma sociedade. O científico está limitado por seus elementos do mesmo modo que o *bricoleur*, “não pode fazer o que se lhe der gana” e “se as ajusta com o que tem”. Para Lévi-Strauss o científico dialoga com um determinado estado da relação entre natureza e cultura, definível pelo período histórico em que vive (: 39).

O objetivo ao qual os relatos se dirigiam, no entanto, levava a autogestão a se converter em uma nova política pública, e por tanto a uma dinâmica estatal pensada de modo mais associável aos métodos do engenheiro que aos do *bricoleur*. No processo de chegada da autogestão ao governo, acontecimentos passados, resíduos de estruturas, sobras de distintas procedências confluem na construção de uma ordem estruturada. O modo em que era pensada a passagem dos relatos da autogestão à lei estatal, pode ver-se como a imposição do pensamento científico sobre a ciência do concreto. Essa imposição, contudo, não seria surpresa já que desde o início os relatos se dirigiam para esta ordem estatal, à que agora se chegava como ponto final de um percurso. Essa particularidade dos relatos da autogestão de nascer já com uma direção determinada, que era deixar de ser uma *bricolagem* e transformar-se em lei, os afasta do modelo do *bricoleur*. Mas a oposição mais forte é aqui a de relatos com lei.

Diferentemente dos relatos, a lei se expressa por uma única voz, de maneira escrita, e tem mecanismos oficiais preestabelecidos de interpretação, modificação e aprovação. A lei não varia conforme ao ritmo aleatório das vozes que a compõem. Sua mensagem é única, embora possa estar aberto a distintas interpretações. Formalmente, se constitui a partir de projetos apresentados por legisladores ou pelo poder executivo, que podem ser modificados só por outro legislador, em um processo formal e institucional que requer do voto da maioria em plenário de deputados. Veremos que existe muito mais que mecanismos formais na aprovação de uma lei, mas os mesmos com certeza influem na sua forma. Quando a autogestão toma forma de lei, assim, ingressa para os participantes em uma ordem distinta.

A pesar da forma tipo colagem dos relatos, que não tem um único modo de formulação e é configurada por uma diversidade de vozes; a pesar de que se expressam de maneira enunciativa direta (como um modelo explícito) ou indireta (como comentários, anedotas) e sem uma autoridade máxima de interpretação; os relatos foram o modelo de uma lei e uma política pública que foi de fato configurada de forma rígida, escrita e definida como modelo não aberto a variações. Este capítulo estuda assim o que se viveu e pode ser considerado como uma passagem, do *bricoleur* ao engenheiro, da oralidade a escrita, que era pensado como o avanço da autogestão da sociedade até o Estado e da política até a gestão.

Efetivamente podemos falar de uma passagem que marcou uma diferença no campo da autogestão. Isto era assim especialmente desde o ponto de vista do pensamento estatal, em que a aprovação da lei era considerada o começo de um tempo

novo. Caracterizado por enfatizar os cortes e diferenças, o ponto de vista do pensamento estatal descuidava, no entanto, muitos elementos em comum entre o momento dos relatos e o da lei no momento estudado. Estes permitem relativizar a idéia de passagem e pode integrar-se a descrição de um processo vivido como passagem mas com muitos elementos de continuidade. Retrospectivamente, neste sentido, pode ser visto que nos relatos de forma *bricolagem* já estavam contidos os elementos básicos a partir dos quais a autogestão tomou forma de política pública. O movimento que derivou de relatos desordenados em uma nova política pública, pode se considerar como um avanço progressivo na direção da gestão.

Entre os restos de políticas públicas já implementadas que combinavam, os relatos da autogestão transmitiam elementos que desenvolvidos poderiam ser imaginados como modelo de políticas públicas. O dado central que era comunicado pelos relatos era o de um lugar diferente dos destinatários na gestão da política pública. Talvez a única característica comum a todas as variantes em que a autogestão era relatada, era que os destinatários se incorporavam de algum modo não definido mas que era percebido como modo protagonista nas tarefas de gestão. Isto significava que as moradias não seriam recebidas terminadas e os destinatários teriam em troca um papel na fase prévia a sua planificação e construção. Por isso a autogestão se integrava entre as políticas conhecidas como participativas, que durante a década de 90 se difundiram em distintos âmbitos de intervenção estatal (orçamento, obras públicas, planificação em saúde ou educação, etc.). Em segundo lugar, outro elemento importante era que a participação na autogestão devia dar-se de forma coletiva, a partir de organizações sociais ou de cooperativas.

Estes traços distintivos haviam sido implementados de maneira muito diferente nas distintas experiências de autogestão em outros países. Em cada implementação o tipo de política havia sido diferente: se havia tratado de créditos ou subsídios, de construção de moradias ou reparação de habitações precárias, de urbanização de bairros pobres, de políticas com ou sem “autoconstrução” ou contratação de técnicos e empresas construtoras independentes do Estado. Mas sempre a autogestão se referia às políticas que se haviam implementado com a participação ativa de organizações de moradores, ou de destinatários.

A partir da idéia de participação, havia outro ponto comum a todas as variantes dos relatos, que era o contraste da autogestão com as chamadas “políticas tradicionais”, frente a as quais a autogestão era apresentada como superação. Tanto como a idéia de

participação, a oposição às políticas tradicionais, é parte do comunicado de país a país, e já que os modelos de políticas implementados eram comuns nos diferentes lugares. Ao considerar as políticas a partir de uns poucos elementos determinantes, os modelos básicos podem ser considerados comuns em diferentes Estados. Nesse formato que resume políticas a seus traços distintivos, se dá a difusão e o contato, e também a oposição às políticas já existentes.

Da inclusão da participação no modelo de políticas derivaram uma série de características que em todos os casos se apresentavam em oposição às “políticas tradicionais”. Este tipo de políticas no estado se identificava com as de construção direta por parte do Estado de grandes complexos habitacionais que em Buenos Aires haviam sido as políticas mais comuns desde a criação da CMV em 1958 até a década de 80 e também com as políticas chamadas “chave em mãos”, mais recentes, que consistiam na licitação de obras a empresas construtoras com a posterior entrega por sorteio de apartamentos já construídos. No seguinte quadro os traços que nos relatos da autogestão se associavam a cada tipo de políticas:

Quadro 1. Políticas tradicionais vs. Políticas de Autogestão.

Políticas tradicionais	Políticas de Autogestão
Destinatário Passivo.	Destinatário Ativo.
Individuais.	Coletivas.
Projeto de habitação elaborado no Estado.	Participação de destinatários no projeto.
Custosas para o Estado.	O Estado maximiza recursos.
Associadas ao Estado interventor.	Associadas ao Estado descentralizado.
Criticadas pelas Organizações.	Difundidas pelas organizações.
Mantidas por setores Conservadores.	Impulsionadas por setores estatais Progressistas.
Construções padrões sem variabilidade.	Construção adaptável a/e pelos mutuários.
Antiquadas.	Novas.

O modelo de política de autogestão se opõe também às políticas de autoconstrução para pobres, geralmente não coletivas e atualmente desprestigiadas pela quantidade e tipo de trabalho que implica para os destinatários, mas não incluída entre as chamadas tradicionais. Em outro plano as políticas de autogestão também se opõem às políticas de subsídios pagos as famílias para abandonar assentamentos ou favelas, e

políticas de alojamento em hotéis ou albergues, diferentes respostas do Estado para o problema da habitação. As posições de quem aprovavam ou não as distintas variantes de políticas cortavam transversalmente a separação entre atores estatais e sociais, já que distintas pessoas vinculadas de distinta maneira com as políticas intervinham na discussão, desde distintos lugares.

Diferentemente dos projetos de lei e das mesmas leis com suas regulamentações, nos relatos ficavam muitos pontos sem definir ou estavam definidos de maneira difusa. Ninguém sabia, por exemplo, quem se ocuparia do trabalho técnico e exatamente que responsabilidades caberiam as organizações e quais ao Estado na etapa da construção. Estava claro que implementar a autogestão seria incorporar a participação, mas os relatos estavam longe de explicitar o modo pelo qual ela seria implementada em Buenos Aires.

Para o caso de Buenos Aires, quando se falava de autogestão como política pública se fazia referência ao caso do Uruguai. Este era o exemplo ao qual os membros do MOI e especialmente Néstor –membro do MOI que geralmente se ocupava de reproduzir os relatos– faziam referência em encontros, oficinas, jornadas, documentos ou em conversações informais. No Uruguai a autogestão era uma política de créditos para construção de habitação. No se sabia, contudo, que tipo de créditos seria dado em Buenos Aires, e em quais condições financeiras. Tampouco se sabia como o Estado asseguraria esses fundos ao organismo que a implementasse, nem onde nem como se fariam as construções. Esta informação não importava neste momento prévio a lei, mas tampouco poderia ter estado pelas características dos relatos como meio no qual a autogestão se encontrava.

Os relatos se dirigiam a distintos públicos, com formas diferentes em cada caso. No interior das organizações formava parte das conversações cotidianas. Chegava a setores do Estado em reuniões ou protestos. Era comunicado por alguns com consciência de que essa era a forma de que setores estatais o incluíam entre as políticas de Estado. Mas os relatos também se transmitiam imperceptivelmente, a partir de encontros e confluências espontâneas, ou realizadas com outra função. O termo passou a ser cada vez mais escutado e incorporado a vida política da cidade. Partidos políticos de esquerda incluíam a autogestão entre suas reivindicações, estudantes decidiam estudá-la, os legisladores a incluíam em seus discursos. O caráter difuso parecia dar-lhe também aos relatos uma direção pouco controlada.

Os relatos não só se transmitiam de modo oral, ainda que este seja seu meio mais característico. Quando a autogestão era apresentada a técnicos estatais, legisladores ou autoridades, era também com documentos provenientes dos lugares onde a autogestão se implementa, como convênios, regulamentações ou outras normas, planos ou cópias de expedientes que acompanhavam aos relatos verbais. A autogestão se transmitia também a través de conversações em conversas organizadas com esse fim, reuniões com fines diversos e materiais de difusão como volantes ou cadernos preparados para serem repartidos em atividades culturais ou sociais (ver anexo b. VII). Por outra parte, a autogestão também se comunicava em trabalhos acadêmicos ou de análise, listas de informação ou vídeos, acessíveis pela Internet.²¹

O MOI, junto a outras organizações, organizou também manifestações na rua para exigir políticas de autogestão. Deste modo, as organizações ao mesmo tempo reproduziam os relatos com este modelo de políticas e o integravam, já que estas passeatas eram parte dos materiais que conformavam o relato e aportavam à idéia de autogestão. Esta idéia se havia associado nos últimos tempos cada vez mais a um tipo de política estatal, mas não se reduzia a isso e evocava também outros sentidos.

Os relatos acostumavam aparecer em momentos de reunião, quando alguém narrava “a história da autogestão”, ou explicava em que consistiria sua implementação futura em Buenos Aires. Em tempos anteriores a transformação da autogestão em política pública um seminário sobre habitação foi organizado pelo MOI junto as autoridades da cidade, do governo nacional e de organizações não governamentais. Houve convidados de outros países e as apresentações de distintas experiências foram publicadas em um livro.

Também foram realizadas oficinas com outras organizações, com técnicos, e com funcionários. Os uruguaios viajaram várias vezes a Buenos Aires e o MOI viajou também várias vezes para lá. As viagens continuariam ainda depois de aprovada a lei, Néstor diria, depois de uma viagem com mais de cem sócios das cooperativas do MOI financiado pelo MOI e uma ONG estrangeira, que “FUCVAM para nós é uma ferramenta”. Estas viagens foram importantes para multiplicar os narradores dos relatos nas pessoas que haviam conhecido de primeira mão a autogestão. Por iniciativa do MOI viajaram os deputados que integravam a Comissão de Habitação da Legislatura e também sucessivas autoridades da CMV e membros de outras organizações.

²¹ Ver por exemplo FUCVAM (2003), também Font (1997) Pessina (1997) e Aristondo (2003).

Além de viagens, encontros, congressos, oficinas e jornadas, a conformação de uma “mesa” entre organizações sociais e legisladores foi central para tornar efetiva a chegada da autogestão ao Estado. Ela foi aberta pela *Comisión de Vivienda de la Legislatura* (CVL) da cidade em 1999 e além de legisladores e setores do executivo participaram varias organizações como o MOI e outras do sul da cidade que haviam acedido a uma primeira política de crédito da CMV. Deste espaço saiu a proposta de lei que daria lugar à política pública de autogestão (ver anexo b. VIII.). Também saíram outros projetos que derivaram em outras políticas da CMV. Na mesa confluíam os interesses dos que traziam os relatos da autogestão e representavam potenciais destinatários, com os setores políticos chamados de “progressistas” que tinham a capacidade institucional de aprovar leis. A mesa fortalecia os relatos porque constituía um âmbito para sua exposição, mas ao mesmo tempo os limitava impugnando sua forma. A mesa era a porta de entrada ao Estado, e por isso foi pensada como um ponto de chegada para as organizações. Na mesa se estabelecia a possibilidade de transformar a autogestão em lei, isso implicaria que o difuso e indefinido dos relatos devia definir-se.

Esta necessidade de definição determinou que enquanto as organizações encontravam um espaço de interlocução pouco habitual até então com o Estado, ao mesmo tempo se abria uma negociação ou disputa porque –a pesar do acordo comum na autogestão dos relatos– em pouco tempo ficou claro que nem todos entendiam autogestão da mesma maneira e que as diferenças já não poderiam conviver em uma mesma configuração difusa. Se um campo comum dos que estavam a favor da autogestão permitia o acordo e o trabalho conjunto na mesa, esta se constituía em um novo campo onde diferentes grupos ou pessoas queriam chegar a autogestão por lugares opostos no qual o lugar exato das organizações na política pública era um dos pontos a definir.

A partir do encontro nesse âmbito, distintos setores realizaram um trabalho de tradução que converteu a base sem forma dos relatos em um conjunto estruturado de normas estatais. Os relatos e as discussões da mesa acabaram por criar um projeto de consenso entre os deputados de distintas forças integrantes da *Comisión de Vivienda de la Legislatura*. Este projeto incluía o trabalho informal de deputados com assessores e técnicos do MOI que participaram na elaboração do texto definitivo.

II.

Em 23 de dezembro de 1999 se aprovou na CVL o projeto definitivo de lei, em 24 de fevereiro de 2000 se aprovou finalmente a lei no plenário dos legisladores com o número 341, como seria conhecida; em 16 de março foi promulgada e finalmente entrou em vigência quando foi publicada no Boletim Oficial (Nº 928) em 24 de abril do mesmo ano (ver lei em anexo c.I.). Pelo trabalho das organizações na elaboração da lei, através do contato entre técnicos sociais e estatais –ou casos híbridos como um membro do MOI contratado como assessor de um legislador– é indiscernível quais elementos da lei têm origem estatal e quais têm origem social a partir dos membros de ambos espaços²².

A chegada ao Estado a partir de um âmbito externo foi vivida como movimento ao mesmo tempo institucional e social. Se considerava que a autogestão havia se convertido em uma política pública através de passos administrativos formais próprios do âmbito estatal, e também pela “luta” das organizações que haviam conseguido que esses mecanismos institucionais fossem colocados em movimento. Esta transformação que a autogestão havia experimentado era vivida pelos que a haviam impulsionado como um avanço a partir do campo da política até o da gestão. E isso implicava que na implementação da nova política pública, as organizações deixariam de atuar como organizações sociais e passariam a ser de destinatários²³. Com esta mudança, a política ficaria em mãos das autoridades de gestão, que seriam a partir de então, a única voz autorizada para decidir sobre a autogestão estatal.

A chegada da autogestão à CMV era pensada como uma mudança de natureza e se viveu como o início de um tempo novo. O acontecido foi pensado dirigindo-se de fora para dentro, da sociedade para o Estado e da política para a gestão. Podemos estabelecer uma relação com outra passagem, da palavra falada à palavra escrita e do *mythos* ao *logos* (mito e lógica) na história antiga, tal como foi considerado pela história, a filosofia e a antropologia (e.g. Detienne 1987, Chatelet 1997, Vernant 1992). A forma em que se relacionava a autogestão ao Estado, permite nos perguntar por formas de racionalidade que se encontram presentes na política contemporânea, mas que

²² No entanto, no procedimento formal da legislatura só se consideravam nas votações projetos ingressados como expedientes de trâmites parlamentares firmados por deputados. A autogestão deriva formalmente só dois expedientes Nº 4377-D-98, Nº 6933D-98, Nº 6794-D-98 e Nº 2915-D-99. Alguns destes projetos estavam longe da lei finalmente sancionada, outros aportaram elementos que foram incluídos no projeto definitivo, firmado por deputados da CVL, mas elaborado junto às organizações.

²³ As organizações como o MOI que haviam impulsionado a lei, veriam no começo da implementação como deixavam de ser considerados como organizações e passavam a ser junto a muitos outros só destinatários.

também trazem reminiscências de um encontro que já havia estado presente no que se conhece como origem do pensamento ocidental.

O surgimento da lei com respeito aos relatos sobre a autogestão elaborados no campo das organizações parece introduzir na implementação da autogestão a mesma oposição e corte que se estuda na origem da filosofia lógica com respeito à tradição oral e mítica. Desde o ponto de vista do pensamento estatal, a gestão –vinculada ao modo burocrático, escrito, racional– se interpõe ante a política –associado ao conflito, reivindicação e ao social– do mesmo modo que o *logos* se impõe ao *mhytos*. Este processo também pode ser pensado em relação às teorias do contrato da filosofia moderna sobre a aparição de normas jurídicas, o Estado ou a linguagem ante um estado de natureza.²⁴

A partir da diferença entre oralidade e escrita na Grécia antiga, Vernant (: 174-175 tradução minha) demarca duas dimensões antagônicas que possuem uma “divergência funcional” e marcam a passagem do *mhytos* ao *logos*. Do lado da palavra falada, Vernant coloca a sedução que encanta auditórios, o prazer (que nasce e morre com o discurso que o suscitou) e a magia. Do lado da escrita, à que os gregos dão preferência, coloca a seriedade austera, porém mais rigorosa. A escritura se associa também a utilidade, porque o texto pode conservar-se e pode assim conter ensinamentos duráveis. Para Vernant a dimensão do *logos*, associada à escritura renuncia ao dramático e ao maravilhoso, situando sua ação em um nível do espírito estranho ao emocional. O *logos* para os gregos –segundo este autor– propõe estabelecer a verdade depois da investigação escrupulosa, que a anuncia com um modo de exposição que, ao menos de direito, só apela à inteligência do leitor.

Vernant considera esta passagem como a aparição de uma nova forma de pensamento e não meramente um modo diferente de expressão (:173). E vincula a separação do *mythos* e o *logos* a “certas condições” cujo jogo “fizeram cavar no seio do universo mental dos gregos uma multiplicidade de distâncias, cortes e tensões internas” (:172). Na implementação da autogestão, esta mesma oposição, estes cortes e distâncias

²⁴ Podemos pensar a antropologia tendo estudado essa mesma separação quando considerava distintas situações de contato. A evangelização de povos e culturas não ocidentalizadas desde a conquista ou, mais recentemente, a chegada da educação, a saúde, o “desenvolvimento” (Escobar, 1998) desde o Estado nacional a contextos indígenas, campesinos ou do terceiro mundo. Seria também o mesmo contato entre duas dimensões substancialmente diferentes as que foram estudadas na África colonial, em relação a chegada da escrita (Goody, 1986) e no contato entre distintas formas jurídicas (Gluckman, 1963). Estes casos são comparáveis ao da chegada da autogestão pelo menos porque esses processos acostuman pensar-se como encontro e imposição de uma forma general (econômica, cultural, cognitiva) a uma realidade com particularidades específicas que nunca são completamente respeitadas.

parecem ser o resultado da chegada ao Estado de algo externo desde o ponto de vista do pensamento estatal. A aprovação da lei significou para os envolvidos na implementação a chegada ao mundo da gestão –vinculada ao modo burocrático, escrito, racional– deixando atrás a política –associada ao conflito, à reivindicação e ao social.

Vernant também associa a aparição do discurso escrito na Grécia a outra característica que nos permite pensar a escrita junto às características de uma política pública como a de autogestão. Só quando se revestiu de uma forma escrita, o discurso – sem mistério, nem força de sugestão– mudou de estatuto e se tornou “comum” no sentido que segundo Vernant os gregos davam ao termo no vocabulário político, de no ser mais o privilégio exclusivo de quem possui o dom da palavra e pertence igualmente a todos os membros da comunidade. Escrever um texto é depositar sua mensagem no centro da comunidade, o colocando abertamente a disposição do conjunto do grupo. A partir desse momento, tudo o que dava eficácia à palavra falada é rebaixado à classe do mítico e do fabuloso.

Descrevendo o modo em que os gregos pensavam a diferença entre essas duas ordens, Vernant se acerca ao modo em que o que eu chamo de pensamento estatal pensava a passagem dos relatos de autogestão ao tempo posterior a aprovação da lei. Na implementação da autogestão se viveu nesse sentido uma “superação” da *bricolagem* que alcançou o que se considerava plano de normas lógicas de gestão. No entanto, o mesmo Vernant e outros estudiosos desse processo relativizam o caráter descontínuo entre as duas dimensões. Por este caminho, também poderemos apresentar um ponto de vista diferente ao do pensamento estatal.

Os trabalhos sobre a separação do mito e o *logos* na Grécia clássica nos falam da hibridação de dois mundos ao mesmo tempo separados, mas em contínuo contato. Châtelet considera a passagem do mito ao pensamento racional e a lógica filosófica no primeiro capítulo de sua “História da Filosofia”. Mas considera que essa passagem significa que já havia uma lógica do mito tanto como uma realidade filosófica na que, todavia está incluído o poder do legendário. “Do mito ao pensamento racional? Certamente. Mas aquele não é pura imaginação desordenada e este tende a se impor como um novo mito” (1973:21).

Vernant chega ao mesmo ponto pela via etimológica: “Em grego, *mythos* designa uma palavra formulada, quer se trate de uma narrativa, de um diálogo ou da enunciação de um projeto. *Mythos* é então da ordem do *legein*, como o indicam os compostos *mythologein*, *mythologia*, e não contrasta inicialmente com os *logoi*, termo

cujos valores semânticos são vizinhos e que se relacionam às diversas formas do que é dito” (: 172). Por outra parte, este é também o ponto de chegada de Lévi-Strauss em mitológicas, em que o mito alcança estatuto de lógica (das qualidades sensíveis) permitindo desconhecer o caráter lógico da filosofia moderna (o *logos* ao que Vernant se referia) e ao considerar os métodos do pensamento mítico como a direção para onde o pensamento científico se dirige “há alguns anos toma a ciência outro traço, aventurando-se por domínios mais próximos a sensibilidade, novos para ela, mas que para dizer a verdade redescobre” (1997b: 575).

No caso estudado podemos, de um lado, considerar a descontinuidade pensada de modo radical entre os tempos anteriores à lei e os que seguiram a sua aprovação, dando conta da diferença entre relatos e a lei ou a separação entre dimensões antagônicas da sociedade e o Estado que identifiquei com o pensamento estatal. Por outro lado, podemos relativizar esta separação e ver a continuidade que pode ser traçada na comparação dos dois momentos considerados.

Se bem que só com a aprovação da lei se cristalizaria a passagem à ordem do Estado, desde o momento em que as atividades do MOI se orientaram para a reivindicação pela implantação de uma política pública, começava a configurar-se a forma estatal da autogestão. Apesar de que as organizações tinham uma voz própria que inclusive poderia ser mantida uma vez iniciado o processo de implementação, ao se pensar em relação ao Estado, estas organizações começaram a ver o mundo desta ótica que identifiquei com o pensamento estatal. As normativas contidas nos relatos, deste modo, parecem ser comparáveis ao plano do *logos* antes que ao do mito, no sentido que lhe dão os estudiosos desse contraste na Grécia. Desde este ponto de vista –separando gestão e política, sociedade e estado – os integrantes das organizações se situavam a si próprios como parte de um território externo ao Estado que pode ser vinculado com seu interior a partir da proposta ou da reivindicação de políticas públicas. A autogestão passa a ser um assunto de política e gestão estatal, e já não um assunto exclusivo das organizações. Nesse contexto as organizações se convertem em participantes de um espaço, que já não dirigem. Sendo um assunto estatal, a autogestão responderia a uma lei escrita, e as discussões sobre a mesma remeteriam a esse texto. No momento de chegada da autogestão ao Estado, em um volante triplico de difusão o MOI define o termo autogestão em consonância com esses princípios:

“Por autogestão entendemos, como organização social, a construção, o desenvolvimento e a articulação de espaços de poder políticos autônomos a partir dos quais tenhamos voz e peso para discutir e decidir para onde e como devem orientar-se os recursos para políticas de habitação e *hábitat* – e, mais profundamente, a distribuição da riqueza nacional em general. A autogestão é entender que só a partir de nossa participação cotidiana e da luta coletiva é possível uma verdadeira mudança social. Praticar a autogestão é aprender a reclamar o que nos corresponde, superando tanto ao individualismo que nos divide e enfrenta a uns contra outros como ao *assistencialismo* que nos quer paralisar e conformar com dádivas. Atuar autogestionariamente é construir outra cultura, outro modo de vida.”

A autogestão se vincula com a idéia de um espaço autônomo, porém para decidir e discutir “a orientação dos recursos para políticas de habitação”. As organizações intervêm assim em uma discussão que desde outro ponto de vista lhes seria estranha, que é a das políticas de estado. Nessa formulação, praticar a autogestão é reclamar, superando as duas características de individualismo e *assistencialismo*, que são rasgos de outras políticas estatais. A autogestão se vincula a um modo de vida, mas pensada no marco de políticas de Estado. A autogestão se vincula a “reclamar o que corresponde”. As organizações sociais se convertem assim em atores da dinâmica estatal, no sentido de que incidem ou buscam incidir no mundo da gestão e a política estatal já não pensando em praticas independentes de suas políticas públicas. Na cidade de Buenos Aires, este é o processo que vive o MOI, desde o momento em que a autogestão deixa de referir a “autogestão unidimensional” e começa a ser sinônimo de uma política pública implementada pelo governo. Cabe destacar que com a idéia de participação, as organizações não expressam puramente a idéia de separação entre Estado e sociedade característica do pensamento estatal. Mas já que essa participação não deixa de apresentar as duas dimensões como separadas, creio que si expressa – não tão puramente – esse pensamento. Este matiz, que seria importante para o processo de implementação, será desenvolvido no capítulo três. O que define a autogestão estatal, não é tanto à vontade das organizações em incidir, mas que do ponto de vista da autogestão, agora a discussão se desloca para um campo de questões estatais.

Sacrificar a autonomia da autogestão unidirecional, era o preço pago pelos atores sociais que entenderam o Estado como o possível viabilizador de recursos financeiros para que a autogestão possa realizar-se em grande escala²⁵. Se o vínculo com o Estado

²⁵ A grande escala, também parece ser elemento típico do pensamento estatal. A autonomia unidirecional se limita a própria organização, a autogestão estatal implica abrir o jogo a uma política que é pública. Os técnicos do MOI tinham um pensamento estatal também neste sentido.

era ruim em termos de soberania sobre a autogestão, era bom em termos de iniciar uma implementação efetiva de grande escala. A mudança de forma, com a transformação da autogestão em uma lei e em uma política pública implica em modificações importantes para os que viviam o processo. Era outra a relação entre o Estado e a sociedade, e agora se sobredimensionava o espaço de gestão. Estas mudanças acompanhavam o que se pensava como passagem dos relatos à lei, e de um modelo normativo difuso a outro definido estritamente.

Por outro lado, esta associação da autogestão ao Estado, implicava mudanças conceituais importantes para quem localizava a si próprio do lado da sociedade. A transformação de idéias difusas dos relatos em uma política pública, não só implicava que postulados abertos se definiam. Convertendo-se em destinatários, havia outras mudanças que podem se ver ilustrados na incorporação do termo participação, e em seu significado. A participação aludia à presença das organizações. Essa informação só era relevante em um âmbito onde as organizações também poderiam não estar, como no Estado. Não era necessário mencionar a participação quando se tratava de assuntos concernentes só às organizações, em cujo caso sua presença estaria dada por assentada. E por isso a referência à idéia de participação parece implicar na presença do Estado. Por outra parte, além da soberania sobre a autogestão, a associação da autogestão ao Estado obrigava às organizações a deixar de lado as tarefas vinculadas mais diretamente com a idéia de “luta” pela habitação e se dispor a preencher os formulários de trâmites requeridos pelos procedimentos estabelecidos pelas autoridades de gestão.

Mas esta renúncia a política –implícita na aceitação de passar a formar parte como destinatários da gestão – nunca era completa. A uma autogestão estatal, outra social buscava continuamente transformar-la. Em momentos de conflito, de reforma ou de recordar a história, idéias da autogestão não presentes em sua versão estatal continuariam no imaginário das organizações incidindo de forma ativa na implementação. A autogestão social, como a mesma sociedade, se manteria associada à política das organizações e teria um poder de irrupção na gestão, que estaria em mãos exclusivas dos agora destinatários. A política apareceria, por exemplo, quando as organizações fizessem referência a aspectos pontuais vinculados com a política pública que haviam ficado fora da lei aprovada. As organizações mencionavam estes elementos em novos relatos, que buscavam incorporá-los a seu funcionamento. Era o caso da “propriedade coletiva” e da “ajuda mutua” que no foram incluídas na lei, mas formavam parte do modelo de políticas implementado no Uruguai.

Desse modo, se os relatos não só tinham algo de mito mas também uma forma normativa vinculável ao *logos*, a implementação estatal não deixava de se associar a dimensão do mito, ou do não estatal, a partir da continuidade de formas não associadas à gestão, mas que incidiam de modo determinante na mesma (como poderemos ver no capítulo 5). A autogestão social, uma nova *bricolagem* aparecida por contraste à autogestão estatal, estava presente na cotidianidade da implementação. O funcionamento cotidiano da política pública, com efeito, não era um avanço mecânico de expedientes por meios institucionais sem intervenção de nada externo. O modo apaixonado da política que havia estado presente na origem da lei, costumava reaparecer em reuniões ou novos protestos, em voz das organizações de destinatários, e também de funcionários do Estado envolvidos com a autogestão.

Como mostra da hibridação continua entre as formas estatais e sociais, na parte dos fundamentos da lei que introduz o texto rígido que regula a autogestão estatal, os relatos eram novamente reproduzidos. Neste espaço institucional, mas relativamente menos rígido que o projeto de artigos da lei, se narravam as razões que justificavam a aprovação deste tipo de políticas assim como a necessidade de sua implementação. Estes “considerando” (modo como se chama a essas considerações) foram relatados desde um ponto de vista estatal, e fazem jogo com a idéia de autogestão das organizações que vimos mais acima. Nessa versão, se faz referência à nova política que se implementaria e se dão as razões para justificar sua aprovação. Do que se trata, contudo, não é da incorporação de elementos não estatais. Inclui-se um material próprio dos relatos, mas que já haviam sido concebidos com uma forma e orientação estatal.

Neste texto, a CVL alude à discussão entre políticas tradicionais e participativas, afirmando que “é preciso atender as situações críticas habitacionais cuja solução não é possível através das operatórias correntes implementadas atualmente pela CMV”. Para isso, se indica que “resulta conveniente incluir as famílias emolduradas em processos de organização coletiva verificáveis”. Desde uma voz estatal, se defende o modo coletivo de destinatários –também presente nos relatos da autogestão– com o argumento de que “é no seio de uma organização social [...] onde as famílias iniciam um processo contínuo de participação e trabalho coletivo”.

Si as organizações chamavam a institucionalizar soluções para o problema de habitação, a CVL diz que “é preciso institucionalizar a participação das organizações da sociedade civil fortalecendo sua função no desenvolvimento das políticas públicas de habitação” e que “resulta conveniente gerar âmbitos de diálogo e encontro entre o setor

público e as organizações da sociedade civil”. Esta relação entre sociedade e estado, na avaliação assinada pelos deputados seria um “inestimável aporte à formulação e implementação das políticas de habitação” e por tal motivo, os deputados que assinam o projeto de lei chamam a “apoiar o desenvolvimento dos processos de organização coletiva verificáveis em matéria de gestão de políticas de habitação.”²⁶

Esta é a versão estatal de autogestão que se articula com a idéia de autogestão própria das organizações que orientaram seus objetivos para a colocação em funcionamento de uma política estatal. A complementaridade das duas idéias nos fala de que tanto como os relatos ingressam no Estado, as formas estatais estão na sociedade. Mas falamos especialmente de um ponto de vista estatal, que é compartilhado para além dos limites institucionais ainda que tenha que ver com a institucionalização como resultado dos processos em que esse pensamento está presente. A política pública de autogestão permite juntar o que é pensado como duas dimensões diferentes –uma social, outra estatal– mas que formam um processo híbrido de gestão e política: política (em sentido de diretrizes) associada ao ingresso no estado de algo externo, gestão como a viabilização institucional dessa política.

Se até agora nos ocupamos especialmente do período anterior a aprovação da lei, mostrando tanto os aspectos sociais como estatais dos relatos, a seguir veremos como o Estado se afasta das formas estatais: o próprio *logos* estatal das leis tem também –sob certa perspectiva– aspectos próximos ao mito.

b. A construção da Lei de autogestão.

I.

Vimos que os relatos tem um estatuto verdadeiramente normativo já que antes da aprovação da Lei 341 eram os que continham os parâmetros que estabeleciam em que consistia este tipo de políticas. De modo inverso, agora podemos considerar a lei sancionada na legislatura, com algumas das propriedades com que defini aos relatos. Este é o modo com que vemos a legislação quando se considera seu caráter socialmente construído que –sem deixar de considerar sua especificidade– nos permite ver essa legislação como uma suma de vozes e um produto de disputas. No campo da implementação as leis apareciam de duas maneiras, vinculadas à gestão e pensadas com

²⁶ Em Versão Taquigráfica da Ata da 5ª Sessão Extraordinária da Legislatura, data do dia 24 de fevereiro de 2000.

força típica de normas transcendentais ou, considerando a participação humana em sua elaboração, vinculadas à política. Ao pôr em evidência os interesses particulares associados aos grupos políticos as leis eram politizadas. Uma lei considerada como produto das pessoas, era uma lei que deixava ver a política (em sentido de interesses) que a havia criado²⁷.

Um argumento para justificar a aprovação da Lei 341 –incluído no texto de sua fundamentação –era que o artigo 31 da Constituição da Cidade reconhecia “o direito a uma habitação digna e a um *hábitat* adequado”. Considerando esse artigo da Constituição, a aprovação de políticas de habitação se mostrava como obrigatório, e apresentado como uma necessidade de gestão, dada pela necessidade técnica de cumprir com uma norma constitucional. Os que conheciam a história recente da Constituição elaborada em 1996 podiam, no entanto, entender este argumento a partir da política, em sentido de luta entre facções e interesses particulares. A Comissão que elaborou este capítulo da Constituição havia sido presidida por Eduardo Jozami, um dos legisladores que estiveram também na mesa que elaborou a Lei 341, e que já nesse momento havia tido contato com o MOI e outras organizações que impulsionavam a autogestão.

A política pública de autogestão finalmente definida, foi configurada em um processo de tradução local que respeitou alguns elementos de uma política anteriormente existente na cidade não considerada autogestiva. Também se adequou a condições dadas pela legislação vigente e pelos legisladores que intervieram em sua elaboração. A forma que a autogestão tomou em Buenos Aires é a de uma política de concessão de créditos que continuava o modelo da “operatória 525” implementada desde 1997 na CMV para o bairro da Boca²⁸. Os destinatários (que segundo a lei podiam ser individuais u organizados) se ocupavam diretamente da busca do terreno,

²⁷ A situação em que, no contexto da CMV, as leis se politizam nos permite pensar novamente em um ponto de vista “foucaultiano” presente quando –como para este autor – as leis se vêm como produto da guerra. Foucault politiza a lei quando considera que “o direito, a paz, as leis nasceram no sangue e no fulgor das batalhas” (2000:55) e que “nenhuma lei, qualquer que seja, deve ser analisada em termos do direito natural e a constituição da soberania, mas sim como o movimento indefinido –e indefinidamente histórico – das relações de dominação de uns sobre outros (: 107)”.

²⁸ Esta política se implementava a partir de uma resolução do subsecretário Bouzo. Foi disposta para dar créditos as famílias despejadas no bairro da Boca, e posteriormente foi estendida a San Telmo e Barracas. Durante a década de 90 o governo nacional desenvolveu uma intervenção de “renovação urbana” na zona de Puerto Madero. Segundo os relatos da origem da resolução 525, nos planos continuava a zona da Boca. Estes não foram concluídos, mas chegaram a incluir a realização de obras de controle das inundações. O arquiteto da CMV Hugo Campos na sua apresentação do seminário de 1997 com organizações, colocou que os juízos massivos de despejo aos que essa política respondia foram motivados pelo aumento do valor imobiliário da zona devido as obras. Nesses momentos, em que também se diz que ocorreram incêndios provocados intencionalmente por causa dos mesmos interesses imobiliários, se organizou a *Mutual de Desalojados da Boca* e outras organizações que se somaram ao MOI nas reivindicações pela autogestão.

participavam na elaboração do projeto e da construção das habitações. Era a continuação de uma política local de créditos focalizada à zona sur da cidade que agora se ampliava a toda a cidade.

A adaptação dos relatos à forma política pública implicava, de um lado, explicitar o que estava implícito no modelo comunicado pelos relatos. Se devia dar forma estatal por exemplo ao triângulo de atores envolvidos derivado dos elementos já conteúdos nos relatos da autogestão: destinatários organizados, Estado e equipes técnicas. Mas por outro lado a tradução implicou trair. Além de elementos presentes nos relatos –como a “propriedade coletiva” e a “ajuda mutua”, que haviam ficado fora desde as mesas– na versão final da lei ficou fora o termo autogestão. No entanto, em seu discurso do dia da votação, além de estabelecer a continuidade com a política de créditos anterior, o legislador Jozami utilizou esse termo:

“Entendíamos que a operatória, que em principio se estabelecia para dar soluções unifamiliares, a operatória, que em principio se estabelecia para dar créditos a grupos de pessoas, tinha que ser ampliada reconhecendo a participação das organizações sociais, reconhecendo a importância dos processos de autogestão.”²⁹

Lévi-Strauss postula que o mito é o modo do discurso em que o valor da fórmula “*traduttore, traditore*”³⁰ tende praticamente a zero (1968: 190). Os relatos da autogestão parecem ter a mesma propriedade, podendo circular e se modificar sem trair fortemente a essência do mensagem que comunicam. A substância dos relatos, como a dos mitos para Lévi-Strauss, “não se encontra no estilo, nem no modo da narração, nem na sintaxis, mas na ‘história’ relatada” (:190). A passagem dos relatos à lei, pelo contrário, também pode se considerar uma tradução, mas de outro tipo. Neste caso, não pode deixar de haver perda pela natureza diferente dos formatos aos que a mensagem comunicada se transvasa. A tradução dos relatos em lei, implicava a adaptação da autogestão não só ao Estado mas também as instituições específicas de um Estado particular. Esta tarefa que cada vez mais ficava em mãos do Estado, pode ser definida como uma operação de perda. Por outro lado, a diferença do papel que cumprem a lei e os relatos, parece justificar características também diferentes. O objetivo da lei não é a comunicação de um modelo mas sua implementação, e isso implica um tipo de mensagem diferente.

²⁹ Intervenção registrada na versão taquigráfica da sessão.

³⁰ Traductor = traidor.

A versão final da lei foi o fruto de inúmeras determinações, entre elas, a disputa entre os distintos atores que participaram da elaboração. Não participei deste processo, mas a partir de um trabalho de campo posterior com esses atores, posso considerar algumas modificações incluídas na versão que só se entendem no contexto dos atores participantes e dos relatos que antecederam à chegada da autogestão à legislatura. Outras modificações se tornaram públicas na sessão em que se votou a lei, registrada na versão taquigráfica desse dia.

Na lei aprovada se incorporavam pontos que surgiam da confrontação deste modelo de políticas com as chamadas tradicionais. Assim, os subsídios ou créditos de escritura hipotecaria eram a forma com a que em Buenos Aires se buscava solucionar o problema das políticas em que os destinatários não tinham a escritura de sus habitações. De esta forma também se buscava assegurar o pago posterior à adjudicação, outra crítica habitual às políticas tradicionais.

Na versão final da Lei 341 alguns elementos incorporados tinham relação com os já presentes na resolução anterior de entrega de créditos. Na nova lei se incorporava a modalidade de créditos coletivos, central na autogestão segundo os relatos. A mesma tinha o antecedente dos “créditos mancomunados” que era a forma que se havia utilizado na implementação da resolução 525 para nuclear os créditos individuais de varias famílias e assim comprar propriedades em conjunto, ainda que a resolução não incluísse essa possibilidade. Agora se agregavam requisitos específicos para as organizações, incorporando a forma de cooperativas, mutuais e associações civis, exigindo que sejam “organizações verificáveis” e devam cumprir assim com as normativas específicas a cada forma de organização³¹.

Um artigo estipulava os requisitos a serem cumpridos para se receber o crédito. Neste caso não foram incorporados alguns requisitos que estavam presentes na política anterior, como a necessidade de creditar cinco anos de residência na cidade ou de ter sido despejado da zona sul da cidade, mas sim outros requisitos já presentes na mesma operatória anterior. Outro artigo considerava algumas circunstâncias que determinavam uma ordem de prioridades para receber o crédito. Essas nove situações consideradas

³¹ Um ponto novo no projeto de lei era que poderia ser incluída uma porcentagem do financiamento para assistência técnica interdisciplinaria. Na primeira versão da lei dizia que “se subministrará” essa assistência, mas finalmente ficou redigido como que a CMV “poderá subministrar”, deixando essa incorporação indefinida e postergando o tema para a futura regulamentação. Para o futuro também ficava o tema das taxas de juros cobradas nos créditos, porque se preferiu não definir um número e deixar o tema aberto, ainda que ficasse definido que na regulamentação as condições de financiamento dos créditos, não poderiam ser menos favoráveis que as condições mais vantajosas da CMV.

(ver no artigo sexto da lei em anexo c.I.), davam conta de um saber que provinha de distintas fontes como o conhecimento elaborado a partir da experiência na implementação de políticas sociais, ou discussões de diretrizes políticas sobre quem deveriam ser os sujeitos destas políticas.

Os dois últimos requisitos incluídos neste artigo foram agregados ao projeto de lei em uma versão consensuada um dia antes da votação. Desta reunião participaram deputados, organizações e membros da Gestão da CMV (essa estava então a cargo do Engenheiro Bouzo) que definiram a versão definitiva da lei, com modificações que seriam incorporadas –no momento da votação– ao projeto inicialmente consensuado na CVL. Nessa reunião prévia, representantes da CMV, agregaram vários pontos à versão elaborada anteriormente pelas organizações e pelos legisladores. No dia da votação uma deputada se absteve de votar este artigo porque discordava que casais jovens priorizados em um dos pontos possam estar unidos por laços consensuais e não só matrimoniais³².

No texto definitivo da lei também se incorporavam reivindicações das organizações como o “direito a uma solução habitacional transitória prevista, desde que existam vagas, por associações sem fins lucrativos dedicadas a prestação desse tipo de serviços por um prazo não maior de seis (6) meses em caso de despejos ou perda da casa por desastre natural”. A habitação transitória era uma reivindicação histórica do MOI que, por outro lado, estava apto para se dedicar a prestação desse serviço por ter construído uma sede com habitações para cumprir essa função. Outras reivindicações do MOI, não foram incorporadas, como a proposta de que a lei fosse financiada com um “fundo fixo de diferentes fontes” e não com uma parte do orçamento anualmente definido na legislatura.

As discussões que estavam por trás de cada artigo, mostram não só uma comunidade jurídica mais ampla do que seis deputados da Comissão ou os mais de 50 que segundo a versão taquigráfica estavam presentes no dia em que se votou a lei. Também havia diferenças na escala de importância dos diferentes assuntos considerados em cada artigo. A lei incluía questões de tipo muito diferente, algumas destinadas à

³² Por recomendação dos que estavam a cargo da CMV também se agregou que os destinatários não deviam estar judicialmente “inibidos para contrair crédito” e que as taxações dos terrenos a comprar seriam efetuadas pelo Banco da cidade, e não qualquer outro Banco. Também se fixou que o montante dos créditos a outorgar não poderia superar 30.000 pesos por grupo familiar. O montante foi estipulado a partir da experiência da política de créditos anterior e não se contemplavam futuras variações nos preços da construção. Nas modificações finais se excluiu do projeto o artigo que propunha que ante inconvenientes para completar a documentação por parte dos destinatários, o imóvel será adquirido pela CMV para sua posterior venda aos beneficiários.

conformação do sistema de trâmites, outras pautando diretrizes para o poder executivo como aqueles vinculados ao pressuposto e ao controle da implementação. O começo da implementação também mostraria uma descontinuidade considerável com respeito ao momento da elaboração da lei, onde outros valores e realidades se interporiam ao legislado³³. O começo da implementação –como veremos no capítulo 3– seria um terceiro momento com uma realidade distinta dos momentos de aprovação da lei e relatos anteriores a mesma.

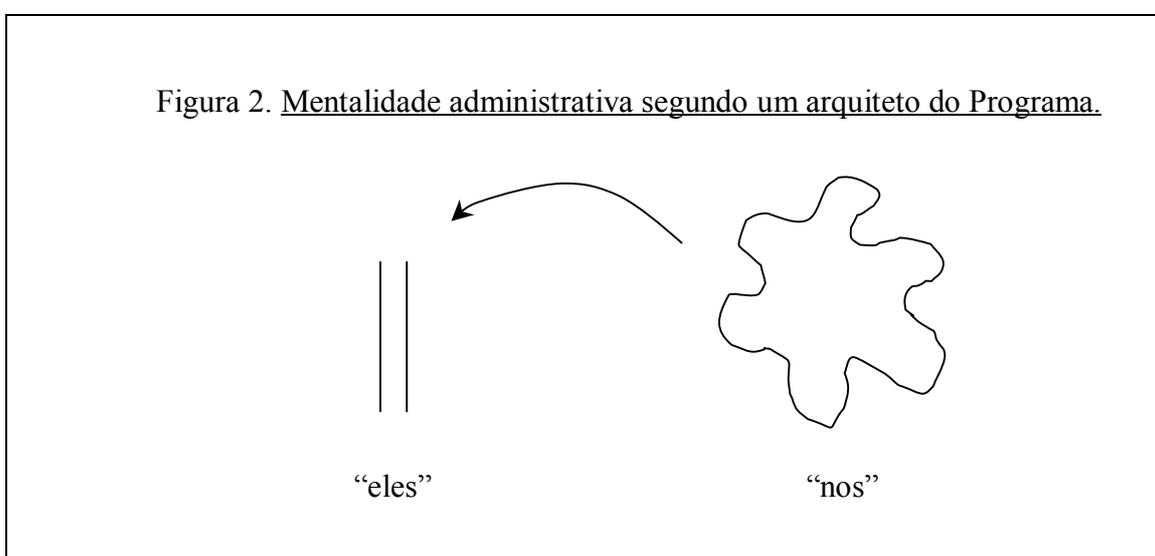
Ainda que desde o ponto de vista do pensamento estatal a chegada ao Estado da autogestão se vivia como o fim da política e o início da gestão, ao mesmo tempo o processo de adaptação e tradução dos relatos ao Estado foi visto como parcial e político. Não podia deixar de ser assim considerado, dada a necessidade de definir um projeto definitivo de lei optando entre a diversidade de versões dos relatos, e de suas indefinições. A aprovação da lei –e depois sua regulamentação– resumiriam uma multiplicidade de enunciados e fechariam muitos pontos abertos e não definidos no modelo comunicado pelos relatos. A lei era constituída por múltiplos componentes, mas por sua natureza, sempre excluía muitos outros. Ainda que toda lei mantenha um espaço aberto de indefinição, em sua elaboração é claro que se desenvolve um processo de opção entre várias alternativas, e que uma situação de coexistência entre elementos singulares nas idéias que antecedem as leis, se transformam em uma estrutura rígida com definições excludentes.

Considerando o processo de produção das leis, notamos que a idéia de perda é sempre uma conseqüência da elaboração a partir de idéias originais pensadas como externas ao Estado. Como ocorreu com respeito aos relatos da autogestão, a aprovação da lei significava descartar elementos. Por isso se considerava que a autogestão não só havia chegado de fora, mas que em certa medida, continuava fora do Estado através de seus componentes não incluídos. Como vimos, isto se visualizava em pautas regulamentarias específicas (como a “propriedade coletiva” e a “ajuda mútua”) que haviam ficado fora, mas também em elementos conceituais que formavam a essência da autogestão e que tampouco se consideravam presentes na autogestão estatal. A perda,

³³ Na versão apresentada a legislatura inicialmente se estipulava um prazo de 60 dias entre a adjudicação e a concretização do crédito ou subsídio. Depois da reunião do dia anterior se agregaram 30 dias mais na versão final, ficando em 90 dias. Mas esse prazo se mostrou absurdo já que a quantidade de tempo que efetivamente demoraria esse prazo foi de anos para os primeiros destinatários. A mesma coisa acontecia com os seis meses durante os quais segundo a lei os destinatários podiam deixar de pagar o crédito em caso de perda temporária de trabalho. Estes pontos não só falam de disputas do tempo da elaboração da lei, mas também da descontinuidade entre esse momento e o da implementação, ou entre a lei e sua execução efetiva.

assim, tinha que ver com o que estava fora da autogestão estatal mas continuava sendo mencionado como parte da autogestão.

Ariel – um arquiteto do Programa – me explicou a razão pela qual trâmites dos destinatários eram travados na gerência técnica. Desenhou em meu diário de campo o modo como considerava que era a mentalidade “deles” referindo-se aos técnicos de uma seção administrativa e “nós” referindo-se aos arquitetos contratados pelo Estado que assessoravam as cooperativas e que confeccionaram nessa ocasião um projeto de obra que recebeu várias “observações”. O gráfico parece retratar uma realidade que deixa coisas fora, uma perda:



O gráfico dá conta da convivência de situações mais ricas que as normativas nas que se deviam enquadrar. E é semelhante ao próprio processo de chegada da autogestão ao Estado. O que finalmente ocorria no encontro cotidiano das mentalidades era em realidade um ponto intermediário. Os arquitetos buscavam adaptar-se, os administrativos podiam flexibilizar seus esquemas: o estreito canal deixa passar, na realidade da implementação, objetos maiores que seus limites, e a nuvem difusa se modificava adaptando-se as formas do canal. Alguns arquitetos reconheciam que na obra faziam outra coisa, pelo que a nuvem poderia voltar a crescer logo após ter tido que se adaptar aos requisitos avaliados pela seção técnica. É possível, que os funcionários encarregados de fazer as observações e impugnar os projetos dos arquitetos, estivessem de acordo com aquele gráfico para explicar a razão de tantas observações, mas de modo inverso aos arquitetos, valorizavam negativamente a proposta difusa destes, não

adaptada as formas normativas. Para os técnicos, o que ficava de fora eram erros, não riqueza.

Esse encontro pensado como do que ingressa no Estado com as formas rígidas das instituições, o encontramos em inúmeras situações do processo estudado. Estava presente na discussão de cada artigo da lei, e no movimento geral que era apresentado como a chegada da autogestão ao Estado. Era a passagem dos relatos à lei e também pode ser vista como o encontro da política (externa, sempre significando em alguma medida conflito) com a gestão, e da sociedade com o Estado. A necessidade de adaptação do externo e difuso ao que se pensava como ordem interna ao Estado era um correlato do ponto de vista do pensamento estatal e sua separação de duas esferas ou dimensões, uma imanente a ordem e outra ao ainda não ordenado. A transformação de organizações sociais em cooperativas de destinatários expressava esse processo e também se viveria dessa maneira o processo dos trâmites em cada um de seus passos.

Este processo tinha que ver com o processo de exclusão da diferença no avanço de um pensamento que tenta purificar e ordenar todos os espaços possíveis com a idéia de uma gestão pura, sem política. Mas se a transformação da autogestão nas formas institucionais era considerada uma perda e uma renúncia, o mesmo era buscado porque a mudança conseguia dar lugar a implementação. Por outra parte, apesar da perda, os elementos deixados de lado não desapareciam totalmente do processo de implementação. Muito ficava fora do processo de implementação, mas de forma não institucional vários elementos não incluídos permaneciam vigentes. O que chamei autogestão social, e novos relatos aparecidos durante o tempo da implementação, continham elementos deixados de lado, que mais adiante poderiam se incluídos. Não só parece ser constante a exclusão efetuada por um pensamento institucionalizador, mas também a existência de um exterior não institucionalizado que, não obstante, é levado em consideração em todo processo institucional.

Tendo sido excluído inicialmente, por exemplo, o termo autogestão ingressaria definitivamente no Estado em uma destas operações de interiorização do até então externo. O termo –e seu sentido associado à sociedade e à política – seguiria sendo usado por destinatários e funcionários estatais, até ser incluído no próprio nome do Programa que implementaria a lei, e em uma reforma da Lei 341. Uma vez começada a fase estatal da autogestão os relatos seguiriam vigentes e também as viagens, reuniões, encontros ou conversas informais que lhes davam lugar. De modo virtual com respeito ao âmbito institucional, os relatos podiam resguardar elementos excluídos na seleção

legislativa, e continuaria sendo resguardado ainda que todas suas reivindicações fossem atendidas pela legislação.

Estes processos nos permitem falar de uma relação entre as instituições estatais e os relatos (contendo os elementos externos da autogestão) configurada de duas formas simultâneas. De um lado, o Estado aparecia de modo oposto aos relatos. Assim era pensado e também organizado. Por outro lado, os relatos aparecem em vários aspectos integrados aos processos de um Estado que não pode ser pensado sem esse tipo de conexões com outras formas e idéias. Entre essas duas relações, por outro lado, o conceito de pensamento estatal, tal como o considero, permite traçar um laço entre o interior e o exterior. Como forma associada ao Estado, mas com limites não correspondentes com os das instituições existentes, o pensamento estatal nos permite considerar a presença de formas estatais na sociedade. Seriam esses elementos externos, mas adaptados às formas estatais, os que são incorporados as instituições. Quando entre o externo ao estado e a instituição se impõe uma descontinuidade total, entre o externo ao Estado e o pensamento estatal pode haver uma proximidade que permita a institucionalização disso até então externo.

Relativizando a rigidez das instituições, por outro lado, podemos ver também que o funcionamento estatal não sempre se opõe aos modos que regem no campo não estatal. Inclui, como veremos, métodos estranhos a suas normativas e procedimentos oficiais. Deste modo, podemos agora considerar a instituição próxima do externo ao Estado.

II.

Avançando na mesma direção que o estudo das formas estatais e o processo em que se constituem –mas no campo da ciência– encontramos o trabalho de Latour e Woolgar (1997) sobre o descobrimento do hormônio TRF(H), (Theroutropin Releasing Factor) nos laboratórios Salk. Tanto na ciência como na política estatal encontramos o que se pensa ou vive como uma passagem entre duas dimensões que são vinculáveis ao encontro entre mito e *logos* na Grécia clássica. A construção de uma lei particular, pode ser comparada a construção de um feito científico. Em um caso se trata de leis científicas –com hipóteses e teorias, como o engenheiro de Lévi-Strauss– do outro leis de gestão. A analogia talvez seja facilitada pelo modo como Latour considera a relação entre natureza e sociedade na “discussão” aberta desde o século XVI –ilustrada pelo debate entre Boyle e Hobbes– (1994), que parece ser vinculável ao modo como no

Estado vemos pensados os campos de gestão e política. Sobre o descobrimento científico que estudam, Latour e Woolgar escrevem:

“A vantagem de ter situado o TRF no contexto relativamente restrito da química analítica parece evidente desde novembro de 1969. Para saber o que era o TRF antes desta data seria necessária uma pesquisa cansativa sobre um conjunto complexo de 41 artigos cheios de enunciados contraditórios, de interpretações parciais e de química mal desenvolvida. A partir de novembro de 1969, ao contrário, bastavam oito sílabas para transmitir a novidade por telefone, de boca em boca, e essa possibilidade de difusão rápida da informação abriu o caminho para uma mudança radical na estrutura da rede. Um grupo muito pequeno de especialistas ocupava-se de um mesmo problema durante anos, contentando-se em citar um número relativamente pequeno de artigos. Agora, um público consideravelmente ampliado podia utilizar a fórmula de oito sílabas e tomá-la como novo ponto de partida de suas pesquisas. Outra vantagem nada desprezível dessa fórmula em três aminoácidos é que ela permitia que cada qual encomendasse uma quantidade tão grande quanto desejável de substância em uma indústria química, tendo como limite a soma que estivesse disposto a gastar. [...] uma vez que se escolheu uma estrutura purificada e apenas uma única entre todas as estruturas igualmente prováveis, produziu-se uma transformação decisiva na natureza do objeto construído.” (: 156)

Como Vernant descrevia a passagem do discurso falado ao escrito, e como o pensamento estatal pensava a passagem da sociedade ao Estado, um descobrimento científico realiza uma mudança de estrutura que permite aceder à dimensão do público. Este descobrimento coincidia com que progressivamente a história do descobrimento se desfazia e o feito científico se converteu em um instrumento mais entre os utilizados por científicos de todo o mundo. No caso estudado, de modo similar, a autogestão deixava de ser patrimônio de algumas organizações que pediam sua implantação, e se generalizava a toda a cidade, de modo estandarizado no formato de política pública e já não em difusas mensagens pouco sistemáticas. Em ambos casos, se trata de uma mudança que possibilita passar a outras redes, dos que impulsionam a implantação da autogestão a todos os potenciais destinatários, dos investigadores de certa especialidade a toda a comunidade científica.

Neste passagem, vimos que sempre há perda, mas agora vemos que antes do que isso parece uma transformação. É verdade que elementos iniciais potencialmente presentes se deixaram de lado, mas a passagem e o acesso à dimensão do público, implica também uma ganância. Na autogestão foi a ganância de chegar a ser gestão, no sentido de realização. Mas a imposição dessa nova ordem, atua nas crenças do mesmo tipo das que postula conjurar. Se a gestão se impunha sobre o mito que era a política

das organizações, se impõe agora também como um mito, que de modo indiscutido leva a autogestão a novas fronteiras.

Este processo, posterior a elaboração da Lei 341, pode considerar-se “ponto de estabilização da autogestão”, no sentido de Latour e Woolgar (:192) quando rasteiam a emergência de um enunciado científico que acontece quando os científicos afirmam ter feito um descobrimento. O ponto que estes autores definem como “estabilização de um fato” é o momento em que um enunciado se desembaraça de todos os determinantes de tempo e de lugar, deixando de fazer referência tanto aos que o produziram como ao mesmo processo de sua produção (:192). O começo da implementação da autogestão necessitou em certa medida também um desembaraçar similar das condições de produção, e a apresentação na CMV da Lei 341 como norma transcendente de gestão. Depois do descobrimento, segundo os autores:

“[...] o TRF passou a significar alguma coisa em uma outra rede – a da imprensa. O TRF tornou-se matéria de relatos, e o consumo de toneladas de cérebro de carneiro tornou-se um mito. Os que não haviam dado o menor sinal de interesse pelos 41 artigos que levaram dez anos para serem produzidos podiam agora se apaixonar pelo epílogo, o qual, em contrapartida, tinham ajudado a iluminar e a dramatizar”. (:157)

Enquanto vimos que os relatos de tipo mítico antecederam a aprovação da lei, Latour e Woolgar situam ao mito ao final do percurso. Podemos chegar à mesma conclusão sobre a autogestão se não pensamos em uma descontinuidade radical entre mito e *logos* e vemos sua hibridação a partir de um fato de Estado (como um descobrimento) que se apresenta, tanto como os relatos, de modo mítico. Isto pode ser a chave para entender o processo que estamos estudando em que as formas estatais apareciam no campo pré-estatal e social, e também as formas da autogestão social (não estatais) continuavam presentes logo da aprovação da lei. Além de subsistir no processo elementos vinculados ao social, podemos ver que na implementação da autogestão a própria lei aparecia como produto de uma nova *bricolagem*, em um processo de elaboração que, no obstante sua complexidade, ficava rapidamente atrás dando a política uma forma institucional definitiva. Na implementação cotidiana, pode falar-se novamente de um mito, agora em referência a um tempo novo em que impera a lei e a racionalidade. É o mito da passagem, da imposição do *logos* sobre o mito, e da gestão como espaço no político.

Veremos neste trabalho, como as distintas aparições do mito em um processo de implementação se articulam ou se opõem à aparição da política. A política aparecia avançando na direção em que os distintos relatos ou mitos buscavam impor-se, mas também em contra desses processos. A política aparecia impugnando a lei, por exemplo, ao pôr em discussão o processo de elaboração da mesma mostrando assim sua parcialidade. Mas como no descobrimento científico, a política estava também no mito que se impunha deixando de lado o processo de produção.

Neste sentido, enquanto Latour e Woolgar analisam um processo de descobrimento, também consideram o modo em que se pensam os descobrimentos e as leis científicas. A operação de politização que vimos opor-se ao mito, parece ser igual à crítica de uma idéia científica como falsa. O que na ciência parece ser a integração aos fatos do processo de construção, no Estado parece ser a politização.

A descrição desse processo de construção e seu lugar nos fatos, para estes autores, não trata de questionar a validade dos mesmos nem de assinalar seu caráter artificial. O que esses dois autores fazem com respeito aos enunciados científicos –e que podemos pensar de igual modo para uma lei política– é situar-los num *continuum* no qual a posição dos enunciados depende do grau em que os mesmos se relacionam com as condições de sua construção. A partir desse lugar cada enunciado tem determinada força ou debilidade como feito estabelecido (:192). Desse modo, Latour e Woolgar postulam que “*não afirmamos apenas que os fatos são socialmente construídos. Queremos mostrar também que o processo de construção põe em jogo a utilização de certos dispositivos* pelos quais fica muito difícil detectar qualquer traço de sua produção” (:193 cursivas dos autores). São estes dispositivos os que nos permitem falar de mito na implementação de uma política. Quando uma lei passa a ser norma transcendente de gestão, igual que com um descobrimento, o pensamento estatal chama a deixar a política a um lado. Sua presença é em alguma medida a relativização de um fato, e a desconfiança interposta frente à força da lei. Assim, no Estado a vezes a lei es considerada a vontade de certo grupo de pessoas, e outras es a vontade da máquina estatal, despersonalizada. De um lado, os procedimentos que converteram a autogestão em lei eram misteriosos e enigmáticos, de outro, se profanavam ao pensá-los como elaboração que respondia a interesses particulares.

c. El logos, como novo mito.

Vimos neste capítulo que os relatos da autogestão se assemelhavam a relatos míticos pelo modo de comunicação e sua forma. Há certa semelhança entre os relatos da autogestão, e os relatos míticos de tribos indígenas que recordavam origens gloriosas ou episódios de redenção. Nos relatos, um passado parecia se articular com um presente propondo um futuro³⁴. Para Lévi-Strauss “Um mito se refere sempre a acontecimentos passados: ‘antes da criação do mundo’ ou ‘durante as primeiras idades’ ou em todo caso ‘faz muito tempo’. Mas o valor intrínseco atribuído ao mito é proveniente de estes acontecimentos –que se supõem ocorridos em um momento do tempo– formam também uma estrutura permanente. Ela se refere simultaneamente ao passado, ao presente e ao futuro” (1968:189) e – diz Lévi-Strauss em outra parte – “este ordem do tempo que o estudo dos mitos descobre não é, no fim das contas, outro que a ordem sonhada desde sempre pelos próprios mitos: tempo mais que sonhado, suprimido” (1997: 547).

No caso do descobrimento do TRF, vimos que esse passo a uma forma atemporal (ou multitemporal) era típico de um fato científico. Além dos relatos, também a mesma lei aparecia desta maneira, deixando de lado os traços de sua elaboração e se postulando como norma de gestão pensada de modo transcendente, válida não de modo conjuntural, mas permanente. O mito aparece então –quando pensado na implementação de uma lei– ao menos de duas maneiras: como relatos de tipo *bricolagem* que antecederam à lei e continuam presentes (como autogestão social) depois de sua aprovação; e em segundo lugar, com a idéia de uma passagem e imposição de um tempo novo, dominado pela legalidade e racionalidade de gestão. Já não é o anúncio profético da autogestão, mas sim os relatos de um passado indiferenciado em que os elementos da autogestão estatal do presente ainda se encontravam condensados, indiferenciados e que só com a aprovação da lei puderam tornar-se uma ordem de gestão, uma política pública.

A passagem do indiferenciado ao definido, de uma desordem inicial à ordem de gestão lembra diretamente a definição de mito aplicada para as sociedades ameríndias. Neste sentido, Viveiros de Castro (2004) lembra a resposta de Lévi-Strauss à pergunta “O que é um mito?” na que este último (a Eribon em 1988: 193) transfere a pergunta aos índios, dizendo: “Se você perguntasse a um índio americano, é muito provável que

³⁴ Também tinham algo profético por referir-se a uma experiência gloriosa *allende dos mares* que chegaria como novo tempo a solucionar os problemas do presente.

ele respondesse: é uma história do tempo em que os homens e os animais ainda não se distinguiam. Esta definição me parece muito profunda” Também Girardet (1999:12) define ao mito desta maneira: “relato que se refere ao passado (‘Naqueles tempos...’, ‘Era uma vez...’), mas que conserva no presente um valor eminentemente explicativo na medida em que ilumina e justifica certas peripécias do destino do homem ou de certas formas de organização social”.

Justamente de uma passagem do indiferenciado ao definido, se tratava o modo em que para o pensamento estatal (que separa o social do estatal) se havia chegado aos tempos atuais. A aprovação da lei, em um processo que era pensado como a superação dos relatos difusos (que associei com o tipo *bricolagem*), se apresenta como um mito que busca explicar o presente e apresentar o anterior como ainda não desenvolvido. A lei se apresenta como própria do domínio do *logos* (lógica estatal, racional) e em todo caso, considera que o mítico (ou o que ainda não havia alcançado essa racionalidade) eram os relatos que antecederam a sua aprovação. Veremos em capítulos seguintes como a racionalidade burocrática em momentos posteriores ao ponto de estabilização da autogestão como lei, se impõe também vinculada a relatos de um tempo anterior indiferenciado. O ponto de vista que postula um passado indiferenciado e um presente purificado, pode assim considerar-se não só como pensamento que se opõe ao passado mítico, mas também como o próprio mito.

Um mito no início e no final de um processo parece ser contraditório ou um capricho da análise, mas é ao mesmo o problema com que a filosofia se encontra com o mito e o *logos* no pensamento grego. Os dois tipos de discurso aparecem de forma mítica, ainda que o segundo constitui um tipo de mito que busca se imponer como racionalidade que supera o mítico. Desde a idéia de gestão, o pensamento estatal buscava desse modo postular a superação da política e dos relatos iniciais pouco claros, com a formulação nítida da autogestão estatal. A particularidade deste novo mito, é então que coloca uma descontinuidade radical com o passado, considerando a este (e ao anterior a aprovação da lei) como mítico no sentido de menos verdadeiro.

Aparentemente é preciso optar entre considerar a lei como fim do mito, ou como também mítica. A operação era comum na implementação da autogestão, se vemos na politização, na sinalização da parcialidade política da lei (ou bem de sua proximidade as organizações e a autogestão social) uma profanação da lei, uma desmistificação. Isto ocorria quando de algum modo não se fazia caso a descontinuidade que pranteia o pensamento estatal e se considerava a lei como só um artifício institucional criado com

fins políticos, e respondendo a interesses desse tipo. Deste modo nos encontramos com processos em distintas direções, mas não com fronteiras infranqueáveis entre o externo e o interno ao Estado, ou entre a gestão e a política. No prólogo de seu livro “Mito e Política”, Vernant (2005) se afasta do modo categórico com que os gregos pensavam as dimensões do mito e do *logos* e convida a “questionar ou ao menos relativizar a fronteira entre mentalidade mítico-religiosa e racionalidade política, sublinhando seu caráter indeciso, flutuante, poroso”: “o religioso e o lendário não só estão presentes junto ao político, mas também incluídos nele”. E, além disso, “caso o mito não comportara ele mesmo suas formas de racionalidade próprias”, agrega, “não se vê como teria conseguido se desfazer de outras. Pode se passar de uma ordem intelectual a outra diferente, mas não a do caos, nem a ausência de ordem a alguma coisa”³⁵.

Considerando a relação entre as dimensões do mito e do *logos* com o modo como é pensada a relação entre as de política e de gestão, em primeiro lugar vemos que a gestão aparece como racionalidade desenvolvida e a política no seu sentido de não-gestão e fora do campo dessa racionalidade. Mas também vemos que esta mesma relação se encontra invertida quando a partir da politização da gestão é este último âmbito o que passa do lado do mito, como instância afastada de um *logos*, lugar desde onde a política a impugna. Na implementação da autogestão, vemos assim como à política como mito (associada à autogestão) será acrescentada a gestão como mito (associada aos procedimentos estatais). Na oposição entre política e gestão vemos então dois mitos enfrentando-se, cada dimensão es pensada limitando ao outro como *logos* frente a mito. Vemos a gestão contra a política, e a política contra a gestão. O mito aparece assim neste trabalho de duas formas: como o prévio e externo ao Estado, nos relatos orais e sem forma que antecederam a aparição da lei escrita, e como as idéias estatais pensadas como opostas e que superam a desordem e irracionalidade pré-estatal com que se pensava o mundo da gestão.

A relação entre política e mito não é nova. De uma forma negativa foi, por exemplo, considerada por Cassirer em “Le mythe de l’État” (1993: s/d) aí considera o surgimento do mito no período de entre guerras como algo “preocupante”. Para ele “os mitos modernos políticos são os meios desesperados aos que apelam homens

³⁵ Vernant nessa definição sobre a política e o mítico, mostrando que a aparição da racionalidade política na Grécia, no seu sentido que para nós seria a política da ordem da gestão, tem a ver com o mítico religioso e assim, com o que para nós é a política não legítima na gestão, a política que é pensada como estranha à racionalidade lógica da gestão.

desesperados” e significam “a dominação deste pensamento sobre o pensamento racional”. Opõe os mitos aos “argumentos racionais” e vincula a “organização racional” aos períodos calmos da história. Sua oposição ao mito, é a oposição a política não racional, trágica, associada a gestões totalitárias do período da guerra mundial em Europa.

Girardet também considera ao mito afastado de toda “racionalidade aparente”, e não simplesmente de toda racionalidade. Mas também associa o mito a momentos conflituosos da história “existem tantos relatos, tantos chamamentos, tantos anúncios proféticos que escapam a toda racionalidade aparente, mas cuja marca, todavia leva nossa cultura política tão profundamente... que surge com clareza, e com uma irredutível evidência, que as comoções políticas dos dois últimos séculos da história européia não deixaram de estar acompanhadas por uma assombrosa efervescência mitológica” (1999: 10).

Em ambos os casos, o mito se vincula à política do conflito, do externo (ou invasivo) tanto do aparato do Estado como distante à racionalidade de gestão. Para um tratamento da própria racionalidade estatal como também em certo modo mítica, devemos recorrer a autores como Foucault, com sua politização dos enunciados e dispositivos de poder, e Latour, que faz o mesmo em seu estudo da modernidade e das instituições tipicamente modernas. Também Taussig (1997 e 1992) quem nos permite estudar a racionalidade estatal não desde os próprios termos da mesma. Em seu estudo da magia do Estado, Taussig escreve que “vemos a mitologia, o rito e a magia dentro da voz racional do Estado” (1992 :494)³⁶.

Talvez seja mais pertinente para o caso que eu considero tratar ao mito de modo positivo, isto é, como ponto de vista verdadeiro. Eliade repassa a mudança de perspectiva no estudo do mito passando da aceção do termo mito com sentido de “fábula”, “invenção” e “ficção” no século XIX ao tratamento do século XX em que os investigadores o “aceitaram tal qual era compreendido pelas sociedades arcaicas, onde o

³⁶ Taussig (1992) em seu estudo do culto a María Lionza e Simón Bolívar na Venezuela diz que “O Estado, longe de ser a fonte da razão, não pode existir sem o primitivismo”. “[O primitivismo] não é a origem perdida na obscuridade do tempo e da história, mas sim, algo que vive como uma força vital dentro do discurso racional do Estado moderno” (: 515). O autor acrescenta que essas propriedades não se limitam aos pobres e ao Terceiro Mundo: “A lei mesma depende, tanto como o racional, de pressupostos culturais e políticos. Nos EE.UU., por exemplo, não são unicamente os princípios legais da famosa Constituição o que dá força legítima àquele documento. E são muitos mais os fundamentos culturais do Estado moderno” (: 506) Em todos lados, afirma, o Estado, tem “a necessidade cultural de criar a aura de poder legítimo e irrefutável” (: 514).

mito se designa como uma ‘história verdadeira’ e extremamente preciosa por seu caráter sagrado exemplar e significativo” ou “tradição sagrada, revelação primordial, modelo exemplar” (1998:7). Este é o modo como acostuma estudar-se atualmente nas sociedades indígenas. Lévi-Strauss, que desse modo permitiu levar o pensamento ameríndio à altura da filosofia, afirma por outro lado que “Nada se assemelha mais ao pensamento mítico que a ideologia política. Talvez esta não tenha feito mais que substituir aquele em nossas sociedades contemporâneas” (1968:189).

Na implementação da autogestão nos encontramos com que o mito, em suas distintas ubiquações, aparece como verdade efetiva. Os relatos da autogestão se impunham como modelo normativo que se converteu em lei, e freqüentemente a própria lei logra desfazer-se das diferenças políticas que acompanharam sua elaboração –e que acompanhariam sua implementação–, como norma transcendente de gestão. O *logos* no Estado aparece assim ao mesmo tempo como fim do mito e como outro mito. O mito aparece como política na gestão, mas também como despolitização da gestão. O mito é prévio e externo ao Estado, nos relatos orais e sem forma que antecederam a aparição da lei escrita, mas também as idéias estatais pensadas como opostas à desordem e a irracionalidade pré-estatal com que era pensado o mundo da gestão.

Parece então não existir nada fora do mito, mas sim a passagem de um mito para outro. As duas formas são localizáveis etnograficamente e parecem ser igualmente reais e verdadeiras³⁷. Mas contraditórias: a política funciona como mito, mas também como *logos* quando desmistifica a gestão (isso é o que no campo vemos como politização, uma profanação). A gestão funciona como *logos* quando gestionaliza e exclui a política, mas também é um novo mito, quando aparece como uma política. Caso sejam igualmente verdadeiros, não é menos certo que para muitos aparecem como falsos. O desafio é buscar refletir etnograficamente essa ambigüidade, e não baixar o martelo pela separação implícita no avanço da gestão, ou pela mistura, própria da política quando intervém na gestão. Os dois processos, as duas formas de pensar o par de política e gestão, são reais e se relacionam com a organização social, as ações e o modo como se vive a implementação em um organismo e no campo da política de uma cidade.

³⁷ Em suas duas formas (social e estatal) o mito da autogestão se relaciona com a ação, já que parece estar presente em distintos modos de participar no processo de implementação. Neste sentido o mítico aparece do modo em que o considera Sorel (citado por Girardet, 1999: 14) “o mito se apreende essencialmente em sua função de animação criadora: ‘um conjunto ligado de imagens motrizes’, é chamada ao movimento, incitação a ação, e aparece de fato como um estimulador de energias de um excepcional poderio”.

O objetivo da descrição de processos de gestão e de política parece ser então perguntar-se pelos movimentos de politização e gestionalização. Nos mesmos, vemos como distintas racionalidades estão presentes, são efetivas, e também são efetivas as operações que as impugnam. Os próximos capítulos buscarão enfatizar os dois processos, que talvez sejam um só. Em qualquer das duas direções (o mito da política e o da gestão) vemos uma tensão entre duas forças, que fazem a dinâmica de processos que aparecem sempre como míticos e lógicos. Nos encontramos assim com duas verdades, que se expressam em uma luta, e também na vontade de acabar com ela.

Capítulo 2. Espaços, pessoas e o tempo da gestão.

Para testemunhar estas verdades e se manter essas convicções, seus sábios elaboraram uma cosmologia grandiosa; a inscreveram no plano de suas aldeias e na distribuição de suas casas; tomaram e voltaram a tomar as contradições com as quais se chocavam, não aceitando jamais uma oposição, mas para negá-la em proveito de outra, cortando e separando os grupos, os associando e os confrontando, fazendo de toda sua vida social e espiritual um brasão onde simetria e a assimetria se equilibram, como os sábios desenhos com os que uma bela caduvea torturada, porém mais obscuramente, pela mesma preocupação, marca sua cara.

Lévi-Strauss. Tristes Trópicos.

a. Tempo de gestão.

Após a criação do Programa que implementaria a Lei 341, a discussão que acompanhou sua chegada tinha terminado, ou melhor, tinha se trasladado. A autogestão agora era governada por regras de um âmbito de gestão e o ponto de vista dos que estavam vinculados à mesma, tinha se modificado. A transformação da autogestão social em autogestão estatal implicava uma chegada à ordem do escrito e legislado. O lugar que as organizações ocupariam agora era apenas de destinatários, a política que havia tido um papel fundamental na origem da autogestão, agora deixaria de ser prática aceita pela sociedade.

A política –segundo o ponto de vista agora estatal– era exclusiva das autoridades da gestão. Os funcionários públicos da Gestão eram os únicos com hierarquia para se ocupar de todo assunto político do organismo. Todo outro foco de política vinculado à autogestão devia ficar excluído. O âmbito da gestão era pensado pelos que participavam da implementação da lei como espaço do político por definição. Assim, na CMV a política deveria ficar no Gabinete do subsecretário e não poderia entrar no Programa de autogestão.

Esta premissa de que na gestão não se deve misturar política é onde encontramos uma das formas mais extremas da separação entre gestão e política, que identifico com

o pensamento estatal. Dessa ótica, a gestão era um espaço onde não devia ingressar o conflito entre facções, os protestos e reivindicações sociais e os interesses particulares. Este âmbito pensado como despersonalizado e racional, se comunicando apenas de forma escrita e dirigido por normativas oficialmente aprovadas.

Em alguma medida, participar da implementação de uma política pública –seja como destinatários ou desde algum lugar no Estado– implicava aceitar o ponto de vista do pensamento estatal, já que esse era o critério –não único, mas o dominante – que organizava as práticas e interações nesse âmbito. A idéia de gestão sem política, como símbolo básico desse pensamento, pode ser lido na organização social de um organismo e no modo pelo qual pessoas, lugares, ações e situações eram classificadas. Também um tempo respondia a esta classificação quando analisadas desse ponto de vista. Nessa classificação, os atores se situavam de um lado ou de outro, mas nunca questionavam a própria separação e a externalidade como significado dado à política com respeito à gestão. Outros relacionavam as duas idéias, mas como união de duas esferas reificadas, que podiam continuar sendo consideradas de modo separado. De fato, muitas vezes se denunciava seu contato só para enfatizar a necessidade de separação entre gestão e política. Veremos mais adiante neste trabalho que muito do que acontece na implementação não se adapta a esse esquema, mas começarei aqui por dar conta de sua extensão e capacidade tão vasta como necessária no ordenamento de distintos espaços ou situações no Estado.

A distinção entre política e gestão pode ser considerada a linguagem com a qual aqueles que tinham a ver com a autogestão em sua fase de política pública viviam e interpretavam as relações. O pensamento estatal atuava como sistema de classificação que organizava uma instituição de governo, mas podia organizar pessoas e espaços para além dos limites institucionais. Tudo o que acontecia na CMV podia ser entendido como sendo em algum grau político e/ou de gestão. Estas duas dimensões parecem ser centrais para o funcionamento do Estado a partir da organização social e das práticas aí efetuadas.

O simbolismo da gestão não política pode ser visto estabelecido no momento preciso em que a autogestão deixa o âmbito das organizações de moradia e a política pública começa a ser implementada na CMV. É a chegada de um tempo de gestão, que era vivido como o começo de uma nova etapa. Mas de modo diferente ao “tempo da política”, descrito por Palmeira e Heredia, o tempo da gestão não chega como momento

provisório que altera a vida de uma comunidade, e sim como o momento em que a gestão é estabelecida de modo definitivo e permanente.

O tempo da gestão não é um tempo, mas um mundo de gestão. Considerá-lo um tempo implica uma posição de distância, uma operação própria de quem o vê como momento particular, e não –como do ponto de vista do pensamento estatal– como modo normal e único de existência na implementação de uma política. O tempo de gestão era demarcado apenas quando a política aparecia, vê-lo como tempo não contínuo era politizá-lo. E como vimos na introdução, a política não aparecia apenas de forma limitada a um momento do calendário. A política irrompia continuamente e, portanto a idéia de um tempo de gestão –em contraste– também estava continuamente sendo colocada.

Desde o momento em que do ponto de vista do pensamento estatal a gestão e a política são separadas, os que participam da implementação se encontram com a contínua interação entre ambas esferas diferenciadas. A separação implica comprovar que nenhum dos dois extremos se mostra nesse âmbito de forma pura. Assim, na implementação de uma política pública, tempo de gestão e de política estavam juntos, ou melhor, se estava todo o tempo entre a gestão e a política. Há momentos de política, outros de gestão e outros em que se vive a luta da gestão –dos que respondem pelo âmbito assim pensado– para excluir a política.

Neste trabalho não me interessa postular o caráter político da gestão, ou de como na gestão não havia política, e sim entender os processos pelos quais a gestão se politiza e despolitiza (ou *gestionaliza*) para os participantes, meus interlocutores. A política era uma possibilidade onipresente na gestão pública e com insistência se postulava sua presença ainda que tivesse sido excluída. Muitos podiam concordar que a gestão devia ser de um âmbito onde não houvesse intervenção da política, mas na CMV se estava longe de conseguir um acordo sobre a intervenção ou não da mesma em cada caso.

Na implementação, o problema da presença da política na gestão se postulava especialmente na gestão dos trâmites. Nesse cenário –que explorarei com profundidade nos últimos dois capítulos– temporalidades políticas e de gestão se alternavam diante do ritmo de cada trâmite. No controle do expediente em cada gerência por onde este passava, a revisão e a busca de irregularidades passavam desapercibidas em alguns momentos e para algumas cooperativas. Não obstante, em momentos críticos, em que o tempo corria contra uma escrituração, toda a gestão de expedientes se media politicamente.

Na leitura política do que ocorria com os trâmites, a idéia de política aparecia vinculada a um de seus sentidos, fazendo alusão à disputa entre facções com distintos interesses, representadas pela Gestão na oposição a outros setores. Mais especificamente esta idéia de política aparecia vinculada à idéia de “acúmulo” de uma Gestão. A mesma ocorria quando se considerava que se juntava poder para ganhar eleições ou manter-se na gestão. Nesse sentido a política partidária, usava a gestão para seus fins. Esta dimensão das tarefas das autoridades não era abertamente reconhecida, ou era reconhecida como práticas necessárias e aceitas, ainda que consideradas um desvio das práticas legítimas na gestão. Mesmo que não fosse desse modo, se considerava que os organismos de gestão deviam ficar a margem do partidário e do eleitoral.

Outras vezes, como vimos na introdução, a política aparecia associada à gestão. Sendo constituída por diretrizes que guiavam a gestão, e por decisões executivas que toda gestão administrativa devia tomar para funcionar. Esta política permitia à gestão não se deter nem sofrer interferência de um tempo de política eleitoral ou qualquer outro motivo, objetivo ou prática política. Opondo-se à política do “acúmulo”, e com uma política limitada ao técnico, a gestão aparecia com um tempo cíclico, ou sem solução de continuidade.

A gestão era um tempo que transcorria enquanto créditos eram concedidos, casas eram construídas e destinatários se sucediam. A pretensão era que nesse tempo não ocorressem interrupções, com uma gestão que assiste passar destinatários sem se alterar nos momentos de chegada. Por isso “acúmulo” (em Buenos Aires *acumulación*) era um termo da política e não da gestão. Para os destinatários e os políticos, a gestão importa como meio para se obter resultados e para esse momento se orienta o pensamento e a esperança. Entretanto, o êxito da gestão –para os que se apresentam como homens de gestão– não distingue meios de fins. O êxito consiste em que a todo o momento o funcionamento seja eficiente, modo pelo qual os resultados serão apenas uma consequência derivada. Do ponto de vista da gestão o começo da implementação de cada trâmite vale tanto como seu final.

A partir do modo como o pensamento estatal classificava pessoas e espaços, a seguir analiso a CMV no tempo em que a autogestão iniciou sua implementação. É o tempo da gestão e o lugar do Estado como espaço onde a gestão é executada, e veremos que pensar nesse tempo implicava colocá-lo em relação contínua com a política. Em contraste com a apresentação do processo de chegada e desenvolvimento da autogestão começada no capítulo anterior e que continuarei no próximo, este capítulo abre um

parêntesis nessa seqüência desenvolvendo uma descrição sincrônica de como na CMV e a política da cidade eram pensados um organismo, um Programa e as pessoas que aí trabalhavam.

b. Pessoas e espaços entre a gestão e a política.

I.

As idéias que identifiquei com o pensamento estatal, podem ser encontradas na base da organização social de um organismo estatal. Apesar dos diferentes sentidos atribuídos às idéias de gestão e de política, há um amplo consenso sobre como essas noções são distribuídas qualificando os diferentes espaços do governo. Para os que estão no Estado –independentemente do lugar que ocupem com relação ao mesmo– a política se situa na cabeça e a gestão no corpo governamental. A tal esquema correspondem funções diferentes: a política dirige e a gestão executa.

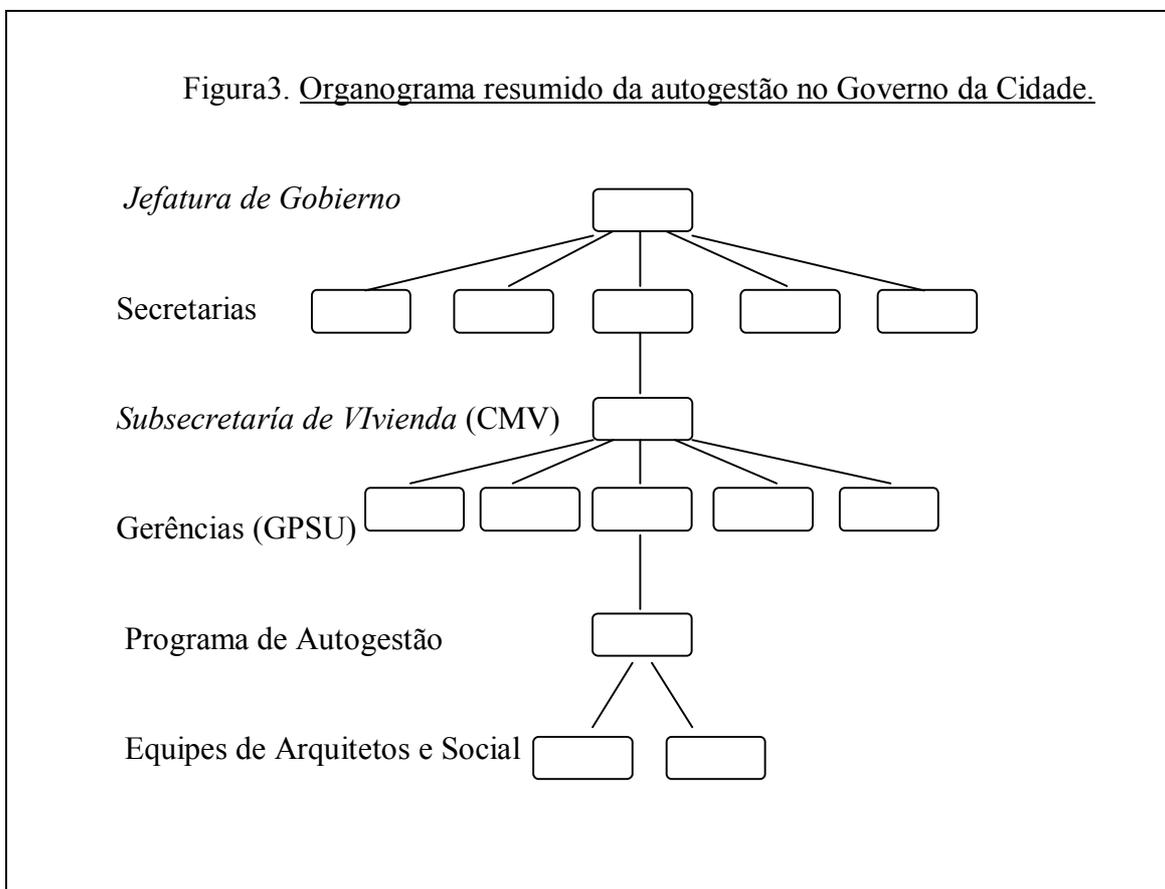
Esse sentido específico com que o par aparece, é o da organização das tarefas de governo. No contexto de um governo e de um organismo, esta separação organiza as seções institucionais entre si e no seu interior a partir dos dois tipos de funções e atividades correspondentes à política e a gestão. O Estado e suas instituições aparecem assim divididos em seções que decidem e seções que executam as decisões.

Esta bipartição de espaços e funções, por outro lado, não é pensada como metades ou pares equivalentes. A gestão se encontra subordinada à política em cada área considerada, escalonando toda a estrutura de governo de modo hierárquico e reproduzindo em cada seção, em cada organismo e no governo como um todo, esse ordenamento. Estas idéias se reproduzem para cima e para abaixo na estrutura do governo da cidade. Em cada direção ou secretaria de governo, e em cada programa ou seção administrativa das mesmas, para baixo fica o espaço social de gestão e para cima o da política, isto é, o lugar onde se tomam as decisões executivas, ou vinculadas às disputas entre facções ou do encontro de diferentes interesses³⁸. Além disso, a organização de funções coincide com o fato de que o grupo dedicado à gestão é sempre mais numeroso, e recebe um salário mais baixo. A CMV estava dividida em gerências, e algumas delas em subgerências e Programas. Em umas e outras o modo de organização

³⁸ Tanto a política formal e aceita nas esferas mais altas do organograma como a política que em um organismo aparecia de modo informal –e não institucional, ainda que envolvesse as instituições– respondiam ao esquema pelo qual a política circulava para cima e a gestão para baixo.

era o mesmo: gerente, subgerente ou coordenador responsáveis pelas decisões executivas, ocupados com a gestão em um sentido mais puro.

Esta estrutura é representada por um organograma piramidal, que descreve a organização formal do governo em geral e de cada organismo. Esse organograma é um mapa social com o qual toda pessoa pode se situar nas instituições estatais. Este mapa define em escala mais detalhada os espaços de política e menos aos de gestão. Os critérios com que é traçado, não buscam situar as pessoas e sim os setores de gestão e de política, assim, cada seção é associada a uma só pessoa unicamente em alguns estratos correspondentes à política (*Jefatura de Gobierno*, subsecretária de habitação, etc.). A seguir o organograma que situa a autogestão no governo da cidade³⁹:



³⁹ O gráfico é o organograma do governo da cidade resumido desde o ponto de vista que importava ao Programa. Subsecretarias e Programas que não intervinham na implementação da autogestão, não são aqui representadas. Quando o Programa de autogestão foi criado dependia de modo direto da subsecretaria de habitação, mas logo foi incorporada à Gerência de Promoção Social e Urbana. As outras gerências eram importantes para o Programa porque intervinham nos passos dos trâmites percorridos. A CMV havia surgido como organismo autárquico, mas posteriormente passou a integrar a Secretaria de Meio Ambiente como subsecretaria de habitação. As outras secretarias eram importantes do ponto de vista do Programa porque a pesar de ser integrada ao governo como subsecretaria, a CMV funcionava com um diretório formado por todos os secretários de governo.

Com exceção da equipe social que era formada por iguais na base do organograma, todas as seções estavam compartimentadas e hierarquizadas em seu interior: em cada nível podemos assim situar um máximo responsável e pessoas subordinadas. A equipe de arquitetos e o Programa eram dirigidas por um coordenador que –como gerentes, subsecretário e secretários– do ponto de vista de seus superiores se ocupavam das tarefas de gestão, mas do ponto de vista dos subordinados eles se ocupavam das decisões políticas.

É interessante que mesmo que a política fosse sempre delegada nas seções superiores, ficavam sempre questões políticas para serem tratadas no interior de cada seção; nesses espaços estas questões ficavam nas mãos da pessoa com mais hierarquia. De fato a política não estava apenas no lugar que formalmente a estrutura de governo destinava a ela, e isto por motivos considerados de ordem institucional e de gestão, mas também por questões pensadas como políticas como o surgimento de disputas internas no âmbito de gestão. O grau político ou de gestão de cada assunto era definido em cada situação –dois assuntos iguais nem sempre são igualmente políticos– mas sempre o que se classifica do lado da política é considerado tema exclusivo dos setores relativamente mais hierárquicos. Na autogestão, por exemplo, os critérios para priorizar cooperativas na entrega de créditos eram considerados suficientemente políticos para que o coordenador e o subsecretário intervissem, mas não tanto para que o secretário e o *Jefe de Gobierno* o fizessem. Um problema nos planos apresentados por uma cooperativa podia necessitar de uma decisão executiva que os arquitetos comunicavam a seu coordenador, mas nem sempre chegavam ao coordenador do Programa. A reforma da regulamentação da lei chegava aos secretários e o *Jefe de Gobierno* talvez fosse informado apenas de modo geral antes de assinar.

Neste esquema de organização a política dirige e a gestão executa essas decisões. Mas existe um sentido de política vinculado à execução e à gestão (considerada específica do poder executivo na administração), que é a forma legítima com a qual a política aparece no âmbito e no tempo de gestão. Esta forma em que aparece a política, não se vincula a disputas entre setores e sim a decisão executiva que nos distintos âmbitos de governo se expressa com a assinatura da pessoa que ocupa o lugar de cabeça da gestão.

Quando a política executiva assinava expedientes e resoluções era pensada como tarefa de gestão. Este tipo de assinatura que era de gestão para o *Jefe de Gobierno*, era política para a CMV. Sabia-se que Ibarra assinava as resoluções, decretos, e expedientes

desse tipo, provenientes de qualquer setor do governo, todas as quintas-feiras. Por mais importante e política que uma assinatura de Ibarra pudesse ser para os diretamente envolvidos, do ponto de vista dele esta tarefa era tida como rotineira e considerada técnica. Esta assinatura considerada de gestão era associada ao rotineiro. A assinatura podia ser política para Ibarra e nesses casos envolvia de algum modo uma situação de caráter excepcional que podia ser dada pela intervenção da política de luta de facções ou das grandes diretrizes da gestão, ainda que também pudesse se tratar de uma relevância considerada apenas de tipo administrativo.

Para Ibarra as questões da CMV, estavam distantes, por isso uma decisão como a aprovação da regulamentação para a autogestão podia ser para ele nada mais que “um trâmite”. De fato não estava muito interado dos assuntos de gestão da autogestão. Como ficou evidente para os membros do Programa ao ser chamado a participar do ato de escrituração de terrenos das cooperativas. Ele estava aí porque consideravam que sua presença era importante politicamente e não em termos de gestão, já que a escrituração podia ser feita sem sua presença. Ao final do ato pronunciou algumas palavras e disse que gostaria de estar presente para “entregar as chaves” quando as construções fossem finalizadas. Mas a autogestão surgiu em oposição às políticas de “chave nas mãos” e segundo o que comentavam os funcionários que escutaram a Ibarra, ele evidenciou desconhecer os procedimentos de gestão desse tipo de políticas, já que não existia na autogestão chaves para serem entregues. Contudo, é claro, essa confusão de gestão podia receber uma crítica política, e ser considerada um problema também político.

Não obstante, Ibarra estava interado de algumas questões políticas da CMV, e isto ficou evidente quando –como veremos no capítulo 3– pouco depois de começada a implementação da autogestão, Ibarra decidiria substituir ao subsecretário Jozami com uma decisão do tipo política executiva e, segundo se interpretaria, também de outros tipos de política. Da distância da cabeça da gestão, sem a necessidade de que Ibarra conhecesse os procedimentos efetivos dos trâmites, com essa decisão ele intervinha diretamente na autogestão e todos os trâmites que eram levados adiante no Programa.

Como a decisão de expulsar um subsecretário, algumas assinaturas não eram para quem dirige a gestão de tipo político-administrativo. Algumas eram do tipo político no sentido de disputas e interesses, ou ainda de transformação. As assinaturas relacionadas a temas, considerados pelo *Jefe de Gobierno* políticos neste último sentido, não esperavam as quintas-feiras, podiam ocorrer em qualquer momento da semana. Nesses casos, em lugar de um pequeno resumo feito por assessores, podia implicar na

agenda de Ibarra muito tempo de reuniões ou de chamadas telefônicas para consultas diretas. Com uma assinatura não associada a diretrizes e diretrizes da gestão, tratava-se de uma decisão executiva sobre assuntos de gestão, mas que envolvia uma política que intervinha em assuntos de gestão. Como vimos, o pensamento estatal separava a política da gestão, mas estava obrigado a reconhecer sua contínua aparição.

Com a assinatura, na CMV ocorria com o subsecretário o mesmo que ocorria no governo com Ibarra. Aquele não podia dedicar aos expedientes o mesmo tempo que lhes dedicava o coordenador do Programa. De fato Selzer foi muito criticado quando fez o contrário e em um momento de politização no Programa decidiu pôr um assessor jurídico para ler com dedicação tudo o que ele devia assinar. Os destinatários criticavam que tudo era adiado porque Selzer queria ler tudo em lugar de simplesmente assinar os expedientes. Os destinatários sabiam que os diferentes assuntos tinham diferentes destinatários. No processo estudado houve protestos dirigidos a Ibarra, a Selzer e ao coordenador, todos considerados políticos, mas distribuídos de modo diferente segundo a forma pela qual o pensamento estatal hierarquizava tanto assuntos como pessoas e seções administrativas.

Os diferentes sentidos com que a política aparece dentro de um organismo e em um tempo de gestão, se viram em contato quando em ano eleitoral, ingressou no Programa uma pessoa com cargo de coordenador executivo que se ocupou exclusivamente de assuntos do Programa considerados políticos em sentido não administrativo. Tinha um vínculo próximo com um membro da Gestão e ambos participavam do mesmo local partidário⁴⁰. Não se interessava por questões de gestão (como os trâmites) e sua função era para os outros membros do Programa incerta, mas vinculada à política partidária. Podíamos perceber que se ocupava de questões próximas das organizações, e tentava estabelecer laços com elas. Em uma oportunidade em que foi perguntado, ele mesmo definiu seu lugar dizendo “faço o mesmo que o coordenador, mas sem assinatura”. A pesar de ter um cargo que levava no nome o termo “executivo”, em seu caso a política se distanciava do que era política legítima na gestão. O significado do termo política quando referido a ele, não se referia a diretrizes da gestão e em lugar de se vincular à decisão administrativa, a política se referia à política eleitoral ou de facções, considerada consensualmente ilegítima nesse âmbito e, portanto desenvolvida de forma oculta e não explícita. Não obstante, o lugar onde se encontrava

⁴⁰ Comitê eleitoral, escritório de assuntos políticos nos bairros.

esta pessoa era classificado como um espaço de gestão e assim, suas atividades políticas partidárias se entrelaçavam com o funcionamento da gestão e da política em seu sentido de decisão executiva legítima nesse âmbito.

Outro encontro entre a política e a gestão em um âmbito considerado de gestão ocorreu após a “mudança de gestão” na implementação da autogestão. No momento de confusão que intermediou a saída de Jozami e a entrada de Selzer, a *Vicejefe de Gobierno*, Cecilia Felgueras, se solidarizou com as organizações que protestavam contra a expulsão de Jozami. Foram organizadas reuniões e comissões em que se buscariam formas de superar o conflito surgido pela mudança de gestão. Se Felgueras estabelecia que essa era uma tarefa de gestão, a leitura feita pela CMV foi que se tratava de uma intervenção puramente política.

Mas a forma de intervir de Felgueras não era a que se esperava de sua hierarquia no organograma. Não o fazia com as grandes decisões executivas, e sim em contato direto com os destinatários, papel que só cabia às autoridades da CMV. Era uma intervenção política porque intervinha no nível de gestão. E era especialmente política por não avançar no sentido da Gestão. Felgueras buscava intervir diretamente nos trâmites da autogestão e ser mediadora entre os destinatários e os setores de governo por onde passavam seus trâmites, incluindo as autoridades da CMV. O que ampliava o aspecto político da participação de Felgueras era o fato de que ela já atuava de modo independente do *Jefe de Gobierno* com quem não tinha uma boa relação⁴¹. Mas justamente pela distância entre Felgueras e o *Jefe de Gobierno*, a Gestão Selzer tinha ferramentas para neutralizar sua intervenção política e de gestão.

Ainda que Selzer –como subsecretário de habitação– devesse obediência a seu *Vicejefe de Gobierno*, a má relação de Felgueras com a autoridade máxima do governo autorizava a Selzer a ser esquivo com os pedidos de Felgueras. Por outro lado, os funcionários da CMV só deviam obediência à Gestão Selzer, e não ao governo da cidade, com quem não tinham nenhum vínculo direto. A verticalidade hierárquica do organograma do governo funciona de um modo em que os setores de gestão só obedecem aos setores políticos imediatamente superiores. Os funcionários de Selzer

⁴¹ Nesse período Felgueras manifestaria, em privado, diferenças com Ibarra, e meses depois também publicamente. Estas diferenças eram marcadas por uma relação atípica entre chefe e *Vicejefe de Gobierno*. A mesma é fruto de uma repartição partidária de cargos entre a UCR e o Frepaso, que influiu na cidade como consequência de um acordo nacional que deu lugar a Aliança entre esses partidos e como veremos no capítulo 3 também influiria na CMV.

reconheciam como legítima fonte de decisão política a Gestão que os dirigia diretamente.

Além de organizar o poder executivo em seu interior, as idéias que articulam o par gestão e política, também permitem ler a relação entre os três poderes de governo. Na classificação socialmente compartilhada pelos que estão em um organismo, a estrutura formal de governo é pensada com o poder executivo ocupando o lugar da gestão, e o legislativo da política. Desse modo as secretarias coordenadas pela *Jefatura de Gobierno* são as responsáveis pela execução das leis elaboradas pela legislatura.

Para além da organização formal entre atores de governo, do ponto de vista de uma política pública, o esquema de divisão de poderes sofria alterações⁴². As mesmas podem ser cifradas em código de gestão e política, já que assim se pensavam esses contatos. A primeira tergiversação é que a execução e gestão de leis do poder executivo aparecem como política e não simplesmente como gestão. Em realidade, todos os poderes misturam suas funções: o poder executivo julga e faz leis, o poder judiciário faz política e o poder legislativo julga e também faz política. Quando vistos de perto, cada poder institucional tem tarefas de gestão e de política. E a política da que todos participam, não só se vincula à execução (forma legítima na gestão), mas também aos interesses particulares e à luta de facções.

Entre o executivo e o legislativo, por exemplo, conexões horizontais cortam de outro modo o eixo da gestão e da política. Nem sempre o poder legislativo era considerado político com respeito do executivo. No caso da autogestão, a bancada oficialista na Legislatura, permitia a Gestão da CMV propor de maneira direta modificações nas leis, como ocorreu com a própria Lei 341. A CMV, assim, legislava sobre a autogestão. Para a direção da CMV as modificações tinham um caráter político e para os legisladores se tratava apenas de uma contribuição à gestão a cargo de seu partido. Não obstante, em outras oportunidades o poder legislativo se colocava do lado do que era classificado como político, deixando o Executivo do lado da gestão. Assim

⁴² Na política pública considerada, o poder judiciário intervinha para a compra de terrenos por parte das cooperativas. Através da *Procuraduría* da cidade, que avaliava todos os gastos da cidade superiores a 300 mil pesos, os expedientes para concessão de créditos de autogestão também passavam por aí. Esta avaliação era considerada técnica ou de gestão, e não política como poderia ter sido se a mesma estabelecesse obstáculos para a concessão de créditos. Na cotidianidade da implementação era considerado um passo a mais nos trâmites que deviam ser percorridos e não como um controle independente da gestão da CMV.

eram entendidos os pedidos de informações e as interpelações periódicas que setores opositores ao governo impulsionavam na Legislatura à autoridades políticas da CMV.

A relação entre poderes executivo e legislativo era reeditada a cada ano quando o orçamento do ano seguinte era discutido. O orçamento é uma proposta feita pelo poder executivo que os legisladores modificam, aprovam ou rejeitam. Não obstante, não pode ser estudada como uma relação entre dois atores diferentes, dado que o projeto de orçamento é elaborado no gabinete do poder executivo, junto com legisladores oficialistas, em um período em que participam das negociações e avaliações todos os setores de governo e outros não governamentais como empresários e organizações. Também não podemos considerar como um assunto meramente de política ou de gestão, já que em cada rótulo considerado intervinham questões pensadas de ambos os lados da separação, e também como questões que incidem em ambos os extremos. O *Jefe de Gobierno* estipula prioridades para o gasto consideradas políticas, mas na elaboração do orçamento intervinham questões como o gasto em cada organismo no ano anterior, a disponibilidade de fundos, consideradas questões técnicas ou de gestão. No capítulo 5 analisarei com mais detalhe a elaboração do orçamento em que a autogestão foi importante, como um dos múltiplos focos de irrupção da política na gestão.

Latour (1994:19) utiliza o exemplo da separação que distingue o poder judiciário do executivo para descrever o tipo de separação moderna entre um mundo natural e um mundo social, que na introdução vinculei com a separação que analiso neste trabalho. Essa separação entre poderes, “não teria como descrever os múltiplos laços, as influências cruzadas, as negociações contínuas entre os juizes e os políticos. No entanto, aquele que negar a eficácia desta separação estará enganado”. Como a separação moderna entre natureza e sociedade, podemos pensar em uma separação constitucional entre política e gestão, tão nítida e ao mesmo tempo não respeitada.

Para o pensamento estatal a gestão não se confundia com a política. Mas isso não evitava que a política possa intervir constantemente na gestão, nem que na gestão se possa proceder de modo político. A pesar da CMV ser um âmbito efetivamente pensado como de gestão, ocupado na execução de políticas públicas, como outros organismos, a CMV era um bem que se podia usar como moeda de troca para negociações consideradas puramente políticas. Essa prática podia ser encontrada na indicação de pessoas a cargos (como nas gerências) por parte do *Jefe de Gobierno* ou de legisladores. Segundo a *Vicejefe de Gobierno*, um dos gerentes da CMV havia sido

colocado aí “para fazer política para Ibarra... é um cabo eleitoral”⁴³. Segundo se dizia na CMV, Ibarra podia tornar viável sua gestão apenas com “acordos políticos” com os peronistas e radicais, que por anos governaram a cidade. Se a CMV não era um dos destinos mais importantes do governo devido a seu orçamento ser relativamente baixo (e este era um índice da importância de uma sessão para a política na cidade), o organismo era valorizado “politicamente” devido ao valor que tinham as “moradias para os pobres” e “mostrar obras”. Por outro lado algumas pessoas que foram contratadas no Programa de autogestão chegavam por recomendações da legislatura e –segundo me assegurou Jozami– havia legisladores que telefonavam para pedir casas ao subsecretário.

II.

Junto com a classificação de espaços e funções de governo, as idéias de gestão e de política também definem distintos tipos de pessoas. Por sua hierarquia no organograma cada pessoa é classificada na estrutura de governo em função de seu lugar social, ou digamos de seu lugar estatal. A importância desta separação para a cotidianidade estatal fala da força de uma classificação que embora na dinâmica da implementação era facilmente superada, também era válida e efetiva.

Do lado da gestão, funcionários em regime de dependência trabalhista e do lado da política, a Gestão, que era formada por “funcionários políticos”, autoridades cujos mandatos derivam do voto da população ou da nomeação por parte de quem foram votados. Como vimos, são as autoridades que se ocupam das decisões consideradas políticas, deixando as de gestão nas mãos dos de menor hierarquia. A classificação das pessoas corresponde aos espaços sociais que descrevi mais acima, onde cada um se situava. Em um organismo, secretaria ou na *Jefatura de Gobierno*, os que no organograma estavam situados acima eram considerados políticos como pessoas e Gestão como grupo –provavelmente em referência ao tipo de âmbito que dirigiam.

A divisão mais forte da forma em que as pessoas são pensadas é a que distingue o grupo dirigido pelo subsecretário e composto pelos que ocupam cargos designados por este, que formalmente se chamava na CMV “quadro executivo”. E o grupo de gestão, que se identificava especialmente com o grupo majoritário de funcionários públicos que eram os que na CMV formavam o quadro permanente, constituído por funcionários que

⁴³ Entrevista a Cecilia Felgueras 12 /11/02 Salvador Schavelzon.

ingressaram por concurso e respondiam às regras da carreira administrativa nacional. Segundo a classificação que circulava cotidianamente na CMV, o quadro executivo era identificado com a política e o quadro permanente com a gestão, como classificação vinculada ao espaço institucional que ocupavam, mas que podia ser independente, já que formalmente cada espaço se dividia também em função dessa separação. Os postos diretivos mais altos são ocupados pelo quadro executivo e designados pelo subsecretário; alguns poucos do quadro permanente acedem a cargos diretivos de segunda linha. Além disso, na forma pela qual se vive a separação de funções se distinguem dos grupos socio-culturais distintos com propriedades estereotipadas específicas⁴⁴.

Na estrutura atual da administração pública da cidade, devemos somar à Gestão e ao quadro permanente o pessoal contratado. A figura do contratado surgiu em todo o governo nacional para se referir às contratações de tipo excepcional ou esporádica, embora, na prática, tenha se convertido na forma mais comum de ingressar no Estado, visto que por lei o acesso ao quadro permanente foi fechado. Assim, quando o quadro executivo necessita de funcionários “contrata”, geralmente com o argumento de que necessita deles para as funções não realizáveis pelo pessoal já existente. Desse modo, os contratados ocupariam o mesmo lugar funcional que o quadro permanente, embora devido a que as contratações, muitas vezes respondem à proximidade política – justificadas como necessidades de gestão – os contratados se encontram menos próximos do quadro permanente que do executivo, do qual, por outro lado, depende sua permanência trabalhista. Em relação aos outros tipos de pessoas mais comuns no organismo, o lugar dos contratados se situa entre a política e a gestão. No caso estudado, ao lado do quadro executivo os contratados eram um grupo subordinado e encarregado da gestão, não obstante, na relação com o quadro os contratados apareciam associados à política, por seu estilo e proximidade com a Gestão.

As características dos grupos classificatórios, como são pensadas no organismo, devem ser analisadas junto às condições de trabalho que intervinham, entre outros fatores, na definição de seu lugar social. O quadro permanente tem antigüidade e estabilidade trabalhista; os contratados costumavam durar o tempo de um mandato

⁴⁴ Esta separação entre Gestão e quadro permanente, pessoas de política e de gestão, configura os participantes típicos das políticas públicas ao qual devemos somar ainda os destinatários. Podemos opor estas pessoas a candidatos, militantes e votantes típicos da política em um processo eleitoral; e a polícia, juiz e famílias despejadas em o outro exemplo de intervenção estatal considerado na introdução. Uma mesma pessoa pode participar tanto de eleições como de uma política pública ou ser despejada, mas em cada caso a posição social ou simbólica é diferente.

(tendo a cada ano seus contratos renovados). Mas os contratados, a diferença do quadro permanente, eram em muitos casos profissionais, e recebiam salários mais altos. Por outro lado, a relação de confiança e proximidade com a Gestão permitia aos contratados privilégios não acessíveis ao quadro permanente. O que o quadro permanente explorava como distintivo de sua posição era o conhecimento técnico do funcionamento do organismo. O chamado “quite de colaboração”, como ameaça do quadro permanente em conflitos sindicais, dava conta de um saber que é cuidadosamente mantido e destacado por eles, ao se sentirem ameaçados quando as tarefas administrativas eram deixadas nas mãos dos contratados. Os contratados representavam um risco a longo prazo, porque colocavam em perigo o valor de ser da gestão, de onde o quadro permanente retirava seu poder para negociar com o quadro executivo, e também seu valor social dentro do organismo. Finalmente, os contratados, pouco a pouco, substituíam o quadro permanente, o que gerava um conflito latente –que se viveu de maneira manifesta, e considerada política– durante a Gestão Jozami.

Não obstante, entre a classificação de uma pessoa segundo as categorias do pensamento estatal, e o lugar que ocupa um indivíduo em um organismo devem ser considerados muitos outros fatores, inclusive outras classificações. Por exemplo, quando os contratados traspassaram o marco de uma gestão que foi deslocada, houve uma mudança de significações do lugar social que cabia a cada um dentro do organismo. Funcionários de confiança, próximos ao quadro executivo, foram classificados na nova gestão como próximos ao quadro permanente; ou também, a partir de novas alianças, sua posição foi redefinida. Ainda no marco de uma mesma Gestão, os salários dos contratados mudavam continuamente seguindo o ritmo do dinamismo de mudanças políticas e alianças pessoais no organismo. Esta contínua mobilidade, não obstante, não evita que possamos construir um quadro com os grupos sociais descritos com relações relativamente fixas já que inclusive no dinamismo da mudança essas distinções eram continuamente consideradas.

Cada uma das duas gestões que estiveram à frente da autogestão deram outro significado à relação entre quadro permanente e contratados. Na época de Jozami, aos seiscentos funcionários que formavam parte do quadro permanente se somaram outros duzentos contratados. Durante esta gestão, todo o funcionamento da CMV passou a depender dos contratados, o que era justificado pelo subsecretário com razões políticas tanto como de gestão. Assim, segundo sua opinião, para que a gestão funcione era necessário que politicamente se colocasse em funcionamento uma administração que se

adequasse às novas políticas públicas que o organismo iria implementar. Mais tarde, a Gestão Selzer acusaria a Jozami de ter criado uma “CMV paralela”. O novo subsecretário começou sua gestão criticando a quantidade de contratados e prometendo capacitação e outras medidas para que pouco a pouco se reduzisse à distância desse grupo com o quadro permanente. Nessa CMV “paralela”, o Programa de autogestão era o exemplo mais visível.

Outra categoria de pessoas na CMV era a dos estagiários. Formalmente eram estudantes avançados de carreiras universitárias que complementariam sua formação trabalhando no Estado⁴⁵. Na prática eram associados na CMV aos contratados, com um regime de contratação muito precário semelhante ao daqueles, se bem que com menor salário. Ainda que o pudéssemos considerar o grupo mais fraco do organismo, podia ter uma proximidade política com a Gestão, semelhante à dos contratados e assim ser considerados do lado da política com respeito ao quadro permanente.

Outro tipo de pessoas do âmbito de gestão eram os profissionais ou técnicos que podiam ser parte do grupo de contratados ou do quadro permanente, mas se distinguem destes últimos porque costumam ocupar cargos de maior hierarquia dentro do organismo. Este grupo vive como todos entre a política e a gestão, mas lidava particularmente com um problema na articulação das duas dimensões. Este grupo vive um limite que era pensado na estrutura do governo como imposto pela política à gestão. Os profissionais dos estratos mais elevados da carreira administrativa se encontram em um limiar que é tanto o do pensamento como da organização social das instituições e aparece quando a política partidária se torna necessária para que este tipo de pessoa ascenda ou se mantenha nos altos postos da administração.

Técnicos e profissionais chegam a lugares importantes da estrutura do organismo pelo caminho da carreira administrativa (a gestão), mas se encontram com as regras próprias dos altos cargos, onde um homem de gestão só subsiste vinculado à política, a seus códigos e lealdades específicas. Responder a autoridades ou idéias políticas nas decisões executivas ou na colaboração com a estrutura partidária, pode ser o modo pelo qual a política aparece para pessoas identificadas puramente com a gestão. Desse modo, se mostra impossível uma pessoa puramente de gestão, o que não impede que as idéias de gestão e política continuem sendo pensadas como separadas e o

⁴⁵ A figura do estagiário (*pasante* em espanhol) como outra pessoa da gestão pública, apareceu durante a década do 90 quando se instalou este modo de emprego no governo da cidade (e também nacional). Em outros organismos ocorreram casos de protestos feitos pelos passantes.

surgimento da política como uma irrupção acrescentada –para as quais um técnico não é pago – que provoca uma junção prejudicial para a gestão.

Na organização de um governo, as pessoas não só eram políticas ou de gestão segundo o grupo de que formavam parte, ou o lugar institucional que ocupavam. Também eram de algum modo particular de gestão e de algum modo particular de política. Para o pensamento estatal importa o que as pessoas “são”. Além de todos serem em alguma medida políticos, podendo ser peronistas, radicais, progressistas ou de esquerda. Esta classificação corta horizontalmente em estratos a CMV, de modo transversal aos outros cortes já considerados. Como todo organismo municipal, a CMV era integrada por funcionários que, além de se identificar com o quadro permanente ou dos contratados, adscriviam a distintas identidades políticas. Este fazer parte também intervinha na gestão cotidiana, e em questões chaves como, por exemplo, a definição do ritmo de cada expediente. Este novo corte tinha relação com o apresentado anteriormente: o quadro permanente costumava ser peronista, muitos profissionais do quadro permanente eram radicais e no período estudado a Gestão era considerada progressista.

Além de responder ao resultado das eleições da cidade, a composição do organismo era fruto dos acordos políticos feitos pela *Jefatura de Gobierno*, como parte da negociação legislativa ou de alianças partidárias eleitorais. A CMV, e o governo em geral, estava formado por funcionários peronistas e radicais, a pesar de que a coalizão com que Ibarra ganhou as eleições incluísse apenas radicais. Pela vinculação entre política partidária e gestão, a CMV estava integrada por camadas de funcionários provenientes de diversas frações. A composição era muito heterogênea, tendo em conta que a CMV nos últimos dez anos mudou suas autoridades aproximadamente a cada dois anos e que, além disso, os legisladores e o executivo também introduziam gente nos organismos do governo. Muitas vezes, no discurso público, os funcionários faziam referência a distintos grupos com interesses políticos específicos que formavam parte da gestão e deviam ser neutralizados.

As diretrizes políticas eleitorais na cidade foram nos últimos anos muito instáveis e permitem explicar as alterações que, a cada momento, configuravam a idéia de “nós” e “outros”, incluindo não só a autoridades e funcionários, mas também destinatários. O marco político partidário era um dado que em cada Gestão distribuía de modo distinto aos atores na esfera da política ou da gestão. Ser classificado do lado da gestão significava determinado valor que quando aplicado a um destinatário podia dar

velocidade ao ritmo de seus expedientes. Não obstante, a descrição na política e na gestão, não era composta apenas a partir da identidade partidária. No capítulo 4 analisarei em particular o modo como a Gestão pensava os destinatários entre a gestão e a política, e em relação à afinidade com respeito à Gestão e a sua política.

Em um âmbito onde era impossível não “ser” alguma coisa política e de gestão, pode se imaginar que quando se apresenta alguém, talvez um novo companheiro de trabalho ou uma nova autoridade, nunca deixa de aparecer à pergunta “de onde você vem?”. As respostas lembram as discussões sobre genealogias de antepassados que alguns etnólogos estudam. Uma série de nomes e afiliações situam o sujeito em questão em um mundo inteligível apenas para os participantes da política na cidade. “De que setor do radicalismo?”, “foi colocado pelo legislador x”, “é gente do referente bairro x”, “foi enviado da *Secretaría de Medio Ambiente*”, “estava na Comissão de Orçamento da Legislatura”, “milita no Baixo Flores⁴⁶”, “vem de Franja Morada⁴⁷”.

No funcionamento estatal importava “quem são essas pessoas”. Por isso podemos dizer que na CMV a gestão é pensada politicamente, as lealdades políticas e as descrições políticas seguem vigentes no tempo, o que faz que uma vez mais, a pesar da separação, não possamos pensar a gestão sem política. A história política do governo da cidade configurava o “ser” das pessoas que era considerado para a organização do trabalho, para avaliar contratações ou para se ocupar de determinado expediente.

Por outro lado, além de serem políticas, peronistas e de certo setor do peronismo, as pessoas são avaliadas pelo que fazem, e em que medida o que fazem é político ou de gestão. Existiam formas políticas e de gestão de fazer o trabalho. Considerando os funcionários, do quadro permanente ou contratados, havia outra classificação: as categorias que poderíamos chamar de envolvidos e não envolvidos. Um empregado envolvido é o que realiza atividades consideradas agregadas ao tido por obrigatório. Este compromisso com as tarefas atribuídas costuma representar trabalho para além do horário estipulado, ou das responsabilidades de cada um. No Programa e na Gestão se considerava que os envolvidos correspondem aos contratados e os não envolvidos ao quadro permanente. A diferença entre os funcionários da Gestão e do quadro permanente –dizia um membro da Gestão–, é que enquanto os primeiros “ficam até qualquer hora, é impossível ver a alguém do quadro permanente depois das três da tarde”, esse membro da Gestão, se queixava dos funcionarios não envolvidos com os

⁴⁶ Bairro pobre de Buenos Aires.

⁴⁷ Agrupação universitária da UCR.

objetivos da Gestão que “quando chegam passam uma hora se cumprimentando”, “não têm vontade de fazer as coisas” e “quando se pede algo ficam te olhando”.

Por outro lado, no funcionamento da gestão, esta participação “para além” do obrigatório ou regulamentado, é considerada imprescindível para que os trâmites avancem. Desse modo, o funcionamento burocrático mostra sua dependência da vontade pessoal de seus integrantes, longe da idéia de máquina burocrática despersonalizada e automática, própria de uma representação que pensa a administração como gestão sem política. Poderíamos dizer que a imagem da burocracia como máquina racional não deriva de uma participação “impersonal”, mas de um tipo particular de personalização⁴⁸.

A situação considerada anormal, mas naturalizada, própria do estar envolvido, é freqüentemente considerada como intromissão da política na gestão. Se bons autoridades podem ver com bons olhos esta intromissão da política no funcionamento do organismo, para os funcionários pode gerar queixas. “Porque não contratam mais gente?”, “Porque não nos pagam as horas extras?”. A exigência de envolver-se costuma ser vista como exigência justificada por razões políticas, e pelos interesses particulares das autoridades.

Em uma oportunidade, um trâmite demorou uma semana porque faltava a fotocópia da matrícula que um organismo nacional dava às cooperativas certificando sua existência. Por essa razão, um dos funcionários percebido como não envolvido reteve o expediente enquanto os destinatários e seus técnicos pensavam que já se devia ter passado à próxima etapa do percorrido. O arquiteto de uma equipe técnica caracterizou a situação: “há duas possibilidades: fazer uma fotocópia da matrícula que está no outro expediente da mesma cooperativa, ou esperar seis dias (que com a greve e ano novo foram 10) para que quando os destinatários se derem conta de que o expediente tinha sido freado, alguém vá enfrente da CMV para fazer a fotocópia e o trâmite possa seguir”. O alvo das queixas era um novo empregado do quadro permanente, incluído no Programa para melhorar a gestão, ele se amparou na norma pela qual o expediente incompleto devia ser retido até que os destinatários o completassem, e acabou atrasando 10 dias seu avanço. A análise do arquiteto que o criticava foi que “botaram ele para agilizar, mas pela mentalidade burocrática que tem acaba atrasando”. A crítica a esta mentalidade era a crítica à racionalidade que se associava à burocracia, mas que não dava os resultados buscados.

⁴⁸ Atendendo a essa idéia de empregado público, podemos considerar a “indiferença” (Herzfeld, 1992) como produto simbólico que compõe o modo pelo qual as pessoas são pensadas.

Em contraste, alguns funcionários tomavam o adiantamento do expediente como um objetivo próprio. Alguns se dedicavam a gestão tanto como os políticos da Gestão se dedicavam à política, falando só sobre isso e dedicando mais horas que o obrigatório para o trabalho. Estes funcionários envolvidos no adiantamento dos trâmites por excesso de gestão se juntavam aos destinatários no seguimento personalizado dos trâmites. Ainda que comecemos enfatizando a oposição entre as categorias do quadro permanente, Gestão e contratados, também devemos assinalar distintos tipos de solidariedade trans-categorial. Assim como funcionários se juntavam a destinatários, no trabalho em comum dos trâmites o quadro permanente se unia aos contratados. Para o funcionamento do organismo era necessário o trabalho em conjunto dos distintos setores. Neste sentido, quando o Programa de Autogestão cresceu em quantidade de trâmites, os laços deviam melhorar. Entender a realidade estatal sob a luz das idéias de gestão e política não significa, não obstante, opor a categorização de pessoas no nível das idéias, às práticas onde essa distinção se dissolveria. Tanto de modo conceitual, como de modo prático as categorias separam o mundo e também se articulam em distintas combinações.

Em certos momentos, por outro lado, a cotidianidade do trabalho fazia do estar envolvido uma exigência das circunstâncias, uma obrigação. No Programa, durante o período estudado, ficar depois da hora e se interessar pessoalmente pelos trâmites a serem percorridos era um requisito para manter o posto de trabalho. No Programa de autogestão, a necessidade de estar envolvido, coincidia com o lugar político com que se pensava este âmbito na CMV. Ainda que às vezes essa participação agregada era justificada por convicções políticas, outras vezes era entendida como produto da debilidade gremial. Havia momentos em que os contratados confessavam uma inveja da estabilidade do quadro permanente. Sob o estereótipo de empregado do quadro permanente não envolvido, se percebiam melhores condições de trabalho. Ao mesmo tempo, quando o estar envolvido era lido como exigência trabalhista, a relação entre contratados e Gestão aparece como de subordinação trabalhista e já não como proximidade política. É essa subordinação a que, muitas vezes, unia o quadro permanente e os contratados.

c. Transformações entre a política e a gestão.

Vimos que a separação entre gestão e política era vivida e também continuamente superada, com situações que mostravam a política se aproximando da gestão ou a invadindo. Quando a classificação é aplicada por pessoas concretas a outras pessoas, situações ou espaços muitas vezes o resultado eram híbridos entre a gestão e a política. O pensamento estatal às vezes não consegue enquadrar práticas, pessoas, atitudes em seus dois lados. Por outro lado, nunca se trata de uma situação definitiva, já que procedimentos podem ser operados tanto para politizar como para gestionalizar. O caráter com que são pensadas as coisas que estão ou ocorrem no Estado é o de transformação contínua. Apesar do pensamento estatal continuar sempre pensando a política como separada da gestão, as coisas e pessoas se alternavam de um lado ao outro do par. Assim, esse caráter político ou de gestão se define sempre nas relações e situações concretas.

Não é possível definir de antemão que ações serão catalogadas de uma forma ou de outra, se não observamos quem está acusando e quem realizou a ação em função da classificação de pessoas no organismo, e também segundo as distintas facções políticas. Se a Gestão, por exemplo, se relaciona positivamente com a política, não é sempre assim em todo contexto. Se bem que, os que participavam da implementação não duvidavam sobre o momento adequado de denunciar a presença da política nos objetos estatais que sempre eram classificados da mesma maneira. Uma definição precisa anularia a flexibilidade que torna este par efetivo para se pensar a política e a gestão nas situações de implementação de uma lei em um organismo público.

O lugar dos protestos sindicais na CMV nos permite observar a contínua transformação de pessoas e práticas entre a gestão e a política. Eram situações vividas como políticas na gestão. Como o tempo de eleições dentro do marco de uma política pública, os conflitos gremiais podem ser entendidos como um tempo distinto de política, ativado com frequência variável. As greves e outros conflitos gremiais excediam muitas vezes o âmbito da CMV. O sindicato respondia a uma dinâmica ao nível de todo o governo, às vezes inclusive às questões nacionais. No governo da cidade, os servidores públicos recebiam grande parte do salário “na informalidade”, sem que fosse incluído o total do recebido no salário “básico”. Por outro lado, havia reivindicações pelas horas extras, e pela antigüidade de tempo de serviço. No primeiro dia de trabalho de 2003 houve uma greve “dos municipais”, nome pelo qual são

conhecidos os funcionários do quadro permanente em contextos sindicais. Na CMV e outros organismos apareceram cartazes com o texto:

“IBARRA: COM OS CONTRATOS QUE VOCÊ FAZ COM PESCE [Secretário de fazenda] VOCÊ PODE PAGAR A ANTIGÜIDADE POR TEMPO DE SERVIÇO” 2 DE JANEIRO GREVE. EDIFÍCIO DO PLATA [onde funciona a CMV] FECHADO (veja-se também cartaz em anexo b. XVII).

A pesar do conflito gremial ser pensado por seus protagonistas como político, a verdade é que para a Gestão da CMV, e para os funcionários que não participam ou se sentiam perto do sindicato, este era classificado como um conflito do plano da gestão. As greves periódicas dos funcionários do governo da cidade prejudicavam o funcionamento da CMV, já que o avanço dos trâmites que dependia de setores do quadro permanente era atrasado. Mas não eram conflitos diretos cuja solução estava ao alcance da Gestão. O gremial, deste modo, não intervinha na esfera considerada política na CMV na qual estavam incluído, por exemplo, os conflitos com organizações ou com outros setores se considerados políticos (no sentido de conflito) para o contexto da CMV.

O setor do quadro permanente não deixava de ser considerado âmbito mais especificamente de gestão na CMV. Nessas situações, o que era política para o sindicato, não era para o resto dos atores da CMV. De modo inverso, o que importava politicamente para a Gestão podia ser indiferente para o quadro permanente. Em certa ocasião de conflito, funcionários do quadro permanente diziam as escondidas “Já vem o Mauricio”⁴⁹. A frase parecia indicar, não uma preferência política por outro *Jefe de Gobierno*, mas sim a indiferença com a qual o quadro permanente olhava a Gestão considera política, enfatizando de modo ofensivo o caráter irrelevante e transitório que a Gestão tinha para eles.

Separando a gestão da política, o pensamento estatal constatava continuamente que as duas dimensões se encontravam. Isso ocorria com as pessoas, que realizavam atividades que entrelaçavam as duas idéias, nos lugares onde a política irrompia e no tempo, que deixava de ser de gestão e voltava a ser de política. Estar no lugar da política

⁴⁹ Mauricio Macri foi o rival eleitoral de Anibal Ibarra nas eleições de 2003. O quadro não estava opinando sobre a política na cidade, e sim desejando o momento em que a Gestão atual deixara seu lugar. De qualquer maneira, é provável que essa frase não tivesse sido pronunciada se existisse uma identidade política compartilhada entre o subsecretário e a maioria dos empregados do quadro.

ou da gestão dependia da variação de relações e de mudanças do ponto de vista de onde se pensava o outro, seu lugar, seus gestos ou ações. Mais abaixo do *Jefe de Gobierno*, que é na estrutura de governo máximo responsável político e máxima autoridade administrativa de gestão, todas as posições da estrutura são gestão ou política dependendo do lugar de onde se avalie⁵⁰.

Pessoas consideradas políticas (“um político”) ocupavam às vezes cargos de gestão. Inversamente, em cargos classificados como políticos, havia às vezes técnicos ou funcionários que haviam feito “carreira de gestão” no organismo, e assim eram classificados. No funcionamento cotidiano do organismo, a pesar da vigência da classificação do organograma, o sistema de cargos ordenados hierarquicamente se perdia em muitas zonas intermediárias, onde as posições sociais se misturavam, por exemplo, quando funcionários políticos prejudicavam interesses do “acúmulo” política partidária, a partir da tomada de decisões consideradas de gestão. A antiguidade de funcionários concursados, junto à confiança ganha pelas autoridades ou certo conhecimento técnico tido como capital, faziam com que os funcionários de carreira muitas vezes formassem parte da Gestão, com a qual podia não ter afinidade entre lugares e tipos de assuntos considerados neles.

Ao considerar o sistema em funcionamento podemos ver, então, algo mais que uma simples purificação entre as idéias de gestão e política, ainda que esta fosse também vigente. Junto à distinção, existe um dinamismo relacional e situacional que faz da observação em contexto uma ferramenta necessária para que seja possível situar o que é a política, o que é a gestão, e qual é a relação entre ambas. Desse modo, entender o significado do par não parece depender de uma definição rígida e unívoca, mas de dar conta, justamente, do movimento dinâmico que o constitui.

Olhando de perto as hierarquias podem perder o contorno, a política e a gestão podem deixar de distinguir nitidamente as pessoas e espaços. Mas ao mesmo tempo em todo lugar da CMV a separação entre gestão e política e suas conseqüências eram levadas em conta. Não se trata então de uma grande distinção que nas relações entre pessoas sempre é superada: de perto também nos encontramos com a distinção. Quando havia reclamações ou pedidos, estes eram dirigidos aos que se ocupavam da política (em sentido de dirigir a gestão) as ordens, por outro lado, circulavam na direção vivida como

⁵⁰ Weber separa gestão e política quando considera as relações da burocracia com a política. Mas também considerava o lugar das autoridades entre essas duas dimensões. Dizia que a única coisa que não pode ser burocrática na Burocracia é seu objetivo final, que deve buscar legitimidade (1996: cap XI).

de cima para baixo, da política para a gestão. Apesar de que a política percorria os corredores da CMV, o mesmo era efetivamente considerado um espaço de gestão no governo da cidade.

O desafio é então mostrar um pensamento que ao mesmo tempo se impunha de modo rígido moldando o vivido em seus termos, e que era brando frente às contínuas transfigurações que também eram expressas na linguagem que a articulação entre suas duas idéias básicas permitia. Entre os processos de separação de duas dimensões e os de contaminação, é possível assinalar dois tipos de pessoas. Na implementação de uma política há pessoas com um lugar ambíguo com respeito aos dois extremos da classificação, e outras que se situam mais claramente de um e do outro lado. Desse modo, ao mesmo tempo encontramos pessoas e espaços que eram classificados de modo nítido em um dos dois lados da rixa entre a política e a gestão, e outros que eram simultaneamente ou alternativamente de gestão e de política.

Grupos de pessoas típicas de um organismo como os funcionários do quadro permanente –de um lado– ou os funcionários políticos e militantes partidários –de outro– eram concebidos a partir da bipartição básica do mundo do Estado. Também indivíduos concretos podiam ser percebidos a partir desse modo. Puramente político era o coordenador executivo, já mencionado, contratado no Programa no ano eleitoral de 2003 para fazer política partidária. Tinha um cargo de gestão (ainda que com responsabilidade política), mas pouco passava pelo escritório do Programa e só se ocupava de questões eleitorais como organizar um ato para lançar a candidatura a deputado do Auditor interno da CMV (amigo do subsecretário) e que foi assistido por algumas cooperativas destinatárias do Programa. Era rápido para dar seu telefone celular a destinatários, e garantir que interviria para solucionar os problemas das pessoas. Assim era entendido como tendo um papel puramente político, tanto por seus pares como pelos destinatários que entravam em contato com ele.

Na CMV se pensava como puramente de gestão alguém como uma socióloga com pós-graduação em políticas públicas que tentava permanecer neutra frente aos grupos ou facções do organismo. Ela tinha a postura de uma técnica, embora também os técnicos ingressavam no Estado de maneira considerada política. Na realidade, alguns profissionais do quadro permanente poderiam ter reclamado mais do que ela o fato de serem “autenticamente” técnicos, já que depois de terem ingressado, várias gestões haviam passado e suas funções se mantinham iguais. Os contratados, por mais perfil técnico que tivessem, dependiam da política para ter seus contratos renovados. Ainda

que a garantia para essa renovação pudesse ser justamente o fato de ter um perfil técnico despolitizado.

Outros eram classificados com mais dificuldade ou apareciam realizando atividades de modo contrário do que se esperava da posição que eles ocupavam. Não eram pessoas de gestão ou de política que em suas práticas se transformavam, mas pessoas cujos próprios lugares eram ambíguos em relação à estrutura de governo. É o caso de alguém que se apresentava como “assessor de Ibarra” mas outros o chamavam de “empregado da Chefia”. Sua função no gabinete do *Jefe de Gobierno* era intervir em caso de protestos contra o governo, geralmente frente a sua sede na *Plaza de Mayo*. Ele devia canalizar o protesto por caminhos institucionais, por exemplo, conectando a organizações com políticas públicas com organismos da cidade. Era como uma tecnificação de uma intervenção eventual e política a qual tinha se voltado permanente. Sua atividade estava relacionada com a política (do conflito), e sua função era canalizá-la na gestão. Por meio de sua gestão podia se organizar uma mesa de diálogo, um expediente na *Jefatura de Gobierno*, ou um na CMV.

Os arquitetos que trabalhavam no Programa eram considerados gente da política, haviam chegado pela primeira vez no Estado depois de terem participado em projetos de autogestão fora do Estado, com apoio técnico classificado como não puramente profissional, mas sim solidário ou militante. Mas essa externalidade, também os deixava fora do jogo político interno da CMV. Estavam aí para se ocupar da política pública, e isso em contraste, por exemplo, com o coordenador executivo nomeado em ano eleitoral, os colocava do lado da gestão. Não obstante, pouco depois alguns dos arquitetos entrariam na mesma política eleitoral da qual esse coordenador participava. Um deles formaria parte da lista de deputados da cidade do partido “*Autodeterminación e Libertad*” interno ao sistema político, mas se apresentando com um estilo caracterizado por sua externalidade. Os arquitetos se portavam desde que ingressaram no Estado como quem é de fora, embora estivessem dentro. E a classificação de política e gestão neste caso mudava segundo o momento, o ponto de vista avaliado e o tema considerado. Assim podemos constatar que existem várias políticas e várias gestões, mas todos os que estão em contato com as instituições estatais são pensados em alguma medida com sendo de gestão e / ou de política.

Gostaria de assinalar a seguir uma ação do *Jefe de Gobierno* significativa com respeito ao tema da transitoriedade de todo espaço institucional. O pensamento estatal

divide o mundo de certa maneira que é levada em conta quando sua tarefa é de organizá-lo. Assim as instituições podem ser criadas em consonância com essa divisão. Mas se as instituições estatais aparecem formadas a partir do modo de organização social que corresponde ao pensamento estatal, devemos considerar que também essa organização muda e está aberta à transformação. As instituições assim aparecem em contínua formação, sempre buscando se encontrar com os critérios do pensamento estatal que estão em sua base, mas também se afastando com respeito deles.

A ação a que me refiro ocorreu pouco tempo antes das eleições em que ele finalmente saiu vitorioso, em junho de 2003, em pleno tempo de política no sentido de Palmeira e Heredia, ou de tempo eleitoral no marco da política pública. Dezoito funcionários do quadro permanente executivo da CMV (sob o regime de contratados, ainda que identificados de maneira classificatória com a Gestão), foram convertidos em funcionários do quadro permanente, violando por decreto a lei nacional vigente que suspendia o acesso à mesma⁵¹. Pessoas identificadas com a política ingressavam no espaço mais identificado com a gestão. Com o decreto de Ibarra, se vivia o processo de somatória de camadas pelo qual cada Gestão, conforma politicamente a composição do organismo, em uma das formas com que a política é vista se introduzir na gestão.

Se como vimos, o quadro permanente e os contratados rivalizavam por um mesmo espaço, tendo o quadro permanente a seu favor a estabilidade e os contratados a confiança política, no caso do decreto e da passagem dos contratados de confiança para o quadro permanente, este grupo privilegiado conseguiu uma situação única, ao combinar estabilidade e confiança política. Em termos do sistema de classificação que descrevi neste capítulo, este novo grupo social podia agora se sentir igualmente pertencendo ao espaço político e ao de gestão. A ação do *Jefe de Gobierno*, a partir dos nomes levados pelo subsecretário, era entendida ao mesmo tempo como uma ação sob todas luzes política, mas que nem por isso deixava de interferir no âmbito de gestão, como medida também desse caráter.

Como vimos, ainda que na Gestão se possa legitimamente fazer política, não se pode fazer qualquer política. Estas ações recém consideradas não são socialmente autorizadas na Gestão, ainda que sejam feitas através da assinatura executiva. Conseqüentemente foram entendidas pelos membros da CMV como invasão da política

⁵¹ Pelo argumento legal com que havia sido decretado existia a possibilidade de que um futuro *Jefe de Gobierno* cancele a medida, mas não era provável que isso ocorresse e estas pessoas foram consideradas definitivamente como parte do setor mais hierárquico do quadro.

na gestão. Os executores que respondiam pela ação, uma vez mais, defendiam que esta tinha um caráter de gestão. A justificativa era que essas pessoas deviam integrar o quadro permanente, como modo de melhorar a gestão, já que ingressavam as diretrizes políticas que para eles deviam guiar toda gestão.

d. Lugar social e estatal do Programa de Autogestão na CMV.

A implementação de uma política pública permite traçar um mapa das relações entre atores de um governo, que sempre será um mapa diferente ao do organograma. A partir das relações efetivas que unem organismos e pessoas, a divisão de poderes, tão importante na estrutura formal do Estado, longe de ser equilibrada se mostra assimétrica e de múltiplas formas distintas segundo o momento em que seções desses poderes entrem em relação. A implementação de uma política pública permite também que tracemos um mapa agora no âmbito interno da CMV, a partir das relações entre uma de suas seções com o resto.

Interessa aqui o lugar do Programa de autogestão do ponto de vista dos participantes do mesmo, e a partir dos mesmos, como se demarcavam os distintos setores de política e de gestão do organismo e os setores de governo com os quais o Programa estava em relação. Estas relações se tornam inteligíveis se seguimos a rota dos trâmites necessários para aceder aos créditos para construção de moradias. Estes trâmites eram organizados com epicentro no Programa e percorriam a CMV, assim como alguns outros organismos da cidade e do governo nacional (ao qual se refere como “nação”). Com esta análise procuro, por um lado, desenvolver a especificidade de uma política pública; por outro, continuar rastreando os significados do par política e gestão, e de como os mesmos configuram a linguagem com que se pensa o mundo no Estado.

Como vimos, o Programa de Autogestão tinha um lugar específico na CMV por implementar uma política pública com um modo diferente das anteriormente implementadas pelo organismo. Vimos que a autogestão já era especial no que respeita a sua origem, por ter surgido a partir da difusão realizada pelas organizações sociais. Além disso, Jozami havia decidido formar o Programa com funcionários contratados e estagiários, sem experiência anterior no Estado, mas com afinidade para este tipo de políticas, e para o trabalho com organizações. Isto colocava o Programa em um lugar

diferente ao do resto da CMV, formada majoritariamente por funcionários do quadro permanente.

A autogestão também concentrava o interesse dos meios de comunicação mais que o resto das outras políticas. Distintos traços como o lugar privilegiado no edifício e o interesse do subsecretário, (como veremos no capítulo 3) faziam que o Programa fosse classificado pelo resto da CMV como um espaço aparte, um espaço de contratados e de uma política pública diferente. A particularidade do Programa podemos ver na opinião de um membro da Gestão, que me dizia que “o Programa de bairros é natural que exista, porque muitos funcionários da CMV vivem nesses bairros, mas não é assim com a autogestão”; “há velhos funcionários que têm orgulho de pertencer à maior empresa construtora do país e querem que a CMV construa como antes”. A autogestão aparecia como algo novo e era rejeitada pelos que se identificavam com o que era comum para a CMV.

O tipo de política que se implementava, as pessoas que a levavam adiante e o lugar privilegiado dado pelo subsecretário a autogestão, eram elementos que localizavam o Programa ao lado da política. Para a classificação do pensamento estatal do ponto de vista dos funcionários da CMV, essa política se associava ao conflito e ao externo. Para os funcionários da CMV e também para os membros do Programa, a política –como tipo de relações diferentes das puramente de gestão– estava mais presente que em outros espaços do organismo. Como veremos no capítulo seguinte, por outro lado, para os membros do Programa e da Gestão que a tinha colocado em funcionamento, a presença da política era signo de boa gestão.

Mas se a politização que caracterizava o Programa na CMV era boa para seus protagonistas mais diretos, não o era de igual modo para o quadro permanente, que considerava uma intromissão negativa da política na gestão. O representante gremial dos trabalhadores da CMV, de seu escritório na CMV, dava o seu parecer junto a seus colaboradores contra a Gestão e a política de autogestão que aquela impulsionava. O Problema com a autogestão era que entendiam que por retirar responsabilidades do Estado, este tipo de políticas eliminaria postos de trabalho. Criticavam também a política de se fazer tantas contratações, que viam como medida tomada *contra* o quadro permanente.

A autogestão ameaçava o quadro permanente de forma direta, por estar a cargo de contratados, mas também de forma indireta, por estabelecer um modo de políticas que era distinto ao que os funcionários do quadro permanente haviam conhecido, e com

a qual sabiam como lidar. Os membros do Sindicato com os quais conversei afirmavam querer construir novamente os grandes complexos habitacionais edificados historicamente pelo organismo. O quadro permanente havia trabalhado por anos com esse modo de políticas de habitação (as “políticas tradicionais” para os defensores da autogestão) e diziam que com elas se conseguiam mais casas em menos tempo; assegurando, além disso, o trabalho dos funcionários do organismo. Diziam também que “a 341 não resolve nem 1% da falta de moradia da cidade” e que existe porque “é só uma questão política”. Um dos colaboradores do delegado opinava que “se a CMV fosse reativada as pessoas não iriam a hotéis e pensões” porque “uma torre de 15 andares não é o mesmo que construir casas”.

Da Gestão ao quadro permanente também existiam críticas que envolviam a autogestão. De fato, às vezes o Programa servia de espaço onde conflitos entre setores políticos e de gestão, ou setores da CMV por temas de política ou de gestão, se enfrentavam. Pela centralidade dos trâmites na cotidianidade da CMV, os mesmos parecem ser o melhor caminho para entender os conflitos e solidariedades que uniam o Programa e os distintos grupos com os quais entrava em relação. As relações sustentadas por e através do sistema de trâmites se mostram como linguagem com a qual as pessoas podiam expressar suas afinidades e diferenças.

Os trâmites permitem dar conta do modo em que era pensado e vivido o mundo social de um organismo público, e também como esse modo influía na determinação dos caminhos e velocidades dos mesmos. Muitos dos atrasos no percurso seguido pelos trâmites, de fato, eram atribuídos aos desencontros latentes entre quadro permanente e contratados, quadro permanente e Gestão ou –na época do segundo subsecretário– a de contratados e Gestão. Estas classificações, não obstante, tinham força prática, já que ser classificado de um ou do outro lado, (no caso das pessoas, dos espaços e também das práticas) eram dados tidos em conta para a ação.

Havia duas idéias recorrentes formadas a partir da Gestão sobre o quadro permanente, que estiveram presentes nas duas gestões que presidiram a CMV e eram um tema freqüentemente considerado em relação aos trâmites. Estas idéias buscavam explicar os problemas do organismo, atribuindo culpas no espaço social do quadro permanente e a seus membros. Estas idéias são as de “corrupção”, e o que poderíamos chamar de problemas de má gestão, que se expressavam em acusações contra o quadro permanente de falta de perícia técnica, ou simplesmente “ineficiência”. Poderíamos lê-las como a tentativa de encontrar razões na gestão capazes de dar resposta ao problema

que surge quando se considera que uma Gestão não funciona como se esperava, consideração que converte o problema de gestão em político. Estes problemas eram cotidianos nos passos percorridos pelos trâmites e nos inconvenientes que surgiam a cada passo.

No caso da autogestão, a acusação de falta de perícia técnica para o quadro permanente tinha que ver com o caráter novidadeiro deste tipo de política. O subsecretário Selzer disse: “Estão acostumados a fazer envelopes para licitações, não a acompanhar processos autogestivos”. A autogestão prometia ser um novo modo de política pública: o trabalho técnico não seria nem licitado pelas empresas construtoras, nem levado a cabo pela própria CMV. Por outro lado, a mesma deveria ir preparando-se para certificar obras e controlar orçamentos de cooperativas. A grande quantidade de contratações feitas por Jozami e mantidas por Selzer também obedecia e era justificada pelo que se acreditava como uma nova necessidade para qual o quadro permanente não estava preparado.

Quanto à acusação de corrupção, ambas gestões criticavam o que na política da cidade se chamavam “balcão de negócios” aludindo aos negócios feitos por funcionários do quadro permanente. Também se pensava que políticas como a autogestão, que mudavam os procedimentos estabelecidos no organismo, prejudicavam estes esquemas de corrupção estabelecidos. Defendendo a autogestão, ambos subsecretários compartilhavam a autoqualificação de “combater balcão de negócios” (na política de Buenos Aires: *Kioscos*). Durante a gestão Selzer, quando os trâmites demoravam muito em um setor que verificava parte dos requisitos do expediente, se dizia que “tardam porque estão esperando o pedágio”.

Por outro lado, a rivalidade entre quadro permanente e contratados, que explicamos por razões de lugar social em relação ao simbolismo que separava tarefas entre a gestão e a política, podia alcançar status de conflito político, ainda quando expressado no campo dos trâmites, que era pensado como exclusivamente de gestão. Entre os contratados e o quadro permanente, aquilo que era considerado diferenças políticas, surgia das relações cotidianas da gestão administrativa, e não a partir das diretrizes políticas partidárias, nem de decisão executiva. Considero a seguir alguns casos dos que cotidianamente faziam essas relações do Programa com o quadro permanente ou com a Gestão.

Assim, por exemplo, em uma oportunidade, funcionários do setor da Mesa de Entradas (funcionários do quadro permanente) não fizeram a “folha de rosto” de um

expediente com o argumento de que os contratados do Programa tinham “passado por cima” deles. Funcionários contratados do Programa haviam levado a pasta com os dados de uma nova organização de destinatários para “ingressá-la” pela mesa de entradas. Isto implicava em distintas tarefas como registrá-lo, numerá-lo, agregar a primeira folha de rosto com a informação correspondente. Mas os funcionários de Mesa de Entradas notaram que antes que eles registrassem, o subsecretário já havia assinado, concluindo assim que sua tarefa estava sendo desvalorizada já que ela devia ser anterior à assinatura do subsecretário. Este desvio com respeito aos percursos pautados, mínimo de um ponto de vista externo, fez com que o quadro permanente afirmasse que “nós não vamos pagar o custo daqueles que fazem as coisas de maneira errada, vão ter que fazê-las de novo”. Uma empregada contratada, preocupada porque teria que recomeçar tudo outra vez entendeu o incidente no contexto da confrontação quadro permanente-contratados, e explicou que “fazem isso para marcar território”.

Este micro conflito pode ser visto como uma manifestação do quadro permanente como grupo social específico contra o Programa. Reagindo contra os contratados, o pessoal do quadro permanente obrigava o subsecretário a ter que assinar pela segunda vez um expediente da mesma organização, e ao mesmo tempo ele ficaria sabendo do erro dos contratados. Para o Programa este episódio mostrava que para o quadro permanente interessava frear a velocidade dos trâmites. Parecia ser indiferente à luta contra o tempo com a qual as organizações e os membros do Programa viviam o adiantamento de cada expediente. A urgência do Programa em alguns trâmites, para o quadro permanente era só política, quando eles viviam em um tempo de gestão, onde o importante só era cumprir com os procedimentos.

Além dos confrontos entre quadro permanente e Gestão e quadro permanente e contratados, a Gestão e o quadro permanente podiam confabular juntos contra o Programa. Esta relação pode ser vista em outro caso vinculado a cotidianidade dos trâmites. A “conformidade da venda” é uma carta do proprietário de um imóvel, onde é consignado o preço de venda para que a CMV conceda a um destinatário o dinheiro para sua compra. Esse papel forma parte dos expedientes preenchidos antes da concessão do crédito. Funcionários do quadro permanente mandaram uma fotocópia a uma autoridade da Gestão com uma conformidade de venda, onde a dona dizia estar de acordo com o preço que o Estado havia avaliado seu imóvel. Desse modo, a dona evidenciava ter tido acesso à taxaçoão do imóvel que o Estado realiza para controlar os gastos dos destinatários.

Ainda que os expedientes fossem públicos por lei, o subsecretário havia estabelecido que o Programa não devia permitir às cooperativas aceder à informação das taxações, para assim evitar que os donos elevassem o preço de sua propriedade. Esta norma não havia sido respeitada, razão pela qual a Gestão freou o crédito. Independentemente desse caso, o problema era que os contratados quase sempre desobedeciam às normas *ad hoc* do novo subsecretário, seguindo a costume da Gestão anterior, em que os expedientes não eram proibidos de ver para as organizações. No marco da desconfiança da nova Gestão para os contratados por Jozami, uma diferença com o modo de fazer gestão era lida de forma puramente política.

Ainda que o caráter político e de gestão nunca era atribuído de forma fixa, o mesmo era útil para pensar as distintas situações e setores da CMV. Além disso, a mesma tarefa de qualificar de uma ou outra forma a pessoas ou grupos tinham efeitos concretos que alteravam o rumo da implementação de uma política. Quando Jozami foi substituído assumiu a Gestão Selzer, os contratados foram quase em sua totalidade mantidos em seus postos, já que se pensava que essa era única forma de manter em funcionamento a gestão. Não obstante, dada à associação dos contratados ao ex-subsecretário, os contratados passaram da maior proximidade com a Gestão a maior desconfiança. Ainda que fosse necessário que continuassem fazendo suas tarefas, a nova Gestão desconfiava –por razões políticas– daqueles que haviam ingressado no período anterior. Devido à politização com que se viveu a saída de Jozami, que passou do governo a oposição política da cidade, na gestão da CMV se considerou que com seus contratados estava presente a política dele.

O esquema construído neste capítulo mostra o quadro permanente em oposição à Gestão (quadro executivo), em uma personificação da oposição entre as idéias de gestão e política. Os contratados se constituem em um lugar categorizado de modo ambíguo, politicamente próximo do quadro permanente executivo, mas no mesmo lugar de gestão que o quadro permanente. Esta construção é o modo pelo qual se pensava na CMV, a matriz que organizava as práticas, e inclusive as seções burocráticas do organismo. Não obstante, ficou claro que não só essas categorias eram atravessadas por outras, mas que o dinamismo e relatividade dessas percepções impedem pensar essas mesmas classificações de modo estável. Não havia gestão sem política, e ninguém estava a salvo de ser percebido em uma articulação dos dois tipos de atividades. A hibridez, assim, é parte do sistema político e suas instituições. E o pensamento estatal, longe de ser um

pensamento sobre a gestão ou a política, se constitui em um pensamento sobre a hibrididade de ambas categorias.

Mesmo quando se denunciava a política ou se proclamava à necessidade dela todos entendiam do que se estava falando e de como essa política se diferenciava da gestão, no trabalho de campo não era possível encontrar um âmbito social bem delimitado do lado da política ou da gestão. Havia lugares –como pessoas– reconhecidos de um ou do outro lado, mas de modo geral, normativo ou superficial. Todo lugar era sempre híbrido de algum modo quando consideramos como era pensado o funcionamento da implementação. Por outro lado, a pesar de que o choque real entre política e gestão e os que se misturavam circunstancialmente de um ou do outro lado era cotidiano e permanente, não chegava a ser considerada normal, e sempre a política e a gestão eram dimensões consideradas de natureza distinta.

Além de sua capacidade de moldar a realidade ou as interpretações sobre ela, a política e a gestão parecem poder ingressar em qualquer escala das práticas estatais. Essas idéias podem qualificar como político um Programa de governo, mas também se enfrentar em seu interior, e no interior do interior, microfisicamente. A política estava em seus integrantes, em suas ações, em cada relação com outros setores de governo, destinatários, etc. O espaço do Programa não só era um centro que estabelecia relações, mas campo onde também se expressavam diferenças entre o quadro permanente e a Gestão.

No capítulo seguinte veremos como com a mudança de gestão, o Programa se vê transformado por um processo que do ponto de vista das novas autoridades era entendido como de despolitização e gestionalização. O Programa –como todo espaço, pessoas ou objetos estatais– estava em movimento e os contratados, tanto como suas tarefas, mudariam com uma Gestão que articularia de modo diferente as idéias de gestão e política. Por outro lado, ainda que um Programa político seja colocado em oposição de um Programa de gestão, sairemos do plano de um tempo de gestão, considerado neste capítulo, para entrar em um tempo que se viveu como político.

Capítulo 3: Política e gestão progressista. Do mito da política ao mito da gestão.

Os modernos confundiam processos com produtos, pensando, por exemplo, que a racionalização burocrática supunha burocratas racionais

Bruno Latour

Este capítulo continua a seqüência iniciada no primeiro no qual descrevi o que se viveu e pensou como um movimento que partindo da sociedade chega até o Estado, como a interiorização de algo que vinha de fora, ou como a chegada à Legislatura de relatos sobre a autogestão. Partindo daquele ponto de chegada o que aqui considero especialmente é como a autogestão foi vivida pelos que se vinculavam à política pública –sejam beneficiados ou membros do Estado– uma vez que começou sua implementação.

Analisarei como o Programa de autogestão foi posto em funcionamento levando em conta a descontinuidade que se viveu na implementação a partir da existência de dois modelos alternativos de gestão que eram rivais e que se sucederam. Os dois modelos serão considerados como estilos diferentes de gestão, que na CMV foram identificados com os dois subsecretários responsáveis pelo período considerado: Jozami com o estilo que chamo progressista político e Selzer com o progressista de gestão. Cada um dos estilos faz referência ao que significava –no contexto da CMV– uma forma particular de pensar e atuar no Estado, uma forma particular de levar a cabo a tarefa de gestão. Através das decisões que tomavam sobre a implementação da política pública os dois podem ser vistos como modos diferentes de articular os conceitos de política e gestão, e também os conceitos de sociedade e Estado.

Cada estilo pode também ser delineado a partir das acusações ou descrições mútuas entre as duas facções consideradas e do modo pela qual cada uma delas se autodefinia. A fonte destas discussões foi a controvérsia que se seguiu a uma mudança

de autoridades na CMV. Ainda que seja muito comum comparar uma gestão com a anterior, no caso estudado esta operação estava ampliada devido ao fato da mudança ter ocorrido dentro de um mesmo governo –no de Ibarra – sem ser mediada por eleições que dêem um marco de normalidade à descontinuidade. A mudança gerou um conflito político que manteve latentes as diferenças de estilo, de política e de gestão.

As diferenças de estilo podem ao mesmo tempo incrustar-se em um processo permanente que excedia os limites de cada grupo de autoridades e alguns estilos de gestão específicos. Neste sentido, a organização do Programa pode ser analisada como processo contínuo, único e linear que coloca em funcionamento e sustenta um dispositivo de trâmites para entrega de créditos. Essas modificações que faziam a construção cotidiana do Programa permitem pensar em um Estado que estava presente para os que participavam das mínimas decisões tomadas por ambas gestões em uma direção que podemos ver como estando de acordo com o ponto de vista do pensamento estatal e das formas que esta estabelece.

A análise do Estado aparecerá neste capítulo não tanto a partir desta construção contínua, mas sim da alternância e da luta de facções entre dois modos de implementar uma política e de pensar essa implementação. Em um plano que está para além das diferenças entre dois grupos de autoridades poderá perceber-se a continuidade no processo de formação cotidiana de uma estrutura estatal em suas sempre distintas expressões. Essa estrutura única se constitui contra a desordem, as formas das facções diferentes, contra a idéia de política como domínio externo à gestão e contra a multiplicidade do (ainda) não processado pela gestão.

Este capítulo continua a seqüência iniciada no capítulo 1 com a chegada da autogestão ao Estado. Isto implica começar a narração do processo considerado antes do momento de meu ingresso no campo. Isto ocorreu em meio à mudança de gestão, pelo que está incluída no trabalho de campo embora não a partir da observação direta. A primeira Gestão que iniciou a implementação é então analisada a partir de entrevistas ou conversas com seus integrantes, e também da observação do Programa tal como a primeira Gestão o tinha organizado no tempo em que a segunda estava começando a fazer modificações.

a. Início da autogestão estatal.

I.

Depois da transformação da autogestão na Lei 341, sua execução ficou inteiramente a cargo da CMV. Esta instituição –já como espaço legitimado da nova autogestão– por resolução interna aprovou a regulamentação que a organizava e colocava em funcionamento. Isso último ocorreu em agosto do 2001, quase um ano e meio depois da lei ser aprovada na Legislatura. Enquanto acontecia esse movimento institucional que levava a autogestão da Legislatura ao poder executivo, Aníbal Ibarra foi eleito *Jefe de Gobierno*. Ele realizava o mesmo movimento que a autogestão, já que o novo *Jefe de Gobierno* tinha presidido a sessão da Legislatura em que a Lei 341 foi aprovada. Ibarra foi quem pronunciou as palavras “fica sancionada a lei”⁵². Depois de ter assumido em agosto do 2000 Ibarra nomeou como subsecretário de habitação de seu governo a Eduardo Jozami que –também como legislador do Frepaso– havia sido um dos impulsores da lei desde a *Comisión de Vivienda de la Legislatura* (CVL). Os legisladores, desse modo, agora eram administradores.

Ainda que ambos fossem reconhecidos por sua atuação em direitos humanos, Ibarra e Jozami não vinham do mesmo setor do partido Frepaso. O primeiro formava parte do setor “da situação”, de Chacho Álvarez (líder do partido)⁵³ –“Ibarra é uma invenção de Chacho” ouvi dizer– e o segundo dirigia uma corrente minoritária e opositora (a *Corriente de Participación Popular*) que apresentou uma lista enfrentando

⁵² A importância de Ibarra na aprovação da autogestão, no entanto, era apenas formal e institucional, já que não participou do processo de elaboração. Presidia a sessão como primeiro vice-presidente já que o presidente da legislatura se encontrava exercendo o cargo de *Jefe de Gobierno* e conduziu a votação, tendo ingressado no meio do debate (iniciado pelo segundo vice-presidente). Após considerar a Lei 341, foi votada uma declaração relacionada com a implementação da mesma e no ato seguinte foi considerado outro projeto de lei para estabelecer um “Regime de coisas perdidas ou abandonadas na via pública que se incorporam ao patrimônio da Cidade de Buenos Aires”.

⁵³ Chacho Álvarez participou da formação do partido Frente Grande em 1991 junto a deputados que igual do que ele eram dissidentes do peronismo (e opositores do governo de Menem) somando-se também setores de esquerda. O partido crescerá muito no caudal de votos e formará o Frepaso em 1994 junto ao partido Socialista, País (de Bordón) e outros. Durante a década do 90 este partido (sempre liderado por Chacho Álvarez) rompeu com a hegemonia do PJ e a UCR (ficou em segundo na eleição presidencial de 1995, ganhou na província de Buenos Aires as legislativas de 97). Em 1997 o partido Frepaso forma uma aliança com a UCR ganhando as eleições presidenciais em 1999. Chacho Álvarez assume como vice-presidente de Fernando da Rúa (UCR) mais descontente com o rumo desse governo, e depois de uma crise de corrupção no senado que envolveu membros de seu partido Chacho Álvarez renuncia à vice-presidência e deixa a atividade partidária. Posteriormente o Frepaso abandona o governo que, não obstante, duraria pouco tempo mais. Em dezembro de 2001 Da Rúa também renunciaria dando lugar à formação de um governo “de transição” presidido pelo senador Eduardo Duhalde (PJ).

esse sector nas eleições internas do partido de 1999, quando o Frepaso se dispôs a eleger candidato para *Jefe de Gobierno*. Nessa oportunidade Jozami se definiu diante da imprensa como “mais de esquerda” que o líder do partido⁵⁴. Sem dúvida, a pesar de pertencer a facções diferentes, militantes da Corrente de Jozami me comentaram que “em termos pessoais e políticos” a relação de Jozami com Ibarra era boa. Haviam sido companheiros de bancada durante anos e Jozami prestou seus locais para a eleição interna de Ibarra contra os socialistas quando –como dizia um militante do grupo de Jozami– “Ibarra não tinha corrente própria, nem estrutura, nem nada”.

Em 2001, já na CMV, Jozami deixa o Frepaso descontente com o papel desse partido no governo da Aliança. Ouvi dizer a Jozami, tempo depois, que o que detonou sua saída foi o apoio de Chacho Alvarez a nomeação de Domingo Cavallo –ex-ministro de economia de Menem– como ministro da economia do governo da Aliança. Depois de dezembro de 2001 –quando da Rua renuncia– tanto a Aliança como o Frepaso e a UCR desapareceriam como forças políticas relevantes a nível nacional. Sem dúvida, na cidade houve uma dinâmica política de partidos diferente. A cidade seguiria governada por Ibarra na frente de um governo formado por membros do Frepaso, da UCR e também alguns peronistas. O subsecretário Jozami passou a integrar o novo partido ARI –liderado pela dissidente da UCR Elisa “Lilita” Carrió– nesse momento opositora de Ibarra, ainda que considerada possível futura aliada.

Com Jozami na CMV começava a funcionar o “Programa de Autogestão e Emergência Habitacional, Operatória da Lei 341” e como na elaboração da lei, novamente organizações sociais haviam sido convocadas para elaborar a regulamentação que a fazia funcionar (ver anexo b. IX.). As relações de Jozami com as organizações eram muito boas e de anos. O comentário surpreendido do líder de uma organização quando descobriu que uma tabela com os juros de pagamento dos créditos consensuada nesse trabalho conjunto tinha sido apagada na versão definitiva da lei, não passava de anedótico. Pouco importava nesse momento, e logo se teria oportunidade de discuti-lo: o começo da implementação ainda era incerto e se sabia que o pagamento viria anos depois, quando as obras financiadas com os créditos estivessem prontas. Na anedota, contudo, podemos apreciar uma mudança nas relações entre os grupos de atores que eram pensados como Estado e sociedade. Ambos haviam elaborado a lei, mas

⁵⁴ “En la oposición ganó el oficialismo” Página 12, 22 de Agosto 1999, Pág. 5. Nota de Fernando Cibeira.

era o Estado que se encarregaria da redação final, e também de começar a implementação.

Ainda que ao chegar à CMV a prioridade de Jozami era fomentar as políticas nas favelas, após a regulamentação da autogestão, Jozami e sua Gestão encontram um espaço atrativo e se fazem cargo do mesmo diretamente. Havia certa afinidade entre a autogestão e os objetivos de Jozami na frente da CMV. Assim, ele deu ao Programa um lugar físico privilegiado que estava de acordo com essa alta valoração: a localização era localizada junto ao gabinete do subsecretário, em escritórios com ar condicionado, estofados e móveis que na Gestão anterior estavam destinados apenas as autoridades. Foram feitos reajustes para conseguir recursos que não haviam sido entregados no orçamento, desviando para a autogestão dinheiro originalmente destinado a obras que não puderam ser realizadas⁵⁵. Estas e outras decisões faziam do Programa um espaço considerado político, como vimos no capítulo 2.

Os funcionários que conformaram o Programa eram, como vimos, contratados e não efetivos. Quase na totalidade em alguns casos tanto funcionários como chefes ingressavam pela primeira vez na administração pública e tinham idade consideravelmente menor a média da CMV⁵⁶. Jozami nomeou como coordenadora a uma de suas assessoras. Existiam duas equipes sob sua responsabilidade: uma técnica e outra social. A primeira era formada por arquitetos vinculados a um Gerente da CMV, que havia sido peça chave no trabalho de regulamentação da lei e tinha assessorado Jozami na legislatura ainda que não formasse parte de sua corrente política. A segunda era formada por graduadas em serviço social, uma socióloga, uma psicóloga e militantes da corrente de Jozami. A equipe social se encarregaria de várias tarefas que eram englobadas como “sociais”, e que só com o tempo foram sendo estipuladas claramente. Existia ainda uma pessoa para tarefas administrativas –consideradas distintas das tarefas técnicas e sociais –das quais a equipe social também se encarregaria na medida em que fosse necessário.

Na organização executiva da autogestão, se estabeleceu que cada cooperativa fosse acompanhada por um membro da equipe social e um arquiteto da equipe técnica,

⁵⁵ Comentado por Jozami na entrevista de 11/2/03. A informação deste capítulo cuja fonte não está esclarecida vem do trabalho de campo, a partir de conversações informais com diferentes pessoas que neste trabalho não aparecem mencionados diretamente com seu nome.

⁵⁶ Esta composição, depois ficaria sabendo, explicava a confusão generalizada que existia quando cheguei a CMV: tratava-se de pessoas que nunca haviam estado em uma “mudança de Gestão”.

com um acompanhamento personalizado que continuaria até o final da obra. Logo após a conformação das cooperativas pelos grupos iniciais, reuniões semanais foram organizadas com cada cooperativa durante as quais os membros da equipe social ajudavam e assessoravam no “preenchimento” de trâmites e em temas internos as cooperativas como os relativos à formação da organização, à divisão de suas tarefas e à solução das diferenças entre seus membros. Os arquitetos se encarregavam especialmente em guiar as organizações no primeiro passo, na busca por um terreno a venda no mercado que estivesse apto para a construção desejada. Estes mesmos arquitetos começavam a elaborar os projetos das obras que iriam provavelmente dirigir.

Além de dividir tarefas e estabelecer a dinâmica de trabalho entre os membros do Programa, era preciso coloca-lo em funcionamento organizando os procedimentos pensados como adequados ao nível de gestão, quer dizer, ao nível das funções dos funcionários e dos percursos dos trâmites. Estas tarefas eram pensadas como próprias do funcionamento do Programa e da implementação das normativas legislativas ou das diretrizes políticas. Era necessário estabelecer algo mais concreto do que os requisitos estabelecidos pelos legisladores na lei, por mais pormenorizados que fossem. Além de estabelecer os papéis e tarefas para funcionários, por outro lado, pessoas reais deviam estar dispostas a se submeter como destinatários iniciando assim seus trâmites.

Já estavam aí as organizações que haviam participado com os legisladores na criação da lei. O MOI organizaria as primeiras cooperativas de destinatários, como a outras organizações de famílias que haviam ficado fora da política de créditos anterior suspensa com a aparição da Lei 341, que já estavam em contato com o que ocorria na CMV. Mas além destes grupos iniciais, era preciso buscar mais “destinatários” ou, como se dizia, “sair em busca da demanda”. A procura por destinatários foi uma tarefa realizada pessoalmente, com funcionários dirigindo-se aos locais onde estes residiam, baseando-se em relações anteriores ou contatos que surgiam na ocasião. Os arquitetos do Programa tinham relações com grupos de ocupantes da cidade. O marido da coordenadora –também da corrente de Jozami– trabalhava na *Secretaría de Desarrollo Social* e se ocupava do Programa que alojava famílias “sem teto” eram os chamados “Hotéis”. Ele tornaria mais fácil a conexão com essas famílias que organizaram a maioria das primeiras cooperativas de destinatários⁵⁷.

⁵⁷ Os Hotéis eram alojamentos para pessoas sem habitação, na sua origem e regulamentação seriam de tipo provisório, mas para a maioria tornou-se hospedagem por vários anos. No ano 2001 incluía 9 mil

Mais adiante em várias oportunidades os destinatários lembrariam aos técnicos do Estado que “nós somos uma cooperativa, porque vocês nos pediram [que assim o fossem]”, ou explicavam sua relação com esta lei, a partir da referência ou do reconhecimento de alguém que pela primeira vez “se aproximou” do local onde eles moravam. Durante vários meses o Programa se encarregou de “criar” cooperativas de destinatários. Depois de meio ano havia cerca de vinte cooperativas iniciais. O que parecia pouco quando comparado à demanda por habitação na cidade mas que se vivia como uma grande conquista devido ao caráter frágil de alguns grupos, com freqüentes disputas internas que muitas vezes acabavam por fragmentá-los. De fato, a maioria das famílias que se aproximaram do Programa para formar uma cooperativa de habitação não continuaram como destinatários⁵⁸.

Como em toda procura, além de contatar certos destinatários, outros possíveis não foram incluídos. Ao mesmo tempo, não se alentou a variante de créditos individuais para famílias não organizadas em cooperativas que também a lei habilitava. Estas decisões que determinavam “a demanda” seriam importantes para definir como seria a política pública que se fazia funcionar pela primeira vez. Eram decisões que para muitos eram lidas politicamente. Para além de alguns relatos e da elaboração da lei, a autogestão se transformava novamente. Para algumas pessoas na organização do Programa e na agilização de seu funcionamento a política intervinha em seu papel legítimo de decisões executivas. Para outras, estas decisões na gestão faziam a implementação se envolver na luta de facções, nos interesses parciais e, portanto na política não legítima na gestão. Por último, para alguns que as realizavam essas eram decisões políticas no sentido de luta, mas não de facções eleitorais e sim na representação da sociedade, e, portanto também da política intervindo de modo legítimo.

A Gestão Jozami tinha certa idéia particular de quem deveriam ser os destinatários para uma política de créditos desse tipo. Assim, sair em busca da demanda colocava a Gestão diante de opções que eram consideradas políticas e que –tanto como as normas votadas pelos legisladores– determinariam o rumo da implementação. A

peças em 99 estabelecimentos privados alugados pelo governo da cidade a um preço e com condições que suscitaram críticas de organismos de controle como a Defensoria Pública e meios jornalísticos.

⁵⁸ Para essas famílias era difícil locomover-se, reunir-se, e dedicar o tempo que o Programa e os próprios membros das cooperativas exigiam. Também era grande a desconfiança com o que para muitos era uma política pública a mais que surgia, sobre a qual ninguém sabia explicar com clareza como e quando começaria a construção das casas. Isto era visível nas reuniões semanais entre destinatários e membros do Programa às quais eu assistia.

decisão sobre quem seriam os destinatários da Lei 341 como decisão do executivo que organizava a implementação, era um assunto político (no sentido de conflito entre facções) quando se tornava um tema de discussão entre alguns partidários da autogestão com “outros” setores políticos da cidade (e os técnicos da CMV), que não eram simpáticos à procura orientada para destinatários não tradicionais para CMV, como o eram as famílias de *Ocupações e Hotéis*. O debate fincava o pé no nível socio-econômico dos candidatos a essas políticas: em várias oportunidades setores críticos faziam referência ao fato de que esses destinatários nunca iriam a pagar os créditos.

As políticas públicas de habitação, para os críticos, deviam orientar-se para setores economicamente mais elevados –classe média a classe média baixa, se dizia– que se associavam ao modo individual de destinatários mais comuns às políticas sempre implementadas na CMV. De modo inverso, a defesa das políticas destinadas a setores mais humildes vinha com a defesa do modo coletivo de organização dos destinatários. Essa discussão já havia estado presente na origem da lei com a oposição entre políticas participativas e tradicionais, mas agora se referia ao modo de como a autogestão começava a ser implementada. No contexto de um problema histórico de inadimplência de créditos nas políticas da cidade, não só se discutia quem necessitava de moradia, mas também quem estaria capacitado para pagar o crédito; a classe média –de modo individual– ou setores mais pobres –coletivamente– deviam ser apresentados como bons devedores. Neste sentido, Jozami dizia que em sua gestão:

“Era dada prioridade aos empreendimentos coletivos. Primeiro porque isso permitia um melhor aproveitamento do orçamento, o dinheiro renderia mais se as construções fossem feitas em conjunto, segundo, por uma razão mais de tipo política ou social, por nos parecer bom fomentar a organização de pessoas nesse processo”⁵⁹.

Os distintos setores políticos da cidade expressavam suas diferenças em temas vinculados às diretrizes das políticas públicas como a autogestão. Na legislatura, ou em comentários casuais assim eram delimitadas as potenciais gestões. Em uma análise um pouco simplificada, mas que era corrente entre os que participavam do campo da política na cidade, os distintos setores políticos estavam bem delimitados a partir de sua postura geral sobre a política estatal e as grandes diretrizes de governo. Em um esquema que segue os conteúdos dessas diferenças políticas podemos dizer que o “social”

⁵⁹ Entrevista a Eduardo Jozami, fecha 11/2/03. Salvador Schavelzon.

diferenciava aos que na política da cidade eram considerados progressistas ou de centro-esquerda para quem aqueles que na política colocavam a ênfase no “econômico” (estabilidade, inflação, crescimento, investimentos, política monetária e fiscal, etc.) eram distinguidos e identificados como conservadores, liberais, neoliberais, de direita ou centro-direita. Esta classificação funcionava ainda que seria impossível explicar a dinâmica dos grupos só em função dessa separação, já que, por exemplo, em anos recentes não apenas na cidade os progressistas desenvolveram (ou encenaram) uma versão que enfatiza o econômico e deixava em segundo plano o social.

Em outro esquema similar, existe uma segunda distinção interior ao campo recém delimitado como progressista, que é a distinção que importa para este trabalho. Todo o espaço político conhecido como progressista portenho adere a ênfase em um vago, mas sempre presente “interesse pelo social” com uma sensibilidade pelos direitos humanos e uma crítica ao Estado corrupto e de negócios particulares. Mas nesse campo existe uma linha divisória que é pertinente para entender as mudanças que a seguir analisarei na CMV. De um lado se situa o estilo de Jozami que pelo lugar que dá às organizações é percebido como político na gestão e por isso pode ser chamado de “progressista político”; de outro lado se situa o estilo “progressista de gestão” que enfatiza a administração como modo de se chegar a seus objetivos. Em um plano especulativo se poderia dizer que esta divisão talvez fosse fruto dessas recentes mudanças históricas mencionadas mais acima e que –com a chegada ao Estado de setores progressistas– em seu interior é reproduzido algo da distinção que separava o progressista do não progressista⁶⁰. A seguir nesse capítulo desenvolvo essa oposição interna ao campo progressista entre as duas forças que se enfrentaram de forma direta na autogestão.

Essas idéias, defendidas com veemência em discursos públicos, também formam parte do cotidiano da implementação de uma lei. O caráter social da Gestão Jozami, por exemplo, era tema recorrente no Programa. Diariamente se recalcava a importância “do social”. Desse modo se entendiam os conselhos ou orientações que os membros da equipe social destacavam nas reuniões com cooperativas. Nas mesmas, se enfatizava o social ao se destacar a importância da idéia de participação que estaria acima das

⁶⁰ Para ver o estilo progressista de gestão, como o estilo econômico dentro do campo progressista, é pertinente o estudo etimológico de Agamben (2005b) do termo *oikonomia*, que traduz como “administração da casa”, “*management*”, e “gestão”. Assim o analisa a partir da consideração de debates teológicos do século II d.C. sobre a Trindade, que situavam a Cristo como um administrador das coisas de Deus na Terra.

normas jurídicas da cooperativa, tema comum de discussão. Também o social estaria acima do técnico, em referência a trâmites, e do econômico relativo a questões de dinheiro das cooperativas⁶¹. Nas reuniões de membros do Programa os temas da equipe social ocupavam a maior parte do tempo, e também no debate arquitetônico eram introduzidos temas considerados sociais, novos na CMV, como a necessidade de inclusão de espaços coletivos nos edifícios a serem construídos, e a vontade de discutir os projetos com os destinatários, para que estes tomassem decisões. A presença do conceito social na cotidianidade da implementação fazia de Jozami um subsecretário interessado pelo social, o que era um diacrítico valorizado positivamente.

Do mesmo modo como eram valorizados a autogestão e o Programa na CMV, e apesar de Jozami estar claramente em um lugar associado à gestão, ao ser considerado como Gestão –isto é, no contexto das gestões– o estilo de Jozami pode ser visto classificado dentro do campo progressista como social e político. Esta aproximação ao pólo do social, contudo, não impedia que como toda gestão Jozami se comporte como representante do Estado e construa daí uma permanente distância para a sociedade (representada nas organizações e nos destinatários). Membros dessa Gestão utilizavam algumas vezes a metáfora “dos dois lados do balcão” que explicava a relação de Estado e sociedade, com fronteiras às vezes transpassáveis, mas não elimináveis. Pode ser que esta posição simbólica entendida como social e estatal explique o modo como as pessoas que formavam parte dessa Gestão consideravam seu lugar como sendo de dentro, mas sentindo-se em algum ponto estranho ou “de fora” às instituições estatais.

II.

Um ponto de partida neste capítulo é que dos elementos que caracterizavam uma Gestão e suas ações podemos derivar um estilo (ou forma, modo, gênero, conjunto de signos) que era considerado pelos que participavam da implementação e da política da cidade. O estilo resulta de distintas variáveis não sempre controláveis, e na política estatal era um elemento que importava saber sobre cada Gestão. O estilo será aqui um

⁶¹ Em uma dessas reuniões surgiu uma discussão entre uma passante da equipe social, um arquiteto contratado por uma cooperativa e o presidente da mesma. Não se tratava de opor o social à outra dimensão, mas sim de definir o que devia fazer a equipe social na autogestão. A funcionária da equipe social destacava a importância de “contemplar a heterogeneidade, chegar a um consenso sobre a diversidade, encontrar algo que conforme a todos”. O presidente da cooperativa disse que a equipe social é a que organiza o trabalho na obra e que é importante para o tema de planificação familiar, para ajudar as pessoas a não terem muitos filhos. O arquiteto dizia que na obra a equipe social não devia intervir, porque isso quem decidia era o arquiteto, e que o trabalho social era o que ele via ser feito pelas assistentes sociais nos “Hotéis”.

modo de considerar as duas gestões que se ocuparam da autogestão e o modo como cada uma pensava a política e a gestão.⁶²

Era justamente de estilo, o tipo de diferença que se encontrava entre a Gestão Jozami e a que lhe sucedeu. O estilo de Jozami era especialmente relevante para falar do Programa de autogestão, já que esta política foi a que posteriormente mais seria identificada com a sua gestão. O estilo de Jozami não estava presente em áreas da própria CMV onde não houve intervenção tão direta dessa Gestão, nem tampouco perduraria no Programa e em outros espaços que sofreram intervenção da outra Gestão.

O traço crucial e distintivo do estilo de Jozami era a proximidade com os destinatários, realizado a nível retórico, teórico e físico. Todos definiam Jozami a partir dessa característica apesar de mudar o modo como a mesma era avaliada. Para alguns rivais esse estilo implicava fazer política de modo ilegítimo na gestão, para o grupo de Jozami era o modo adequado de governar e se identificava com os termos “participação” e “popular” que estavam no nome da corrente de Jozami como símbolos ou emblemas do estilo que ele representava. Para a própria Gestão Jozami esse estilo formava parte do que se entendia como princípios políticos ou ideologia (que na gestão operavam como diretrizes). O estilo pode ser visto como os elementos básicos a partir dos quais um grupo se afirma frente a outros grupos no mapa político da cidade (aqui “político” em sentido de lutas entre facções) e também como a forma na qual é dirigida uma gestão, como a da implementação de uma política pública. Também como os elementos a partir dos quais uma Gestão é criticada. Nesse sentido, se referia ao estilo da Gestão Jozami como “desordenado”.

No caso de Jozami, sua trajetória permitia ilustrar seu estilo e sua presença no campo progressista, assim como para dar espontaneidade ao que ele assumia. Foi preso em 1975 por ser nesse momento Secretário Geral da Federação de Jornalistas. Aparece citado por Che Guevara em seu diário na Bolívia: “Determinei a viagem de Tânia à Argentina para encontrar Maurício e Jozami e convidá-los a virem até aqui” (Guevara,

⁶² Por estilo me refiro a uma determinada forma ou lógica que pode expressar-se tanto ao nível das idéias como pelo modo de atuar. O estilo é uma dimensão transparente que opera no mundo e no pensamento da política estatal e pode ser alcançado de distintos pontos de observação. Um estilo não era exatamente um modo de fazer as coisas nem de pensar a política, já que um estilo não exige coerência entre fazer e pensar, ainda que pode ter um estilo percebido com certo grau de coerência entre idéias e comportamentos. Entre o estilo, práticas e idéias de um grupo político não existe um determinismo direto, mas sim certa relação, já que o que faz uma Gestão (e como o faz) configura seu estilo. A partir de grandes ou pequenas decisões, de princípios políticos ou na forma encontrada para se realizar as tarefas pensadas como de gestão, podemos ver presente tal estilo. Com o mesmo se considerava a cotidianidade da implementação a partir da menção de poucos traços que a caracterizam.

1967) já que iam se encontrar com a intenção de iniciar um foco guerrilheiro na Argentina. Desde o fim da ditadura Jozami trabalhou em jornalismo e foi professor na Faculdade de Ciências Sociais (UBA). Participou de frentes partidárias que derivaram no partido Frente Grande. Há tempos imerso nas instituições estatais da cidade, foi várias vezes legislador até chegar a CMV, seu primeiro cargo executivo.

Seu estilo parece estar relacionado com sua trajetória e também com seu discurso, gestos (políticos) e modos de atuar. Jozami explicava esse estilo a partir de uma certa concepção de gestão, que seria compartilhada por seus colaboradores, mas também com uma outra ordem de coisas que identifica como “pessoais”:

“Existem coisas que têm a ver com a concepção com que gestionávamos, e outras com características pessoais minhas, porque obviamente como era o responsável, tentava impor certo ritmo. Quando eu era legislador na porta da legislatura se ouvia dizer ‘vá ao gabinete de Jozami que você será recebido’ para mim sempre pareceu que uma das funções do funcionário público é receber as pessoas. [...] As pessoas me paravam no elevador e eu entrava com eles no meu gabinete, a não ser que não fosse nada de importante. Por outro lado havia por parte da gestão uma prioridade com relação às organizações. Com os movimentos, com os favelados, com os ocupantes”.⁶³

Essas características faziam que –como a autogestão– o estilo de Jozami apresentasse o que era percebido como certa externalidade com respeito a gestão pública, o que podia ser sentido em sua equipe, em seus gestos, seu discurso, nas decisões que tomavam e no que agradava ou incomodava a ele e aos membros de sua Gestão. Esta externalidade frente ao Estado, apoiada em uma proximidade com as organizações sociais e em certo sentido também como uma internalidade no campo das lutas das organizações de moradia, situava esse estilo de gestão ao lado das idéias de política e do social, que estão também em relação de exterioridade com as idéias de gestão e de Estado.

Alguns aspectos da organização do Programa parecem mostrar mais seu estilo que outros espaços. A intervenção de Jozami na autogestão, regulamentando a lei e a colocando para funcionar, dando-lhe forma, definindo funcionários e destinatários, continuaria marcando essa política pública ainda depois da saída de seu grupo da direção. O trabalho direto dessa Gestão sobre o Programa daria a este uma proximidade diferente ao dos outros programas e gerências da CMV que apesar de serem

⁶³ Entrevista a Eduardo Jozami, data 11/2/03. Salvador Schavelzon.

eqüidistantes segundo a estrutura formal do governo, eram estranhas a Jozami e à marca deixada por seu estilo.

Na cotidianidade da implementação, em parte pela realização de reuniões, as repartições do Programa contavam com a presença permanente de destinatários. O vínculo entre as diferentes pessoas que participavam da implementação era muito próximo. O subsecretário recebia todas as organizações que solicitavam uma reunião. Os membros do Programa estavam interiorizados nos problemas de relações entre os associados das cooperativas assim como dos conflitos de violência doméstica, previdência social, ou problemas com os proprietários de prédios ou hotéis. Assim, o trabalho do Programa (principalmente da equipe social) excedia em muito o tema dos trâmites e grande parte da vida da implementação girava entorno da vida das cooperativas e de seus membros.

Com o tempo a relação entre os membros do Programa e das cooperativas chegou a ser muito boa. Pode ser exemplificada com situações que eram cotidianas como a de membros de cooperativas sentados nas cadeiras das autoridades, conversando com os funcionários e autoridades ou usando o telefone do Programa para falar sobre algum tema das cooperativas. Os associados das cooperativas não eram recebidos no corredor, ou no setor de atendimento ao público do andar térreo, mas sim no próprio local de trabalho. O próprio Jozami analisava sua gestão assim: “O que destaque é a nova dinâmica que se estabeleceu. O pessoal dos hotéis, das cooperativas, os favelados estavam todo dia na CMV [...] eram reconhecidos com muita clareza como interlocutores do subsecretário”⁶⁴. Como um dos membros da Gestão Jozami descrevia, o clima entre funcionários e autoridades também era amistoso: “O gabinete do subsecretário estava sempre aberto, todos entrávamos e saíamos, o tempo todo, para beber café por exemplo... seus assessores diziam ‘e se comprássemos 40 *cortiços*?, e se formássemos cooperativas com o pessoal dos hotéis?’ Jozami dizia ‘bom’ e tudo era feito”.

O clima de trabalho entre os funcionários do Programa era harmônico (apesar de algumas diferenças entre equipe técnica e social) e guiado pela idéia de que se estava fazendo algo de bom. Havia no Programa –desde o ponto de vista dos seus participantes– um sentimento generalizado entres vários funcionários de que se estava compartilhando um objetivo comum que apontava para a mesma direção, que em parte

⁶⁴ Entrevista a Eduardo Jozami, data 11/2/03. Salvador Schavelzon.

era uma tarefa política e militante. No caso dos técnicos e funcionários não era uma atividade meramente de trabalho, mas sim também política. Para vários destinatários – especialmente os líderes de cooperativas que cotidianamente se aproximavam da CMV – o Programa tinha algo que não existia nas outras políticas públicas das quais também participavam. O trato era próximo, e pouco formal. Como dizia Jozami mais acima, os destinatários passaram a ser “interlocutores”, muito do ponto de vista do Estado das políticas tradicionais, ainda que pouco se levasse em conta que a autogestão até pouco tempo era assunto só das organizações sociais.

As relações (de proximidade) que se tornaram típicas no Programa, contrastavam em especial com as relações mais habituais nos outros setores de atendimento ao público da CMV e ainda corrente para destinatários de outras políticas públicas. Esse estilo consistia em um tratamento percebido como impessoal e limitado as informações estritamente necessárias, atendimento rápido e distante de uma mística militante e cúmplice que era às vezes vista entre funcionários do Programa e alguns destinatários. O líder de uma das organizações contava que antes de formado o Programa sua cooperativa se aproximou para dar início ao trâmite pelo crédito em um desses setores (Mesa de Entradas) e os funcionários do quadro permanente pediram para que ele não se sentasse nas cadeiras e voltasse outro dia porque estavam com “os dedos cansados de tanto escrever”. Essa história nos permite contrastar a situação em que o líder de uma cooperativa se encontrava no início dos trâmites com o conhecimento que iria a adquirir com o tempo, quando soubesse como se comportar diante dos códigos estatais e os funcionários do quadro permanente (como será analisado no capítulo 5). A anedota também dá uma mostra do que aconteceria mais adiante que tinha a ver com códigos “escritos”, próprios do “preenchido” e “avanço” dos trâmites estabelecidos no tempo de gestão em que a autogestão – e a Gestão Jozami – agora se encontrava.

O estilo progressista político conseguia tornar mais sutil a descontinuidade entre a autogestão social e a estatal, o que não significava limitá-la. Algo dos relatos que acompanharam a chegada da autogestão ao Estado permanecia vigente no próprio estilo das autoridades. O lugar do social, da política e da militância aproximava os autoridades, funcionários e alguns destinatários configurando uma gestão pouco associada –em comparação com outras gestões– às formas institucionais. Isto se vinculava com a imagem “desordenada” da implementação da autogestão na época de Jozami. Esta opinião –que era associada a seu estilo –era a conseqüência de uma Gestão que permitia que a política sobressaísse mais do considerado adequado na ordem de

gestão, e era consequência também do pouco interesse nos procedimentos administrativos do organismo. A característica de “desordem”, por outro lado, parece ser associada à política se opondo igual do que esta à gestão –associada do ponto de vista do pensamento estatal à ordem.

A idéia de política que definia o estilo de Jozami não se associava apenas a um juízo que pode ser feito na avaliação de toda Gestão, quando se observa a tentativa de beneficiar à facção eleitoral própria nas ações de gestão. Tampouco se trata de uma ênfase particular na idéia de política como diretrizes gerais ou decisões executivas de governo. O estilo dessa Gestão era associado à política em seu próprio funcionamento. As decisões tomadas cotidianamente na implementação da autogestão eram apresentadas e vistas como decisões políticas. Essa politização se vincula com o modo em que na CMV se considerava o Programa, seus funcionários e à autogestão e era muito criticado pelo ponto de vista que pensava que a política não devia interferir na gestão. Para Jozami e sua Gestão, ao contrário, esta política também era considerada uma intervenção de algo externo na gestão, mas se acreditava que esta irrupção era política “no bom sentido da palavra”, aquela que transforma a gestão e é necessária.

Podemos ver como característica geral do pensamento estatal, e do ponto de vista de toda Gestão, que a política é considerada externa à gestão, mas sua presença se vê justificada quando é uma pessoa, ou um grupo que representa os interesses próprios quem a realiza. No estilo progressista político a política aparecia desse modo, e também associada a vários sentidos já considerados que tem o termo: eram diretrizes, luta de facções e também estava presente na implementação como idéia de transformação.

Mas a variante progressista política é importante nesse trabalho por outro motivo. O estilo de Jozami apresenta um modo de articulação particular entre as idéias de gestão e política para a implementação de uma política pública. Essa forma específica é dada pela separação das duas esferas com ênfase na política. Na implementação essa valoração correspondia com uma exaltação do político e um tratamento das questões burocráticas (administrativas, técnicas, de gestão) com desdém e antipatia.

Tanto o pessoal de Jozami como seus rivais lembrariam mais adiante que nessa época as normativas e os trâmites não eram a prioridade da gestão. No Programa não existiam pessoas exclusivamente dedicadas aos trâmites, nem tampouco normativas claras sobre o tema. Os funcionários da equipe social se ocupavam dos mesmos junto a outras atividades como a realização de reuniões diárias com cooperativas, consideradas

mais importantes. As tarefas de administração eram muitas vezes pensadas na cotidianidade do Programa como obstáculo aos objetivos políticos. Em consequência, na elaboração do circuito de trâmites da autogestão, se tentou eliminar passos nos trâmites para economizar tempo e acelerar o processo.

Era cotidiano nos tempos de Jozami que em decisões de diferente escala se descuidassem das formas administrativas por considerá-las desnecessárias, e por considerá-las um obstáculo de tipo político (no sentido faccioso). O fim político –as diretrizes– era garantir o avanço rápido para a compra do terreno por parte das cooperativas. Jozami que dava conta dessa ênfase, não se afastava do ponto de vista estatal e da separação entre gestão e política:

“As travas burocráticas são piores quando uma pessoa se propõe a mudar as prioridades políticas do organismo. Existiam pessoas na CMV que se sentiam incomodadas por ter que atender os favelados, por exemplo. Outros entendiam que as moradias tinham que ser para os funcionários municipais. É uma trava no funcionamento do dia a dia, expedientes que demoravam muito, gente mal atendida, informados equivocadamente. Chefes que não estavam convencidos das tarefas que gostaríamos que fossem feitas. [...] Existe uma vingança da burocracia que consiste em “Fazer você perder tempo”, prejuízo para o próprio estado. Não sabemos se é: despropósito administrativo, de não querer mudar o ritmo de trabalho, ou oposição política. Os tempos da administração são muito diferentes aos da decisão política”.⁶⁵

Essa variante que parece formar parte de um espectro de idéias políticas possibilitado no marco do pensamento estatal, não parece ser muito significativa quando levamos em consideração que a separação entre gestão e política se mantinha firme e o dispositivo estatal de uma política pública que era posto em marcha. Mas a mudança de ênfase entre os dois pólos do par era sim uma mudança significativa do ponto de vista daqueles que participavam diretamente da implementação, para quem a forma que imprimia o grupo progressista político fazia a diferença. Isso ficaria claro quando a Gestão progressistas de gestão substitua à Gestão de Jozami. Em outras palavras, um estilo de gestão não pode atravessar os limites da racionalidade política moderna, mas pode determinar amplamente a experiência da implementação de uma política.

III.

Como o Programa na CMV; a CMV no governo da cidade era tida como um espaço com excesso de política. Embora não fosse o único responsável, a figura de

⁶⁵ Entrevista a Eduardo Jozami, data 11/2/03. Salvador Schavelzon.

Jozami tinha bastante a ver com as duas avaliações. Do pólo oposto, o *Jefe de Gobierno* priorizava em seu discurso público ou estilo a idéia de uma gestão eficiente, sua política –poderíamos dizer– era a gestão e sua gestão, não política. Ibarra parecia querer mostrar-se como um bom administrador, mais do que um inovador, um reformador ou um defensor dos de baixo. Nesse cenário, as relações de Jozami com seu chefe eram tensas. Quando essas diferenças se encontraram em um debate público, Jozami e Ibarra expressariam o choque entre dois estilos internos ao campo portenho dos progressistas.

Antes de chegar a esse encontro, a busca de Jozami em estabelecer laços com o social (focalizado nas organizações) veio acompanhada de certo desconforto ou indisciplina no seu comportamento com as autoridades de governo que estavam acima da CMV. Nesse sentido, Jozami e seu estilo se mostravam em certo modo externos à administração estatal, ou ao menos para as autoridades do mesmo. Jozami protagonizou alguns conflitos com outros setores do governo, que foram divulgados pelos meios de comunicação⁶⁶. Falando das relações com o resto do governo Jozami comenta: “Pedíamos a suspensão dos despejos na justiça. A secretária de desenvolvimento social dizia que a CMV fazia coisas que deveriam ser feitas pela *Procuración* ou pela *Jefatura*, ela teoricamente tinha razão, mas para nós parecia importante, no fundo havia uma luta interna no governo para ver como seriam definidas essas políticas”⁶⁷.

Essa luta que Jozami reconhece ter protagonizado no governo, implicava no reconhecimento da presença da política na gestão, presença indevida segundo a idéia – não compartilhada aqui por Jozami– de gestão que deve ser transcendente, independente dos interesses particulares que eram vistos expressados pela política.

“Como pensávamos que essa devia ser uma política central do governo, estimulamos as pessoas a se organizarem, pensando que desse modo iam estar em melhores condições de reclamar e obter recursos, e nós de um lado dávamos prioridade às políticas de autogestão, dentro do orçamento da CMV, e ao mesmo tempo começamos a pressionar o governo da cidade, o que gerou uma situação de conflito, porque na verdade não estava muito claro se eu era o representante de Ibarra diante das pessoas, ou das pessoas diante de Ibarra”.

– “E como era a pressão?”

“Falar com os legisladores, pedir mais orçamento, falar com o *Jefe de Gabinete*, e deixar Ibarra informado... não dissuadir às pessoas se iam pedir uma entrevista com Ibarra, para “lhe dar um aperto” digamos. As pessoas se acostumaram a

⁶⁶ Como quando Jozami interveio em conflitos por terrenos na Boca, em Matanza e pelos despejos.

⁶⁷ Entrevista com Eduardo Jozami, data 11/2/03. Salvador Schavelzon.

fazer pressão sobre o governo. Isto os obriga a continuar dando respostas, ainda que não fossem ‘políticas de base’⁶⁸.

A “pressão”, os “apertos” e o conflito não eram considerados corretos no interior de uma mesma gestão. Esse conflito intra-governamental, não obstante, para muitos não seria tão nítido como explicou Jozami, nem era devido a uma luta política pelas diretrizes da gestão. Jozami respeitava –menos que outros– as formas com que cada político se situa em uma gestão e isto fazia com que essa pressão fosse de forma velada, a partir de que Jozami sabia que a política é exclusiva da cabeça do corpo governamental. De qualquer modo, Jozami se aproximou em algum ponto do limite do aceitável para Ibarra e foi colocado para fora do governo. Essa decisão ocorreu mais de meio ano depois de criado o Programa, em março de 2002 tomando a todos de surpresa. As razões de Ibarra seriam matéria de controvérsia e de diferentes interpretações por um longo tempo.

A reação de Jozami também foi inesperada para Ibarra, já que a forma da sua saída do governo não estava de acordo com os modos de gestão e segundo todo mundo serviu para mostrar o estilo político –e desordenado– de Jozami. Em lugar de retirar-se, Jozami “resistiu” sem abandonar a CMV e sem aceitar o destino que Ibarra lhe havia proposto. Enquanto Jozami, Ibarra e seus colaboradores trocavam acusações nos jornais, foi realizada uma semana de mobilizações e passeatas. Só depois de uma semana Ibarra ratificou a decisão e Jozami estava fora do governo. Essa semana seria lembrada por muito tempo e significaria uma mudança vivida como importante na CMV.

Em troca de deixar a CMV, Ibarra havia oferecido a Jozami um posto no diretório da empresa de auto-estrada da cidade (*Autopistas Urbanas S.A.*). Esse lugar era classificado na política da cidade como não político e vinculado às empresas, o que não seria adequado para alguém com o perfil de Jozami. Colaboradores de Jozami disseram que o posto “politicamente é inaceitável, é uma embaixada”⁶⁹. Depois Jozami me contaria que Ibarra além dessa oferta havia acrescentado o comentário de que ele receberia um salário de 8000 mil pesos (maior do que seu salário na CMV) e que com isso “você poderia manter sua estrutura”⁷⁰.

Fiel a seu estilo, o final de Jozami na CMV expressou seu vínculo com as organizações. Durante a semana em que Ibarra não ratificava a decisão, mantendo a

⁶⁸ Entrevista a Eduardo Jozami, data 11/2/03. Salvador Schavelzon.

⁶⁹ *Página 12* 20/3/2002 nota de Santiago Rodriguez.

⁷⁰ Entrevista a Eduardo Jozami, data 11/2/03. Salvador Schavelzon.

resolução em suspenso, nas portas da CMV e da *Jefatura de Gobierno* foram realizadas mobilizações em apoio a Jozami. As manifestações contaram com o protagonismo das cooperativas e organizações que eram destinatárias da autogestão, se bem que também participaram dirigentes da central sindical CTA como o líder “*piquetero*” e deputado bonaerense Luis D’Elia, e o deputado nacional do ARI Ariel Basteiro. Um arquiteto do Programa me contaria mais adiante que ele próprio havia proposto a mobilização convocando as pessoas por telefone. Para os críticos de Jozami a mobilização havia sido organizada por seu grupo, enquanto que para membros da gestão Jozami ela havia ocorrido espontaneamente. Levantando a bandeira da “continuidade para as políticas” as organizações de moradia da cidade continuariam vários dias na rua.

O jornal de notícias da cidade na Internet *Noticias Urbanas*, que acompanhou de perto o conflito⁷¹, informou que para Ibarra se tratava de “sua semana mais difícil” e que ele havia “criado um monstro” já que segundo sua análise sua forma de lidar com o assunto havia transformado Jozami em seu futuro rival eleitoral para as eleições de 2003. Com essas eleições Ibarra tentaria a reeleição. No dia em que o conflito estourou, em março de 2002, havia segundo esse jornal cerca de três mil manifestantes na porta da CMV, mil dos quais entraram na sede do governo portenho (300 segundo Clarín). No que se chamou “ocupação” da *Jefatura de Gobierno*, Ibarra decidiu receber os manifestantes e prometeu repensar a medida de substituição de Jozami. Alguns líderes de cooperativas de autogestão expressaram suas reclamações ao *Jefe de Gobierno*, o que durante meses cada um deles narraria com orgulho.

Um outro jornal que acompanhou o assunto colocou como título de uma matéria de duas páginas “talvez sim, talvez não, talvez não, talvez sim” e comentava o debate no gabinete do Governo onde se discutia se o pedido de renúncia devia ser ratificado ou se deviam manter o funcionário em seu posto. O secretário Schifrin (ex Partido Comunista) havia argumentado que “as pessoas deveriam ser ouvidas” em referência às manifestações em apoio de Jozami, e fortalecer a “transversalidade do governo”. Os radicais (da UCR) do gabinete diziam a Ibarra que “ele devia remover Jozami por sua deslealdade ao alentar a tomada da *Jefatura de Gobierno* e que o princípio de autoridade

⁷¹ *Noticias Urbanas* Diário Online (www.noticiasurbanas.com.ar) dias 17, 18, 20, 21 e 22 de março de 2002. Em todas as referências nesse capítulo a este jornal me refiro a várias matérias assinadas por Horacio Rios, Fernando Riva Zucchelli, Mauro Maccio e Enrique Colombano. E aos jornais *Clarín* (www.clarin.com), *Ámbito Financiero* (www.ambitofinanciero.com.ar) nas suas edições online do 19/3/02.

seria ferido gravemente se ele desse marcha a ré⁷². O conflito chegaria também até a legislatura⁷³.

Havia rumores de que Jozami seria sucedido por alguém com o sobrenome Grimberg, ligado a empresas de construção, mas o certo é que por algumas semanas não houve um nome confirmado. Outros rumores afirmavam que desapareceria a *Subsecretaría de Vivienda* e que só algumas políticas da CMV continuariam a cargo da *Secretaría de Desarrollo Social*. Justificando sua decisão, Ibarra diria que ela procurou "potencializar o trabalho da *Comisión Municipal de la Vivienda*"⁷⁴ mas o certo é que os destinatários temiam que as políticas fossem fechadas ou suspensas, e os funcionários pensavam que perderiam seus trabalhos. O medo era maior entre os funcionários contratados e os destinatários da autogestão, pela proximidade deles com Jozami.

Enquanto esse conflito se desenvolvia foram feitas declarações aos meios jornalísticos que permitem reconstruir um debate entre a Gestão destituída e as autoridades que tomaram a decisão. Os meios de comunicação foram o cenário dessa "discussão", ocorrida pelo confrontos de dois estilos diferentes de gestão.

b. Uma discussão do lugar da política e da gestão.

No capítulo 2 vimos como as pessoas da CMV, e seus espaços eram classificados do lado da gestão ou da política. Nesse capítulo tentarei dar conta de como na CMV de um lado ou de outro dessa mesma separação, dois estilos de gestão se classificavam relacionando de dois modos distintos as duas categorias. Dado que –como vimos – ser gestão ou ser política é sempre uma condição relacional e situacional, esse caráter só pode ser afirmado em frente a um contexto. Esse contexto foi o que se estabeleceu quando na CMV um grupo de autoridades substituiu a outro mantendo em curso todas as políticas públicas, entre as quais se encontrava a autogestão. Essa sucessão é a que estabeleceu nitidamente uma comparação entre ambas gestões que começou com o conflito da saída de Jozami, mas se manteve depois latente na contínua referência que a nova gestão fazia sobre o passado.

⁷² *Página 12* 20/3/02, Matéria de Santiago Rodríguez, Página 11 e 12 e Clarín 20/3/02 edição online.

⁷³ *Noticias Urbanas* (22/3/02) informou que "A oposição se dispunha a estabelecer a convocação do *Jefe de Gobierno* para que informasse aos outros membros sobre a crise institucional originada pela tomada do Palácio de Governo por manifestantes que apoiavam o substituído titular da *Comisión Municipal de la Vivienda*, Eduardo Jozami" mas essa sessão foi finalmente suspensa por falta de quórum.

⁷⁴ Declaração na *Radio 1110*, 7/4/02

Após a destituição de Jozami as duas formas que tento retratar se expressavam nas explicações acusatórias dos dois grupos; explicações que –elas mesmas – eram parte constitutiva do conflito. O conflito não teria estourado sem as decisões de Ibarra e Jozami e talvez tampouco sem as mobilizações, mas os meios de comunicação foram importantes para reforçar o caráter de conflito. Por outro lado, do ponto de vista do pensamento estatal um conflito desse tipo instalado na gestão era uma anormalidade que se situava totalmente do lado da política e da não-gestão.

A seguir, tentarei reconstruir os significados com que era avaliada tanto a gestão de Jozami na CMV como os motivos de Ibarra para destituir o subsecretário. Meu objetivo é delimitar os contornos de uma “discussão” que consistiu no confronto público entre os dois protagonistas especialmente durante essa semana de indefinição. Essa discussão permitirá apresentar a estrutura da diferença entre o estilo de Jozami e o de Ibarra. Essas declarações foram organizadas como parte de um sistema de idéias centrado na divisão entre política e gestão. Aqui não se trata então de como eram as gestões, mas sim da forma como eram pensadas. A fonte nessa parte do capítulo é a voz dos protagonistas tal como era resumida em grandes traços pelos meios de comunicação jornalísticos e também através da reconstrução a partir do trabalho de campo iniciado imediatamente após o debate ter finalizado.

Após Ibarra ter destituído Jozami, da resistência e das manifestações das organizações, a imprensa exigiu explicações a Ibarra e de seus colaboradores, que não se negaram a dá-las. As explicações de Ibarra foram “para exercer um cargo não basta apenas ter boas intenções”; “se declarar progressista não significa gestionar bem” e “diria que houve ineficiência, já que não foram feitas todas as coisas que deveriam ser feitas”⁷⁵. Desse modo Ibarra pode aprovar as intenções (políticas) de Jozami, mas retirando a importância que elas poderiam ter, acusa especialmente a Jozami de má gestão, isto é, de ineficiência. A explicação de sua destituição enfatiza assim o pólo da gestão, destacando essa dimensão como valor determinante na avaliação das tarefas de um funcionário.

Por outro lado, a discussão pública que Ibarra procura instalar era uma não discussão, sua posição era a de quem tomava uma decisão administrativa guiado por

⁷⁵ Declarações em *Noticias Urbanas* (ver mais acima nota 19). Na Página/12 20/03/02 de Santiago Rodriguez: “‘Não estávamos vendo os resultados que esperávamos na CMV e pretendemos uma gestão mais eficiente’, comentou uma pessoa próxima a Ibarra. Por trás das versões sobre a remoção de Jozami sempre esteve desde um primeiro momento –foram frepasistas ou radicais que disseram– o argumento sobre a suposta “ineficiência” das políticas implementadas pela CMV”.

critérios racionais. Não lhe interessava discutir sobre a moradia na cidade nem sobre políticas para o setor. Interessava mostrar que sua decisão emanava de sua autoridade de gestão a margem da política partidária ou de luta de facções. Ibarra não falava de diferenças políticas e em realidade queria que o conflito acabasse rapidamente, sua decisão era política apenas no sentido que tem o termo vinculado a decisões executivas na gestão.

Na resposta frente a Ibarra, Jozami se situava do lado da política. Queria defender a política de sua gestão e denunciar a política do “falso progressismo” de Ibarra. De seu lugar, o mais conveniente era que o conflito –e a discussão– crescesse e se expandisse. Assim, seus movimentos foram lidos como políticos e não adequados a um administrador subordinado. Se as razões da decisão de Ibarra não estavam claras, o lugar de Jozami depois dessa semana estava claríssimo. Era agora um potencial candidato opositor (que rivalizava junto ao mesmo eleitorado), e por resistir a deixar o cargo foi visto como fomentador das mobilizações contra o *Jefe de Gobierno*. Se toda Gestão é em parte política e em parte de gestão, a de Jozami no momento de conflito parecia exalar signos de política por todos os lados. E isso não era bom para a Gestão Ibarra que queria se mostrar como não política.

A posição de Jozami na discussão era inversa à de Ibarra. Este último despolitizava a gestão, o primeiro a politizava. Sobre a decisão de Ibarra, a explicação de Jozami era a seguinte: “Houve um acordo corporativo entre a *Cámara de la Construcción*, o *Círculo de Ingenieros* e a *Asociación Central de Arquitectos*, todos eles viam com maus olhos a nossa gestão, uma gestão que abria mais política e recursos para os pobres que trabalho para as empresas”⁷⁶. O que estava em jogo para Jozami não tinha a ver com gestão, ou com uma gestão pensada como não política. Em sua explicação amplia a importância da política reduzindo a da gestão. Ao contrário dessa idéia de que existe gestão não política ou –como dizia Ibarra– decisões que podem ser tomadas tendo em conta apenas a gestão, a teoria que podemos encontrar nas idéias de Jozami sustenta que a política é qualidade intrínseca a toda gestão. E assim, que as duas dimensões diferentes, estão em contínuo contato.

Além de política, a decisão de Ibarra era de uma política de tipo espúria, negativa, maligna. Ou nos termos de Jozami, a favor das empresas e contra “as pessoas”. Se a estratégia de Ibarra era despolitizar sua decisões, a de Jozami era

⁷⁶ Entrevista a Eduardo Jozami, data 11/2/03. Salvador Schavelzon.

desgestionalizar mostrando a política escondida por trás da gestão Ibarra. Colaboradores de Jozami introduziam a política de outra forma nas explicações sobre a destituição: “Ibarra sabe que é possível que todos terminemos em um grande espaço progressista com Lilita [Carrió do ARI, onde agora estava Jozami] como candidata, mas quer chegar a essa instância com certa força e deve pensar que a CMV é um lugar onde se pode fazer política”⁷⁷. Nesse caso, como na interpretação do próprio Jozami a política se associa a interesses particulares, seja de facções eleitorais, ou de setores empresariais.

Das declarações de Ibarra e Jozami podemos continuar perfilando os dois estilos de gestão. Para ambos a gestão e a política são esferas ou tipos de ação diferentes, mas cada um concebia de outra forma a relação entre essas duas idéias. Nas explicações de Ibarra a discussão ia para o pólo da gestão onde, ou bem se era eficiente ou bem ineficiente. Nas explicações de Jozami a discussão ia para a política, importando então que interesses se representavam, e daí, que diretrizes de gestão se tinham. Na teoria de Jozami é possível medir o sentido da política de cada gestão, a partir da relação com respeito às pessoas, aos pobres ou aos destinatários. Jozami expressava nessa discussão seu estilo político em todos os sentidos da palavra: da política no sentido de luta de interesses deriva diretamente a política no sentido de transformação da gestão através da imposição de diretrizes.

Para os progressistas políticos importava saber “de que lado está cada um”. E é esse posicionamento inexorável para eles o que faz com que toda gestão seja política. Assim, é distintivo desse estilo de gestão – e do pensamento desse ponto de vista – a operação que mistura ou relaciona gestão e política, ainda que essa mistura não se converta em uma nova totalidade que anule a polaridade. Para os progressistas políticos a gestão e a política são esferas separadas, mas sempre em contato, contaminação ou subordinação. O inverso é um pensamento e uma ação que despolitiza a gestão, “gestionaliza”, separando novamente o que o estilo de Jozami se esforçava em juntar. Ibarra podia falar de gestão e deixar de lado a política. No fundo parecia discutir se o debate era sobre política ou sobre gestão. Se para Ibarra se falava de gestão; para Jozami falar de gestão era falar de política. Assim, entre Ibarra e Jozami existe uma diferença teórica de fundo pela qual a política se identifica com a mistura e a gestão com a separação⁷⁸.

⁷⁷ *Página 12*, 16/3/02

⁷⁸ As duas operações lembram as funções do Demiurgo e do Enganador na História de Lince (Lévi-Strauss, 1991: 73-74). “O primeiro dissocia os aspectos positivos e negativos do real e os coloca em

Mas cada estilo também tem algo a dizer sobre o pólo que não enfatiza. O desenvolvimento da discussão produziu também um confronto no qual Ibarra falava desde da política, e Jozami desde da gestão. Podemos falar de um debate, porque os dois aceitavam a separação do mundo estatal na política e na gestão, e falavam usando essas categorias. Também coincidiam no caráter invasivo da política na gestão, isso era justamente o que o estilo de Ibarra queria evitar, e o que Jozami insistia em assinalar.

Substituir um funcionário público (autoridade) foi um ato que todos viram como político (fosse como luta de facções, ou de decisões executivas), nesse ponto Ibarra entra na discussão para onde Jozami queria levá-lo, Ibarra fazia um gesto que se entendeu como político, colaboradores de Jozami interpretaram o pensamento de Ibarra como o de quem pensa que Jozami “vai levar todo mundo para o ARI” e por isso deve ser destituído. Diante da politização de seu ato, a argumentação de Ibarra era então aceitar a política intervindo na gestão (de fora), mas apresentando esta como a política legítima das decisões executivas numa destituição que visava modificar a gestão para a direção da qual nunca devia ter se separado. Se Ibarra agora fazia a mesma operação que Jozami de juntar política e gestão, o fazia com o sentido de política que mais se aproxima da gestão. A discussão agora era então de que tipo era a política que intervinha na gestão, e então, sobre qual era o signo (positivo ou negativo) com que se interpretava essa intervenção da política⁷⁹.

Nesse marco, Ibarra criticou os objetivos que guiavam a gestão de Jozami, isto é, sua política: “o único que Jozami fez foi impulsionar a construção de moradias através da autogestão, mas não construiu uma só casa para pessoas de setores da classe média baixa e apenas abriu sete quarteirões nas favelas”. Ibarra falava aqui no mesmo registro e com a mesma teoria sobre o lugar da política com que também falava Jozami quando opinava do ponto de vista de autoridade da CMV. Era dessa forma como Jozami defendia sua intervenção política na CMV procurando transformar uma gestão que para ele não dava os resultados pretendidos. Como disse em entrevista já citada, quando na

categorias separadas. O outro age em sentido contrário: ele reúne o bom e o mau” O Enganador, por outro lado, “Faz como se privilégios, exceções ou anomalias pudessem tornar-se regra”. E “o papel do demiurgo é colocar um fim nas singularidades e promulgar as regras aplicáveis universalmente a cada espécie e a cada categoria”. A oposição dessas duas formas de atuar, por outro lado, também nos leva a Latour (1994) e seu estudo da constituição moderna como duas operações entre os pólos sociedade e natureza: a purificação que separa essas dimensões e as distintas formas de hibridação, que as juntam.

⁷⁹ Segundo as definições do termo política que apresentei na introdução, o debate conseguia deslocar Ibarra do sentido β (de política legítima na gestão) ao sentido α (em que não era legítima). A argumentação de Ibarra procurava levar as coisas novamente para a ideia de política que intervém, mas de forma positiva na gestão.

tentativa de impor a autogestão opunha “prioridades políticas” às “travas burocráticas” comprovava que “os tempos da administração são muito diferentes aos da decisão política” (*supra* Pag.134).

Ibarra e Jozami tinham versões exatamente opostas de que tipo de política era a que interveio na gestão durante a administração de Jozami, assim como na decisão final de Ibarra. A capacidade da política para profanar o âmbito da gestão parece ser uma idéia compartilhada. O que mudava, segundo o ponto de vista de quem a analise, era se essa intervenção era algo puro ou impuro na gestão, o que quer dizer, algo legitimo e justificado, ou perigoso e denunciável. Como vimos a idéia de política é flexível e permite esses dois significados, para decodificar como seria explicada cada intervenção não adianta considerar os termos empregados e sim quem estava de cada lado.

Após várias explicações na imprensa, Jozami e Ibarra falaram tanto de política como de gestão. No seguinte quadro esquematizo seus argumentos, para considerar dois modos de articular às idéias de gestão e política, distinção típica do pensamento estatal:

Quadro 2. Diferenças na relação entre política e gestão para Ibarra e Jozami

	Política	Gestão
Jozami	<p><u>Ampliada. É motivo explicativo.</u></p> <p>A política no Estado se define a partir de para quem se governa (i.e. para as pessoas ou para as empresas). Isto deriva em política com sentido de interesses particulares quando se refere a Ibarra, e da luta da sociedade quando se referia a si próprio. Ser autoridade de governo é fundamentalmente fazer política (como diretrizes e como transformação).</p>	<p><u>Minimizada e vinculada ao político.</u></p> <p>Enfatizando a relação entre diretrizes políticas e gestão toda gestão se vê sempre refletindo uma política.</p>
Ibarra	<p><u>Minimizada e vinculada à gestão.</u></p> <p>A política tem um papel menos valorizado. No Estado é definida a partir de como se gestiona. A política aparece então como decisão executiva da gestão, desvinculada dos interesses particulares, que não devem se refletir na gestão, e não necessariamente se refletem. A política é tão pouco importante que nesse plano (no sentido de diretrizes) Ibarra esclarece que coincide com seu rival (exceto por este não incluir políticas para as classes médias baixas).</p>	<p><u>Ampliada e desvinculada do político. É motivo explicativo.</u></p> <p>A gestão se define a partir de se é ineficiente ou eficiente. A gestão é independente da política e não a reflete. (“declarar-se progressista não significa gestionar bem”). Ser autoridade de governo é fundamentalmente uma tarefa de gestão.</p>

As organizações sociais também participaram dessa discussão entre destituído e o responsável pela destituição. Com a ocupação da sede de governo se transformaram em porta-vozes de Jozami, conseguindo a promessa de Ibarra de repensar a medida que estendeu por uns dias a suspensão e a resolução do conflito. Outros preferiam manter distância de Jozami e diziam que com as manifestações procuravam impedir um plano de Ibarra que consistia em dar a CMV a um setor empresarial da construção, o que graças a mobilização haviam freado. Para as organizações o código de leitura era similar ao de Jozami: as gestões podiam beneficiar às organizações ou aos empresários da construção assim, a política é considerada legítima se opta por intervir na gestão em defesa das organizações. Antes que a eficiência da gestão importa quais são os interesses políticos que guiam a gestão.

Luis D’Elia, líder do movimento de desempregados de Matanza, dirigente da CTA e também deputado provincial ingressou no gabinete onde Ibarra recebeu aos ocupantes e depois fez várias declarações aos jornais. Em uma delas disse que Ibarra “é um estúpido ‘yuppie da city’ que se deixa pressionar pelos grupos da construção” e que sua gestão “tinha dado outra guinada para a direita”⁸⁰. Assinada pela *Central de Trabajadores Argentinos* (CTA) e a *Federación de Tierra y Vivienda* (FTV) que a integra, uma declaração dizia que a decisão de Ibarra com Jozami era “o certidão de morte da política progressista de Ibarra” e convocava aos movimentos a iniciar um “plano de luta”⁸¹.

Em um estilo político que tinha como sujeito privilegiado às pessoas (por isso acusado de populista ou autodefinido como popular) nenhuma defesa poderia ter sido melhor para Jozami. Este “já não disputava nada dentro do governo”. Mas sim havia um campo de disputa fora do mesmo, na arena partidária externa à gestão de governo. Esse lugar, pensado como externo ao institucional, aproximava Jozami das organizações e do campo social. Entre a oposição de estilos de Ibarra e Jozami talvez sempre havia estado como fundo essa oposição pensada como a sociedade contra o Estado.

As organizações que se manifestavam também pensavam as esferas de gestão e política separadas, ainda que como Jozami às vinculavam estreitamente. Por poder falar de uma externalidade com respeito à gestão pública, não obstante, a diferença de Jozami as organizações se situavam mais claramente no âmbito da sociedade e distantes da gestão. Entre as organizações mobilizadas –não assim entre as cooperativas que nesse

⁸⁰ *Noticias Urbanas* 20/3/02

⁸¹ *Noticias Urbanas* 19/3/02.

tempo não se manifestaram— a esfera da gestão estava sempre sobre suspeita. Com a “tomada” da *Jefatura de Gobierno*, as organizações viviam por si próprias a invasão da gestão por parte da política.

A esfera da gestão era subordinada pelas organizações frente a importância dada à política, apesar disso, igualmente tinham algo que dizer sobre essa dimensão e sua relação com a política. Sobre gestão estatal as organizações defendiam o ponto central do estilo de gestão de Jozami: a incorporação das organizações. Por isso defenderam a Jozami e disseram aos jornais que “Não vamos deixar que façam com Jozami o mesmo que com o ‘Oso’ Santa Cruz, um ex funcionário de *Desarrollo Económico* substituído por seu titular, Eduardo Hécker por chamar as organizações às mesas de discussão”⁸². E “Nós consideramos que Jozami havia resgatado em parte o espírito da moradia popular, por isso apoiamos sua continuidade frente a Subsecretária. As organizações populares querem continuar estando presentes no planejamento das políticas de habitação”⁸³. Acrescentando então as organizações ao esquema antes proposto:

Quadro 3. Diferenças na relação entre política e gestão para as organizações.

	Política	Gestão
Organizações	É o central e se define pela relação com as organizações de onde emanam as diretrizes de gestão. Assim, Ibarra era considerado “yuppie da city” e Jozami alguém que “resgatou o espírito da habitação popular”.	Deriva da política. Consiste na participação das políticas.

A *Vicejefe* de governo, Cecilia Felgueras considerava outras razões para explicar a decisão de Ibarra. A mais importante tinha a ver com o passe de Jozami ao ARI de Elisa Carrió que rivalizava na cidade pelo mesmo eleitorado de Ibarra e, portanto, era uma razão política (no sentido de luta de facções) que explicava a decisão. Em segundo lugar, Felgueras também mencionou razões de gestão, comentando que ela mesma havia recomendado a Jozami que pusesse um gerente geral para que administre a CMV porque ele era muito desarrumado. Por último, Felgueras também incluiu uma explicação de tipo psicológico-pessoal: atribuiu a decisão a razões de auto-estima

⁸² *Noticias Urbanas* 18/3/02

⁸³ “Lito” Borello a *Noticias Urbanas* 20 / 3/ 02

pessoal do *Jefe de Gobierno*. Segundo Felgueras Ibarra é muito inseguro e após um ato em que Jozami foi mais aplaudido do que ele, decidiu destitui-lo⁸⁴.

O saldo do conflito foi que cada uma das partes fortaleceu seu estilo e o manifestou publicamente. Jozami se mostrou mais do que nunca político e Ibarra progressista de gestão. Depois desses acontecimentos aumentou a oposição e desconfiança das organizações de destinatários com relação a Ibarra que mencionavam a expulsão como exemplo dos interesses políticos de Ibarra contra os projetos de habitação. Jozami em seguida, ler a sua expulsão como um gesto e ao cumprir-se um ano de sua expulsão da CMV organizou um ato “para lembrar” essas jornadas, onde houve exposição de fotos das manifestações e um discurso. Nesse ato pediu um debate na cidade e uma avaliação da gestão Ibarra para “elucidar se esse governo merece ser chamado de governo progressista”. Destacando esse ponto central do estilo progressista político de aproximação entre atores sociais e estatais disse as razões para lembrar essa data:

“Em primeiro lugar porque estamos muito reconhecidos pelas organizações sociais de moradia que se mobilizaram esse dia, que no caíram na armadilha que lhes armaram algumas pessoas dizendo que as organizações sociais não podiam se mobilizar defendendo a um funcionário político. Os companheiros disseram com muita clareza que eles se mobilizavam porque estavam defendendo uma política de moradia, e que se esse funcionário e a equipe de governo que o acompanhava ia ser separado do governo da cidade, era porque de algum modo o que se queria era mudar essa política de habitação.”

“Se este país vai mudar, não vai mudar nem por um partido político, nem por um dirigente, nem por nenhuma outra coisa que por uma conjunção de forças sociais e políticas que tem que se basear na participação ativa fundamentalmente dos setores mais explorados, mais excluídos, mais pobres da sociedade”.⁸⁵

Já foram apresentados dois estilos: o progressista político e o progressista de gestão. Essa denominação não conformaria totalmente aos dois grupos, já que enquanto um reclamaria que também é gestão, o outro diria que é também político. Mas havia um acordo na CMV e na política da cidade em que assim podia se caracterizar a dois estilos que na comparação enfatizavam dois pólos diferentes do mundo da gestão estatal. A seguir veremos como o estilo progressista de gestão toma para si a tarefa de continuar o trabalho deixado por Jozami. O interessante do processo estudado na implementação da

⁸⁴ Conversação informal sem gravador e entrevista 12/11/02 Salvador Schavelzon.

⁸⁵ No discurso de Jozami no ato na sede de ATE 19/3/03 “recordando” o 18 e 19 de março de 2002.

autogestão é que em meio de seu curso, se viveria uma mudança de um outro estilo. A gestão que sucedeu a Jozami, expressaria o mesmo estilo de gestão que Ibarra manifestou em suas interpretações durante o conflito. A nova gestão se relacionaria de modo diferente com as organizações e também com as questões técnicas ou de gestão. Havia uma vontade de criar políticas para a classe média, e a eficiência ocuparia o lugar que na gestão Jozami havia ocupado a idéia de participação popular.

c. Mudança de gestão e de estilo de gestão.

I.

Na implementação de toda política pública qualquer prática de gestão definida como não política, parece estar sujeita a ser politizada. Mas se em tempos normais só algumas práticas ou situações o eram, na situação posterior a mudança de gestão o tempo de gestão estava transformado e a política aparecia de um modo mais freqüente que o habitual. Após a mudança de funcionários começou na CMV um tempo em que cada gesto ou não-gesto tendia a ser facilmente lido politicamente. As decisões de Ibarra abriram assim na CMV um “tempo de política”, onde a muitas decisões consideradas de gestão se lhes acrescentava uma intencionalidade política. A nomeação de uma autoridade ou de outra; novidades para os Programas; hábitos das novas autoridades da gestão ou seus comentários sobre os temas tradicionais corriam nesse momento essa sorte.

Em sua primeira aparição frente a organizações e funcionários da CMV, o novo subsecretário Ernesto Selzer garantiu a continuidade dos Programas. Vários relacionaram essa decisão com que agora havia novas razões para que o Programa funcione: o potencial perigo que demonstraram os destinatários da Lei 341 nas mobilizações pela saída de Jozami. Isto era um tema importante a considerar para a tarefa de gestionalizar (tornar não político) o Programa, dado que o seguinte ano haveriam eleições. Mais adiante ouviria várias vezes que “Ibarra não queria todos os dias manifestantes enfrente a *Jefatura*” o que era uma máxima que influiu na implementação da autogestão.

Pese ao anuncio de continuidade, por várias semanas continuou o desconcerto que foi expressado na organização de uma grande quantidade de reuniões por parte das cooperativas de destinatários com freqüência quase diária. Foram convocadas as “comissões” com a *Vicejefe* de governo e assembléias das organizações, onde essas

interpretações de todo gesto como político encontravam um lugar para se reproduzir. Em menor grau os funcionários também fizeram reuniões e assembleias nas que se exigiam definições das autoridades (principalmente “continuidade dos contratos”). A separação de uma pessoa da equipe social do Programa, e a suspeita de que as autoridades não valorizavam como as anteriores à autogestão e o Programa –e menos ainda aos funcionários contratados pela gestão anterior– eram sinais que davam lugar à insegurança dos funcionários e a impressão de que as velhas solidariedades já não estariam vigentes.

As organizações suspeitavam que voltariam as políticas de habitação “para a classe média” frente a as quais a autogestão havia significado uma mudança. Durante algumas semanas na CMV foram suspensas muitas das tarefas vinculadas a implementação de políticas. “Dizem a você tudo que sim e anotam, mas o *poncho* não aparece” tituló *Noticias Urbanas* três semanas depois da expulsão de Jozami, com palavras de um líder de uma das organizações destinatárias da Lei 341 e outras políticas. O mesmo dizia a esse jornal que “existe uma sensação de que não nos equivocamos e que a mudança de uma autoridade tinha a ver com uma mudança de política”, e que “faz três semanas está todo parado e não são concedidos nem os materiais necessários para a reparação dos cortiços”⁸⁶.

Selzer havia nomeado um novo coordenador para o Programa mas este demorou vários dias para se apresentar a seus funcionários. Os funcionários manifestavam que não sabiam o que fazer ou o que informar aos destinatários. O Programa continuou funcionando da mesma maneira que até então, não por que alguém das novas autoridades o tenha indicado, mas sim porque era o que os funcionários consideraram apropriado. Depois da saída de Jozami e antes da apresentação no Programa do novo coordenador, foi o começo de meu trabalho de campo. Foi bom chegar nesse momento porque uma estagiária pode autorizar minha presença no Programa.

Mas enquanto pouco mudava para o Programa e sua dinâmica, a Gestão reavaliava cada caso e o sistema de trâmites da autogestão em sua totalidade, que logo começaria a ser modificado. Com Jozami se haviam escriturado os primeiros terrenos e outros estavam a caminho, a nova gestão estabeleceu que se continuasse com os trâmites, mas as prioridades e critérios para comprar terrenos começavam a mudar. Alguns expedientes foram freados. Havia muitas perguntas das autoridades para os

⁸⁶ *Noticias Urbanas* 8/4/02.

funcionários sobre cada organização, avaliavam expedientes, interrogavam aos associados das cooperativas. Consegui ver como –em uma visita a uma cooperativa– um membro da gestão questionava a uma associada da cooperativa sobre o que ela sabia do dinheiro que se havia recebido, evitando o diálogo com os líderes da organização e querendo checar a informação comunicada por eles aos associados. Nesse período inicial, após a mudança de gestão, as novas autoridades se ocuparam especialmente de se informar e registrar.

II.

Algumas semanas depois da destituição de Jozami se soube que como subsecretário de habitação e presidente da CMV havia sido designado Ernesto Selzer. Ao chegar à CMV, todos perguntavam “quem é Selzer” e “de onde vem”, como se quisessem traçar o perfil de seu estilo para saber que tempos viriam para cada um. Selzer era engenheiro, com trajetória em grandes empresas de construção. Vinha do lugar que Jozami havia recusado, a direção da empresa de auto-estrada da cidade, lugar onde se aproximou pela primeira vez à gestão pública. Selzer foi definido por um de seus colaboradores em uma conversa informal como “um dos técnicos que a Frepaso quer lançar a nível nacional”, havia sido nos anos ‘70 presidente do Centro acadêmico da Engenharia pela esquerda peronista, mas nos últimos anos –afastado da política– havia participado como gerente geral de empresas construtoras, e havia sido responsável pelo setor de habitação da empresa construtora *Benito Roggio e hijos*, a maior do país.

Se Jozami era considerado um político que passou a se ocupar de habitação, Selzer era um técnico que conhecia o setor e entrava na política. Longe do romance com as organizações de Jozami, a *Vicejefe* de governo definia a Selzer dizendo que “é uma pessoa que não gosta de receber ninguém. Quando vai a uma assembléia diz “perdi quatro horas de trabalho”, não quer receber ninguém, disse “te saturam, demoram horas para te dizer o que querem”⁸⁷.

Em lugar das palavras-símbolos centrais de “popular” e “participação”, no estilo progressista de gestão que agora respondia pela CMV de Selzer se ouvia (em reuniões, indicações, ordens) os termos de “não desleixado”, “eficiência”, “transparência”, “legalidade”. A gestão de Selzer estabelecia como prioridade o cumprimento e ajuste de normativas e regulamentos burocráticos, uma gestão “racional” que era pensada como

⁸⁷ Entrevista com Cecília Felgueras 12/11/02 Salvador Schavelzon.

um tipo ideal, e de um modo que podemos pensá-la relacionada à descrição da burocracia moderna feita por Weber⁸⁸.

Quando foi apresentado nos meios de comunicação, o subsecretário era definido como “um técnico com perfil social”, ou “perfil de funcionário comprometido com o social e capacitado tecnicamente”. Se bem que seu estilo, seu passado e seu discurso o situassem em um lugar intermediário entre gestão e política –como progressista com experiência técnica – em comparação a Jozami o estilo de Selzer se aproximava mais do pólo do “Estado”, “administração”, “técnica” e “gestão”, e não ao da “política” e do “social”. Essa diferença entre as duas gestões correspondia com a origem dos colaboradores escolhidos por cada gestão: Selzer se rodeou de assessores com experiência em gestão pública, vindos de distintos organismos e não provenientes da militância social ou da legislatura como os colaboradores de Jozami. Segundo um ex-membro da Gestão Selzer “Na 341 com Jozami não havia procedimentos. Não havia uma forma de resolver a solicitação... Selzer passou a outra ponta, queria contar os pelos das patas da mosca”⁸⁹.

Se a gestão Jozami postulava que o objetivo era “governar para as pessoas” e a prioridade para isso era “que sejam feitas as coisas”. A gestão Selzer considerava importante “que as coisas deveriam ser *bem* feitas”. Para isso fincava o pé em não ser desleixado e na eficiência como requisitos irrenunciáveis. No contraste parecia então que entre “governar” e “para as pessoas”, a nova gestão optava pelo primeiro termo. A opinião das novas autoridades sobre a primeira gestão era que apesar de almejam fins nobres “faziam tudo de qualquer maneira”, “com pressa” ou “sem controle” e por isso eram chamados de “voluntaristas” quer dizer, a finalidade era boa (compartilhada por todo progressista), mas era implementada de maneira ineficiente. Essa era a justificção de Ibarra para explicar a saída de Jozami, e era também o argumento constante da nova

⁸⁸ Assim Weber (1991 varias páginas) descreve a burocracia vinculada à racionalidade moderna: “as especificidades da cultura modernas são as “normas calculáveis”, e particularmente de sua base técnica e econômica, exige precisamente esta “calculabilidade” dos resultados. [...] Seu índice peculiar, bem recebida pelo capitalismo, evoluciona tanto mais perfeitamente quanto mais “desumanizar” a burocracia, quanto mais acabadamente consegue despojar aos assuntos oficiais do amor, do ódio e demais fatores pessoais, irracionais e emocionais que escapam a todo cálculo. Esta é a índole peculiar da burocracia, e é estimada como sua virtude específica. [...] A teoria da administração pública moderna supõe que a autoridade para dispor de certos assuntos por decreto –legalmente concedida às autoridades públicas– não dá a repartição direito algum para regular a questão por meio de ordens dadas para cada caso, mas sim para regulá-la somente de um modo geral”.

⁸⁹ Entrevista a Luis Ostrej 18/3/03. Salvador Schavelzon.

gestão, na hora de se referir ao passado da autogestão. Vários lembravam que Jozami “tinha pilhas de coisas para assinar em seu escritório que não assinava”.

Se antes a prioridade era o trabalho com os destinatários, tema tratado em reuniões específicas e preocupação cotidiana dos funcionários, agora era “o expediente perfeito” segundo o estabelecido pela nova gestão. Eram os funcionários que me apresentavam esse contraste e consideravam que agora “só olhamos o expediente”. Em milhares de indicações cotidianas, era claro que havia aumentado a importância dada aos trâmites, antes levados com menos preocupações administrativas. A Gestão Jozami –segundo vimos– se poderia resumir como tendo uma boa relação com os destinatários e má relação tanto com a burocracia como com as outras áreas do governo que integravam. Na gestão Selzer essas três dimensões se inverteriam: eram “ibarristas”, “eficientes”, e desconfiados das organizações.

O jurídico e o burocrático eram uma verdadeira obsessão progressista de gestão. A tal ponto, que várias vezes se mencionava que “a seu lado Selzer tem um assessor jurídico que lê tudo antes de ele assinar”. E Selzer repetiu várias vezes diante de diferentes auditórios “não quero dentro de dois anos ter que ir dar explicações aos tribunais”⁹⁰. Isso se apresentava como o oposto a situação com Jozami que “assinava qualquer coisa”. Sobre a autogestão, a nova gestão considerava que a lei que lhe deu origem “não contemplava o contexto jurídico no qual era implementada”. Por isso, devia ser reformada em prol da “segurança jurídica” necessária para que seja implementada. O novo subsecretário de habitação expressava mais fielmente o estilo de gestão de Ibarra. O *Jefe de Gobierno* foi descrito pela *Vicejefe* de modo similar “Ibarra se preocupa muito quando deve assinar algum documento para que depois ninguém possa dizer que não estava juridicamente correto, isso é típico de advogado”⁹¹.

No início de sua gestão Selzer desconheceu a regulamentação aprovada pela gestão Jozami para a autogestão, com o argumento de que estava faltando a assinatura de um dos membros do *Directorio* da CMV e com a explicação de que “deixaram a autogestão nas mãos de patotas”, já que segundo essa Gestão não se tinha estabelecido suficiente controle sobre as organizações. Alguns assessores de Selzer começaram a elaborar uma nova regulamentação e projeto de reforma da Lei 341, dessa vez sem uma mesa aberta a participação dos destinatários ou das organizações impulsoras da autogestão. Segundo o assessor responsável deveria ser criado “um circuito sustentável

⁹⁰ Como em reunião com o Programa, e a colaboradores dele da Gestão.

⁹¹ Entrevista com Cecilia Felgueras 12/11/02 Salvador Schavelzon.

no tempo”, “profissionalizá-la” e “objetivar a autogestão”. Como na anulação da regulamentação, a Gestão Selzer operava justificando todos seus atos com uma leitura “ao pé da letra” dos regulamentos. Os críticos diziam que este “legalismo” impedia as coisas de serem feitas e assinalavam, por exemplo, que anularam a regulamentação, mas deixaram por meses a lei sem uma regulamentação nova, os críticos da nova gestão assinalavam que por trás do legalismo existia política.

Além de regulamentos e procedimentos a Gestão Selzer criticou as primeiras escriturações de terrenos. A proximidade entre organizações e gestão que havia no passado era vista sob suspeita de irregularidades na concessão de créditos. Encontrou-se uma irregularidade em um caso no qual se havia apressado a escrituração sem os controles que mais adiante seriam considerados necessários. A proximidade com as organizações era para a nova gestão “demagogia” ou “populismo” e a entrega dos primeiros créditos foi entendida dessa maneira. Um dos membros dessa gestão afirmou “ao Estado não corresponde ser solidário como as organizações, ao Estado corresponde cumprir a lei”.

No confronto entre dois estilos parecia que se entrava em um debate entre fins e meios na política. Quando se criticava a Jozami, era por uma questão de meios, sendo qualificado de ineficiente. Quando os progressistas políticos criticavam a nova gestão impugnavam seus fins, que se vinculavam aos interesses dos poderosos (empresas de construção que construíam para a CMV). Mas quando cada gestão se auto-avaliava, Jozami e os progressistas políticos destacavam seus próprios fins (o Estado se ocupando dos mais pobres), e o estilo progressista de gestão costumava ressaltar a melhora no nível dos meios, que desde sua chegada, eram mais eficientes. Na implementação de uma política pública, os meios se associavam a gestão e os fins à política (diretrizes). Mas o estilo de Selzer parecia inverter os termos ao pensar a boa gestão como fim, e descuidar –do ponto de vista de Jozami– as diretrizes políticas. O último coordenador do Programa de Selzer diria “Para nós os fins políticos são perseguidos através da gestão. Se você tem fins políticos, e não gestiona através do cumprimento deles, então você tem um problema de incapacidade de gestão...”⁹² No terreno da crítica Selzer criticava Jozami dizendo que sem meios não existe possibilidade de uma boa política. Do ponto de vista progressista político se dizia que a eficiência de Selzer só era “eficientismo” e que por trás ocultava uma política espúria.

⁹² Entrevista com Darío Rubinstein, 11/2/04 Salvador Schavelzon.

Quando a nova Gestão começou a imprimir mudanças uma das empregadas do Programa disse sobre o coordenador “não pensa em moradia para o povo, está no nível interno, no controle dos expedientes”. Essa mudança, em que o fim da gestão parecia ser a própria gestão, era criticado por destinatários e pela ex-Gestão porque significava um avanço mais lento pela soma de novos requisitos. Nesse contexto, o coordenador disse “faça mal, mas bem feito”, aludindo a que independentemente do que se faça, o importante era fazê-lo bem, onde o importante era justamente que nessa racionalidade gestão tornava-se independente dos objetivos políticos. Assim, se colocava a prioridade na “eficiência” acima da prioridade de “participação” das organizações de destinatários, também se tentava o mais rápido possível responder as perguntas feitas pelas organizações. Assim era percebido pelos que participavam na implementação apesar da Gestão Jozami defender sua eficiência e a de Selzer dizer que seu modo era bom para os destinatários.

III.

Selzer demorou alguns meses para encontrar um coordenador do Programa definitivo. O primeiro não dedicava o tempo necessário para realizar sua tarefa. Em seguida três pessoas juntas se ocuparam do Programa e por essa razão foi chamado de “trunvirato”. É interessante contrastar como estas pessoas eram percebidas dentro da CMV. Uma delas havia ingressado por indicação de um Secretário do governo enfrentado politicamente a Selzer dentro do governo de Ibarra, era psicóloga e –ainda que isso fosse desconhecido na Gestão –era amiga pessoal de Jozami. Não era leal a Selzer e tinha boa relação com os contratados por Jozami que ainda estavam no Programa. “Para Selzer ela não é funcional” era a opinião sobre ela. Seu estilo era progressista político, e por isso não era adequada para uma gestão que agora se pretendia não política e assim acabou transferida para outro organismo.

A segunda pessoa que formava o trunvirato estava desde a formação do Programa, como a única empregada contratada que havia sobrevivido da gestão anterior. Ocupava-se das questões administrativas e por isso era considerada eficiente, valiosa para a gestão. Mas nesse caso o problema era que não era suficientemente política. Segundo ela “queriam alguém que fosse mais político” e isto equivalia a dizer alguém “que lá em cima seja mais ouvido”. Ela permaneceu no Programa coordenando questões administrativas. Considerando os sentidos de política vistos na introdução esta necessidade de política a qual ela fazia referência tinha a ver com a capacidade de lidar

com interesses particulares (política como luta), mas não aqui em relação a facções políticas, e sim no marco dos interesses próprios aos distintos espaços institucionais. Especificamente se referia às relações com outros atores políticos do governo. Queriam alguém que pudesse se relacionar com a legislatura, com os outros setores da CMV, com a subsecretária. Político aqui tinha o sentido de relações exteriores, e também fazia menção a uma qualidade que permitisse representar a Gestão.

O terceiro integrante do triunvirato era considerado a margem da política e da gestão (considerarei este terceiro espaço no capítulo 4). Apresentava-se como ator de profissão e era considerado incapaz para a gestão, era difícil classificá-lo no esquema com o qual o pensamento estatal organiza o organismo. Havia entrado na CMV por ser amigo do primeiro coordenador e permanecia contratado apesar de não cumprir um papel claro, nem político nem de gestão. Tanto seus companheiros de trabalho como os destinatários riam dele e não o levavam a sério. Não compartilhava os códigos do lugar e pouco depois morreu perto de uma coluna do Programa.

O triunvirato não funcionou e foi substituído definitivamente por um novo coordenador. Segundo a classificação das pessoas, este coordenador estava firme ao lado da gestão, mas apresentava a cota de política suficiente que Selzer parecia necessitar para esse cargo. Assim, fazer política a partir desse lugar era exemplificado por ele como: “tenho que convidar muita gente para um cafezinho e chupar muitos paus”. Com respeito às dimensões da gestão e da política definia seu lugar desse modo:

“Me ocupo da gestão e da política... o que as pessoas tem que fazer é ocupar-se tanto de gestão como de política. [...] existem pessoas que se ocupam apenas de política. E outras ocupadas apenas com gestão. [...] uma pessoa procura adequar a gestão ao cumprimento dos fins políticos que persegue. [...] O papel que eu cumpro tem um alto conteúdo político, não apenas o papel feito pela política de gestão, mas também na definição de *prioridades políticas* ou *assuntos políticos* a serem resolvidos, e em cuja solução o Programa possa intervir dentro e fora da CMV.”⁹³

A diferença entre “prioridades” e “assuntos” políticos parece delimitar a política como luta de facções e como diretrizes transcendentais da gestão. Para o coordenador, suas tarefas eram políticas e de gestão. Sua política em sentido de diretrizes consistia por outro lado em implantar uma gestão eficiente que segundo a avaliação dos progressistas de gestão não havia sido garantida pela Gestão Jozami. No modo como o

⁹³ Entrevista com Darío Rubinstein, 11/2/04 Salvador Schavelzon.

coordenador pensa a gestão e a política, a política eleitoral é um reflexo automático de uma boa gestão e por isso era parte como Selzer e Ibarra dos que consideravam que o importante era a gestão.

“Se eu gestiono bem estou trabalhando para Ibarra. Eu posso trabalhar para Ibarra sem gestionar. Nesse momento, meu trabalho para Ibarra, que não é para Ibarra digamos, mas sim para uma espécie de idéia comum de projeto que tampouco está do todo definido, é gestionar o melhor possível. [...] Em meu caso a política e a gestão se articulam muito bem.”⁹⁴

Darío Rubinstein –o novo coordenador– não era do Frepaso como Selzer e Ibarra, mas tinha uma origem partidária que lhe dava um tom político. Vinha a impor a ordem que Ibarra havia pedido a Selzer e que para a percepção da Gestão ainda não se havia conseguido atingir. Esse objetivo (ou as diretrizes políticas da gestão) era assim relatado por um membro da Gestão “O que Ibarra disse a Selzer é que a CMV devia funcionar como um organismo técnico, que não é *Desarrollo Social*, onde se mete a mão e tira a grana”.⁹⁵ Assim o novo coordenador era uma figura que chegava para excluir a política do âmbito da implementação.

Se com Selzer Ibarra encontra seu subsecretário ideal, com Rubinstein Selzer encontra um coordenador que o representa adequadamente. Iniciou-se na carreira de ciências políticas e antes da CMV trabalhou como funcionário técnico na Comissão de Orçamento da legislatura. Também à diferença do resto da gestão, não era amigo nem velho conhecido de Selzer. Rubinstein se definiu dizendo que “eu sou uma ave rara porque tenho quinze ou quase vinte anos menos que a média, tenho uma origem política diferente, e tenho uma formação profissional que eles não têm no tema da gestão pública”. Dizia que por essa diferença de geração não tinha que “prestar contas com os anos ’70” como Selzer e seus colaboradores, idéia que o retirava do campo do progressista de Buenos Aires, muito identificado com a luta pelos direitos humanos nessa década. Não acredito que fosse definido como progressista, mas era reconhecido por ter um interesse pelo “social”. Essa identidade coincide com *Franja Morada*⁹⁶ onde

⁹⁴ Entrevista com Darío Rubinstein, 11/2/04 Salvador Schavelzon.

⁹⁵ Entrevista a Luís Ostrej 18/3/03.

⁹⁶ *Franja Morada* é o grupo universitário da UCR. Na política nacional se situava ao lado da política progressista, e em política universitária do lado da gestão e do conservadorismo. A UCR e *Franja Morada* governaram por cerca de duas décadas a Universidade de Buenos Aires e a maioria de seus centros acadêmicos, reelendo o reitor por treze vezes.

iniciou sua carreira política, tendo sido presidente do Centro acadêmico da Faculdade de Ciências Sociais (UBA).

d. Transformação do Programa em um âmbito unicamente de gestão

I.

A seguir tentarei retratar a forma na qual segundo os progressistas de gestão o âmbito político (como se avaliava na época de Jozami) se converteu em âmbito de gestão. O tempo e a capacidade dos gestores conseguiu que efetivamente do seu ponto de vista a política desaparecesse na cotidianidade de gestão. Esse seria o resultado direto das modificações impostas pelo coordenador definitivo que intensificou o ritmo das reformas começadas no Programa desde o ingresso de Selzer. Além da extinção da política, para o pensamento estatal as mudanças aconteciam em outro sentido bem determinado que era o que se entendia como ordem, controle e domínio. As melhoras na gestão eram pensadas também como avanço no plano da racionalidade.

Ainda que a direção e intensidade das mudanças tal como eram vividas no Programa se expressavam em confrontação com o estilo e a situação que predominou durante a Gestão Jozami, simultaneamente, podemos demarcar uma linha de continuidade entre as duas gestões. Ao colocar em prática a política pública de autogestão Selzer e Jozami avançavam na mesma direção, reforçando o que vários participantes viviam como um processo originado ainda nos primeiros relatos que em voz das organizações propunha a autogestão como política de governo em Buenos Aires. Nesse sentido, a ordem do Programa que veremos ser aprofundado com Selzer havia começado com Jozami que foi quem do ponto de vista do pensamento estatal iniciou a tarefa de organização de uma política pública.

Desde da chegada de Selzer, a gestão progressista de gestão fazia planos para que todo o organismo incorporasse as novas diretrizes que eles traziam. Falavam de “reengenharia” e de “modificação de estruturas, processos e procedimentos”⁹⁷. Mais ou menos no tempo em que o novo coordenador passou a ocupar-se definitivamente do Programa, uns meses depois de ter assumido, na Gestão Selzer se instalou uma retórica que lembra ao fausto desenvolvimentista de Marshall Berman (1993), pela vontade de transformação e domesticação de uma situação inicial rústica e incontrolável. Nesse

⁹⁷ Entrevista Selzer 9 /5/03. Salvador Schavelzon.

marco se entendiam as mudanças no Programa que foi o primeiro lugar em que a nova gestão interveio⁹⁸.

Ações e decisões que tendiam a estabelecer os princípios básicos de uma ordem de gestão eram repetidas incansavelmente com um contínuo trabalho de sistematização, definição e controle aplicado a todos os aspectos no qual a implementação se apresentava manipulável pelas autoridades. Esse processo era concebido como um avanço linear de uma gestão cada vez mais eficiente e que era concebida com autonomia da política (limitada ao longínquo lugar das diretrizes) e regida pela racionalidade que lhe era própria. Se na mudança de gestão e no período imediatamente posterior tudo era política, no momento da chegada do novo coordenador à gestão Selzer submergiu em uma realidade vivida exclusivamente como “tempo de gestão”.

Essa forma de pensar a implementação da política em nada era modificava pelo fato de que se tratava de uma política de autogestão que propunha uma diferença justamente no modo de gestão. A autogestão tinha a ver com a participação dos destinatários apenas na fase das obras, nos momentos onde os trâmites eram agilizados e no funcionamento do Programa a gestão estatal se desenvolvia como em qualquer outra política. A autogestão só seria iniciada mais adiante e no espaço restrito das obras. Durante esse período as pessoas da CMV já estavam habituadas com as políticas de licitações de obras a empresas privadas em que toda a construção que agora tinha passado para as mãos das cooperativas era delegada às empresas.

Na reorganização do Programa efetuado pela Gestão Selzer houve movimentos de purificação (Latour 1994) vinculados a transformação desse âmbito em um espaço de gestão. Que consistia na separação entre Estado e sociedade, na definição de um triângulo de atores para a política pública formada por destinatários, equipes técnicas e atores estatais de um lado e de outro um triângulo interno ao Programa constituído por funcionários, autoridades e técnicos todos também diferenciados hierarquicamente. Além disso, definiram muitos pontos antes ambíguos ou abertos a distintas

⁹⁸ Por outro lado, a tarefa do coordenador apresentou todos os aspectos fundamentais do *panoptismo*, modo pelo qual Foucault (1991b) chama o tipo de poder que reina na estrutura social da sociedade capitalista contemporânea. Esses aspectos são a vigilância, a correção e o controle. A característica desse tipo de poder não é excluir, mas sim fixar, e está orientado para o indivíduo e não para o grupo. Foucault vê a *panoptismo* implementado por um *aparato geral de seqüestro* formado por uma rede de instituições –nas quais se entrecruza o estatal e o extra-estatal– que se encarregam de toda a dimensão temporal da vida dos indivíduos e de exercer sobre o corpo um poder econômico, judicial e político. No poder político, segundo Foucault, os que dirigem dão ordens, estabelecem regulamentos, tomam medidas, expulsam e aceitam gente, etc. a organização do Programa pode ser lido dessa maneira.

interpretações e assim os trâmites tanto como as funções dos funcionários se tornaram mais complexos.

II.

A tarefa de transformação do Programa em um âmbito de gestão era um processo de organização que pode ser pensado como um Estado cuja forma e natureza estão em construção. Esse processo incluía uma contínua demarcação da sociedade como âmbito separado do Estado, e a definição da idéia de gestão como natureza específica das ações nesse âmbito. Esta construção dada pela busca cotidiana do “ordenado” pode ser vista na análise das decisões da Gestão como essa de limitar a presença contínua de destinatários nos corredores e escritórios.

Essa separação entre atores correspondentes ao Estado ou a sociedade –com papéis diferenciados para cada caso– estava presente desde a chegada da autogestão ao Estado, mas foi muito mais marcada nos tempos de Selzer que nos de Jozami. Uma distância social entre as pessoas que formavam parte da nova Gestão, podia ser vista na desconfiança com as organizações de destinatários derivada de um ponto de vista no qual o dado no Estado não era construir laços com atores externos. Enquanto o Programa se reorganizava, a nova gestão citava o caso de sua antecessora como exemplo do desordenado e, portanto, do que devia ser modificado. Nesse sentido uma das primeiras decisões da nova gestão foi que as organizações deixariam de reunir-se semanalmente com as equipes técnicas e sociais.

Na delimitação de funções dentro do Programa, a área social já não se ocuparia dos trâmites e a área administrativa antes em mãos de uma só pessoa incluía novos funcionários que ingressavam para ocupar-se exclusivamente dessa função. Dentro do Programa se distinguia firmemente um triângulo formado pela equipe técnica, equipe social e funcionários administrativos. As tarefas dos funcionários do Programa foram divididas assim de modo mais preciso. A reorganização do Programa incluía redefinir hierarquias e compartimentar as equipes.

A distância mais marcada com relação aos destinatários se expressava também por um afastamento e hermetismo das autoridades da CMV, no gabinete de Selzer. Longe de dividir o espaço físico, como ocorria durante a gestão Jozami, o gabinete de Selzer e de seus assessores agora tinha sido transferido para outro andar do edifício e o espaço do Programa foi reduzido. Com o novo acomodamento dos espaços, que foi uma das primeiras medidas do novo subsecretário, se procurava afastar os destinatários

evitando que os funcionários se encontrassem continuamente com eles quando circulassem pelas seções da CMV. A presença de destinatários a todo o momento nos corredores e repartições da CMV foi chamada “invasão de espaço” e suas causas atribuídas à má gestão de Jozami. A partir de seu modo de ver o mundo da implementação, podíamos notar que a presença de destinatários nos corredores perturbava realmente aos funcionários. A separação entre atores sociais e estatais podia ser notada nas sensações e não eram apenas idéias abstratas do plano do dever ser. Isto era assim para os que pensavam segundo os pontos de vista dos dois estilos de gestão que considero nesse trabalho, ainda que desde um estilo se valorizava a proximidade e desde outro a distância.

A constituição do âmbito de gestão consistia na demarcação de relações entre as pessoas no interior de uma das esferas da primeira separação: membros do Programa, funcionários da CMV, autoridades foram delimitados como grupos estatais diferenciados com lugares e funções mais nítidos e predeterminados do que anteriormente. O mesmo ocorria dentro de cada grupo ou seção estatal. Essas ações de gestão já haviam sido estabelecidas por Jozami, mas com Selzer foram reforçadas. Modificações no espaço físico e nas tarefas definiam estes limites. A intensificação dessas determinações por parte das novas autoridades significou uma mudança no clima que se vivia no Programa a partir de um novo estilo que se configurava diariamente por decisões, frases, gritos e olhares do coordenador ou de outras autoridades.

Para fortalecer o afastamento físico dos destinatários (e assim da política) além da suspensão das reuniões semanais, cada cooperativa tinha que designar um único representante (seu presidente, preferencialmente) que seria quem poderia se aproximar do Programa quando a cooperativa necessitasse. O coordenador pediu um “único interlocutor” por grupo. Por outro lado, a desconfiança da nova gestão para com as organizações tomou a forma de procedimentos ou normas, como a de proibir que os destinatários analisassem seus expedientes (apesar de serem por lei públicos) e outras técnicas idealizadas para evitar que se tratasse o preço dos terrenos de maneira direta com as imobiliárias, e evitar assim irregularidades. Essas mudanças consistiam em normas estabelecidas pelo coordenador de forma verbal, em alguns casos em uma escala de nível jurídica inferior às regras existentes, e em alguns casos indo contra a regulamentação anterior, com a justificação de que essa havia sido mal aprovada.

Nessa reorganização do Programa as funções eram demarcadas ao mesmo tempo em que se fortalecia a autoridade do coordenador como cabeça da gestão no Programa.

Também foram estabelecidas hierarquias entre os membros. Foi nomeado um coordenador para a equipe social e administrativa, antes integrada por pares, do mesmo modo como antes só era organizada a equipe de arquitetos. Para isso junto com o aumento de hierarquia e responsabilidade de alguns funcionários foram aumentados também seus salários. Assim, além de redefinir as prioridades tratava-se de distinguir com clareza o lugar de cada um na gestão, deixando sem efeito a discussão grupal dos assuntos do Programa, tal como acontecia antes. Avaliando este processo, tempos depois o coordenador diria:

“Olhando para trás o trabalho que fiz, foi um trabalho especialmente de gestão, com as limitações do caso, mas foi um trabalho de depuração e de construção e de definição dos papéis da equipe do PAV, questões que se misturavam com questões pessoais, questões profissionais e questões políticas, porque era inevitável, que significou: a saída de certas pessoas e a incorporação de outras; um aumento geral do perfil profissional das pessoas que integram o programa; uma definição de papéis de cada área e de cada pessoa dentro de sua área muito mais específica. Evidentemente que isso continua necessitando de polimento e aperfeiçoamento, mas acredito que a capacidade de resposta que tem o PAV nesse momento frente à capacidade que tinha no momento em que eu ingressei na coordenação do Programa supõe um salto de qualidade e quantidade muito grande.”⁹⁹

Com os meses, foi notável que a figura do coordenador passou a ser uma figura mais forte que antes. Isto não só a partir das novas normas como a de que tudo deveria passar por ele, mas também pelos gritos e ameaças que eram cotidianas por parte do novo estilo do coordenador. Rubinstein estabeleceu, por exemplo, que “quem assina uma nota pedindo audiência com seus superiores, eu demito”. Isto reduzia ainda mais a circulação dos membros do Programa pelo organismo. Não era mais possível para os membros do Programa se dirigirem às autoridades para tratarem de um tema qualquer. O coordenador devia se estabelecer como a cabeça das decisões do programa, isto implicava em que todos os trâmites administrativos devessem passar por seu gabinete assim como toda questão que envolvesse o Programa e fosse considerada com um grau de politicidade adequado para ser abordado pelo coordenador e não por uma instância superior a ele, sendo esse o caso ele iria pessoalmente transmiti-la. Os planos da equipe técnica que antes passavam automaticamente pela Gerência Técnica da CMV, agora deviam passar necessariamente por ele, o que mudava o ritmo e lugar de destino.

⁹⁹ Entrevista com Darío Rubinstein, 11/2/04 Salvador Schavelzon.

Também as decisões executivas mais facilmente politizáveis como as de priorizar a uma ou outra organização para a entrega dos créditos.

As mudanças na valorização do Programa por parte da Gestão, assim como os princípios que guiavam a reorganização (separação, hierarquização) se refletiam no espaço mobiliário do Programa. Após o tempo de convivência junto a outras repartições onde antes funcionava em exclusividade, o Programa foi transferido para o andar térreo, em um espaço amplo onde o público que iniciava os trâmites deveria ser recebido, na “Mesa de Entradas” da CMV, onde se realizavam os trâmites de outras políticas. Da repartição vizinha ao subsecretário no sexto andar a essa nova localização, com entrada desde a rua, sem ar condicionado, nem paredes que os separassem de outros funcionários, e longe do resto das repartições da CMV, a mudança não podia ser vista de outra forma que como uma degradação.

No novo lugar, com a finalidade de reforçar essa autoridade hierárquica na implementação da autogestão –frente a funcionários e destinatários– o coordenador pediu que se concedesse um lugar separado e fechado para poder controlar as visitas que recebia e não ser abordado por destinatários que desejassem falar com ele. Com paredes de fórmica, essa repartição foi preparada dentro da repartição maior do Programa. Essas mudanças iam no mesmo sentido que a organização de uma agenda de entrevistas, que permitiram regular quem seria recebido e quando.

As autoridades da gestão faziam o mesmo que o coordenador. Já tinham sido transferidas para outro andar; agora no gabinete privado de Selzer foi colocado um porteiro eletrônico na porta do escritório do subsecretário, que procurava evitar –como as paredes pedidas pelo coordenador– o encontro constante com pessoas que não foram autorizadas previamente a se reunir. Não podemos dizer que a separação entre Estado e sociedade, ou entre grupos de diferentes posições dependesse dessa separação física. Mas podemos sim ver como as decisões e mudanças impostas por essa Gestão avançavam nesse sentido ou coincidiam com essa separação cosmológica.

Entre outras das modificações impostas, a construção de um âmbito exclusivamente de gestão que não estivesse “contaminado” pela política exigiu que os funcionários “politizados” deixassem seus postos. A política deveria ficar reservada às esferas mais altas do governo. Assim, a reorganização que procurava a “ordem”, avançou inclusive sobre as pessoas. O coordenador anunciou “não posso garantir a continuidade de todos” e “não importa com que gostem de mim”; ficando assim estabelecido um novo campo de alinhamento de relações e lealdades, que não

contemplou a importância dos funcionários nas funções que ocupavam pelo conhecimento que haviam adquirido. O que sim importava era a lealdade à nova situação e às concepções que agora eram instituídas, a partir daí se definia a politicidade daqueles que não sendo leais eram classificados como funcionais às lutas de facções. Com essas mudanças cessaram abruptamente as diferenças entre membros das equipes técnicas e sociais do Programa. Também terminaram os espaços de reunião do Programa para planificar, avaliar ou discutir sobre a implementação. Deveriam partir os que continuavam se amparando nos valores aceitos pela primeira gestão, mas já não válidos na segunda como, por exemplo, a proximidade considerada excessiva com os destinatários.

A composição do programa se modificou rapidamente: ao mesmo tempo em que alguns contratos eram cancelados se agregavam outros de pessoas alheias a qualquer adscrição, sem interesse nem participação na vida política. Na primeira gestão o trabalho cotidiano era entendido pelos funcionários como uma tarefa que em parte era política e militante. Um deles recordou que “lia-se o jornal e se falava de política o tempo todo”, trabalhar na implementação da autogestão, permitia considerar suas tarefas como “alguma coisa a mais” que apenas um trabalho. O próprio Jozami no ato em lembrança pela sua saída da CMV disse:

“nós governamos de outra maneira. Em um país onde se fecham as portas do governo e das instituições à maioria do povo nós as abrimos com tanta disposição que às vezes até parecia que o próprio gabinete do subsecretário era o local onde funcionavam algumas das organizações”.¹⁰⁰

Vimos que a essa compreensão da gestão como espaço onde é saudável certa introdução de política (como luta social), se opôs na segunda gestão, a percepção de que no âmbito de gestão não pode existir política, fazendo com que as tarefas dos funcionários sejam meramente laborais. É o que o coordenador chamou de “profissionalização”. Significava que os funcionários consideravam agora suas tarefas como meramente um trabalho, técnico, administrativo ou profissional e especialmente, despolitizado. Alguns dos funcionários que viveram a mudança expressavam que agora se tratava de uma atividade igual a do âmbito privado de uma empresa. Junto a este conflito político desatado pelas mudanças e pela rescisão de contratos veio o pedido de transferência –não concedido– de todos os integrantes iniciais do Programa. Houve

¹⁰⁰ No discurso de Jozami em ato na sede de ATE 19/3/03 “recordando” o 18 e 19 de março do 2002.

também confrontos entre companheiros de trabalho, causados pela mudança de cenário das lealdades no Programa e pela hierarquização ocorrida dentro dos grupos.

Depois de apagados os conflitos, o clima de trabalho mudou definitivamente. Por outro lado, entre essas mudanças esteve a de reorganizar o horário de trabalho. Cumpria-se de maneira mais homogênea toda a carga horária, enquanto que antes se trabalhava especialmente pela tarde, buscando priorizar o horário mais cômodo para que os associados das cooperativas participassem das reuniões. Essa mudança equiparava o horário do Programa ao horário do resto do organismo e do quadro permanente, para quem a atividade terminava estritamente às 16 hs. Com as novas diretrizes, o Programa se aproximou do modo tradicional de relação com o público das políticas públicas, tal como era feito em outras áreas da CMV. Um técnico contratado descrevia a nova situação assim: “o que a Gestão Selzer quer, é que as pessoas se aproximem, recebam crédito e não mais relação”, e disse que esse processo –junto às mudanças na implementação que considerarei no capítulo 4– era “a morte da autogestão”. O coordenador, entretanto, falava da situação no plano dos trâmites como uma vitória da ordem, que devia continuar se expandindo:

“Agora eu posso conseguir que um expediente feito no Programa esteja coerentemente preparado e não preparado de qualquer maneira como era antes, quando revisar um expediente era totalmente impossível e também entender o que era cada coisa e para que servia. A partir daí eu posso saber os passos que devo tomar de um dia para outro, e não correr o risco do expediente ficar uma semana perdido ou no gabinete de alguém que o pegou, ou sem alguém que me explique ou alguém que me diga o que tem que ser feito. Depois vai parar em outros setores, cujo funcionamento não é similar, onde os tempos são diferentes e onde todas essas mudanças ainda estão por fazer [...]”¹⁰¹

III.

A anulação na prática da regulamentação aprovada por Jozami dava a Selzer liberdade para modificar a implementação da autogestão. As mudanças foram simbolizadas pela mudança de nome do Programa que deixou de chamar-se “Programa de Autogestão e Emergência Habitacional, Operatória da Lei 341” e passou a ser o “*Programa de Autogestión para la Vivienda*” (PAV). As modificações primeiro se estabeleceriam de fato e depois passariam a integrar o texto de uma nova Lei modificatória da 341, e de uma nova regulamentação.

¹⁰¹ Entrevista com Darío Rubinstein, 11/2/04 Salvador Schavelzon.

Em setembro de 2002 foi aprovada a Lei 964 (ver anexo c.II) que modificava a 341 e incorporava as mudanças que a nova gestão já havia feito na prática da implementação. A legisladora Moresi apresentou como próprio o projeto elaborado pela gestão Selzer. A diferença da Lei 341 que tinha origem nas organizações, a 964 chegava a legislatura vinda do poder executivo, ainda que por uma via informal de comunicação entre os poderes de governo (criada por afinidade partidária) e não como projeto do *Jefe de Gobierno*. Com a reforma, na *Comisión de Vivienda da Legislatura* (CVL) se abriu um âmbito de confrontação entre organizações, e legisladores de distintas vertentes.

As modificações pedidas nesse espaço pelas organizações e por um despacho de uma minoria de deputados foram rejeitadas. A Gestão Selzer que havia elaborado as reformas junto à maioria dos legisladores da CVL considerou que eram modificações com intencionalidade política (no sentido de luta de facções). Entre essas propostas se incluía a de que fosse disponibilizada uma ampliação do crédito para construir locais comunitários que poderiam ser usados em empreendimentos “socio-produtivos”. A possibilidade dessa inclusão gerou um longo debate entre deputados no dia da votação e finalmente foi descartado. A assessora da deputada que presidia a Comissão me explicou que ela foi vetada por não quererem vê-la transformada em plataforma político-partidária de Jozami; embora o argumento da deputada no recinto era que com esse dinheiro se poderiam construir mais moradias.

Na reforma, outras modificações consideradas de gestão foram incorporadas. Destacava-se uma atualização do valor dos créditos, a criação das Equipes Técnicas Interdisciplinares (ETI) e a possibilidade dada a CMV de efetuar “antecipações financeiras” sem o qual Selzer considerava ilegal dar crédito para comprar o terreno. Este procedimento estabelecido por Jozami, segundo a nova Gestão tinha problemas porque a primeira parte do crédito (a diferença das seguintes) não teria a garantia hipotecária (por ainda não ter terreno) que a lei pedia. Também se aprovou que as moradias recebessem o tratamento tributário mais privilegiado possível, ainda que não pudesse ser incluída a proposta de alguns deputados próximos a Jozami de que para esse mesmo fim se declarassem para as moradias um “caráter social”.

A modificação que mais afetou o desenvolvimento do Programa foi a obrigação para as cooperativas de contratar uma equipe técnica independente do Estado, que seria paga com 10% do crédito e devia ser escolhida a partir de um registro de equipes técnicas aberto pela Gestão meses antes da oficialização do requisito na reforma da lei, no qual qualquer equipe poderia inscrever-se. Essa mudança resultou em uma nova

modificação do lugar das equipes técnicas no esquema da política pública. Na organização inicial do Programa na época de Jozami os técnicos haviam sido contratados para acompanhar as cooperativas na compra do terreno e até o final da obra. Com as modificações passaram a ocupar-se somente em assessorar os destinatários sobre os terrenos apresentados. Assim, as tarefas dos arquitetos com os destinatários deixaram de ser um “acompanhamento” de todo o processo e passaram a ser uma nova instância no percurso dos trâmites, similar a tantas outras pelas quais os expedientes passavam no organismo.

Como a primeira Gestão quando necessitou dos primeiros destinatários, para a segunda gestão foi necessário sair à procura de equipes técnicas. A gestão Selzer apelou também para relações pessoais e laços prévios. Havia a relação de membros da Gestão com a *Sociedad Central de Arquitectos* e com a Faculdade de Engenharia, onde eram realizadas palestras informativas. Também foi organizada uma jornada em um teatro da cidade com uma ampla convocação, onde falaram autoridades nacionais, da Cidade e da nova Gestão (ver anexo b. XII).¹⁰²

Na implementação da autogestão, a inclusão dos ETI separava ainda mais as cooperativas dos funcionários do Programa, incorporando um novo ator no lugar deixado pelos arquitetos contratados. Havia agora um triângulo de atores e o Estado reduzia sua presença que se limitava assim ao financiamento e controle do uso dos créditos, sem intervir nos projetos e nas obras. Ainda que as equipes técnicas fossem pagas com o dinheiro dos créditos, a relação que os profissionais estabeleciam com as cooperativas não era igual a o que poderia estabelecer alguém que contrata um arquiteto privadamente. O Estado colocava controles e condições que interferiam na configuração dessa relação. Segundo a Gestão dos progressistas de gestão essa mudança permitia efetivamente passar da co-gestão a autogestão. Com respeito aos progressistas políticos, longe de criticar a medida, com a criação do mecanismo para incorporação de equipes técnicas externas, várias ex-membros da Gestão Jozami formaram uma equipe técnica que começou a assessorar muitas das cooperativas do Programa.

Incorporar-se a partir desse novo lugar na autogestão, consistia para os progressistas políticos em “sustentar” e “contribuir” com o processo iniciado por eles para que ele “não fosse freado”. Para o progressismo de gestão, a participação da gestão anterior era uma mostra do pior da política (de luta de facções) “demagógica”,

¹⁰² No ato, uma organização que tinha tido os trâmites impugnados, feitos durante a época de Jozami, aproveitou a ocasião para denunciar Selzer publicamente.

“clientelista”, que só se ocupava em complicar as coisas para as novas autoridades e tirar vantagens. “Eles têm que aceitar que o tempo deles na CMV já passou”, diziam. Assim, os dois estilos de gestão antes comparados sem um confronto físico direto, agora se chocavam continuamente na implementação da autogestão, transformando os trâmites e o assessoramento técnico dos grupos em uma arena de confrontação política entre a velha e a nova gestão. Devido a sua participação nos ETI, algumas autoridades da gestão anterior (como a ex-coordenadora do Programa) estavam quase diariamente presentes na CMV alentando a relação conflituosa entre os dois grupos e ressaltando as diferenças. Ao confronto político com Jozami –no sentido de conflito eleitoral– se somava assim um conflito político “de gestão pública” –vinculado à política pública e sua implementação.

O ponto de vista progressista de gestão procurava definir mais nitidamente os procedimentos, avançar sobre todo espaço até então não regulamentado. Fazer isso com respeito às equipes técnicas, implicou de alguma forma em abrir o jogo e perder um controle mais direto da gestão nesse aspecto. Apesar do não esperado ingresso da ex-Gestão ao processo, não obstante, essa modificação –como outras tantas– permitiam aumentar o controle sobre o processo de trâmites. Não se tratava de um controle direto, e sim do controle exercido a partir de um modo pensado como exclusivamente de gestão, com a imposição de controles e regulamentos mais exaustivos. Esse modo de controle é o da racionalidade burocrática que legisla sobre todo aspecto visualizável da implementação. É um modo de controle associado à gestão eficiente e não à política de facções (essa última caracterizada pela lealdade às pessoas em lugar de regulamentos). Se bem que não pudessemos circunscrever todas as modificações do Programa desse modo –como eles mesmos costumavam sustentar– e tampouco podemos ver esse modo de controle como certamente despersonalizado, algumas das modificações se associavam a essa racionalidade de governo, e podiam ser vistas como efetivamente impostas ou efetivamente assim consideradas na implementação.

Como respeito às equipes técnicas, após o ingresso do coordenador definitivo houve em toda a implementação um trabalho de tornar mais complexos os procedimentos, com a agregação de pautas administrativas e passos no circuito dos trâmites. Os expedientes deveriam cumprir novos passos burocráticos indo por caminhos antes considerados desnecessários. Por exemplo, todo movimento do expediente devia ser registrado na Mesa de Entradas, o que era para a nova gestão uma obrigação dada pelos regulamentos ainda quando implicasse em tornar o processo mais

lento. Quando a gestão Jozami organizou o trajeto dos trâmites havia deixado de lado alguns passos por considerá-los desnecessários e assim, somente obstáculos da gestão à política.

A ordem apropriada para a gestão postulava que entre os diferentes expedientes o trato deveria ser universal e igualitário, e toda cooperativa que concluísse a apresentação correta de todos os requisitos, obteria o crédito. Não teria lugar o acompanhamento personalizado de antes, caso por caso, com um arquiteto e membro da equipe social acompanhando cada projeto. Procurava-se estabelecer, pelo contrário, um trato “automático” e “despersonalizado”. Nesse sentido, diferentemente da época Jozami na segunda Gestão se pretendia que os destinatários “se virassem sozinhos”. Com esse objetivo, acabaram com o acompanhamento e assessoramento constante das cooperativas, que a princípio era visto como necessário para “fortalecer” a autogestão, redefinindo as tarefas dos funcionários no sentido de separação com respeito à vida das cooperativas. Uma consequência dessas mudanças foi que os funcionários deixaram de ter um conhecimento da totalidade do processo e passaram a se limitar a pequenos trajetos com os quais se ocupavam. Os trajetos dos trâmites tendiam a se compartimentar, ainda que o coordenador e os funcionários mais antigos conheciam toda a rede de passos.

Alguns trâmites estabelecidos pela nova Gestão deviam ser completados pela equipe técnica independente e cada um de seus membros. As mudanças nos procedimentos foram de fato implementadas e depois passaram a formar parte de uma regulamentação aprovada. Além de planos, curva de inversão e dados sobre a obra, as equipes técnicas deveriam dar informação sobre as famílias e o funcionamento da organização que se utilizaria para decidir a entrega dos créditos. As cooperativas deviam ser “verificáveis” termo que estava no texto da lei original, mas que passava despercebido na gestão anterior. Agora na Gestão Selzer era incluído como requisito nos procedimentos. Foram estabelecidos trâmites que deviam ser apresentados pelas equipes técnicas das cooperativas com esse fim e eram controlados pelos novos funcionários que trabalhavam na área do gabinete e não na do Programa. As variáveis incluídas para avaliar a capacidade das cooperativas para gestionar um crédito eram entre outras: a comunicação, a circulação da informação, a participação, a democracia interna, a capacidade de autogestão, a inserção no bairro, e os critérios de fixação de moradias.

As variáveis sociais –completadas pela área social dos ETI– eram consideradas para entregar as sucessivas parcelas de créditos do mesmo modo que as variáveis arquitetônicas e de construção. Se termos como “participação”, “autogestão” continuavam vinculados ao “social”. O lugar dado para eles no Programa era agora diferente do dado na gestão Jozami. Com Selzer se vinculavam a instâncias de controle que deviam ser cumpridos para se obter o crédito. Segundo a regulamentação que seria aprovada, mas que já antes estava em vigência, cada cooperativa devia apresentar uma “proposta social” que incluísse uma “definição de metas cujo cumprimento em tempo oportuno seria a condição necessária para se conseguir as certificações correspondentes”.

“O social” continuava presente como termo e símbolo usado pelas novas autoridades, por exemplo, no “compromisso com o social” do novo subsecretário, e na decisão de continuar com a autogestão. Não obstante, a perspectiva de onde se olhava o processo era diferente e assim, também “o social” tinha outro sentido. Portanto, a área social do Programa e das equipes técnicas e a imagem do destinatário da Gestão eram também diferentes. O destinatário que procurava fazer parte da implementação –e que começou a moldar-se com as mudanças nos procedimentos– não intervinha na política da cidade, ele era transparente com o dinheiro e queria trabalhar por sua moradia. Tentando contribuir na formação desse destinatário se cogitou a formação de cooperativas pequenas, de dez pessoas (o mínimo permitido pelo regulamento das cooperativas) e não o que chamaram “mega-cooperativas”, se referindo às cooperativas com muitos associados que tinham iniciado seus trâmites na época de Jozami. As cooperativas grandes, dizia-se, eram sinônimo de “desordem”, de “ser desleixado” e também de “assistencialismo clientelista”.

Se com certa informação o coordenador era muito centralizador –como quando controlava os mínimos detalhes da confecção de expedientes– com a que era qualificada como social, ou coordenador se mostrava mais distante. “O social é uma tarefa resolvida por quem se ocupa do social, não me contem tudo o que vão a fazer” –dizia para a equipe social– contrastando com a linha instalada desde o princípio no qual o trabalho social era debate cotidiano nas reuniões do Programa. E contrastando também com a importância que tinha o administrativo e o arquitetônico temas sobre os quais deviam consultar diante de qualquer novidade. Com o crescimento da área administrativa (formada com novos funcionários) a social perdia importância. Já não se ocupava dos trâmites e tampouco das reuniões semanais. O desinteresse no social reduziu as funções

da área e também o número de seus integrantes. Em um primeiro momento se ocupariam apenas em organizar repartições. Nessas, os novos destinatários receberiam a informação básica em três ou quatro reuniões (ver anexo b. XVI). O coordenador justificou essa mudança dizendo que as repartições “ordenaram a demanda, porque o tempo tudo estavam ligando pelo telefone”.

Depois de substituir as reuniões semanais por oficinas, a área social do Programa só se ocupava de um assessoramento geral, informando aos novos destinatários em que consistia a lei. Depois da reforma da lei, suas tarefas se reduziram ainda mais, com as mudanças de tarefas já descritas. A área social ficou sem seus membros originais e saiu fisicamente do Programa. Uma nova equipe social seria coordenada por uma mulher que até então era assessora de Selzer, em um escritório próximo ao gabinete da Gestão e com a única função de controlar os trâmites apresentados pela parte social das equipes técnicas contratadas pelas cooperativas. Segundo o ponto de vista da nova Gestão as novas tarefas da área social eram de gestão e já não políticas. A área social já não se misturava com a área administrativa como no início, mas suas funções se aproximavam dessas em outro sentido. Tanto a área social como a administrativa –e também a de arquitetos do programa– era reduzida à comprovação dos trâmites. Por isso a direção que tomou o Programa pode se chamada de “administratização”. Era nesse sentido que os progressistas de gestão podiam sentir-se orgulhosos de ter transformado um Programa político em um Programa de gestão.

e. O Mito da Gestão.

I.

A reorganização da estrutura do Programa e do mecanismo de implementação da Lei 341 foi finalizada quando a gestão Selzer considerou que todos os aspectos desordenados do Programa tinham sido revisados e corrigidos. A maioria das modificações no Programa foram feitas nos seis meses seguintes à entrada do coordenador definitivo. Do ponto de vista dos progressistas de gestão –e como não se cansavam de repetir– no tempo seguinte a essa mudança, o Programa tinha sido “profissionalizado” e adquirido um funcionamento administrativo adequado. Os destinatários haviam se acostumado a pedir reuniões em caso de querer falar com o coordenador; os funcionários não tomavam decisões sem consultar ao coordenador de sua área, que, por sua vez, consultava o coordenador do Programa. O sistema de

trâmites foi também reorganizado incluindo uma clara demarcação de tarefas para os três conjuntos de atores que participavam na autogestão. O clima cotidiano do Programa era agora similar ao resto das repartições da CMV. E ainda que a maioria dos integrantes fossem contratados, o quadro permanente deixou de sentir este espaço como um espaço estranho e diferente. Com o primado do trabalho administrativo (a “administralização”) e a desapareição da política na cotidianidade da implementação diminuía a ruptura entre o Programa e o resto do organismo.

O Programa havia também se integrado nessa época de maneira gráfica e estética ao governo da cidade do qual formava parte. Foram confeccionados folhetos para informação e um cartaz com o nome do Programa com o desenho de letras característico e com as cores (laranja e negro) utilizados por todo o governo para sua comunicação. Também foi incorporada informação sobre o Programa na Página Web do governo da Cidade.

A partir do trabalho de assessores de Selzer foi aprovada uma nova lei que corrigia problemas e incluía aspectos antes não contemplados. Diversas novas cooperativas foram incorporadas e as anteriores avançaram em seus trâmites. As relações entre organizações e funcionários do Programa de quem as autoridades desconfiavam desde o início foram desarticuladas. Os funcionários agora pouco sabiam da vida das organizações para além dos trâmites. Com a criação do subsistema de ETIs a CMV se ocuparia apenas do financiamento e do controle.

Várias das novas cooperativas que haviam se aproximado do programa na última época se acomodavam ao perfil que a Gestão havia procurado impor: “despolitizadas”, integradas por poucas famílias, e com destinatários que não pediam mais que nas outras políticas da CMV, as não participativas. Estes novos destinatários se aproximavam da autogestão estatal com uma postura que não questionava os requisitos, como faziam as organizações que viram como se acrescentavam passos nos trâmites freando o avanço de seus expedientes. O ícone desse novo tipo de cooperativas para a gestão Selzer – mencionado em meios de comunicação como exemplo e criticada por seus opositores – era a cooperativa formada por militares da Armada. O exemplo mostrava que a autogestão podia ser usada por setores não carentes que poderiam ser atendidos na gestão, independentemente de sua orientação política.

Sobre a gestão de Selzer, a *Vicejefe de Gobierno* dizia: “Selzer diminuiu o nível de conflito, com Jozami tínhamos a todo hora conflito com a CMV”¹⁰³. Com a percepção de que o conflito tinha desaparecido da experiência cotidiana, os progressistas de gestão acreditavam ter conseguido estabelecer uma boa gestão. De seu ponto de vista, o estado do Programa era agora controlado, era um âmbito de gestão sem política que atendia a demanda sem necessidade de conflito. Segundo o coordenador, agora “o Programa estava incluído no *Instituto* [o IVCABA, ex-CMV] de maneira muito mais firme que há um ano e meio. Nesse momento, eu sentia que nos éramos vistos como a gangrena de tudo isto, ou como um balcão de negócios no qual a condução política depositava seus amigos para que recebessem um ‘salário’”¹⁰⁴.

Segundo a Gestão Selzer diferentemente da época de Jozami, agora haviam conseguido que os papéis ficassem claros, as autoridades indiscutíveis, as relações demarcadas, não ser desleixado e procedimentos automáticos. No passado só havia confusão e indistinção e após sua intervenção podíamos falar de uma gestão eficiente. Ao mesmo tempo podíamos ver os destinatários mais próximos de converterem-se em verdadeiros cidadãos. Com a casa, o Estado estaria dando as famílias um ambiente imprescindível para seu desenvolvimento. Eram os objetivos políticos da Gestão, cuja eficiência redundaria em vitórias eleitorais necessárias para continuar na gestão.

Para o coordenador, o avanço da gestão estatal sobre a política e a desordem, se dava em várias direções: explicava as tarefas feitas, as tarefas por fazer e também a situação atual do Programa. Falando do ordenamento conseguido a partir de uma situação inicial confusa disse:

“[...] existia uma coleção de erros, feitos por todo o pessoal... onde os arquitetos faziam trabalho social, os sociais faziam trabalho administrativo, os administrativos não existiam, mas todos faziam trabalho político. Não é que eu acredite que esses papéis não devessem ser realizados, mas eram realizados de maneira pouco eficaz e basicamente de maneira desleixada. Então a profissionalização e a distinção dos papéis teve a ver com isso. [...] De maneira definitiva o trabalho e os distintos papéis deveriam ser cumpridos de maneira articulada, ou seja, todos conhecemos o nosso lugar, mas cada um com uma responsabilidade específica e com um perfil específico.”¹⁰⁵

¹⁰³ Entrevista com Cecilia Felgueras 12/11/02 Salvador Schavelzon.

¹⁰⁴ Entrevista com Darío Rubinstein, 11/2/04 Salvador Schavelzon.

¹⁰⁵ Entrevista com Darío Rubinstein, 11/2/04 Salvador Schavelzon.

O processo continuaria mas seguindo na direção já iniciada. Mesmo que as reformas fossem consideradas um ponto de chegada definitivo, os progressistas de gestão prometiam continuar avançando em direção a uma meta de racionalidade absoluta nos processos. O coordenador dizia:

“Em algum momento os procedimentos irão se estandardizar tanto que certas questões que hoje são obstáculos fortes vão deixar de sê-lo. As coisas que são importantes hoje em tempo ou em espaço, também irão deixar de sê-lo”.¹⁰⁶

A descrição dos parágrafos anteriores busca reproduzir os relatos que após a reorganização do Programa apareceram novamente na história da autogestão. Os relatos das autoridades progressistas de gestão¹⁰⁷ narravam oralmente uma tarefa realizada, que poderia continuar expandindo-se, mas agora só na direção já adotada. E em lugar de um passado glorioso (o da implementação em outros países e o da trajetória das organizações) com os novos relatos o progressista de gestão falava de um passado negativo que foi superado em uma direção na que se continuaria avançado. Por isso, antes de assemelhar-se à mensagem dos relatos iniciais, os novos relatos se relacionavam com o modo como se havia pensado a passagem dos relatos da autogestão ao Estado, a partir da indistinção e da confusão inicial aparecia a clareza da lei e da racionalidade, agora em relação à transformação do Programa.

Na narração da superação do estado das coisas na época de Jozami, a Gestão Selzer relatava as tarefas de diferenciação a partir de tempos passados, de um modo parecido a como –tal como vimos no capítulo um– certos etnólogos definem o mito. Novamente, com o *logos* superando o mito no momento de aprovação da lei, vemos que a Gestão Selzer fala da imposição de um tempo novo, mais racional e calculável, que só com o trabalho realizado por eles –de reforma da lei e da reorganização de procedimentos – se estabeleceu definitivamente¹⁰⁸.

O que nessa oportunidade aparece sendo superado, segundo a Gestão Selzer, não são os relatos da sociedade externos às instituições (como nos relatos da autogestão),

¹⁰⁶ Entrevista com Dário Rubinstein, 11/2/04 Salvador Schavelzon.

¹⁰⁷ Estes relatos também se reproduziam no modo utilizado pelo *bricoleur* como discursos ou idéias gerais das autoridades em referência a um processo político complexo, mas simplificado em seus traços mais gerais, também de modo confuso em distintas formulações.

¹⁰⁸ A operação de diferenciação de um passado confuso parece não ter limite. No primeiro capítulo vimos como a chegada do Estado fez com que as formas pouco definidas da autogestão ficassem para trás e as normas escritas de gestão fossem impostas. Agora os relatos fazem a mesma operação considerando passado desordenado o que antes era o ponto de chegada da racionalidade. Com respeito a essa chegada, podemos nos perguntar novamente se o novo ordenamento estatal representou o fim do mito ou, pelo contrário, o estabelecimento de um novo.

mas sim a política do grupo de Jozami que apesar de ter que permanecer fora invadia o âmbito de gestão. Como a passagem inicial dos relatos da lei, estes novos relatos reforçavam a idéia do que podemos chamar de mitologia da burocracia racional o mito da gestão, um modo particular de racionalidade – ou um ponto de vista – vinculada à idéia da gestão como um âmbito de técnica ou administração, sem política.

II.

Segundo o ponto de vista desse mito de gestão, a saída de Jozami era considerada efetivamente a saída da política da gestão na CMV. A idéia de gestão sem política dos novos relatos era efetiva em algumas situações, para algumas pessoas. Mas também é certo que para outros, nas mesmas ou outras situações a política seguia junto e, para essa posição, o que os relatos narravam era impugnado como falso. A ordem era contestada de distintas maneiras: muitos estavam de acordo com os fundamentos dessa mitologia e pensavam que era possível uma gestão racional, mas consideravam que isso não havia ainda sido atingido e conseqüentemente era preciso continuar avançando. Para outros havia um desacordo sobre as próprias bases do mito, já que não se concebia a gestão sem política. Por último, mesmo para aqueles em que a gestão havia se configurado com êxito como âmbito autônomo e sem política, a sociedade e a política não paravam de irromper. Todas estas variáveis que não saem do marco do pensamento estatal, estiveram presentes nas duas gestões consideradas.

O que aparecia contra o mito da gestão era a política, mostrando que a realidade que ela instaurava era falsa, ou uma ficção ilusória. Mas mesmo que sejam ambas contraditórias, tanto o mito da gestão como sua refutação parecem ser efetivos na implementação da autogestão. Podemos considerar que de fato existia um âmbito exclusivamente de gestão (tomando “gestão” como categoria de análise) já que se atuava como se assim fosse. Ao mesmo tempo, também podemos dizer que a política estava presente, porque a menção a ela não era menos verdadeira. Podemos dizer então que ao mesmo tempo a imposição da nova ordem era um movimento político, que ao mesmo tempo excluía a política.

Para esse ponto nos é útil o conceito de mito para descrever etnograficamente essas idéias –que associo ao pensamento estatal– porque permite dar conta de diferentes versões que ao mesmo tempo em que se opunham e se impugnavam eram efetivas para nos referirmos a aspectos concretos da realidade da implementação. Entre a política e a gestão, a situação na implementação parecia colocar em cena o encontro entre diferentes

mitologias, já que cotidianamente relatos eram formulados em ambas direções, defendendo a gestão ou a impugnando. A política também se apresentava em forma de relatos que apresentavam o realizado por uma gestão, como vimos com a descrição do estilo de Jozami. De fato, podemos ver aos progressistas políticos de Jozami reforçando uma mitologia que situa a política onde a Gestão Selzer situava a gestão. O lugar que no seu estilo ocupam as idéias como política social e participação nos fala de outra forma de viver e pensar a implementação de uma política que durante a primeira Gestão da CMV também conformava um modo efetivo de gestionar e implementar uma política.

Considerando as duas mitologias que formavam parte do processo estudado, podemos agrupar alguns dos processos considerados até agora nesse trabalho. A mitologia da política estava presente nos relatos que vimos no surgimento da autogestão e na gestão dos progressistas políticos. De fato, a sociedade, a política e a participação que encontramos no estilo dos progressistas políticos também estavam presentes na origem da autogestão e formavam parte dos relatos que acompanharam sua chegada ao Estado. Apesar de nos encontrar novamente com relatos, os que reproduziam o mito da gestão se associavam ao modo pelo qual foi pensada a chegada da autogestão ao Estado (a passagem do mito ao *logos*), mas eram diferentes dos relatos que acompanharam essa chegada, que se opunham às políticas tradicionais e que identifiquei com a forma *bricolagem* da autogestão pré-estatal. Podemos dessa maneira associar (linha vertical) e opor (na horizontal) os distintos processos considerados nesse trabalho:

Quadro 4. Mito da Política vs. Mito da gestão.

Mito da Política	Mito da Gestão
Relatos da autogestão	Transformação da autogestão em lei
Gestão de Jozami	Relatos da reorganização do Programa
Mitologia da participação social	Mitologia da burocracia racional
Estilo dos progressistas políticos	Estilo dos progressistas de gestão

As duas mitologias se expressaram em forma de relatos e também em ações que foram plasmadas na organização institucional. As mudanças que o coordenador havia promovido foram introduzidas conforme a uma lógica e para uma direção. Era notável a mudança de situação do Programa antes e depois das modificações. Não parece uma

ficção a hierarquização dos funcionários que o coordenador impôs, nem a prioridade dos trâmites com respeito a outras questões no dia a dia.

Tampouco se pode afirmar taxativamente que era falsa a desapareção da política, já que muitos dos que aí estavam o viviam e pensavam assim. Do mesmo modo não podemos negar que havia uma política quando muitos outros assim o pensavam para o mesmo âmbito. Como veremos no capítulo cinco, os opositores da Gestão negavam os relatos que apresentavam o Programa como âmbito ordenado e racional. Para muitos, a pesar das mudanças, nenhuma obra havia sido ainda iniciada, e os prazos para que isso ocorresse eram mais uma vez adiados. Não havia resultados. A realidade dos trâmites, analisando qualquer caso particular, se distanciava do ponto de vista de várias pessoas de ser automática e não desleixada.

A criação de um âmbito de gestão não político era de certo ponto de vista e em algumas circunstâncias uma ficção, porque a política irrompia e porque nas políticas públicas toda gestão (técnica ou de administração) é suscetível de ser politizada (ver introdução). Mas esta ilusão é ao mesmo tempo verdadeira. Tinha os efeitos de uma verdade. Por isso estudar o pensamento em um âmbito de confrontação política, estabelece a necessidade de se considerar versões contraditórias, o que não é diferente da situação de muitas sociedades estudadas por etnólogos, onde versões diferentes dos mitos não só se opunham as versões dos povos vizinhos, mas também as versões de setores de um mesmo grupo.¹⁰⁹

Considerando as duas mitologias que de modo constante atravessavam o processo de implementação, vemos como cada uma delas se contradizia continuamente. Os processos de política e de gestão encontram-se sempre acompanhados da crítica. E mesmo se ela aparecia às vezes com linguagem de gestão e outras de política, ambas tinham o mesmo efeito de politizar, operação que em todos os processos considerados esteve presente e consistia em *des-mistificar* a gestão ou a política dos outros com a ferramenta da crítica¹¹⁰.

Diante dessa situação, considerando as distintas versões com que nos encontramos –em nosso caso as de duas gestões com idéias distintas sobre política e

¹⁰⁹ Lévi-Strauss leva a sua máxima expressão o estudo da transformação dos mitos entre distintas populações (e.g. 2004). Leach, por exemplo, mostra a manipulação de mitos entre os Kachin ao procurarem justificar uma descendência mais prestigiosa (1964: 264-278).

¹¹⁰ A partir do mito de gestão criticavam os relatos da autogestão e da política progressista de Jozami, os primeiros desde uma razão estatal que os consideravam não viáveis e o segundo nas críticas que o considerava desordenado e ineficaz. Os relatos que compunham o mito da gestão eram criticados por deixar de lado os objetivos políticos, como o excessivo cuidado nas formas institucionais ocultava interesses “antipopulares”.

gestão (e fundamentalmente sobre a implementação da autogestão)– de nada serve definir qual se ajustava mais à realidade (qual seria esta realidade?), mostrando, por exemplo, que alguns procedimentos estabelecidos pela Gestão Selzer não eram cumpridos ou não eram respeitados “na realidade” pela mesma Gestão, ou que a participação postulada pela Gestão Jozami não se desenvolvia satisfatoriamente. O que interessa então é como na implementação operavam distintos modos de pensar e fazer o mundo da gestão e da política.

III.

Considerando a versão “oficial” de cada momento da implementação, e também a crítica, nos encontramos com o mito que aparece se dirigindo para dois processos sociais distintos e igualmente percebidos como dando forma à implementação: o avanço da política, de um lado, e o da gestão, de outro. Nesse trabalho vemos em uma direção a autogestão das organizações, e o estilo progressista político ocupado tanto em agilizar a implementação como em gerar um conflito político quando Jozami foi separado do governo. Na outra direção vemos o modo como –tanto organizações como atores estatais– pensavam a chegada da autogestão ao Estado e, posteriormente, a reorganização do Programa. Ambos processos puderam ser considerados a partir de ações e classificações que guiavam a implementação da autogestão, e também em relatos e narrações, que procuravam explicar ou justificar o sentido dos processos políticos e de gestão. De um lado a gestionalização avançava no sentido da racionalização dos processos. Do outro, veremos no próximo capítulo, como a politização irrompia impugnando essa racionalidade ou a restabelecendo de outra maneira.

Nas relações entre os distintos protagonistas as mitologias eram expostas em distintas direções, mas em nenhum momento se anulava um dos dois extremos. No esquema que apresento onde Jozami se alinha com a política e Selzer com a gestão, se deve agregar que o estilo progressista político era também uma forma de gestão – e por isso também reproduzia a mitologia da burocracia racional– e que o estilo progressista de gestão também impunha politicamente a suas concorrentes, opondo-se assim ao mito de gestão “dos outros”. Assim, o enfrentamento entre os mitos de gestão e de política, não se dava diretamente como oposição entre as duas dimensões, mas como oposição entre duas maneiras de pensar a relação entre as mesmas, com um sentido só considerável em relação a um contexto específico.

Para além das diferenças de ênfase, o importante é que na implementação de uma política pública, gestão e política eram duas idéias que eram pensadas juntas. Essa relação é a que define o pensamento estatal que aparecia no processo estudado com distintas versões, mas sempre colocando em relação de algum modo a política e a gestão como dimensões distintas. E essa separação, ainda que tenhamos visto muitas situações em que as duas dimensões se juntavam ou se mostravam indistinguíveis, estava presente e tinha efeitos reais para a implementação da lei.

Ainda que os relatos da Gestão Selzer se situassem no lugar oposto da linha que havia saído da política e da sociedade, chegando à gestão do Estado, como parte de um mesmo projeto, esses relatos eram ao mesmo tempo a consolidação do processo iniciado pelas organizações, tal como estas o tinham pedido e exigido. E para além da mudança de gestão, havia um processo que se manteve constante e que consistia no avanço em direção a implementação da lei, a concessão de créditos, o início das construções por parte das cooperativas, estabelecendo a autogestão como uma “política permanente de Estado”.

As mitologias –e processos– consideradas, a partir da relação entre suas distintas formulações, nos permitem pensar em um mesmo mito da gestão e da política, formado pela soma das versões. Era o mito de que existe uma sociedade política e uma gestão sem política, e que a política pode vincular-se a gestão, tanto como esta pode também se despolitizar. Tanto os membros da Gestão Jozami, como a de Selzer e também outros participantes da implementação –a pesar das diferenças – pensavam assim.

A riqueza do mito permite estudar o caso da implementação da autogestão em meio de dois processos simultâneos: de um lado, a formação cotidiana do estado com lutas contra a sociedade, a política e a desordem a favor da constituição de uma razão e de um regime de acordo com ela, em um processo pensado como linear e em direção à ordem de gestão. Do outro, a alternância entre distintas variantes que faziam diferença para a implementação e se apresentavam como formas antitéticas de estabelecer uma ordem de gestão¹¹¹.

¹¹¹ A relação entre as duas gestões pode ser pensada a luz do trabalho de Leach sobre sistemas políticos na alta Birmânia (1964). Nesse trabalho ele considera os modos *gumsa* e *gumlao* (feudal e igualitário) de organização política como dois tipos ideais entre os quais os *kachin* oscilam, mas também a partir dos quais rivalizam. Trata-se de duas formas de acomodar os mesmos elementos: os *kachin gumsa* e *gumlao* utilizam as mesmas categorias para descrever o sistema político próprio e também o de seus oponentes, ainda que com distintos supostos sobre a relação entre as categorias. *Gumsa* e *Gumlao* são formas distintas e irreconciliáveis, mas que são parte de um mesmo sistema político em sentido amplo.

As duas variantes progressistas constroem e reproduzem um mesmo mito que separa política e gestão, sociedade e Estado, mas constitui de outro modo a relação entre os dois pólos. Na comparação, o progressista político politiza a gestão; o progressista de gestão gestionaliza a política, o primeiro se mostra próximo à sociedade, o segundo como um bom administrador do Estado. As diferenças eram significativas especialmente para os protagonistas, mas a continuidade nos permite perguntarmos por um pensamento estatal associado à gestão pública independentemente das diferenças políticas conjunturais. Para além das diferenças, ambas gestões organizavam suas práticas e instituições delimitando de outra maneira os mesmos elementos.

O mito da gestão formava parte, assim, de uma mitologia mais ampla, junto a outros mitos que no caso estudado apareciam associados à sociedade, à política ou à auto-gestão. Esses elementos eram pensados como vindo de fora e apareciam de distintos modos: como o bem, como mal e também como condição de possibilidade para a idéia de uma gestão automática e racional. Sem dúvida existe também pensamento que não é processado pelos conceitos básicos da gestão e da política. Até agora me ocupei especialmente de um estudo interno desse pensamento talvez utópico, mas ao mesmo tempo real e atual na implementação de políticas públicas. Nos capítulos seguintes será também o lugar dos limites dessa mitologia da gestão e da política, e dos processos nos quais se lida com os mesmos

Capítulo 4. A irrupção da política na gestão.

*Todos os impérios são sonhados.
Pedro Calderón de la Barca.*

Para se ter uma idéia mais precisa de como se vivia à implementação da autogestão não basta considerar a reorganização dirigida pelo coordenador definitivo do Programa descrita no capítulo anterior. Essa construção era só um aspecto da vida no Programa. Talvez um aspecto que interferia em todos os outros, mas que não dava conta das muitas situações *favor de* ou *contra* a lógica na qual coordenador se encontrava. A descrição dessa ordem deu conta ainda do que essas modificações não conseguiam controlar e do que acontecia para além da idéia de gestão e técnica sem política.

Muito do que era externo ao mito da gestão eficiente era definido como político (geralmente no sentido de interesses partidários ou particulares), e como o que devia ser combatido. A política como o externo ao modo como se pensavam as coisas do ponto de vista da Gestão, irrompia assim continuamente em um âmbito que era considerado não político. Essa aparição permanente, cotidiana, é o que me levou a apontar –na introdução– de que forma no campo das políticas públicas a possibilidade da política era onipresente, através da sua constante irrupção que podia aparecer a qualquer momento ou em qualquer lugar. Na implementação da política, tudo podia ser classificado como político, ainda que nem tudo fosse assim classificado. De fato também tudo podia ser classificado como de gestão e não político, e assim duas interpretações costumavam confrontar-se em múltiplas ocasiões, uma politizava a realidade, outra a despolitizava. Se no capítulo três vimos especialmente um avanço da gestão, agora será o tempo do avanço da política.

As distintas aparições, revelações ou invasões da política tinham uma relação próxima com o mito da gestão sem política. Por um lado o colocava em dúvida: a politização negava a crença em uma gestão que se mantém distante da política. Mas por outro lado, é difícil imaginar a atualização do mito da gestão sem a ameaça ou o desafio

que a politização lhe causava. Assim a política surge como aparição necessária para a subsistência e crescimento do mito da gestão eficiente. Era o que –segundo esses relatos– a chamava a existir e continuar expandindo-se por toda a realidade da gestão estatal. A política era algo externo e impuro, mas também era o que devia estar aí para ser interiorizado ou controlado.

Nesse capítulo me interessa mapear a irrupção da política na gestão do ponto de vista dos atores que trabalhavam na CMV. A política aparecia às vezes como bem, outras como mal; como dentro ou como fora, considerada como presença inexorável na gestão ou como estranha à mesma. Como vimos, a política aparecia na implementação da autogestão vinculada ao social, mas também às vezes ao estatal. A seguir me ocuparei em particular de alguns focos nos quais esta aparição se constituía como problema para os que acreditavam que na gestão não devia haver política, ou entre os que davam a esta na gestão um lugar limitado e circunscrito.

Os cinco lugares a considerar aqui em que a política se introduziu para os que se ocupavam da autogestão, são: a) na relação das equipes social e de arquitetos do Programa com respeito à gestão dos trâmites; b) entre os funcionários, a demissão de alguns deles e a reação diante da demissão; c) próximo da votação do orçamento anual do governo; d) na chegada a CMV do tempo das eleições e; e) com respeito às organizações de destinatários.

Esse capítulo procura avançar a partir da situação em que o progressista de gestão considerou o Programa reorganizado e a implementação da autogestão adaptada a sua imagem e semelhança. As situações a considerar, não obstante, não seguem um fio cronológico estável, e não são necessariamente posteriores a esse processo. A primeira situação a considerar é prévia ao ingresso do coordenador definitivo; a segunda é uma análise em menor escala de uma situação mencionada como parte da reorganização levada a cabo por esse coordenador; a terceira foi no final desse mesmo ano quando o Programa foi considerado pelas autoridades como de gestão e já sem política; a quarta durante boa parte do ano seguinte e a última é uma análise da situação com as organizações que corresponde a período global da administração Selzer.

Além da aparição da política nessas distintas situações me interessa dar conta dos limites do complexo geral formado pelas idéias de gestão e de política. Esse exterior do pensamento estatal pode ser encontrado –como seu interior– na avaliação, explicação ou interpretação de funcionários e destinatários. Essas idéias se situavam em um terceiro espaço entre a gestão e a política, em alguns casos atribuíveis às formas de

pensar, ou motivos do pensamento que eram externos à gramática do pensamento estatal.

A relação entre as categorias do pensamento estatal e este terceiro espaço entre a gestão e a política será analisada como uma relação entre práticas ou idéias que identifique com dois tipos: rituais e desritualizadas. Associe o ritual com o que tenha a ver com as formas do pensamento estatal, e assim com o modo de interpretação, classificação e organização institucional baseado na separação entre gestão e política.

Em uma análise paralela ao desenvolvido no capítulo 2, por último, darei atenção ao modo pelo qual a Gestão pensava os destinatários no marco do pensamento estatal. Se o terceiro espaço do desritualizado permite falar de um fora do pensamento estatal, a classificação dos destinatários referirá a um fora e a um dentro que são internos a esse pensamento. Considero a implementação da autogestão em relação à distância social, e a demarcação de um interior e um exterior em situações sociais onde podemos medir a classificação feita pela Gestão e atores.

a. A política que surge de dentro.

I.

Como vimos, entre os funcionários do Programa se distinguem dois grupos: “arquitetos” ou “equipe técnica” formada por cinco arquitetos (um deles como coordenador) com experiência de trabalhos feitos de modo independente do Estado junto a organizações, e a “equipe social” formada por várias pessoas, a maioria com formação em carreiras sociais como Serviço Social e Sociologia. Esse ponto do capítulo analisa a gestão e a política nas relações entre esses dois grupos, o que formava boa parte da vida interna do Programa.

Para entender a cotidianidade no Estado, nos servirá introduzir o conceito de ritual como categoria de análise para continuar considerando a presença da gestão e da política na implementação da autogestão. Interessa-me uma definição não restrita do termo –a partir de um de seus tantos usos– onde ritual é entendido como comportamento relacionado a uma doutrina ou corpo de idéias, que no caso estudado pode ser vinculado ao corpo de idéias do pensamento estatal e da mitologia com que este se apresenta. Considero o ritual no seu significado de ação formalizada, no sentido de adotar as formas possibilitadas pela gramática da gestão e da política. Meu uso do conceito se aproxima em alguns aspectos ao de Leach (1964, 1972) em especial a amplitude com

que esse autor a considera. O ritual não se limita para este autor às práticas cerimoniais, e pode estar presente em qualquer comportamento, por exemplo: usos lingüísticos, vestimenta ou disputas entre facções¹¹². O ritual é um modo de “dizer coisas” sobre as relações estruturais que para Leach estão associadas ao status social, e para nós à forma básica do pensamento estatal, que também vemos presente na organização das relações sociais.

A consideração de ações rituais no funcionamento da CMV nos permitirá dar conta da presença da mitologia já analisada. Mas a partir da definição ampla com que defini a mitologia associada ao pensamento estatal, o ritual aparece aqui quase como sinônimo de mito já que podemos dar conta com ambos da onipresença da gestão e da política como modo de estar na implementação de uma política, e nenhum dos dois se limitam a uma dimensão específica da vida social. Não obstante, acredito que a incorporação do conceito ritual pode ser útil se empregada para nos referirmos a comportamentos cotidianos que, embora se emoldurem nos mesmos princípios que a mitologia reproduz, não a integram. Os comportamentos se integravam aos relatos míticos quando referiam direta ou indiretamente a importantes marcos úteis para figurar a passagem ou a descontinuidade que esta mitologia postulava constantemente. A mitologia se associa assim principalmente à ação estatal a partir da organização institucional ou da reforma, e o ritual a aparição dessa mitologia em interações mais casuais, desvinculadas dos relatos sobre o processo de implementação, ainda que não dos princípios que aqueles também sustentavam¹¹³.

¹¹² Em outras definições o ritual se restringe ao cerimonial a partir de uma concepção que distingue dois tipos de ações, algumas específicas da esfera do sagrado, outras totalmente profanas. Leach critica que as distintas ações sejam entendidas como sagradas ou profanas, técnicas ou rituais, e em seu lugar propõe pensá-las em uma escala contínua, de ações mais ou menos rituais, mais ou menos técnicas (1964: 11-14). A distinção que Leach associa entre outros a Durkheim, lembra à separação do pensamento estatal entre política e gestão e à de Latour entre natureza e sociedade. Leach proclama que só existem híbridos, mas de certo modo continua considerando os dois extremos.

¹¹³ Mais do que para compreender a relação entre o mito e o ritual a partir de uma ligação hierárquica que subordine um dos dois, eu prefiro considerar a relação entre ambos em cada caso que sejam úteis para iluminar aspectos diferentes de uma realidade só. Podemos nos inspirar pela maneira como os diferentes antropólogos usaram ambas as categorias alterando a ênfase de acordo com o assunto estudado. Em Lévi-Strauss, a ênfase está no mito e os rituais aparecem de maneira secundária, como ilustração dos mitos ou dando conta de como há mitologia aderida implicitamente a tais (ver ritual arapaho da dança do sol, 1997b: 604). Para autores como Bateson (1958) e Leach (1964), entretanto, a ênfase está no ritual e os mitos são introduzidos para complementar a explicação daquele. Na outra mão, de maneira diferente do exemplo que acabei de considerar no qual mito e rito expressavam o mesmo, Lévi-Strauss considera na essência do ritual uma tentativa (vã) de restabelecer a continuidade da coisa vivida, que em um outro plano é desmontada pelo efeito do esquematismo da especulação mítica. (P 609) Dessa maneira, mito e ritual não avançam no mesmo sentido mas no oposto. Neste trabalho os ritos expressam o mesmo pensamento que os mitos. Se nós considerássemos os rituais em comportamentos rotinizados e repetitivos

Essa possibilidade de onipresença do ritual se vincula com a onipresença latente com que vimos ser caracterizada a política dentro de uma política pública. A política irrompia constantemente e, ao ser reconhecida, introduzia também as categorias do pensamento estatal. Mas analisando essa intromissão em relação ao processo estudado, poderemos considerar não só as distintas formas nas quais a política e a gestão estavam presentes para aqueles que participavam da implementação, mas também os limites desse pensamento. O não ritual ou desritualizado será a forma com a qual começaremos a considerar comportamentos –ou interpretações desses comportamentos– que se situavam a margem do pensamento estatal.

Os comportamentos que escapam a ordem do ritual –e da mitologia estatal– não se relacionam como em Leach às relações econômicas de subsistência (a parte da cultura que este autor associava ao que para Malinowski integrava o aparato de satisfação de necessidades básicas) (1964:179), e sim com aspectos que formavam parte da implementação, mas que em lugar de serem entendidos no marco da gestão e da política eram entendidos no marco das relações “pessoais” ou de outro tipo de questões definidas por exceder as disputas ou as ações de gestão e de política. Estas outras formas de estar no Estado eram vividas sem relação com os procedimentos ou comportamentos –legítimos ou ilegítimos– característicos desse âmbito. Assim, estas ações ou idéias estavam para além do pensamento estatal ainda quando ocorressem em instituições de governo, ou em outros âmbitos também pensados a partir da separação típica dessa forma de pensar.

De modo geral na política estatal, essa desritualização é cotidiana e pode ser vista, por exemplo, quando um político desce da *tribuna* –imagem figurada associada às relações políticas de luta de facções–, deixa de lado o discurso público no qual fazia referência às lutas épicas entre as idéias que representa contra as de “outros”, e deixa de lado também a brusquidão dos grandes anúncios, das disputas e do conflito.

A desritualização aparece quando os que participam da vida institucional, deixam de pensar suas tarefas no marco do pensamento estatal e passam a se ocupar do que vêem como tarefas cotidianas, seu trabalho de todos os dias não vinculado às duas dimensões, e sim, por exemplo, a uma briga com outra pessoa, ao fato de ter muito trabalho pela frente, ou que já é a hora de ir para casa. A desritualização se vincula

(ou, por exemplo na maneira como costumava se trabalhar com documentos) nós poderíamos encontrar ritual no sentido com que Lévi-Strauss fala geralmente sobre mesmo, mas isso fica para um outro trabalho.

também com o avanço da gestão sobre a política. A gestionalização de fato é uma desritualização com respeito à política. A operação de converter um âmbito político em gestão, se levava a cabo retirando das interações suas conotações políticas e, desse modo, as naturalizando em um tempo de gestão, no qual –como vimos no capítulo 2– também a referência à gestão desaparece. A politização, portanto, reintroduzia as relações rituais e mitológicas, já que voltava a interpretar o que acontecia com as categorias do pensamento estatal.

Mas me interessa explorar o momento em que a desritualização também excede o âmbito de gestão. Fora da gestão e da política, às vezes entre companheiros de trabalho, ou destinatários e funcionários, se tratava de questões pensadas como do âmbito pessoal. O pessoal pode ser também politizado ou gestionalizado (quando questões pessoais eram colocadas em relação ao funcionamento estatal, ou quando se classificava politicamente uma pessoa), mas no contexto da implementação freqüentemente o considerado pessoal era um limite para as relações típicas do pensamento estatal.

II.

O momento de “mudança de gestão” coincidiu com um aumento da rivalidade entre as equipes técnica e social dentro do Programa, os dois grupos começaram a se considerar mutuamente como grupo diferente tanto no que respeita à política como à gestão. No início da implementação, as relações haviam sido mais harmônicas e depois –com o coordenador definitivo– as diferenças se reduziram ou perderiam sentido com a modificação dos papéis e lugares de ambas equipes na autogestão que, como vimos, foram reduzidos.

Nesse momento de conflito a forma pela qual cada uma das equipes percebia a outra era a de quem faz política a introduzindo ilegitimamente na gestão. É esse, então, o primeiro foco a ser considerado de irrupção da política na gestão. A política entre as equipes técnicas aparecia cotidianamente nos julgamentos de cada equipe sobre a relação da outra com as cooperativas. Quando apareceram as equipes técnicas independentes do Estado (as ETI) cada grupo suspeitava de que o outro estaria usando sua influência para contatar às cooperativas com profissionais próximos a eles. E isto era fazer política na gestão.

Quando se acusou em uma reunião aos arquitetos de terem contatado cooperativas com arquitetos afins. Um deles se defendeu dizendo que só quando os

destinatários se aproximaram para pedir ajuda é que os nomes foram passados, inclusive alguns dos nomes que eles não conheciam diretamente. A uma interpretação política era oposta outra despolitizada: tratava-se de um comportamento avaliado como não ritual, isto é, estranho às relações estruturais do pensamento estatal que define grupos diferentes do lado da política ou da gestão. Esses comportamentos eram vistos como espontâneos, nem de política nem de gestão, comportamento normal, humano alheio às relações específicas do pensamento estatal. Tanto os que acusavam quanto os que se defendiam falavam de política no sentido de intervenção parcial e interessada e estavam de acordo de que fazer política na gestão era negativo.

À acusação aos arquitetos se retornava com a crítica de que a equipe social colaborava com o clima de críticas que eram feitas aos arquitetos, críticas que para os membros desse equipo eram infundadas e, portanto, consideradas políticas. Na equipe social havia militantes da corrente de Jozami, e os arquitetos diziam que as cooperativas que tinham relações com essa corrente eram as que agora lhes eram hostis. No confronto se disse que a equipe social usava a “velha tática de inventar inimigos para fazer política”. As acusações de um e de outro grupo implicavam fazer política na gestão, uns usariam seu lugar de gestão para criar inimigos (confronto cooperativas com arquitetos) outros para recomendar amigos (recomendendo arquitetos a cooperativas). Os arquitetos acusavam as equipes sociais de “manipular [em espanhol “operar”] as pessoas contra os arquitetos” a partir da observação de que “de um dia para o outro todas as cooperativas que estão na *Coordinadora* [agrupação com vínculos com a equipe social] tinham se voltado contra nós” isso para eles se explicava pelo fato de “alguém ter dito a eles que éramos uns filhos da puta”, já que segundo um deles dizia “com as outras temos uma excelente relação”.

Um membro da equipe social e militante da corrente de Jozami negava que eles tivessem esse poder com as cooperativas e dizia que “Tomara essas cooperativas fossem da corrente”, em sua consideração, ele também procurava despolitizar o acionar de seu grupo, mas de um modo diferente. Nessa resposta, o modo de negar o caráter político da relação com as cooperativas continuava usando a linguagem ritual do pensamento da gestão e da política. Ao criticar um erro de apreciação, as relações políticas eram negadas no lugar onde os arquitetos as viam, mas a política na gestão não era rejeitada, se assumia a política como algo possível e até desejável. Ainda que certamente a afirmação seja irônica, nessa articulação das idéias de gestão e política o fato das organizações ter respondido a eles era entendido como algo bom e não uma afirmação

acusatória. Corresponhia ao sentido de política considerado na introdução em que a política obstaculiza a gestão, mas com o objetivo de transformá-la.

Os membros da equipe social também se queixavam da traição cometida pelo grupo de arquitetos. O problema tinha a ver com o papel de cada equipe no trabalho do Programa. O coordenador que chegou com Selzer, dizia que para ele a equipe técnica era formada só pelos arquitetos e não pelos “sociais”, aos quais buscava orientar para o trabalho com os trâmites. Nesse contexto o coordenador da equipe de arquitetos, tinha dito que todos os membros do Programa “não formavam uma só equipe” o que foi entendido pela equipe social como um signo de que os arquitetos “ficaram na deles”. Era “abandonar a equipe social” que logo após a mudança de gestão haviam perdido um membro e –de forma mais marcada que os arquitetos– cada vez perdiam mais espaço.

No marco da disputa de papéis e espaços no Programa, foi mencionado em uma reunião –que assisti– uma discussão entre um membro de cada equipe sobre quem devia fazer o trabalho administrativo. Havia que *foliar*¹¹⁴ um expediente e enquanto uma pessoa disse “foliar não é trabalho de arquiteta”, a outra contestou que “tampouco é trabalho de assistente social”. Uma delas disse que tudo parecia uma briga de “irmã que vai se queixar com a mamãe”, que aparece como outra forma de desritualizar, e despolitizar a discussão entre as duas equipes. As relações deixavam de ser lidas com a linguagem da política e da gestão, em particular em referência à política de conflito e interesses parciais. Isto não significa que –como sempre na implementação– ainda o despolitizado não possa se politizar novamente e assim, até o despolitizado aparece como forma de fazer política. Nas possibilidades do pensamento estatal era factível que nesse momento alguém denunciasse que uma acusação dita na linguagem das relações familiares era tão política quanto as acusações que explicitamente usavam a linguagem da política¹¹⁵.

Mas a relação entre as duas equipes do Programa era ambígua, mudando várias vezes ao longo do processo e tampouco era relação uniforme entre todos os seus membros. Às vezes se vivia a situação como se elas fossem dois grupos com diferenças pessoais, ou com modos distintos e despolitizados de fazer as coisas. Outras vezes se

¹¹⁴ Numerar e selar, atividade típica de gestão burocrática.

¹¹⁵ Alude-se muitas vezes à gestão considerada política como “eficientismo” ou, segundo alguma bibliografia, “tecnocracia”. Talvez basta distinguir e diferenciar de outros um tipo específico de gestão, para que esta se torne política. A conhecida imagem da jaula de ferro com a qual Weber figura os efeitos da racionalização que vai acompanhada da expansão do governo racional burocrático, pode ser vista como uma politização da gestão. Como vimos na introdução, toda desnaturalização ou desmitificação da gestão era também politizar. Na implementação de uma política, falar da gestão em tom depreciativo é suficiente para politizá-la.

pensava em termos de grupos políticos confrontados e em luta. É esta última forma a que eu identifico com as relações rituais, no marco da estrutura formal política e de gestão.

A consideração quase onipresente da política, parece ter sido acompanhada de duas operações simultâneas cuja intensidade define o grau de politicidade do confronto: em primeiro lugar se pensam as relações entre pessoas como dadas entre grupos. Em segundo lugar, se considera entre esses grupos certa distância que é maior, quando é mais política a relação no arco de grupos políticos. Dito de modo inverso, Após pensar em grupos, o caráter político dos grupos se manifesta em forma de distância social. Desse modo, quando se interpunha uma distância entre as equipes do Programa, (por deslealdade, por contribuir com o clima de críticas ou por “ficar na deles”) havia politização; quando havia proximidade e a sensação de que todos formavam um só grupo –pelo contrário– as relações se despolitizavam. Nesse último sentido, por exemplo, ao final de uma reunião conflituosa que mencionarei a seguir o coordenador dos arquitetos falou em um tom conciliador: disse que essas coisas não podiam voltar a acontecer, e propôs que se comesçassem a fazer reuniões periódicas, a cada quinze ou vinte dias, para planificar o trabalho em conjunto e que não voltasse a ocorrer mais maus entendidos. Os membros das duas equipes estavam de acordo que todos estavam a favor da autogestão, e mesmo vindo de setores políticos diferentes levavam meses trabalhando juntos, desde o início da implementação.

Com o avanço da nova gestão sobre a velha, as relações entre as duas equipes terminaram muito tensas devido às acusações que por ações e omissões tinha resultado em um aumento da distância entre os grupos em situações onde antes se esperava solidariedade. Alguns deles não se cumprimentavam, ainda que outros sim. Um deles dizia que deviam “esquecer as brigas entre irmãos” porque agora o verdadeiro inimigo era a nova gestão. Nesse caso, pese à metáfora familiar, era uma afirmação que se emoldurava na gramática das relações políticas. De um lado, relações rituais de grupos confrontados, de outro, relações entre pessoas que se conheciam há muito tempo e que trabalhavam juntas: mais imersos nesse último tipo de relação, o tratamento entre alguns membros da equipe social com alguns arquitetos era boa. Entre eles, as relações não estavam mediadas pelas acusações políticas ou de gestão.

Antes que as duas equipes fossem desarticuladas pela nova gestão, que estabeleceria um clima onde as discussões passadas já não seriam imagináveis, o Programa se converteu em um âmbito onde a presença da política (ou de temas assim

considerados) –em relação a outros momentos ou outras áreas– era elevada. Muitos temas antes considerados técnicos se politizavam. É nesse sentido em que na implementação de uma política pública como campo estatal específico, a política aparece com uma possibilidade de aparição onipresente. E esta situação era a que caracterizava o Programa –para os outros membros do organismo– como um espaço político.

No marco da política –aqui sempre em sentido de conflito e luta de facções– a equipe social acusava a equipe de arquitetos de orientar a procura por terrenos em função de critérios técnicos que não eram discutidos com as organizações. Um arquiteto se defendeu dizendo que seria um erro mandar gente com dois ou três critérios técnicos diferentes para procurar terrenos e que isso atrasaria e complicaria a procura. Seria, desse modo, um problema de gestão. Um membro da equipe social contestava que essa solução significava não democratizar o conhecimento, o que a convertia em politicamente criticável. Os arquitetos se queixavam também do trabalho da equipe social. Em reuniões com cooperativas a equipe social discutia com os destinatários os distintos tipos de líderes que uma organização poderia ter, essa era parte do trabalho de gestão da equipe social. E um arquiteto, criticando esse trabalho, disse que o conceito de líder que usava a equipe social era “o que estipulava o Banco Mundial”. Com a crítica, o modo no qual a equipe social trabalhava na gestão era novamente politizado.

Um dia em que era preciso dar uma má notícia a uma cooperativa (“os de cima” tinham rejeitado a possibilidade de dar “créditos mancomunados” para duas famílias como era feito na gestão anterior) uma pessoa da equipe social dizia a outra que não seria ela quem daria a informação porque “não queria ficar como a má”. Esta decisão se entende em um contexto em que os destinatários pensavam que existia alguém freando seus expedientes por razões políticas, e sendo assim dar uma informação negativa iria a ser lido politicamente.

Em um campo em que a primeira interpretação diante dos infortúnios era a política, se entende a necessidade que sentiam as novas autoridades em modificar as equipes técnicas e as relações, papeis, e funções de cada um dentro do Programa. A situação das acusações era um problema de gestão segundo o ponto de vista das novas autoridades. A nova Gestão suspeitava e desconfiava dos funcionários que haviam sido contratados em uma Gestão associada com a política, e considerava graves as acusações de “fazer política na gestão” que vinham das duas equipes. As novas autoridades,

também não acreditavam em nenhuma das explicações defensivas que apontavam para a despolitização das relações.

III.

Durante o período posterior à mudança de gestão, em julho de 2002 e no contexto de suspeita diante dos membros do Programa, após se informar por telefone sobre um trâmite na seção onde este estava detido, o primeiro coordenador do Programa de Selzer gritou com uma das estagiárias da equipe social tendo como testemunhas o presidente e o tesoureiro da cooperativa. O coordenador Ostrej insultava e gritava que da *Escribanía* da Cidade –último lugar por onde passava o trâmite antes da compra do terreno– acabaram de lhe informar que o expediente dessa cooperativa havia sido freado porque alguém do Programa tinha pedido. O coordenador gritava então com o membro da equipe social que era responsável no Programa por esse expediente. Ele não aceitaria que no programa que dirigia alguém fizesse isso. Ele não aceitava política nos procedimentos de gestão.

Os membros da cooperativa que assistiam as ameaças do coordenador, não suspeitavam da pessoa que se ocupava de seus trâmites, não teria razões políticas para fazer isso e confiavam pessoalmente (isto é, para além da política) nela. Mas depois de ouvir os gritos posteriores à comunicação telefônica, estavam convencidos de que tinha sim ocorrido intervenção de alguém que politicamente os confrontava. O presidente da cooperativa suspeitava do coordenador da equipe de arquitetos com quem algumas vezes havia discutido e que tinha relações muito boas com outras cooperativas (ambos eram signos de distância, que podiam ser lidos politicamente). A suspeita de que essa pessoa tinha causado o freio no expediente, era devido a questões puramente políticas (de interesses, claro) e era fundamentado no fato dos primeiros créditos terem saído para as cooperativas que tinham relações com esse arquiteto. Assim foi estabelecido pelo presidente da cooperativa na reunião realizada no Programa –na qual estive presente– e uma arquiteta presente foi nesse momento procurar o coordenador que estava sendo acusado, para que pudesse se defender pessoalmente.

O arquiteto se defendeu dizendo que ele “não toca nos expedientes”. E disse que deviam preparar imediatamente uma Comissão para investigar quem havia sido o que verdadeiramente freou o expediente. Na proposta, a Comissão seria formada por ele mesmo, o responsável do expediente da equipe social e o coordenador do Programa. O arquiteto acusado disse também que o incidente era “gravíssimo” e concluiu afirmando

que “deviam averiguar se havia sido um erro ou se era política”. Nesse contexto, na oposição entre erro e política, é claro que o problema seria descobrir a presença de política, e não de erro, porque era negativa e não aceitável na gestão de um expediente.

Sobre o assunto do expediente freado houve várias hipóteses. Alguém disse que havia sido freado porque o convênio que a CMV assinaria com a cooperativa tinha problemas e havia sido mal feito: seria um problema de ineficiência na gestão¹¹⁶. A hipótese do coordenador dos arquitetos, por sua vez, era política. Este pensava que o expediente havia sido freado “lá encima”, já que a Gestão não via com muita simpatia às cooperativas de Hotéis, por razões também políticas, a partir da proximidade que se suspeitava entre estes grupos e Jozami.

Logo após essa situação uma reunião foi convocada no Programa para falar dos crescentes atritos entre os membros das duas equipes. O coordenador do Programa não participou da reunião. Era, portanto, uma reunião entre os membros iniciais do Programa, que o integravam desde a época de Jozami. A reunião foi aberta pelo arquiteto que havia sido acusado. Criticou a “atitude” da equipe para com os arquitetos que chamou de “social-administrativa” (vinculando assim o grupo social com a administração, justamente o que eles queriam evitar). Um exemplo dessa atitude era que na reunião onde ele foi acusado, o membro da equipe social presente não defendeu enfaticamente o arquiteto. A acusação era de traição pelo silêncio nesse momento, ao se contribuir para despejar a suspeita das organizações sobre sua pessoa¹¹⁷.

A crítica dos arquitetos era marcada pela acusação feita a equipe social de contribuir ou não fazer nada para evitar a hostilidade que recebiam de algumas cooperativas –próximas da equipe social e do setor de Jozami– em situações em que eram considerados uma “máquina de frear coisas”¹¹⁸. Falava-se de “falta de

¹¹⁶ Como veremos no próximo capítulo, os convênios eram assinados entre as cooperativas e a CMV, como forma de sortear um problema que a nova gestão encontrava na regulamentação da lei 341, pela qual o organismo estaria impossibilitado de dar os créditos por não ter garantia.

¹¹⁷ Os membros da equipe social no aceitavam as críticas. Não havia política, e sim simplesmente a imaginação da equipe de arquitetos. Com respeito ao silêncio do membro da equipe social, este disse que se ficou calado foi pela primeira atitude do arquiteto que disse que os expedientes eram responsabilidade da equipe social, e assim colocava a culpa neles. A acusação política de um lado era retribuída do mesmo modo.

¹¹⁸ Estas críticas se vinculavam ao importante papel que os arquitetos tinham na aprovação dos terrenos propostos pelas cooperativas (de acordo com a adequação do tipo de construção a fazer com respeito ao código de urbanização da cidade) razão pela qual para muitos dos destinatários eles eram um obstáculo na obtenção do crédito. A procura por terrenos em imobiliárias era a principal atividade para as cooperativas nos primeiros passos dos trâmites e a aprovação do terreno era o requisito que se percebia como mais importante para que se concedesse a primeira parcela do crédito com o qual a cooperativa compraria o espaço para construir as casas. Os arquitetos aconselhavam as cooperativas e as guiavam na procura para

companheirismo”. Nessa direção se lia uma ameaça recentemente recebida pelos arquitetos. Telefonaram ao Programa da parte de uma cooperativa pedindo para falar com algum dos arquitetos. Atendeu o telefone um membro da equipe social que recebeu a mensagem porque não havia arquitetos: “com vocês está tudo bem” disseram por telefone e segundo quem atendeu “ameaçaram” aos arquitetos e a seu coordenador, os chamando –ainda– de “negreiros”, por fazer com que os destinatários trabalhassem na procura pelos terrenos.

Finalmente sem que se formasse a Comissão, depois da reunião, ficou resolvido o problema que a tinha motivado. A coordenadora da área administrativa (alheia as duas equipes) explicava o que havia passado. Era ela quem havia pedido que se freasse o expediente. E tinha feito isso porque outra cooperativa tinha prioridade por ter chegado anteriormente a esse ponto dos trâmites –a *Escribanía*– e que apenas tinha sido adiado – permitindo assim o avanço da cooperativa que gerou as discussões– por um problema com os donos do terreno, sem relação com a cooperativa e a CMV. A ligação para que uma cooperativa fosse freada, na realidade era um pedido para que voltasse à ordem inicial quando o problema com os donos foi solucionado. Assim, a calma voltou. Foi um erro e não política.

O problema político que se denunciava em acusações cruzadas entre as equipes não era um problema de gestão, “tecnicamente” já não havia nada equivocado no pedido para frear um expediente. Era um problema político que se havia construído sobre um erro não atribuível nem à política nem à gestão. O erro foi não comunicar de modo devido e a tempo o que havia ocorrido com o expediente, além da má sorte –que também intervinha na explicação final– que interveio no momento em que o coordenador ficou sabendo do expediente freado –e expressou aos gritos sua fúria– o presidente e o tesoureiro da cooperativa em questão ouviram a informação. Como havia sido um erro compreensível, e má sorte, ficava fora das explicações de gestão e de política. Assim, também ficava fora do clima de tensão entre grupos rivais por política e evitava que fosse lido no marco das relações rituais.

Na forma em que se pensam as coisas no Estado, o erro e a má sorte são assim um limite externo ao par da gestão e da política, ou um terceiro termo que não se reduz aos dois pólos do par. Não obstante, no dinamismo da implementação de uma política

que encontrassem um terreno que não fosse rejeitado quando fossem apresentados os planos de obra em um passo posterior do circuito de trâmites.

de Estado, isso que é de fora pode facilmente entrar. Isso ocorreu quando o coordenador definitivo começou a reorganizar o programa. Quando os destinatários deixaram de seguir tão de perto seus trâmites e o lugar de funcionários e destinatários se reorganizou, uma situação como a que a partir da mistura entre destinatários e coordenador –que ao enterar-se ao mesmo tempo de uma informação deu lugar ao problema do expediente freado– deixaria de ser considerado um problema atribuível ao erro ou a má sorte e a partir das novas regras seria codificada como um problema do plano da gestão e da política. Situações que até antes da reorganização do Programa podiam ser atribuídas ao erro ou a má sorte seriam processadas por um pensamento estatal que, sempre avançando mais, buscava situar tudo em um dos dois lados do par. Continuariam a ocorrer erros não atribuíveis à gestão ou à política, mas seriam outro tipo de situações *ainda* não postas na mira das reformas de gestão.

b. A política que expulsa política.

I.

Vimos no capítulo anterior como a nova gestão interveio definitivamente no programa. “Reorganizou” esse âmbito transformando uma desordem desleixada inicial em espaço de gestão eficiente. Isso ao menos segundo os relatos dos funcionários a partir do ponto de vista deles sobre a implementação que tinham sob responsabilidade. Descreverei agora em uma escala etnográfica menor uma das modificações introduzidas pelo coordenador definitivo, que no capítulo anterior foi mencionada como situação na qual “a ordem passou inclusive por cima das pessoas”.

Os conflitos considerados no primeiro ponto desse capítulo eram visualizados como intromissão da política e, portanto, exigiam uma solução. A primeira postura adotada pela nova Gestão diante do conflito que vinha de dentro do próprio organismo que dirigiam, foi a de arbitrar entre os atores confrontados hierarquizando o pessoal do Programa e suas equipes. Mas apesar das hierarquias que subordinaram a parte social do Programa, a política permanecia invadindo. A solução que para o novo coordenador se apresentava como natural era então a de extirpar do Programa todos os elementos que representavam –do ponto de vista dele (o da Gestão e o de gestão)– conflito e política.

“Passar por cima das pessoas” significou excluir do Programa seus membros que, ou bem resistiam não aprovando as modificações na gestão, ou bem eram eles mesmos os que sofriam resistência pela nova situação no Programa depois dessas

modificações. É a partir da menção dessa mudança de membros do Programa como, meses depois, o mito da gestão poderia ser relatado. O mito da gestão falava de uma passagem –similar àquela considerada no campo da autogestão pela aprovação da lei– pela qual o programa havia começado a responder de modo homogêneo a suas autoridades, com funcionários adaptados ao âmbito configurado pela nova Gestão.

Mas considerando as medidas tomadas no momento em que foram tomadas –e não a partir dos relatos de meses mais tarde– podemos notar como é impossível realizar a tarefa de excluir a política sem que essa medida não seja percebida também como política. Toda modificação abrupta, mas principalmente a exclusão de pessoas, era conceituada no Estado como introdução da política (que poderá ser no sentido de política das grandes diretrizes para quem a introduzia, mas do ponto de vista dos excluídos sempre irá se remeter à luta de facções e aos interesses particulares negativos na gestão) qualquer que seja o contexto da ação. A situação resultante foi então que as críticas recebidas pelo coordenador eram do mesmo tipo das que ele usava para justificar a imposição de sua autoridade: a política na gestão.

De todos os modos, receber acusações de “fazer política na gestão” não era um impedimento que perturbasse o coordenador em sua tarefa. Para ele –e suas autoridades– o que devia fazer era impor uma ordem na qual só existisse gestão e não política; e a forma considerada natural para fazer isso era excluir as práticas, relações, gestos, discussões ou pessoas que do ponto de vista próprio eram consideradas políticas. Quando o coordenador expressou “não me importa que gostem de mim”, se mostrava indiferente e imune aos outros pontos de vista: considerava que as críticas que viam política em suas medidas não eram mais que as vozes de quem fazia política na gestão, portanto as vozes de interesses particulares e conflituosos.

Tudo parece indicar que a acusação de política não pode ser feita no âmbito de uma implementação sem recebe-la de volta¹¹⁹. Era então preciso para o coordenador distinguir a política que devia ser excluída da política positiva que estava na base de sua gestão. Em primeiro lugar, fiel ao estilo progressista de gestão, o coordenador definitivo se distânciava da política, aqui considerada como política faccional:

¹¹⁹ Não era raro na CMV e na política da cidade que as acusações entre partes confrontadas fossem simétricas. Foi o que ocorreu entre Ibarra e Jozami. Parece que a própria acusação de fazer política constitui uma arena de confronto político entre quem dispara a acusação e quem a recebe. Podemos dizer que o que se opõe à política era sempre visto como política. E a resposta podia reforçar a oposição e estabelecer uma resistência política aberta. Não obstante, na implementação de uma política –como âmbito pensado como gestão– parece ser mais comum que diante da acusação de política o que se defende negue a crítica recebida, situando-se assim na gestão, ou como vítima da política.

“[...] eu conservei dentro do que é meu pessoal gente que não tem a mesma côm política que eu tenho. Ou seja, a mim não me preocupa a côm política de cada um, contanto que se dividam os objetivos e se “acumule” para o conjunto, e não para a parte... Foi isso o que detonou a primeira crise de pessoal que tivemos”¹²⁰

Mas ao mesmo tempo o coordenador reconhecia que suas tarefas eram em parte políticas. No seguinte fragmento, reconhece *sua* política, em um sentido que pode ser interpretado como diretrizes de gestão, mas que acredito que aludia mais a sua participação na luta de facções, que situavam o coordenador no campo das disputas políticas da cidade. A eventual combinação de política e gestão, reconhecida em uma conversa em confiança, não deixava, não obstante, de situar o coordenador do lado oposto respeito das pessoas identificadas com o estilo progressista político que agora expulsava. Do ponto de vista dele, como Ibarra na discussão com Jozami:

“[...] Uma pessoa persegue fins políticos e aqui os fins políticos são perseguidos através da gestão. Se você tem fins políticos, e não gestiona por trás do cumprimento disso, então você tem um problema de incapacidade de gestão.”¹²¹

O progressismo de gestão –aqui na voz do coordenador– não é distinguido de seus rivais por opor-se à política, já que esta idéia de uma forma ou de outra sempre estava presente no pensamento estatal. Esse estilo de gestão –como todos– se opõe a uma política particular, a certos conteúdos que nesse momento da implementação se atribuíam a política. As pessoas e objetos estatais classificados pelo pensamento que separa política e gestão geralmente são híbridos que se situam em algum ponto de uma escala entre os dois extremos e poucos são vistos como pura política ou pura gestão. Ninguém assim, na dinâmica estatal conseguia situar-se exclusivamente em um dos dois lados. O que sim era específico do estilo progressista de gestão do coordenador era que na separação das duas esferas próprias desse pensamento, a ênfase estava na gestão. Assim, a política costumava se referir ao sentido de guia de gestão –a política legítima na gestão– e quando era mencionada aludindo a interesses particulares ou luta de facções –dos que nenhuma Gestão estava isenta– o era de modo subordinado a dimensão da gestão eficiente.

¹²⁰ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

¹²¹ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

Em sua oposição a uma política particular –a política ilegítima na gestão sempre aparece de modo particular– o coordenador critica um modo de “acumular” considerado negativo, porque seria negativo para a gestão. “Acumular” se refere à política no sentido de disputa eleitoral. Em relação a isso, aqui explica sua tarefa no Programa não como a imposição de uma ordem despolitizada, mas sim como a imposição de uma política sobre outra, mas de uma política boa para a gestão:

“[Houve uma] profissionalização da gestão, não uma despolitização. Acredito que continuamos acumulando, acredito que se acumula de outra maneira, e acredito que é de uma maneira melhor. E bom, por isso eu estou nessa gestão e não estou em outra, digamos. Eu não acredito nessa vocação de assinar escrituras a qualquer custo e depois sair nos jornais, sair na televisão, ou depois em época de campanha vamos procurar as pessoas lhes dizendo– ‘que é isso meu irmão, eu assinei a escritura para você assim que agora me retribua com...’ Não vamos reproduzir práticas clientelistas. Às vezes não podemos evitá-las digamos... por tendência, [...] ou porque existem muitas organizações que estão estruturadas a partir de uma estrutura clientelista, romper com isso é difícil. Mas nós não queremos nem clientelismo político nem *balções de negócios*. [...] Isto não significa que não ganhamos politicamente, significa que ganhamos de outra maneira e de outro lugar, e eu acredito que de maneira mais valiosa [...] Jozami tinha uma profunda vocação para ganhar politicamente a partir da assinatura da escritura. E o que acontecia depois não importava um caralho. O que acontecia depois é que éramos nós que tínhamos que ressuscitar o morto tentando de colocar em ordem e resolver tudo. As coisas são bem feitas quando são feitas em silêncio. A verdade é essa.”

“Pra mim seria politicamente maravilhoso [...] se eu metesse a mão no talão de cheques e começasse a distribuir grana sem ver os projetos... o que foi feito em gestões anteriores, nós tomamos a decisão política de não agir assim. Porque? porque fazer isso é pão para hoje, fome para amanhã porque garante a boa disposição das pessoas hoje, mas na realidade não garante a solução habitacional das famílias que vem articular suas demandas por moradia. [...] O que nós não fazemos é dizer ‘bom, preencha uma ficha, se associe e eu depois te dou o crédito...’, se você olhar a côr política e a côr social das organizações que nesse momento têm projetos no Programa... tem outra cara!, tem outra cara e a damos a mesma importância para todas. Com algumas teremos melhor ou pior relação, mas não por motivos políticos e sim por motivos criados pelo próprio funcionamento do Programa”.¹²²

O coordenador falava do modo híbrido no qual vive seu lugar na implementação e expressava seu ponto de vista sobre o funcionamento do Programa. Por outro lado, na explicação da substituição de uma forma de “acumular” pela outra, o coordenador apresentava a passagem e a descontinuidade entre duas ordens incompatíveis, em outra

¹²² Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

versão do mito da gestão, narrada nessa entrevista mais de um ano depois dos fatos. Este tempo transcorrido pode ser insignificante para a temporalidade que geralmente é associada ao mito, mas parece uma eternidade nos tempos de disputas políticas e é mais que suficiente para que a narração dos resultados de uma mudança seja relatada de forma mitificada.

Os relatos da reorganização do Programa são importantes não só para quem procura entender os significados da política e da gestão no Estado. As distintas situações relatadas com o tom do pensamento estatal eram um instrumento que intervinha, procurava impor uma ordem de realidade e tinha efeitos na implementação da autogestão. Os relatos eram efetivos como meio de fazer política na gestão e um meio para introduzi-la. Ainda que fosse percebida como expressão de um ponto de vista político particular, narrar modificações não era percebido como uma tarefa política intolerável na gestão e por isso mesmo podia ser tolerada. E mais, por isso mesmo, a implementação estava inundada por versões de cada participante, ainda que se tratasse de pessoas não habilitadas para a política. Relatar a versão própria podia assim servir como instrumento na disputa entre atores da implementação, ou inclusive membros de uma mesma gestão. De fato, não havia na gestão pessoas sem relatos que apresentassem seu ponto de vista.

Em modo de relatos confrontados, por exemplo, se desenvolveu um conflito político interno à gestão, entre dois membros hierárquicos da Gestão: o coordenador do Programa, e o Gerente de Assuntos Jurídicos. Essa gerência era um ponto importante por onde passavam os trâmites da autogestão. Muitos trâmites eram retidos aí por *observações* do gerente que, como fiquei sabendo, eram consideradas políticas. No contexto do Programa, se dizia que essa gerência era um “gargalo”, e a razão –política– desse obstáculo na gestão era uma disputa de poder levada a cabo por um gerente que formava parte de uma facção do partido Frepaso distinta da de Selzer.

Por causa dessa intervenção, havia diferença entre esse gerente e o coordenador do Programa. Não estava em discussão a existência de prioridades entre os distintos expedientes, mas sim quem era a autoridade que devia estabelecer isso. O coordenador considerava que as mesmas deviam ser estabelecidas por ele, junto às máximas autoridades da gestão. Mas o gerente estava situado em um lugar institucional que na classificação do pensamento estatal se situava –em termos de autoridade política e de gestão– acima do Programa. Por tal motivo, me explicou o coordenador, ele não podia fazer pública sua diferença –isto é, discutir quem estabeleceria as prioridades no âmbito

das autoridades de ambos— porque “isso seria criar uma disputa interna”. O coordenador não queria um confronto político aberto com o gerente. Legalizar uma “disputa interna” era introduzir um conflito político na gestão, que —segundo ele considerava— poderia terminar em uma luta de força na qual por sua hierarquia mais baixa ele poderia terminar transferido. Ao contrário, a disputa interna —que de algum modo, não aberto, existia— poderia dar-se de forma velada, com interpretações cruzadas, ou em pequenas decisões, que era depois de tudo o modo pelo qual também o gerente fazia —do ponto de vista do coordenador— sua política. Dessa forma —em comentários, trocas de opiniões ou pontos de vista— podíamos ver fragmentos de relatos, que justificavam o lugar de cada um na gestão.

A seguir veremos um conflito interno à gestão, mas que não acontecia “acima” da estrutura de governo, mas sim “abaixo”. O coordenador tinha problemas com alguns membros subordinados do Programa e, deferentemente do caso anterior —por seu lugar social na estrutura de governo— as poderia expressar de forma aberta e autoritária. O lugar de autoridade, não obstante, era um lugar meramente formal e, portanto, suas decisões não chegariam sem conflito.

II.

Como quando da chegada de Selzer a CMV, o ingresso do novo coordenador ao Programa trouxe novamente ansiedade e incerteza sobre o futuro dos funcionários contratados. Alguém disse que havia escutado que o novo coordenador não queria “moleques e gente muito jovem” assim grande parte da equipe social corria perigo. Era o momento das mudanças no Programa descritos no capítulo anterior¹²³.

Deixar de lado gente muito jovem era uma medida apresentada como de gestão, ainda que a interpretação que predominava era a de que em caso de demissões, seria devido à política (eleitoral, de facções). Havia uma relação entre alguns membros da equipe social —que era “gente jovem”— com membros da ex-gestão que os havia contratado, e desde a mudança de gestão, a partir dessa relação se media o lugar deles no Programa. Uma das autoridades, discutindo com um militante da corrente de Jozami

¹²³ Ainda que estivesse claro meu lugar na CMV como antropólogo fazendo uma pesquisa, ao menos para mim, em alguns momentos do processo que narro a seguir, esse papel se confundia com o acompanhamento dos que se haviam convertido em meus amigos e que estavam sendo demitidos. Escrevendo isto quase três anos depois dos fatos, decido mudar minha idéia original de excluir esta informação. É impossível separar as formas de amigo e pesquisador com as quais eu me encontrava no campo: só como antropólogo e como amigo pude registrar como se vivia uma crise política dessas características.

da equipe social levou as coisas para a política (eleitoral): disse que os funcionários que não entendiam que “aqui devemos somar votos para Ibarra” deveriam ir embora. No ano seguinte era ano eleitoral e até o momento Jozami era fervente opositor de Ibarra.

Como a reunião do gabinete que foi resumida pela imprensa quando Ibarra destituiu Jozami, se soube que havia diferentes posições no gabinete de Selzer sobre o tema de mexer ou não com o pessoal. Alguns queriam manter todos como até então, outros não. Alguém que presenciou estas discussões se indignou quando um assessor de Selzer falava dos contratados e estagiários: “pensa em números não em pessoas, baixam cinco sobem três...”. O comentário do assessor era o de alguém que pensava a questão do ponto de vista de uma gestão que se queria tornar mais eficiente. Mas para a pessoa que o havia escutado, isso era criticado politicamente (política aqui era usada no sentido de diferença no plano do modo como se fazia a gestão e da política que guia a gestão).

No final de novembro o coordenador começou a mandar uma estagiária trabalhar em outra seção da CMV. Não era uma medida apresentada como de gestão nem de política, o coordenador disse que era “para protegê-la”, quer dizer, era uma decisão que para ele tinha a ver com o pessoal e não com o funcionamento do Programa. Uma empregada com boa relação com a Gestão, mas preocupada pelo clima do Programa contou que não conseguia dormir. A suspeita de que iriam demitir era vista como decisão politicamente criticável, justamente porque era má do ponto de vista humano. Demitir aos companheiros de trabalho para muitos era um problema politizado, por não responder as necessidades políticas ou de gestão que fossem legítimas nesse âmbito. Alguém que tinha diálogo com o coordenador comentou que sobre o clima tenso pelas possíveis demissões ele teria dito: “tudo isso me afeta”, o coordenador queria deixar claro que as modificações eram causadas por razões de gestão que deveria tomar *apesar* de que em termos pessoais ele sentiria muito, por isso quando lhe disseram que “respeitam você mas para que gostem de você, vai ter que conquistá-los”, ele respondeu “não me importa que gostem de mim”. Se para algumas pessoas o pessoal era político, do ponto de vista do pensamento estatal na sua forma mais forte, o pessoal (politizável) devia ficar a margem da gestão. Apesar de “sentir” em termos pessoais, o coordenador pensava que devia tomar decisões boas para a gestão.

No início de dezembro chegou a casa de duas estagiárias um telegrama que dizia que “por razões de serviço” teriam que tirar uma licença de 20 dias. “Razões de serviço” queria dizer que havia dias acumulados de férias e era uma explicação que no contexto em que aparecia, era do terceiro tipo de questões que não eram lidas como atribuíveis à

política, nem tampouco à gestão. A explicação procurava ser instalar nesse espaço, ainda que fosse uma decisão entendida ao mesmo tempo como administrativa, portanto, em alguma medida de gestão. Apesar desse caráter, não obstante, a mesma vinha da gerência de pessoal e por tal motivo, se apresentava como não vinculada ao clima tenso do Programa causado pela reorganização da gestão que Selzer e do coordenador estavam planejando, e das diferenças políticas que fundamentariam essas medidas.

Mas a leitura foi política. Não era habitual este procedimento sem aviso ou consulta prévia, e o clima justificava que prevalecesse a leitura de que dar férias nesse contexto significava demitir de forma solapada a membros da equipe social por razões políticas, isto é, por ter cor política diferente. Quando estourou o conflito no dia em que chegaram esses telegramas, por outro lado, ninguém tentou defender uma interpretação diferente das razões do mesmo. A Gestão reagiu ao conflito tentando ignorá-lo –por ser ilegítimo um conflito desse tipo na gestão– e não só considerou que não havia nada que discutir com os funcionários –assim, formal e explicitamente demitidos– mas ainda incluiu entre os que foram demitidos do Programa um terceiro empregado, militante da corrente de Jozami.

Dois modelos interpretativos distintos voltavam a se chocar no campo da implementação da autogestão quando se tentava explicar uma medida. De um lado, se pensava que alguns funcionários representavam a política não legítima (do conflito e da facção) e para que uma gestão despolitizada fosse instalada se buscou demiti-los. Do outro lado, se via política especialmente na decisão de demitir funcionários, tentando mostrar como essa gestão era política (no sentido de interesses de facções). Novamente uns faziam críticas maximizando a importância da gestão e outros procuravam minimizá-la para mostrar que se tratava de diferenças políticas. A operação de descobrir a política e de denunciá-la em sua presença ilegítima era o que o coordenador fazia quando decidia separar os que estariam fazendo política na gestão. E era também a operação com a qual os demitidos se defendiam.

O coordenador justificou a medida acusando aos demitidos de fazer uma “apropriação pessoal dos expedientes” problema que podia ser entendido como de política e de gestão, já que as razões com que se explicava a acusação seriam políticas (de facções eleitorais) e as conseqüências ruins para a gestão. Os que defendiam os demitidos criticavam também a política e a gestão do coordenador, já que do ponto de vista deles “botar gente na rua” é politicamente mau (no sentido dos princípios que devem guiar a gestão, e acusando interesses facciosos), e demitir funcionários que

faziam bem seus trabalhos e conheciam a melhor maneira de conduzir os procedimentos –por terem estado aí desde do início– era uma má decisão de gestão. Em terceiro lugar, colocar gente na rua era visto como uma medida negativa para além da política e a gestão.

Um novo conflito político se assenhoreava da cotidianidade da CMV. Se como para alguns a política havia deixado de estar no Programa agora voltava com toda sua força. Várias pessoas da CMV se aproximavam do subsecretário para manifestar sua solidariedade com os estagiários e com o contratado, isto é, para pedir por eles. O presidente de uma cooperativa disse ao subsecretário que se eles haviam chegado até onde estavam com a cooperativa, era graças aos funcionários que agora foram demitidos. Quando um arquiteto se ficou sabendo pelo coordenador que parte da equipe social havia recebido o telegrama, perguntou o que aconteceria se não quisessem ir embora. O coordenador respondeu que chamaria os seguranças. Ninguém na Gestão imaginava a repercussão –política, no sentido de conflito e luta– que estas palavras do coordenador teriam. Em todo o espaço da política na cidade se difundiria que na CMV tinham “ameaçado e demitido funcionários”.

No dia seguinte as estagiárias voltaram a trabalhar junto com o advogado, resistindo a serem excluídas com a “desculpa” das férias. Mas para que elas não pudessem registrar o dia de trabalho alguém retirou as folhas de ponto onde deviam assinar. Alguns destinatários se solidarizavam com os demitidos, outros preferiam manter-se distantes da CMV. Na desordem das discussões alguém roubou objetos pessoais dos funcionários demitidos, e as autoridades pediram ao resto dos funcionários que fossem embora. Chegou a policia aumentando o clima de conflito e confusão. Houve uma troca de acusações ou insultos contra uma pessoa da equipe social que foi ouvida criticando a seus companheiros de equipe na frente do coordenador e que seria promovida ao posto de coordenação da equipe social.

Foi utilizada uma grande quantidade de recursos de protesto, e muitas outras coisas foram pensadas e mencionadas como possibilidades sem que chegassem a ser realizadas. As estagiarias que agora finalmente haviam sido formalmente demitidas pelo coordenador foram falar com autoridades de outras secretarias. Iriam à *Sindicatura de la Ciudad*, órgão de controle do executivo e iniciariam uma demanda civil contra o coordenador nos tribunais federais por maltrato e ameaças, “queria achar a figura jurídica mas grave” disse a advogada. Alguém se ofereceu para falar com De Gennaro líder da CTA, figura importante e prestigiosa entre os progressistas portenhos. Outra

pessoa se aproximaria de um deputado da Legislatura com um projeto de pedido de informação que mencionasse Selzer e o coordenador. Pensaram em fazer algo na faculdade (que era de onde se contratavam os estagiários), “pelo menos para terem que dar explicações”. Alguém propôs que fosse escrita uma carta a Ibarra. Também foi iniciado um trâmite com “caráter de urgência ou preferencial” na *Defensoría del Pueblo de la Ciudad*. Um dos demitidos falou com Selzer e o acusou de deixar a sua mãe sem remédios e a sua avó sem comida, ao que o subsecretário havia respondido com os olhos avermelhados que buscariam uma solução.

Convocou-se uma manifestação na sexta-feira às 14 hs., e se dizia entre as organizações que seria realizada uma ocupação da CMV. As autoridades temiam que isso acontecesse. A presidenta de uma cooperativa foi “fazer uma consulta sobre as taxações” e uma das autoridades não quis deixá-la entrar porque dizia que sabia que o 6to andar seria ocupado “por causa de duas estagiários”. Finalmente não houve ocupação nem mobilização, mas cave ser mencionado porque se mencionou como possível.

O deputado nacional Ariel Basteiro, do ARI e dirigente da CTA ligou duas vezes para Selzer que não o atendeu. Quando um dos funcionários demitidos encontrou Selzer em uma reunião com organizações das favelas no térreo da CMV lhe perguntou porque não respondia as ligações de Basteiro? Selzer deu um salto assustado e respondeu “diga a ele para me chamar”. Ninguém da Gestão dava o número de celular de Selzer para que Basteiro o chamasse até que alguém disse “pegue na agenda”. Basteiro chamou e disse a Selzer “já sabe porque estou te chamando, estou no plenário nacional da CTA e vai ter um ponto em repudio pelas demissões” segundo os comentários do demitido Selzer mudou o tom e combinou de se encontrar com Basteiro na segunda-feira. Um dos que não queria dar o telefone a Selzer perguntava “o que o sindicato tem a ver com tudo isso”, levando com o comentário o problema para longe das relações políticas ritualizadas. A resposta foi que se tratava de um problema gremial e que a historia da lei de autogestão está ligada a CTA¹²⁴.

Em um novo foco –o dos funcionários – a política irrompia e dominava a cotidianidade da gestão. A política irrompia de um modo violento. Assim foram consideradas a medida do coordenador e também as respostas à mesma. Com sua aparição, a política instaurava uma lógica distinta, desproporcionada e monstruosa para

¹²⁴ O MOI integrava a CTA.

os parâmetros aceitos pelo ponto de vista no qual a gestão não devia ser invadida pela política (do conflito e da luta de facções). No tempo de política –que em uma política pública aparece em qualquer momento, sem ser anunciado– duas estagiárias podem valer mais que duas estagiárias em tempos de gestão. O mais frágil da estrutura social da CMV pode se encontrar frente a frente com a mais alta autoridade. “Fazer uma ocupação da CMV por duas estagiárias” soava desproporcionado para uma racionalidade de gestão, mas podia não ser para os que viam os fatos de um ponto de vista político. Se política era o que estava em jogo –e demitir alguém foi político já que não havia uma justificação de gestão– por duas estagiárias podia se chamar um deputado ou se ativar os mecanismos de controle do governo da Cidade.

Como reação à reação pela demissão dos funcionários, o coordenador saiu de cena e tentava continuar com o trabalho do Programa, era nesse momento uma pessoa de gestão, ou uma pessoa cuja política procurava mostrar-se como não-política. Inclusive cumprimentou aos funcionários demitidos quando voltou a cruzar com eles. O pessoal, novamente procurava estabelecer um marco alheio à política. Alguém comentou que os de cima disseram a ele “agora você é a Heidi¹²⁵”. A gestão defendia o coordenador só até certo ponto. Um assessor de Selzer disse que se era verdade o que se denunciava ele seria demitido. Membros da gestão, não estavam de acordo com a medida ou começavam a duvidar da capacidade de gestão do novo coordenador. Alguns diziam que havia sido um erro. Outros o apoiavam e diziam que a reação “política” demonstrava que tinha feito o correto. Depois dos dias de conflito a aposta era que a política se desvaneceria na gestão.

Finalmente Selzer garantiu que não haveria demissão e que os funcionários em questão deixariam o programa, mas seriam transferidos para outras áreas da CMV não perdendo assim o emprego. Em caso de não poder transferi-los para outra área do organismo, ele se comprometia pessoalmente em conseguir um lugar para eles na AU3 (Unidade Executora externa) ou na “ação social” (em referência à *Secretaría de Desarrollo Social*). Continuaram por um tempo em outra seção do organismo, finalmente passaram para outra secretaria. Em reunião com uma das estagiárias Selzer dizia que foi bom que tivessem levado até ele as denúncias contra o coordenador, mas que como não foram confirmadas não o demitiria. Explicava o conflito como “incompatibilidade de caráter”. A explicação de Selzer procurava esse espaço externo à

¹²⁵ Menina suave e carinhosa, segundo a caracterização de uma personagem de desenho animado. É frase de uso comum que alude a tranquilizar, com sentido similar ao de se ter “*low profile*”.

política e à gestão, vinculado a questões consideradas pessoais. Frente às estagiárias, Selzer tentava mostrar-se neutro entre eles e o coordenador. Questões de “caráter” levavam a explicação de Selzer a um plano que no contexto em questão eram pensadas como próprias da contingência e estranhas à gestão e à política.

Ao final do conflito o assunto era as ameaças do coordenador e não como os funcionários realizavam seus trabalhos antes de serem demitidos, como queria o coordenador. Não havendo explicações consideradas válidas, o contratado disse a Selzer “tenho que pensar que [a razão] é o que disse X... [aquele membro da Gestão], de que não conseguia votos para Ibarra”, na resposta, segundo o protagonista, Selzer “abaixou o valor a esse membro da Gestão” dizendo que “você diz isso porque tem um local¹²⁶”. Seria então um traço pessoal do funcionário e não um princípio político dessa Gestão, ainda quando esse traço pessoal seja derivado da participação na política eleitoral e da luta de facções.

O coordenador obrigou a um arquiteto a testemunhar a seu favor contra as acusações de ameaças que tinha recebido. E em poucos dias tudo havia passado. Com o tempo e no marco das novas reformas, o programa se consideraria território controlado pela Gestão Selzer. Foi depois das transferências quando se começava a consolidar um âmbito de gestão sem política. O conflito da demissão serviria a partir de então como marco para assinalar a passagem, e assim dar início a uma nova época mítica –do mito da gestão, claro– onde a confusão e a irracionalidade (esse primeiro mito da política) já haviam sido controladas.

c. Sair a fazer política. Orçamento.

Ainda que o Programa havia deixado de ser uma prioridade como o havia sido para os progressistas políticos da gestão Jozami; e que tanto destinatários como funcionários sentiram uma degradação após a chegada dos novos administradores; ao mesmo tempo a autogestão crescia em número de funcionários contratados; e continuava ocupando um lugar importante entre as preocupações da Gestão. Quando perguntei ao coordenador que lugar ocupava o programa na cabeça de Selzer, me disse que grande, e o ilustrou com o dado de que apesar de sua hierarquia inferior ele era chamado para reuniões semanais de gabinete com o subsecretário onde só participavam

¹²⁶ Local alude a local partidário, comitê eleitoral ou sede de partido. Significava que não era uma pessoa de gestão, e sim da política partidária.

além dele os gerentes da CMV e seus assessores mais importantes. Longe de que a autogestão desapareça –como se temia logo após a mudança de gestão– o estilo progressista de gestão interveio ativamente no Programa. A autogestão também crescia em importância no discurso público de Selzer que contribuiu para que se transformasse na política mais divulgada pela imprensa. Com o tempo a política que era sentida como a mais estranha entre todas as políticas da CMV, se converteu em um âmbito próprio e dominado pela Gestão Selzer.

O *Jefe de Gobierno* havia dado como uma das explicações para a mudança de gestão que “a única coisa que Jozami fez foi impulsionar a construção de casas pela autogestão” mas no final desse mesmo ano, na elaboração do orçamento de governo para o ano seguinte, a única parcela de dinheiro para moradia que aumentava era a destinada à autogestão da Lei 341. Esse aumento era considerável já que a cifra entregue representava um terço do total destinado a CMV, incluindo salários e o necessário para todo o resto de políticas e da manutenção dos edifícios administrados pelo organismo. Enquanto algumas organizações se haviam mobilizado para exigir “20 milhões para a Lei 341” o secretário de fazenda habilitava um aumento de 30 milhões que foram incluídos na Lei de Orçamento votada pela Legislatura no final do ano 2002. O aumento multiplicava por seis o destinado a essa mesma política nos anos anteriores.

Segundo me explicaram na legislatura e na CMV, o orçamento é uma proposta de lei do poder executivo, elaborado pela secretaria de fazenda a partir de conversações informais com todas as áreas de governo. A base do projeto era estabelecida com os salários e gastos operativos que são fixos. O resto era avaliado a partir do entregue e gasto do orçamento anterior. Depois os legisladores podem modificá-lo quando chega à Legislatura, e geralmente cada bloco legislativo discute algum tema de acordo com seu “*target*”, me diziam. Essas “negociações” eram feitas em conversações sem taquígrafos registrando as discussões, em consultas curtas nas quais também intervinham outros atores. Segundo um assessor da Comissão de Orçamento o governo priorizou nesse caso as políticas de educação, desenvolvimento social e saúde “para que não nos coloquem no fogo”.

Na Comissão de moradia houve acordo entre todos os blocos para pedir um aumento para a área e vários festejavam que pela primeira vez houve acordo entre Crespo Campos, da UceDe (conservador, ultraliberal) e Echegaray, do Partido Comunista. O acordo consistia em pedir um aumento nos 5 milhões que haviam sido propostos inicialmente para a autogestão em 2003, e derivou no aumento de 30 milhões

autorizados pelo secretário de fazenda que, durante o dia da votação podia ser visto sentado em uma mesa do bar da esquina da legislatura recebendo continuamente diferentes deputados e assessores para ajustar os últimos detalhes.

Ainda que o orçamento fosse elaborado em um período de um ou dois meses, no dia da votação na legislatura, diferentes legisladores continuavam tentando encontrar uma solução para aumentar o orçamento da habitação. Dizia-se que o orçamento já estava todo concedido e tirar de qualquer lugar implicaria em futuros “insultos pelos corredores”. Várias variantes foram propostas como a de dar a área de habitação um percentual de um imposto cobrado aos jogos de azar na cidade. Membros do MOI entraram na legislatura para assistir a sessão e manifestar-se a favor do aumento. Durante o dia, alguns deputados se aproximavam para informar a esta organização como avançavam as negociações para garantir o aumento. Finalmente da fazenda se autorizou o aumento de 30 milhões como parcela excepcional.

A sessão durou várias horas. O presidente da sessão, Caram, convocava para a votação de um artigo atrás do outro e talvez cansado de contar as mãos dos deputados em cada votação inventava o número de votos de modo que o resultado mantivesse o quorum. Quando algum deputado pedia para repetir a votação o resultado era sempre diferente do inicial, não só porque o presidente havia inventado o número, mas também porque alguns deputados talvez cansados de levantar a mão, o faziam apenas se houvesse uma segunda votação para confirmar a primeira. Em muitos artigos o objetivo generalizado era que não se suspendesse à sessão por falta de quorum para que tudo terminasse o mais rápido possível, ao final não estavam mais que ratificando o já acordado na elaboração do projeto. Houve na sessão momentos de denuncia como no momento em que uma deputada de esquerda denunciou que “*Juncadela* [empresa de transporte de dinheiro] estava na porta” ou quando um deputado conservador criticava o alto “gasto político” para todas as áreas.

Na versão que foi considerada pelos deputados, foram incluídos 30 milhões de aumento para habitação, no último artigo da Lei de Orçamento (no art. número 30), que era o único artigo do texto da lei que dava um aumento para uma política de governo. Foi introduzido durante essa mesma tarde, que sua arrecadação ficava atada a uma recente lei já aprovada que agravava com um imposto os locais de jogos de azar da cidade. Na votação dos artigos, o aumento foi excluído da lei, mas garantindo nas planilhas anexas como gasto da Secretaria de Fazenda. Desse modo o aumento era garantido ficando “atado” a arrecadação de uma lei que ainda não havia sido

regulamentada. Com essa modificação, o orçamento (de 3700 milhões de pesos) finalmente foi aprovado com aplausos e com o canto “lutar, lutar, pela moradia popular” dos destinatários que assistiram à sessão e permaneceram mais de doze horas na legislatura.

O aumento foi apresentado pelos ibarristas como um gesto progressista do governo, outros o viram como um ato eleitoral: Ibarra (através de seu secretário de fazenda) aprovava o aumento pensando nas organizações que haviam demonstrado sua capacidade de iniciar um conflito político com os acontecimentos que rodearam a destituição de Jozami. Havia outras cooperativas de destinatários da Lei 341 que pouco tempo antes tinham iniciado um “plano de luta” contra o governo com pintadas na zona sul da cidade com faixas como “Ibarra = Fome” que também havia contribuído –nessa versão– para que o governo quisesse os neutralizar.

Esta explicação partia da operação muito freqüente de pensar a Gestão Selzer como uma resposta ao que havia sido a Gestão Jozami. Nesse sentido, a ironia consistia em que Jozami havia contribuído para o aumento do orçamento mais com sua saída que com a permanência no governo. E que Selzer conseguiu um aumento de orçamento sem ter pedido, enquanto que Jozami ao fazer o pedido só conseguiu somar razões para ser colocado para fora (ver sua explicação das razões do fim de sua gestão capítulo 3 página 135-136). Antes que se definisse o aumento de orçamento, em resposta aos protestos de destinatários e equipes técnicas pelo baixo valor da proposta de Selzer –a grande necessidade– este explicou que “se peço mais orçamento me demitiriam”. Na proposta inicial se repetia o concedido no ano anterior para a gestão Jozami –5 milhões–, mas essa soma agora era criticada porque no Programa hoje havia mais destinatários, e o início das obras já se aproximava para os primeiros.

Outras explicações do aumento assinalavam que a autogestão permitia viabilizar a gestão da CMV, já que todas as obras em realização através de outras políticas de moradia –que consistiam em licitações com empresas construtoras para posterior adjudicação por sorteio– haviam sido suspensas. Essas obras ficaram paralisadas por diferenças nos preços devido à desvalorização e “pesificação” no início de 2002 decretados pelo presidente provisório Duhalde. A realidade é que –segundo essa explicação de gestão– a autogestão ocupava então um lugar importante porque era uma das poucas políticas da CMV implementáveis nesse contexto econômico.

Na explicação dos membros da gestão Selzer, o mérito de ter conseguido o aumento era atribuído a eles próprios ainda que em sua proposta só tivessem pedido 5

milhões. Segundo eles, o aumento era devido a que de modo informal fizeram circular pela CVL e pela *Jefatura de Gobierno* uma planilha com a demanda real do Programa (ver em anexo b.I.) e se ocuparam de que alguns legisladores a tomaram para fundamentar um pedido de aumento. Em uma conversa com o coordenador eu lhe disse que “não era descabido pensar que o aumento no orçamento de 30 milhões do final de 2002 teve a ver com o conflito da semana em que Jozami foi embora, e do ano eleitoral”, ele respondeu:

“teve a ver com esse conflito, teve a ver com o ano eleitoral, e teve a ver com um movimento que nós preparamos na legislatura, para colocar a planilha. [...] mandamos através do governo um orçamento oficial, que é o que apresenta o governo ... dentro dos limites que nos colocou o governo, nesse orçamento a parte que a princípio parecia mais prejudicada era o programa. Nós colocamos 5 milhões na planilha porque queríamos que se *quebrasse o barraco* na discussão [...] ainda estão se insultando por isso, porque não os executamos. [...] eu não posso apresentar um orçamento fora do executivo, porque eu sou parte do executivo [...] o executivo –Fazenda– disse ‘na CMV vocês têm 70 milhões. Dentro disso vocês distribuam como queiram’. Nós temos que adaptar esta cifra porque eu não posso sair dizendo aos legisladores ‘meu governo está acabando com o orçamento’. Então o que devemos fazer? Colocamos o pedido de atenção. Então em vez de dar 10 milhões ao Programa, damos 5. [...] os legisladores discutem o assunto e então, este orçamento de 70 milhões se converteu em um orçamento de 100. Essa diferença veio parar aqui”.¹²⁷

Considerando distintas versões, por outro lado, o aumento era atribuído ao mesmo tempo à política de Ibarra (por ser ano eleitoral, ou como gesto progressista) e, à política das organizações com seus protestos ameaçadores. À política e à gestão da CMV e também aos legisladores que tornaram isso possível nas discussões do orçamento. Razões de gestão também explicavam o aumento como resposta à demanda que devia ser processada. O orçamento se apresentava assim como ferramenta necessária para o que se pensa como tarefas de gestão e tinha ao mesmo tempo usos e significados políticos.

O orçamento analisado como objeto do pensamento estatal, é “moeda” de disputas entre setores, assim como o meio pelo qual se expressam as idéias políticas sobre a gestão. A operação de adulteração da demanda (apresentando um orçamento menor do que o necessário para chamar a atenção e conseguir um aumento) era sob todas as luzes um artilho político. Os fins eram políticos porque o aumento implicava em um aumento de status para os gestores do executivo, mas ao mesmo tempo o que se

¹²⁷ Entrevista con Darío Rubinstein, 11/2/04.

procurava era dinheiro para o funcionamento de gestão. Assim, aparecia a política, mas nas explicações dos progressistas de gestão isso tudo era feito apenas para viabilizar a gestão.

O interessante dessa explicação para a discussão desse trabalho, é que a mesma não se situa no marco da política –não era meramente uma resposta ao conflito com objetivos eleitorais– e se situava também no campo da gestão, já que se conseguiu o mesmo ao se acionar a Gestão, com objetivos também de gestão. Mas na explicação, a gestão não era a da racionalidade burocrática automática e despersonalizada, mas sim um âmbito onde era central a participação humana e imanente. Nos próximos capítulos desenvolveremos esse modo não transcendental com que também era pensado o Estado.

Mas se de certo ponto de vista o orçamento pode ser manipulado com fins políticos e de gestão. Por outro lado, o orçamento condiciona o pensamento estatal configurando conjunturas políticas e de gestão. Uma vez conseguido o aumento de 30 milhões, o ano 2003 não foi um ano tranquilo para a Gestão Selzer e para o coordenador do Programa. Pela demora no avanço dos trâmites –também tema de discussão e de explicações diversas– em meados de ano já era evidente que havia problemas para se gastar o orçamento concedido. Apesar de que no governo da cidade ter mais orçamento fosse signo de status político (nas disputas de facções) e, portanto, o objetivo era conseguir sempre mais –e também era um signo das diretrizes políticas de cada gestão– não gastar esse orçamento era um problema percebido como de gestão, e esse era o problema na CMV após o orçamento ter aumentado. Nesse sentido, o coordenador dizia:

“A verdade é que eu acreditava que as obras iam começar muito antes do que elas de fato começaram. [...] sabe o que eu quero que aconteça? O que eu gostaria que acontecesse? Que o orçamento acabasse antes de julho. Juro que dançava com um pé só. Vou de julho a dezembro... com todo mundo me insultando porque querem grana que eu não posso dar. Mas eu quero que me aconteça isso. Vou me posicionar de outra maneira para brigar pelo orçamento do ano que vem. A verdade... é essa”.¹²⁸

O que o coordenador do Programa expressava era a dinâmica da gestão com respeito ao orçamento. O orçamento é um elemento de gestão, sem o qual a mesma não é viável. Mas consegui-lo e gestioná-lo é uma tarefa pensada como política, que consiste em saber se posicionar entre diferentes atores do governo para consegui-lo.

¹²⁸ Entrevista com Darío Rubinstein, 11/2/04.

Mas política e gestão vão novamente juntas porque sem gestão não existe posicionamento nem política (nem tem sentido pedir orçamento). E sem política, não existe gestão factível, já que de maneira extrema sem orçamento não existe gestão.

d. Tempo de política eleitoral.

I.

Como se fossem poucos os focos inesperados de política na gestão, a política irrompeu também de um lugar que era esperado. Todo o esforço realizado até agora era ameaçado por uma situação que excedia às autoridades da CMV: o “tempo de política” segundo Palmeira e Heredia, isto é, a política em seu sentido de disputa eleitoral. Chegava o tempo eleitoral que transformava a gestão. E por mais legítima que seja a chegada do tempo de eleições para o funcionamento do Estado, não era assim tanto quando interferia no funcionamento do organismo. Aqui também o campo da implementação da autogestão se tornava um espaço no qual se lutava para se manter à margem da política. De modo inverso, também novamente a política –ou interesses considerados políticos– procurava por todos os meios ingressar na gestão.

O *Jefe de Gobierno* se postulava à reeleição¹²⁹. O concorrente de Ibarra era Macri, presidente do clube *Boca Juniors*, filho de um empresário conhecido como um dos homens mais ricos da Argentina. Era classificado na política da cidade à direita, como conservador ou centro-direitista. O discurso de Ibarra na campanha defendia o público, o social e a política (como transformadora ou das grandes diretrizes) enquanto Macri falava todo o tempo de gestão e dos “problemas dos moradores da cidade”, aludindo também a dimensão da gestão que não se envolve na política (aqui em sentido laxo, incluindo a dinâmica de partidos, poder e também ideologia). A posição de Macri levava a estratégia de campanha de Ibarra para a política: frente a este concorrente, a gestão de Ibarra invertia sua posição situando-se no lugar dos progressistas políticos quando o confronto aos progressistas de gestão.

Ibarra se apresentava em uma coalizão chamada *Fuerza Porteña*, que tinha procurado “nuclear todas as forças progressistas da cidade”. O Frepaso, partido de

¹²⁹ A eleição era entre forças novas. Depois de dois anos de mudanças políticas a nível nacional nenhum dos candidatos com mais possibilidades se postulavam pelos dois partidos que haviam liderado a política dos últimos 60 anos (PJ e UCR) nem com o partido que uma década atrás havia destruído esse bipartidismo pela primeira vez (Frepaso).

Ibarra, deu a ele liberdade para conformar uma aliança sem restrições. Assim se organizou uma frente unida a partir da oposição compartilhada com um candidato liberal conservador. Somaram-se setores radicais, do PJ, da CTA, do ARI e do Partido Socialista. Com a aproximação do ARI, Jozami entrava nas listas de Ibarra a deputado nacional. A frente recebia por outro lado o apoio do presidente Kirchner eleito pouco antes e também progressista, em maio do 2003¹³⁰ (ver anexo a.V.).

A figura de Jozami nas listas não causava simpatia nem a Ibarra nem ao próprio Jozami. Foi dito que Ibarra tentou impedir isso, do mesmo modo como Jozami tentou impedir que Carrió se somasse à frente de Ibarra. Em sua participação em um programa de televisão¹³¹, Jozami explicou que:

“Todas as forças que integram a coalizão tinham candidato próprio a *Jefe de Gobierno* [...] Acontece que, para além das diferenças lógicas, nos preocupou a forte polarização entre Ibarra e Macri e decidimos nos nuclear no primeiro turno para garantir a reeleição do atual *Jefe de Gobierno* e descartar a possibilidade de vitória de Macri, que representa a continuidade do *menemismo*”.

As eleições haviam sido agendadas por Ibarra para junho, mas uma juíza as suspendeu devido a um pedido do *Partido Justicialista* da cidade. Aconteceram finalmente em agosto, com segundo turno em setembro, pelo que grande parte do ano transcorreu em clima de campanha para a política da cidade. Macri ganhou no primeiro turno, mas Ibarra se impôs na *ballotage*. Ainda que a expectativa e as pesquisas difundidas garantissem seu ingresso no congresso, devido a se ter somado os vários votos de chapas que levavam o nome de Ibarra –não sem polémica– no dia do fechamento das listas, os votos para Ibarra foram divididos e Jozami não entrou como deputado nacional.

Durante a campanha, a Gestão Selzer soube que devia contribuir para o triunfo de seu chefe, não fazê-lo implicaria um afastamento político com relação a suas autoridades partidárias e de gestão. Só havia chance de continuar em seus lugares com uma vitória de Ibarra e as primeiras pesquisas difundidas não eram muito boas, Selzer mencionou no final de 2002, antes do início da campanha, a pesquisa onde Macri tinha 53% para 15% de Ibarra. Assim a política eleitoral ingressou na CMV.

¹³⁰ Nas listas da coalizão havia poucos cargos para Ibarra. Nenhum candidato a deputado nacional e poucos nas de deputados da cidade.

¹³¹ Programa televisivo “*Los secretos del poder*”, por CVN. Data 26 de julho 2003. Declarações difundidas por e-mail.

Dado o perfil progressista com que Ibarra se contrastava de Macri frente ao eleitorado, a gestão de Selzer tinha algo para oferecer na campanha. Alguém comentou que o que agora se dizia de Macri (que fecharia os programas da CMV) era igual ao que se dizia de Selzer na sua chegada, por isso a política de moradia era um objeto que era oposto ao estilo de Macri. Mostrar a autogestão e os planos de moradia contribuía então para definir o perfil social de Ibarra. No Programa o coordenador reconheceu a pressão para acelerar os tempos dos trâmites para assim poder mostrar resultados. O problema de uma ajuda da CMV em obras e escriturações era que isso –na CMV e na política da cidade– era visto como política ilegítima na gestão. Fazer obras para a campanha é fazer política *com* a gestão. Nesse sentido as eleições foram outro foco de aparição da política, que ainda que respondesse a um calendário fixo (ou quase, já que foi modificado pela decisão de uma juíza e durante um bom tempo houve incerteza sobre quando se realizariam) foi considerado igualmente como irrupção contagiosa da gestão.

Na CMV houve distintos signos da irrupção –ou revelação– da política na gestão, todos atribuíveis a proximidade das eleições. A realidade cotidiana da implementação passava a ser lida a partir dos códigos dados pelo novo contexto no qual todos, inevitavelmente, se inseriam. O gerente da seção jurídica onde muitos trâmites eram detidos, disse a membros de cooperativas vinculadas a membros da Gestão Jozami, que como este último hoje estava de novo com Ibarra agora os trâmites avançariam mais rápido. Em outra situação causada pelo mesmo clima político, um arquiteto que avaliava o rumo do Programa dizia que “Ibarra deliberadamente não fala na campanha da política de habitação. Isso prova que não existe vontade política para que as coisas funcionem”.

O coordenador dos arquitetos deixou a CMV a princípios do ano para se ocupar de sua campanha para deputado da Cidade com o novo partido *Autodeterminación y Libertad* de Luis Zamora, pelo qual seria eleito. Um membro da Gestão Selzer lançou sua candidatura a legislador com um ato na Federação de Box no qual assistiram algumas cooperativas de moradia. Finalmente com a formação da *Fuerza Porteña* entre distintas forças este pré-candidato ficou fora, mas a tentativa influenciou em alguns Programas da CMV.

Em tempos de campanha o coordenador me disse que tinha reclamações para fazer a Selzer com respeito às necessidades de espaço e novos contratos de pessoal, mas que faria isso depois das eleições, se ganhassem. O momento eleitoral não é para fazer reclamações de gestão. Um jovem que trabalhava na setor de imprensa do gabinete de

Selzer me dizia que não suportava mais viver em campanha, “todo o dia falando da mesma coisa, e quando chego em casa ligo a televisão para ver como vamos”, a política havia modificado a cotidianidade da gestão.

II.

A ajuda concreta de Selzer à campanha –que não implicava deixar de reproduzir o mito da gestão– foi a abertura de uma linha de créditos apresentados como “para a classe média”. Seriam 350 créditos¹³² mas se abriu uma ampla convocatória na qual foram recebidas 30 mil solicitações deixando fora, assim, mais do 98 % dos postulantes. Macri criticou essa medida no debate público entre os dois candidatos na televisão, dizendo que pela quantidade de solicitações recebidas Ibarra “estava enganando as pessoas”. Ibarra, em sua réplica às críticas de Macri, evitou responder. Quando Selzer e os membros da gestão eram consultados com respeito aos novos créditos, a resposta era que seu lançamento não se relacionava com a campanha. Era uma política de créditos normal, isto é: de gestão. Mas era difícil sustentar esta teoria e assim os membros da Gestão que falavam em confiança, reconheciam o excesso da convocatória para os créditos. Até tal ponto essa linha de créditos era um aporte de campanha que quando por questões judiciais se modificou a data da eleição na Cidade, também Selzer modificou a data de inscrição para solicitar esses créditos, procurando que as duas datas coincidissem. Nesse trabalho interessa, não obstante, tanto a explicação de gestão de Selzer como a refutação de outros setores, que consistia na politização do funcionamento da gestão.

Por outro lado, a concessão de créditos individuais permitiria gastar rapidamente parte dos 30 milhões de orçamento que já havia sido concedido a CMV e que na implementação dos créditos coletivos ainda não haviam sido gastos. Este último respondia a uma lei implícita na administração pública –que foi exposta em conversações por várias autoridades e assessores legislativos– na qual “o orçamento não usado, não volta a ser concedido no ano seguinte”. Isto se entendia em função de outra regra desse campo pela qual –como já disse– as hierarquias das diferentes áreas se medem em termos de orçamento recebido. Um assessor da gestão –orgulhoso de sua trajetória em ascensão– retratava esta alta valorização do orçamento com o dado de que ele havia deixado de ser assessor legal em um organismo com um milhão oitocentos mil

¹³² Divididos entre 100 para famílias, 50 para casais jovens menores de 30 anos, 50 para docentes, 50 para policia e 50 para pessoal estatal. Que deveriam cumprir os requisitos estabelecidos pela lei 341 com a qual a autogestão era implementada.

de orçamento para ser assessor em outro com noventa milhões. Receber mais orçamento é uma dessas coisas que pode ser lida como necessidade política e de gestão. Era uma necessidade estatal que formava parte do desejado por todos que observam a situação do ponto de vista do pensamento estatal. Ganhar as eleições também era avaliado dessa maneira, era um triunfo da política, mas ao mesmo tempo da gestão.

Em contraste com a acusação de que a política eleitoral estava ingressando na gestão, a teoria oficial dos progressistas de gestão com respeito às eleições era manifestada pelo coordenador: “Apostamos que vamos ficar, mas ninguém sabe. O que temos que fazer então é deixar tudo pronto para que não se freie”, “deixar a operatória funcionando para que qualquer gestão seja obrigada a segui-la”. O estilo de fazer política dessa gestão era apresentar uma política baseada na gestão. Inclusive em referência a política eleitoral, o importante era a gestão, o coordenador, assim, dizia: “uma pessoa sempre acumula a partir dos resultados da gestão. Isto... tem até sua lógica: se você gestiona bem, vai continuar gerenciando”¹³³.

A nova modalidade de créditos era implementada no marco da Lei 341 que deu lugar a autogestão. Apesar da normativa estar estabelecida, nesse momento, mais de um ano depois do início da implementação, volta a se constituir em espaço de disputa, interpretação e tradução executiva de uma legislação (“ajuste executivo” da lei). Iniciava-se então uma nova busca por destinatários para os créditos individuais. Mas agora eram procurados com uma característica que até esse momento não se havia trabalhado: incluía-se de forma massiva aos destinatários “individuais”. Assim a nova política de créditos ficou conhecida na CMV como os “créditos individuais”, modo que até então não havia sido contemplado nem por Selzer nem por Jozami.

Nessa modalidade, a autogestão consistia na entrega de créditos não para a construção, mas sim para a compra de moradias terminadas. A participação dos destinatários consistia na procura por moradias em venda pelo valor do crédito concedido e os trâmites prévios se limitavam a uma única apresentação de formulários. Os trâmites se limitavam assim a um único passo, por não ser necessário apresentar orçamentos nem planos de obra.

Os créditos individuais foram amplamente difundidos de uma maneira pouco comum para os programas da CMV, com propaganda em meios massivos de comunicação e com uma conferência de imprensa na qual falou Ibarra. Além disso,

¹³³ Entrevista com Darío Rubinstein, 11/2/04. Salvador Schavelzon.

eram recebidas solicitações nos 16 Centros de Gestão e Participação (CGP) da Cidade onde havia cartazes com informação sobre esses créditos. Para atender a imensa quantidade de solicitantes que se aproximaram, se organizou uma nova estrutura na CMV, separada do Programa –que continuou com os créditos coletivos– articulada com os CGP, e dependente da gerência de Adjudicação de Imóveis, que se ocupava das políticas de créditos mais tradicionais da CMV. Contrataram-se estagiários para a ocasião e se incorporaram alguns do quadro permanente.

Os postulantes aos créditos individuais eram recebidos depois de uma longa espera, em grupos de quinze postulantes em reuniões obrigatórias de dez minutos por única vez, onde se entregava o formulário para pedir o crédito (ver anexos b. II, III, e IV.) e as dúvidas eram respondidas. Algumas dúvidas que ouvi em uma das poucas reuniões desses créditos que assisti foram, por exemplo, se podiam comprar em dólares, se podiam comprar um terreno sem construção, se pode ser no interior, se podia ser entregue fotocópia do formulário e não o original. Os novos estagiários não estavam a par tanto da variante coletiva que permanecia no Programa, e tentavam responder as dúvidas com a pouca informação que lhes havia sido passada. Sendo assim, essas reuniões contrastavam radicalmente com as reuniões entre equipes técnicas e cooperativas no Programa de meses atrás. Era também uma radicalização das “Oficinas” já que também se passava informação a grandes auditórios de várias futuras cooperativas juntas, de modo rápido, sem tempo para aprofundar.

Os críticos assinalavam que pelo valor do crédito a conceder (42 dos mil pesos, para financiar não menos do 80% das moradias) podiam ser encontradas poucas ofertas. Além disso, muitos dos postulantes não cumpriam com os requisitos, mas invalidavam as poucas propriedades disponíveis, já que cada destinatário potencial devia apresentar uma “conformidade de venda” do dono, que implicava no compromisso do dono de não oferecê-lo a outra pessoa; ainda que também existissem casos com o problema oposto de muitos solicitantes apresentando a mesma propriedade. Outros críticos diziam que por esta política de governo as imobiliárias haviam subido os preços das moradias mais baratas para ajustá-las a esse valor.

Na organização do novo sistema de trâmites, a nova gestão parecia estar avançando na direção de racionalização que havia iniciado desde tempos passados confusos, aos da ordem atual garantida por sua chegada. A gestão dos créditos individuais começou com características “laborais”, “de administralização” e despolíticação que o coordenador do Programa deve ter invejado já que era o objetivo

com o qual havia tentado modificar o programa, a não ser pelo fato de que o coordenador não podia coincidir com uma medida que diminuía sua influência usando o orçamento inicialmente destinado para o programa que coordenava. Além disso, os créditos individuais saturavam o organismo que sem dar abasto havia adiado o tratamento dos trâmites coletivos da autogestão. O coordenador me disse que parecia um erro de Selzer rebaixar a importância do Programa e que o programa era agora “um dos programas órfãos do governo”. De qualquer maneira, reconhecia que não poderia reclamar porque não havia tido *resultados* e estes, são os frutos políticos que toda gestão eficiente deve poder mostrar.

Os créditos individuais pareciam avançar no mesmo sentido no qual o programa tinha sido reformado, com uma demarcação nítida entre o Estado e a sociedade através de um trato ainda mais despersonalizado e afastado para com os destinatários. aprofundava o avanço linear com que se pensava o percurso da autogestão desde os relatos das organizações: do coletivo para o individual; da participação política aos trâmites sem política. E essa transformação situava essa política muito perto do modo de políticas mais comum na CMV, as “políticas tradicionais”, com destinatários que participam apenas no pagamento dos créditos. Também se avançava ou radicalizava a lógica pela qual os destinatários são devedores de um crédito concedido com todas as garantias e obrigações do mercado. Os novos destinatários –de modo diferente que para as idéias progressistas políticas– não eram os beneficiários de um direito social, mas sim os que recebiam um empréstimo e deveriam devolvê-lo.

Se essa tendência já se podia ver presente em outro plano depois do processo analisado no capítulo 3 em que se havia estabelecido o programa no qual os funcionários do Programa se dirigiam apenas a um representante de cada cooperativa e não com estas em seu conjunto, agora se aprofundava essa direção com a desapareção completa dos grupos. O trabalho com destinatários individuais fez que o trato se apresentasse ainda mais despersonalizado. Também se tinha estereotipado ainda mais a atenção e os percursos dos trâmites. Por outro lado, se bem que já se tivesse deixado de lado na autogestão a proposta de que a propriedade fosse coletiva e não individual (que as organizações reclamavam seguindo o modelo das políticas uruguaias) com a nova modalidade de créditos desaparecia a mediação das organizações entre as famílias e o Estado.

A coordenadora a cargo dessa nova estrutura chamava também de autogestão aos créditos individuais, porque dizia que a autogestão estava presente nas reuniões de

informação e quando cada destinatário procurava sua moradia por sua conta sem intervenção do Estado. Mas para os destinatários e funcionários que haviam participado na autogestão do Programa desde o início e em particular os que se identificavam com o estilo “progressista político”, os créditos individuais eram descritos como “a morte definitiva da autogestão”, e assim um arquiteto disse que com a chegada dos créditos individuais se considerava “testemunha dos últimos passos da destruição da autogestão”¹³⁴.

Depois das eleições a autogestão retomou sua forma anterior, desaparecendo a estrutura de funcionários contratados com a qual a nova política de créditos foi gerenciada. Voltaram-se a tramitar apenas créditos para cooperativas, de preferência pequenas e algumas cooperativas que se desfizeram para se apresentar aos créditos individuais voltavam agora a ser destinatárias do Programa. A autogestão voltava a ser coletiva (como havia sido definida desde o tempo dos relatos) ainda que também passava a ter uma importância cada vez mais limitada.

Vale a pena notar que apesar da implantação de um modo de política pública que era considerado menos política e mais de gestão –por responder a um tempo considerado político como a campanha– nesse momento, a ninguém passava despercebido que a política estava ingressando na gestão. Foi o momento da Gestão Selzer que em maior medida os que participavam da implementação viam em contato os dois pólos que o pensamento estatal separa. Pareciam perceber, então nesse momento mais do que nunca, como a gestão e a política não eram duas dimensões diferentes, mas sim a mesma.

Durante o período eleitoral, do ponto de vista do pensamento estatal, o progressismo de gestão se politizou. E ainda que fosse um momento em que a política era legítima, a Gestão recebeu as mesmas críticas de ser desleixado e de misturar gestão com política que eles dirigiam a gestão Jozami quando se comparavam com ela. Evidentemente, as críticas tinham a ver com o fato da gestão continuar sendo um espaço onde a política tinha que ficar de um lado. Segundo a variante do pensamento estatal que se afirma sobre a gestão, eleições na cidade não deveriam ter modificado a gestão

¹³⁴ Esse arquiteto se queixava do que para ele era ter convertido o Programa em algo burocrático, e dizia que isso não seria tão mau se fossem eficientes, mas não eram. Segundo sua versão, agora no Programa começavam os trâmites muito poucos grupos novos, e os que iniciam vinham indicados por algum padrinho do governo. Com o surgimento dos créditos individuais, muitas cooperativas foram desfeitas para se apresentarem dessa forma. “A decisão política é que não vá para frente”, dizia. Segundo seu ponto de vista, a direção da gestionalização guiada por Selzer era puramente uma direção política (no sentido de interesses particulares, e de diretrizes que os expressavam, transformando dessa forma a gestão).

na CMV. A modificação radical da cotidianidade da CMV acoplado esta ao ritmo da campanha, colocava então a Selzer –por caminhos diferentes aos de Jozami– do lado da política.

Mas se o pensamento estatal classificava agora a Selzer do lado da política, não existia só uma opinião sobre o caráter dessa política. A política não legítima na gestão, do conflito e das disputas de facções estava presente quando se mencionava a tentativa de evitar a perda de orçamento para a área modificando (adulterando) o curso normal da gestão, ou da contribuição da gestão para reeleição do *Jefe de Gobierno*. Mas as modificações também podiam ser defendidas como política no sentido de grandes diretrizes e de decisão de gestão, também de política pública, quando as mudanças se apresentavam como um novo tipo de solução habitacional para os moradores da cidade. Como vimos com respeito a outros objetos estatais a implementação de uma política pública é ao mesmo tempo gestão e política.

Era uma mudança que a Gestão Selzer fosse associada à política como foi durante as eleições. Mas apesar da politização seu estilo de gestão e a forma pela qual se administrava a autogestão estavam longe do estilo progressista político de Jozami. Se quando se dizia que este último fazia política na gestão era principalmente pelo lugar que durante sua gestão tinham as organizações e o tipo de relação estabelecido com as mesmas; com o estilo progressista de gestão a aproximação da política era de outro modo. Selzer se politizava com um movimento inverso ao de Jozami, direcionado mais ainda as políticas do organismo para o individual, no que se via como um maior distanciamento com a origem e os princípios sociais da autogestão. Transformar grupos heterogêneos em unidades homogêneas menores, em um processo de individualização que procura um melhor controle, parece ser um traço distintivo do que da perspectiva do pensamento estatal se considera de gestão em oposição ao político. A politização de Selzer, se mostrava novamente, tinha a ver com uma linguagem e códigos próprios do âmbito da gestão.

Por outro lado, fiel a tendência de avançar em direção a gestão e não da política, desde 2003, apesar dos 30 milhões recebidos, a autogestão começaria a ser reduzida, e já não seria o foco principal de atenção na CMV. Não obstante, as autoridades continuariam usando a autogestão como exemplo de gestão social na imprensa, já que agora falavam dela como voz autorizada (em jornadas internacionais a Gestão Selzer apresentava a autogestão diante de um auditório de especialistas do continente).

Existiam –como sempre– diferentes teorias sobre o modo em que agora a autogestão era realizada. Alguns diziam que a Gestão Selzer era progressista e simpatizava com esse tipo de políticas (“tem contas a prestar com os anos 70” disse o coordenador). Outros mencionavam a necessidade de mantê-la para evitar conflito no governo, o que ao conseguir moldá-la a sua imagem e semelhança já não teriam razões para fechá-la. As interpretações iam desde a farsa com interesses políticos de facção, até o interesse político de diretrizes, próximo a gestão, passando pelo duplo discurso, e a falta de opção (razões que excediam os dois pólos ou se aproximavam de um sem chegar a situar-se de modo exato em um dos extremos). Depois de passado o tempo eleitoral, se reduziu à importância da autogestão na CMV, mas seu funcionamento ficou garantido.

O certo é que desde o início, Selzer e sua gestão demonstraram uma externalidade e desconfiança com vários aspectos da autogestão. Ainda que concordasse com os princípios da autogestão, sua avaliação do que acontecia quando ela era implementada –ao contrário de Jozami– era negativa. Em uma entrevista, Selzer disse:

“São organizações que não estão preparadas, muitas delas não tem capacidade para se transformar em empresas sociais. E as equipes técnicas interdisciplinares, algumas são muito boas, e outras são muito ruins. E protestam porque não sabem fazer as coisas, e quando se pede que preparem um orçamento e um plano de trabalho e uma curva de inversões colocam, por exemplo, arquitetos recém formados que em toda a sua vida construiriam apenas uma obra. Por que são baratos, ou porque tem um grande sentido de solidariedade social, mas não conseguem... faz falta profissionais com experiência”¹³⁵.

Já durante o segundo governo de Ibarra, o orçamento e os esforços da Gestão Selzer iriam especialmente para novas políticas como a “melhoras de casa” e novos tipos de créditos individuais destinados em ambos os casos para classe média. Com o tempo, a tendência para o individual continuaria no horizonte progressista de gestão, mas se desenvolveria por fora do Programa e da autogestão e já não em relação a ela como foi com os créditos individuais o com as contínuas tentativas dentro do Programa de moldar dessa forma às cooperativas de destinatários.

¹³⁵ Entrevista a Ernesto Selzer de Salvador Schavelzon 9/5/2003.

e. A política que vem de fora. Constelações de cooperativas.

A seguir vamos ver o modo como eram pensados os destinatários por parte das autoridades, a partir de uma demarcação de distância que era interna ao pensamento estatal. Posteriormente considero situações em que essa classificação se articula com o processo social, onde também fica em evidência o modo como os destinatários pensavam às autoridades da gestão.

I. Destinatários de gestão.

Várias das novas cooperativas de destinatários que haviam se aproximado na última época, se acomodavam ao perfil que a gestão havia procurado que elas tivessem: “despolitizadas”, grupos pequenos, e com destinatários que não pediam mais que nas políticas não participativas. Inclusive haviam se aproximado algumas famílias de classe média cujo estilo era em vários aspectos diferente das primeiras organizações e cooperativas que participavam da autogestão. Esses novos destinatários se aproximavam da autogestão estatal com indiferença para com os relatos que continuavam sendo comuns para outras organizações. As novas famílias se aproximavam de um âmbito já preestabelecido e não de um campo político do qual se conhecia sua maleabilidade. Conceitos como luta, participação e política sempre mencionados pelos membros das primeiras cooperativas, agora estavam em maior medida ausentes. A forma de ser destinatários das novas cooperativas se aproximava do ideal da nova gestão quando procuravam que a distância entre as cooperativas e os procedimentos fosse maior.

Muitos dos recém chegados (especialmente desde 2003) eram destinatários de uma política estatal que já não se identificava com os protestos de rua que haviam acompanhado a saída de Jozami. Identificavam-se –pelo contrário– com o mito da gestão, isto é, com os relatos que narravam como a CMV e o programa haviam chegado a ser um âmbito de gestão burocrática racional sem política. Se os progressistas políticos encenando a aproximação das organizações, os progressistas de gestão faziam o mesmo com respeito à imagem de gestão depurada e não contaminada.

Um caso emblemático da mudança de perfil de destinatários era a cooperativa formada por militares, assim como algumas cooperativas “de classe média” que escrituraram rapidamente o terreno com ato oficial, imprensa e difusão. A nova gestão dizia para todo mundo que quisesse ouvir que as regras do jogo haviam mudado com respeito ao permitido até então em trâmites para os destinatários. Havia alguns casos

mencionados como paradigmáticos e exemplares do que Jozami havia permitido e já não seria possível, como uma escrituração feita sem a aprovação adequada de planos. Todo isto era parte do mito da gestão que após narrar a tarefa realizada mostrava os resultados no que corresponde ao novo perfil de destinatários que tinham conseguido impor. O mito da gestão também se apresentava na avaliação da situação posterior a passagem.

A entrega de dinheiro às organizações –peça central da autogestão– era um ponto crítico para a descrição do contraste entre o velho e o novo segundo a Gestão Selzer. Referindo-se a nova situação, o coordenador definitivo disse ao início de sua gestão: “a partir de agora se em uma cooperativa desaparece dinheiro, sento encima do expediente até que ele apareça”. Na leitura progressista de gestão, a política se associava a ser desleixado com o dinheiro e o clientelismo. Os progressistas de gestão não se opunham à luta ou a participação, nesse contexto tampouco a política das organizações. Em realidade se opunham aos chamados “balcões de negócio”, e ao que consideravam cumprimento não eficiente dos trâmites. A imagem ideal de destinatário era feita por certos exemplos concretos de cooperativas existentes no tempo da mudança de gestão que eram avaliadas negativamente, nesse sentido, o subsecretário disse “não são os operários que lêem Guillén¹³⁶”.

As autoridades avaliavam constantemente os destinatários através de uma comparação contínua entre cada cooperativa e a imagem ideal que tinha a Gestão. O coordenador apontava a diferença entre o líder de uma organização que criticava a subdivisão do crédito para cooperativa em créditos individuais, e o líder de outra organização que defendia a mesma posição, mas segundo o coordenador não como “discussão de critérios técnicos”, mas apenas por “ter medo que a cooperativa fosse desfeita e deixassem de obedecer a ele”. Na avaliação que a Gestão fazia do funcionamento de cada uma, valorizavam o MOI, e criticavam as organizações da Boca. A nova Gestão destacava especialmente o contraste entre as organizações novas e as que estavam no Programa antes de sua chegada: “as organizações velhas chegam aqui com muitos descuidos e com muita ansiedade”.

Mas essa avaliação que era feita constantemente servia tanto para os grupos velhos como para os novos já que a separação entre organizações de má gestão e má política também servia para avaliar os novos grupos. E o julgamento era feito a partir de

¹³⁶ Nicolás Guillén (1902-1989), poeta cubano, segundo o *Dicionário Enciclopédico Espasa 2001*, “conjugou a negritude com a poesia social”. No comentário de Selzer alude ao operário “politizado”.

uma intervenção do Programa nos assuntos das cooperativas, mesmo que para a segunda Gestão essa intervenção devesse desaparecer:

“Mais de uma vez fui obrigado a intervir, e isso continua acontecendo com certa frequência, quando temos que solucionar algum conflito interno de uma organização, nós somos uma espécie de terceiro poder neutro [...] A organização em briga com equipe técnica ou parte da organização em briga com a outra parte... ne? E para eles a gente continua tendo essa imagem ou esse papel de juiz supremo, ou de autoridade patriarcal que se envolve muito. Com as organizações novas isso não acontece muito, já com as organizações velhas acontece o tempo todo. [...] A existente e tradicional imagem do pai. [...] Na realidade gostaria de não ter que cumprir esse papel. Bem, mas se me chamam para cumprir esse papel, eu cumpro. Ne? Eu gostaria que a organização desenvolvesse seus próprios mecanismos de solução de conflitos. E de fato a idéia é que eles façam isso, e não que venham me pedir para *bater o martelo*. Mas, acaba sempre acontecendo... os tempos das organizações para desenvolver esses mecanismos são diferentes, porque estamos falando de organizações velhas que surgiram movidas por outra mecânica, com outro conceito e com outra integração. [...]”¹³⁷

O mito da gestão podia se reproduzir incluindo autocrítica. O importante era destacar a passagem, e os valores de uma gestão racional e técnica. Por outro lado, para os destinatários de boa gestão, se oferecia uma boa política, e assim, quando o coordenador falava de como deveriam ser as coisas, considerava bom que as organizações “se politizassem” porque “ajuda a manter o processo”. Mas essa política tinha que ser compatível com a gestão e, portanto, tinha que ser política não associada ao conflito, mas ao funcionamento da política pública. As autoridades criticavam as organizações que se associavam para “criar confusão”, o que equivalia a dizer “organizações de má qualidade” que, além de ser a má política –a que irrompe na gestão– não seriam eficientes na dimensão dos trâmites¹³⁸. Estar no Estado implicava estar situado em algum lugar da gestão e da política, por isso ser classificado ao lado da

¹³⁷ Entrevista com Dário Rubinstein, 11/2/04. Salvador Schavelzon.

¹³⁸ Quando o coordenador se referia a politização que ajuda a manter o processo, considerava a política no sentido de conflito, luta da sociedade, transformação, mas como instrumento positivo para o funcionamento normal de gestão e não de modo ilegítimo como é seu significado típico na implementação da política. O sentido de política que o coordenador privilegiava, assim, era o da política boa para a gestão, mas não em sua forma corrente. Segundo sua opinião considerava a política transformadora da irrupção no Estado, mas, no entanto, sem valor como tal. Em lugar de reconhecer a política transformadora com um poder transformador, o coordenador dava a esse tipo de ação política, uma efetividade para os fins de gestão, vinculada a um tipo de participação que ocorria quando nesse tipo de organizações existia uma politização no sentido ao que ele se referia. O coordenador expressava um híbrido que manteria os dois sentidos principais da política na implementação; a política boa e a má para a gestão. Vemos como os sentidos podem apenas ser considerados em seu contexto e de acordo com os pontos de vista de cada um. Para além das formas situacionais, não obstante, vemos que estas categorias são flexíveis mas no marco do pensamento estatal a política sempre é transcendente deixando a ação nas mãos da gestão, ou imanente e com poder para obstaculizar ou transformar esse outro âmbito.

má política equivalia quase sempre a ser classificado com a idéia de má gestão, e vice-versa.

Segundo minha argumentação, para a gestão progressista política as organizações de má política e má gestão se associavam de modo classificatório. Mas o modo pelo qual na época da nova gestão se pensavam os problemas com as organizações não dependia apenas da associação com os dois grupos de autoridades. Esta associação existia (especialmente no plano dos relatos), mas não bastava para explicar muitas das relações da última Gestão com grande quantidade de destinatários. Já sem Jozami no horizonte próximo, o coordenador voltava a definir em uma entrevista o que seria uma má organização a partir da matriz típica do estilo progressista de gestão, onde o aspecto central a levar em consideração sempre era a questão da gestão ou, nos termos do coordenador, de uma boa ou má idéia da autogestão:

[...] o objetivo da gente, ou um dos eixos, é compatibilizar tanto como for possível as formas e os tempos que têm todos os atores... estou falando de que não podemos deixar que os processos se percam. É isso que importa. Porque eu tenho claro que no meio de todo esse caminho existe um montão de organizações que vão conseguir fazer alguma coisa e vão conseguir concluir as obras. Com o que eu não me preocupo é que venha um dirigente de organização, ou um profissional de arquitetura ou da área social me dizer ‘esta organização acabou porque vocês não deram a grana’, ‘porque você não tomou a decisão política para entregar a grana’. Isso eu não vou aceitar, cumpra com os deveres e então irei me responsabilizar em conseguir a grana, não fez os deveres? não vou te dar nada, porque você não está me garantindo o objetivo. E eu tenho que garantir isso por duas questões, primeiro porque são os resultados que estamos procurando. Segundo, porque eu tenho uma norma de procedimentos administrativos a seguir, tenho desde o *Procurador General* até a *Auditoría General de la Ciudad* ou da *Sindicatura*, gente que pode vir encima de mim a qualquer momento, e encontrar as coisas mal feitas, e dar marcha ré. [...] vem a UOCRA [União de trabalhadores da Construção da República Argentina, com poder de fiscalização] na obra, me tiram a cadeira, e tudo acabado, não existe mais projeto. Por quê? Porque esses babacas, e quando digo que são babacas é, porque alguns são mesmo, confundem autogestão com o ‘vamos morrer de rir e façamos o que nos der na telha’. Então começo a obra com gente que mexe com martelo de demolição. Se cair um entulho na cabeça –de uma criança que anda correndo por aí– e todos nós vamos pagar por isso. Mas no final quem vai pagar mesmo são as próprias famílias que terão seus projetos frustrados. Essas são as garantias que estamos procurando, Salvador. Não outras. Diga-me como vamos administrar a grana para terminar a obra, e me diz também que você tem a obra já planejada e que tomou as medidas de segurança correspondentes. Não porque sou eu que vou te sacanear, mas qualquer outra pessoa pode te sacanear. E eu tenho tanta vontade como você de que essa obra termine, cara, porque eu saio dentro de quatro meses de campanha com a obra que você fez. Não é? Digo... se

isto não é ‘fazer autogestão’ o que é autogestão? Conseguir cinco chapas e colocá-las em um lote vazio? Não, isso não é autogestão.¹³⁹

A retórica do coordenador, já não consiste no relato sobre como foi realizada a tarefa de despolitização, mas sim como essa tarefa continuava sendo necessária frente à chegada de novas organizações que são tão políticas ou ruins na gestão como as que existiam no momento de sua chegada. Em muitos casos, as cooperativas das quais o coordenador se queixava eram apresentadas como pesada herança dos tempos de Jozami, mas em outros casos se tratava de organizações recentemente aproximadas, com o progressivo crescimento da quantidade de destinatários. Tratava-se de destinatários associados à gestão não eficiente, ou a política, mas agora sem os progressistas políticos necessariamente como padrinhos ou como afins. O mito de gestão era o mesmo, mas a história relatada já não fazia referência ao passado, marcando a mesma passagem divisória mas daqui para diante. Os relatos da gestão poderiam também se referir a uma oposição que acontece no presente entre duas ordens, em uma disputa entre dois modos de gestão e política.

II. Destinatários políticos.

Com o destinatário de classe média, ideal do ponto de vista do progressismo de gestão, percebido como despolitizado e bom para responder a questões de gestão, podemos contrastar dois outros tipos de destinatários que na situação do Programa durante os tempos do coordenador definitivo eram pensados com se estivessem do lado da política, isto é, não com essa politização à que o coordenador fazia referência que não era obstáculo na gestão (ver nota 27, mais acima), e sim efetivamente considerada política do ponto de vista do pensamento estatal e da divisão cosmológica em duas dimensões antagônicas. Nesse sentido, as cooperativas políticas podiam até não ser vistas desse modo em uma descrição fenomenológica, mas ocupavam esse lugar do ponto de vista da Gestão Selzer e dos que participavam do processo de implementação.

O que vemos aqui é a política relacionada aos destinatários como outro foco de aparição da política na gestão: tal vez como em qualquer implementação de política pública, junto com a diversidade de destinatários a política irrompia de forma contínua.

Entre os 200 expedientes iniciados até o fim do 2003, havia dois tipos de cooperativas que eram classificadas –tanto por atores sociais como estatais que

¹³⁹ Entrevista com Darío Rubinstein, 11/2/04. Salvador Schavelzon.

participavam da implementação— como políticas, e se somavam assim, às já consideradas no capítulo 3, vinculadas a Jozami e também consideradas políticas. No primeiro caso eram organizações que apesar de não ter vínculo com a primeira gestão e com “a história da autogestão”, chegavam com um estilo político e militante, e com relação com distintos setores políticos da cidade: refeitórios populares, assembleias, partidos políticos, *piqueteros*. A perspectiva (e o estilo) desses grupos era parecida com a perspectiva das organizações que eram associadas à política e a Jozami e por isso também foram pensadas do lado da política em seu sentido de obstáculo —do ponto de vista da gestão— ou de transformação, do próprio ponto de vista da política. Mas esses grupos políticos vinham de outro lado e a um lugar configurado de outro modo — respeito às primeiras organizações também políticas— e assim sua participação encontraria um espaço distinto para realizar-se. Algumas dessas organizações, não obstante, não tardariam em se chocar com o estilo progressista de gestão, reproduzindo confrontos que a nova gestão havia tido com os grupos iniciais.

O segundo caso de destinatários classificados como políticos pela nova Gestão tinha a ver com organizações que por distintas razões se vinculavam com a política eleitoral ou da luta entre facções estatais. É o caso de organizações que construía um vínculo positivo com a Gestão Selzer, em uma relação que para alguns era de apoio político, e para outras respondia ao clientelismo¹⁴⁰. Os vínculos positivos, não obstante, não se manifestavam com a presença dos destinatários afins nos escritórios, prática vetada pela gestão de Selzer. A relação política da Gestão com algumas organizações que se haviam aproximado depois da saída de Jozami, acontecia em reuniões entre líderes de cooperativas ou equipes técnicas, e autoridades a portas fechadas. As reuniões não eram com todos os associados das cooperativas, ou em mesas de trabalho conjunto, como durante a gestão Jozami. Se ambas gestões faziam uma distinção clara entre sociedade e Estado, organizações e autoridades, para os progressistas de gestão, a separação era mais marcada.

Como havia ocorrido nos tempos de Jozami, os diferentes grupos de destinatários se classificavam a partir de distintos diacríticos que permitiam para as autoridades hierarquizar o conjunto de destinatários e guiar-se na gestão dessa diferença. Nessa diferenciação estavam as cooperativas que mais se aproximavam da idéia de gestão, e estavam as políticas. Entre estas últimas, vimos que tinham vínculos

¹⁴⁰ Os líderes de organizações com laços políticos com a Gestão, eram chamados depreciativamente de “cabo eleitoral”.

negativos com a gestão (vinculadas especialmente ao sentido $\beta.2$ de transformação política da gestão) e também vínculos positivos. Estas organizações que identifiquei com signo positivo, podiam ter um estilo político vinculado ao eleitoral ou ao clientelismo e assim, à política que obstaculiza a gestão, mas podiam ser políticas no sentido de militância social e luta contra o Estado. Mas qualquer que seja o caso, elas eram positivas porque tinham estabelecido relações com a Gestão na sua forma de grupo político que também participava das disputas partidárias, e não meramente como autoridades de gestão.

Temos então, dois critérios de classificação que se misturavam, mas sem superpor-se. Estavam as organizações de gestão e as políticas. As últimas podiam ser assim consideradas por seu estilo próximo à luta social ou avaliadas a partir de sua participação nas disputas de facções estatais. Vimos que para os progressistas de gestão as cooperativas de estilo político eram rejeitadas. Mas quando este estilo político era acompanhado por relações de afinidade com a própria Gestão, sem que necessariamente se considerassem com um estilo de gestão, tinham um signo positivo¹⁴¹.

Não considerarei de modo mais extenso as organizações boas de gestão, nem as más de política, do ponto de vista da Gestão Selzer. Tratarei com mais detalhes dois casos que são significativos e que se situavam entre as organizações de tipo político e com vínculo positivos com a Gestão.

Em primeiro lugar se encontravam umas poucas que se haviam aproximado e estabelecido laços com um membro da Gestão que queria lançar sua candidatura para legislador. Esse membro do quadro executivo foi o responsável pela contratação por Selzer de um colaborador que assumiu com o cargo de coordenador executivo do Programa, mas que não se ocupava de assuntos de gestão¹⁴². Ao menos em um caso soube de um acordo tácito com uma cooperativa onde o acompanhamento da campanha do membro da Gestão para a legislatura continuaria com esse signo positivo para questões de gestão. Isso tinha pouco a ver com o estilo progressista de gestão, mas convivia com essa Gestão. Consistia em práticas que eram consideradas política clientelística, eleitoral, e eram contra-exemplos utilizados pelos críticos de Selzer.

¹⁴¹ Para complicar mais a classificação podemos agregar que às vezes os destinatários eram classificados em função de sua equipe técnica.

¹⁴² Esse novo funcionário contratado, disse a alguns destinatários que “a única garantia de que as coisas iam sair é a reeleição de Ibarra”, o que era politicamente (no sentido ideológico) criticado por outros empregados.

Existiam de modo marginal, mas são importantes porque era uma novidade para a autogestão. Com essas situações então podemos ver que se marcava um avanço na interiorização da autogestão por parte das instituições estatais, e assim, incorporava também as práticas que já eram comuns a outros setores do governo, onde a autogestão havia estado em princípio a margem.

Apesar da existência de casos classificados como de política não legítima, mas com laços positivos com a Gestão. O estilo de gestão dos progressistas de gestão não era alterado. Sua imagem e a percepção de que estavam implementando seus princípios se impunham na CMV e no governo da cidade em contraste com Jozami. Conseguiram ser associados mais às cooperativas despolitizadas, ainda que todos os que estavam perto da vida da autogestão soubessem que havia política na gestão, também com respeito às organizações. Assim, a política presente na gestão não era mais que o signo que indicava a necessidade de uma tarefa para os membros da Gestão continuar realizando: a exclusão da política e o estabelecimento da onipresença da gestão. Com respeito às organizações políticas, igual a quando o tema era a necessidade de ganhar as eleições para continuar a gestão, a conclusão era de resignação: inevitavelmente, diziam os conhecedores, a política ingressaria incessantemente na gestão. E em uma situação de irrupção contínua como a autogestão, os progressistas de gestão não tinham mais que apostar na tarefa perpétua de despolitizar a gestão, para continuar sendo progressistas de gestão e para continuar atualizando o mito da gestão sem política.

O último caso a considerar é o dos destinatários que eram classificados como políticos e com vínculos positivos. Era um caso diferente ao resto dos destinatários em vários aspectos e por sua ambigüidade permitiu que o estilo de Selzer fosse tanto fortalecido como refutado. É o caso da cooperativa Emetele que atravessava a disputa da gestão e da política, e ao mesmo tempo servia de exemplo para ilustrar como a Gestão Selzer fazia política má, política boa, gestão eficiente ou ineficiente. Era o empreendimento mais importante na implementação, e segundo as autoridades era também um caso sem precedentes na América Latina. Havia se convertido em objeto estatal sobre o que todos na autogestão opinavam e era também um caso de política irrompendo na gestão, em todos os sentidos da palavra política.

A cooperativa Emetele havia sido constituída para pedir um crédito de autogestão pelo *Movimiento de Tierra e Libertad* (MTL), organização social integrada por des funcionários e vinculada ao Partido Comunista. A política do MTL, antes de

entrar em contato com a CMV, se centrava no apoio e na organização de famílias despejadas ou com problemas de moradia. Por esse motivo, nos últimos anos foram muitas as vezes em que o MTL se manifestou na rua contra os despejos pontuais ou exigindo ajuda social. A chegada à CMV, foi posterior a reuniões da organização com o *Jefe de Gobierno* e, segundo se dizia, depois de um “acordo político” com Ibarra, no qual o governo daria moradias (com sua política de autogestão) e o MTL acabaria com as manifestações contra o *Jefe de Gobierno* durante o ano eleitoral¹⁴³.

A cooperativa Emetele passou a ser o maior grupo de destinatários do Programa de autogestão. Enquanto o programa incentivava e recomendava a formação de grupos pequenos, de dez ou quinze pessoas esta cooperativa incluía 325 associados, os quais – como exceção– poderiam ser definidos após a obra e não antes como no caso do resto das cooperativas. A Emetele escriturou em tempo recorde um terreno em outubro de 2002 dois meses depois de ter iniciado os trâmites. Velocidade única e que não podia deixar de ser lida como política quando havia outras cooperativas que haviam demorado dois anos para chegar à escrituração, e outras que demorariam meses. Foi também a primeira cooperativa de autogestão que chegou à instância da obra, a iniciando em setembro de 2005 com um ato e a visita do *Jefe de Gobierno*, Selzer e deputados.

No Programa, a tramitação desse novo expediente trouxe dificuldades, e ainda que o coordenador tenha me explicado, fiel ao estilo progressista de gestão, que “fomos estritos com os procedimentos que teve que cumprir esta organização para além do fato de que vinha com respaldo, e fizeram o mesmo percurso que devem cumprir qualquer outra organização maior, menor, ou distinta”, assisti a maneira pela qual todos os funcionários se detiveram nesse expediente deixando todos os demais, para conseguir agilizar este trâmite e assim chegar a escrituração. Igual ao trâmite freado a que me referi no início desse capítulo, a aceleração desse era lida pelos funcionários como política (dos interesses). Era claro que os trâmites passaram a ser uma formalidade, já que era conhecido que as famílias inscritas não seriam as definitivas. Assim, a avaliação da situação socio-ambiental das famílias, onde de outro setor da CMV se avaliou que as famílias não estavam aptas para pagar o crédito, era um dado importante para o procedimento tradicional ou oficial de trâmites, mas irrelevante para a implementação.

¹⁴³ Segundo um membro da Gestão: “Aqui existe um projeto que é o maior que temos, que foi iniciado em uma área determinada do governo da cidade, acima da gente, e uma determinada organização. Parte desse acordo foi um projeto grande no marco da 341. [...] a margem das decisões políticas e não as chamemos imposições... mas alguém pegou o telefone e disse ‘façam isto porque é prioritário e tudo mais’”.

Desde que se gestou o projeto, a Gestão Selzer se ocuparia em difundir publicamente o empreendimento. Os jornais mostravam o exemplo em que “*piqueteros*” trabalhavam na construção, as famílias iniciavam micro empreendimentos, um prestigioso escritório de arquitetura cedia parte de sua porcentagem, e o escrivão que assinava a escritura do terreno –por tratar-se de um empreendimento social– não cobrava os 100 mil pesos que lhe correspondiam de honorários. Esse trâmite se tornou o melhor exemplo da eficiência progressista de gestão. Permitia mostrar como uma gestão resolvia o problema habitacional de 325 famílias, ao mesmo tempo que o caráter progressista dessa medida.

Não obstante, este caso também era mencionado para assinalar a política (da luta de facções) da Gestão Selzer. Os significados da política, contudo, se misturavam: o caso da cooperativa Emetele falava de diretrizes de uma gestão, de decisão executiva na gestão e de transformação e conflito da sociedade no Estado. A partir desse caso, por outro lado, a Gestão Selzer se aproximava das organizações. Contrastando com o conflito aberto entre a Gestão Selzer e muitas das cooperativas de destinatários, durante o ato de escrituração do terreno –que presenciei– o líder do MTL agradecería ao “companheiro subsecretário”, elogiando as autoridades da CMV e dizendo que estavam “em sintonia com vários pontos dessa gestão”.

A relação positiva e próxima da Gestão Selzer com a cooperativa Emetele ia para além da ordem que havia sido dada pela *Jefatura de Gobierno*. Quando o primeiro coordenador da segunda gestão deixava seu cargo, foi com a intenção de ir trabalhar na equipe técnica independente dessa cooperativa. Como esse, vários signos situavam este projeto entre a gestão e a política. Mas apesar de que a relação com a Emetele fosse muito próxima, a Gestão Selzer respeitava seu estilo progressista de gestão que não se confundia com o estilo de Jozami. Vimos nos créditos individuais que o contraste era claro. Não era tão claro com a cooperativa Emetele, já que as mesmas críticas feitas pela Gestão Selzer a seu antecessor começaram a ser ouvidas contra o próprio Selzer com respeito a esse empreendimento. Mas era claro que a Gestão Selzer não fomentava um trabalho com as famílias do modo como a Gestão Jozami havia insistido em instituir, e que era o traço distintivo de sua gestão¹⁴⁴.

¹⁴⁴ A relação com a cooperativa era só através de suas autoridades (de fato a cooperativa ainda não havia definido quem seriam os sócios) e estavam vigentes também para a cooperativa Emetele todas as mudanças no Programa que o haviam transformado em âmbito de gestão e não de política.

Mas ao mesmo tempo em que a cooperativa Emetele era exemplo de gestão, seguia o caminho contrário do processo narrado pelo mito da gestão. Em lugar dos grupos menores e do maior cuidado, a cooperativa Emetele era o mistério, o avanço mágico que saltava passos, e chegava rápido: era a política irrompendo na gestão. Desse modo o lugar dessa cooperativa para Selzer, era muito parecido ao das primeiras cooperativas para Jozami. Sobre Selzer também se poderia dizer agora que fazia as coisas “de qualquer maneira”, sem cumprir com as normativas administrativas. Era a gestão de Jozami a que priorizava resultados a procedimentos, e continuava sendo assim. A gestão de Selzer expressava um estilo que colocava os procedimentos acima dos resultados, e o que o caso da Emetele mostrava é que esse estilo não se correspondia exatamente com a implementação.

Vemos que no caso do MTL política e gestão se interpenetravam ou se confundiam. Segundo quem falava era outra a conclusão e também o aspecto destacado desse projeto. Quando se queria defender uma boa gestão e uma boa política se mencionava a magnitude do projeto, a velocidade, a prioridade dada pelo governo a esse tipo de políticas. Quando, pelo contrário, queria se mostrar a política espúria de Selzer e o desleixo da gestão, se mencionavam passos pulados, se marcava o ingresso de um ex-funcionário a equipe social como signo de relações obscuras e falta de neutralidade, e se denunciava o acordo de Ibarra em procurar evitar protestos em ano eleitoral. Contra Selzer existiam críticos que também haviam se oposto a Jozami, por continuar com a autogestão. Eram os que diziam que daria moradia a setores que não pagariam os créditos. Do lado oposto do mapa político da cidade, outros avaliavam que em grupos tão grandes, com tantas famílias, não era possível desenvolver a verdadeira autogestão.

Para a Gestão Selzer, o avanço dessa cooperativa era um êxito de gestão. Era “procurar fins políticos através da gestão”. Mostrar obras permitia conseguir mais orçamento, ganhar votos, *acumular* politicamente; e tudo permitiria continuar sendo a gestão. Apesar de ir para direção oposta aos caminhos narrados no mito da gestão (avançavam politicamente) os progressistas de gestão pareciam ser mais eficientes que nunca: conseguia viabilizar aproximadamente o mesmo número de créditos que foram concedidos no sistema de créditos individuais (325), sem necessidade de montar uma estrutura administrativa como a organizada nessa oportunidade. A diferença entre o ponto de vista progressista de gestão e político era esta, ainda as ações mais políticas,

eram apresentadas e pensadas como contribuição ao pólo da gestão, fundamental para essa variante do pensamento estatal.

III. Duas situações de distância diferencial.

A autogestão havia passado por distintos momentos, e cada um desses pode ser lembrado a partir das organizações que nesse momento iniciaram seus trâmites. O MOI participou como protagonista no momento de chegada ao Estado da autogestão, participando nos diálogos com legisladores que deram lugar a lei e contribuindo no início da gestão Jozami. Foi também a primeira organização que escriturou terrenos. Com o começo da implementação as protagonistas foram sem dúvida das organizações de hotéis que seguiram o MOI com as escriturações e ganharam um máximo de visibilidade durante a mudança de gestão. Com Selzer chega um momento em que a autogestão ao mesmo tempo dá lugar aos créditos individuais e à cooperativa Emetele, que é a primeira organização a começar as obras.

Cada uma dessas organizações apresentou na implementação da autogestão um modo diferente de se relacionar com as autoridades e o programa. O MOI valorizava sua autonomia, “se o Estado não financia há que se procurar financiamento em outro lugar” dizia seu líder, e havia decidido ter assistência técnica independente antes que isso fosse obrigatório para todos. As organizações de hotéis foram as que receberam a maior intervenção do Estado: em reuniões semanais, apoio técnico e também por terem sido organizadas por membros do Programa. Durante o tempo da Gestão Selzer o acompanhamento personalizado foi reduzido, e tanto para o caso dos créditos individuais como para as cooperativas, o Estado brinda um mínimo de informação e acompanhamento para as cooperativas. Cada tipo de intervenção sobre os destinatários –por outro lado– era reclamada pelos que a realizavam como a verdadeira autogestão.

No espaço social constituído por uma política pública, existe uma contínua definição de limites de exterioridade e interioridade, a partir do lugar onde se situavam grupos, pessoas ou organismos. Mudanças nas relações podem fazer entrar algo até então representado como externo, mas também essas mudanças podem fazer que a própria externalidade ou interioridade se redefina. A dimensão de exterioridade a explorar a seguir tem a ver com as relações entre a Gestão da CMV e os distintos destinatários. Irei me ocupar primeiro da externalidade construída entre os destinatários do Programa, portanto uma exterioridade interna e próxima de Selzer. Em segundo

lugar me ocuparei de um caso que envolve a política da CMV em favelas, externa a autogestão, mas não a seus protagonistas.

Nos dois casos a considerar as distâncias analisadas mais acima entravam em colisão em situações de encontro físico ou de relação a partir de denúncias entre esses atores. No primeiro caso se trata de uma discussão entre organizações e autoridades em uma reunião da Legislatura. No segundo, denúncias publicadas na Internet que permitem dar conta de vozes mais externas com respeito à implementação da autogestão que todas as organizações consideradas mais acima, mas que participavam do mesmo campo da CMV e da política na cidade. Por outro lado, além da distância entre as organizações e autoridades da CMV, em ambos os casos podemos notar a distância entre a cooperativa Emetele recém considerada, com respeito das outras organizações de destinatários, devido a sua particularidade¹⁴⁵.

Em abril de 2004, no tempo em que ainda não se havia regulamentado a lei de autogestão apesar de continuar em funcionamento e cada vez somar mais destinatários, houve uma reunião entre destinatários, autoridades da CMV e os deputados da *Comisión de Vivienda de la Legislatura* (CVL). O motivo era um pedido de informação de deputados ao Executivo sobre o início das obras de autogestão. Na reunião uma deputada foi aplaudida porque propôs que a regulamentação deveria ser feita com participação de destinatários, já que “não podia ser uma lei apenas do executivo”. Por outro lado legisladores oficialistas e autoridades da CMV foram insultados e criticados por membros de cooperativas presentes. O Presidente de uma cooperativa disse a Selzer e a seus colaboradores presentes que “se não podem resolver nosso problema de moradia, renunciem a seus mandatos”.

Mas entre as organizações de destinatários havia diferenças, segundo *Noticias Urbanas*, um dos dirigentes do MTL disse por microfone “Para a gente tudo vai as mil maravilha” depois do que não pode continuar falando pelas vaias dos outros destinatários. A líder de outra cooperativa lhe respondeu que “o fato é que se não fazemos um acordo político com Ibarra, como eles fizeram, não vamos conseguir nada. Não dão nada às organizações civis e às cooperativas comuns”. Esse jornal registrou que ao final da reunião foi gerado um tumulto entre as mais de 250 pessoas presentes e que Selzer recebeu um soco.

¹⁴⁵ Fontes: *Noticias Urbanas* 18/4/2004 e notícia publicada em dezembro de 2002 na página da Internet www.Indymedia.argentina.org

O segundo caso dá conta das reações frente a uma situação que envolvia a política de construção de moradias da CMV em favelas. Em dezembro de 2002 na página da Internet *Indymedia* foi reproduzido um comunicado assinado pelo “*MTL, Polo Obrero, CUBA, Frente de Trabajadores Combativos* e outras agrupações do *Bloque Piquetero Nacional*”. O comunicado denunciava que no dia anterior um militante do MTL havia sido assassinado, junto a outra informação e opiniões relacionadas em comentários agregados na mesma página por usuários de Internet.

O que interessa aqui é que se considerava que o militante do MTL havia sido morto a mando de um “cabo eleitoral de Ibarra” na favela 21 onde a CMV desenvolve planos de moradia iniciados por Jozami e continuados por Selzer. A matéria se intitulava “Um Crime Político” e denunciava “as práticas de clientelismo político realizadas com a anuência do governo da cidade”. Acusavam Eduardo Jozami como “padrinho político” do autor intelectual do crime e o apresentava assim: “responsável até pouco tempo pela área de habitação do GCBA, e co-autor de tudo o que foi negociado das terras e serviços da favela 21-24. Foi destituído de seu cargo pela enorme pressão que exerceram as organizações de moradores... ainda que existisse quem o apoiasse”.

Nas notas também se pedia “juízo e castigo para os autores materiais e intelectuais do assassinato do companheiro e a de seus cúmplices políticos e governamentais”. Agregava-se na página uma nota assinada pelo *Partido Obrero* intitulada “O progressismo portenho já tem as mãos manchadas de sangue” onde se acusava “aos defensores centro-esquerdistas dos interesses imobiliários” de permitir ao dirigente da *Mutual da villa* de “cobrar cifras absurdas por suas casas e de preparar a demissão do 70% das famílias da favela abrindo passo ao grande complexo imobiliário que Ibarra prepara para a zona sul da cidade”. Segundo as informações, desde faz dois anos havia um movimento para terminar com os fraudes, mas Ibarra e Jozami impediam que se desenvolvesse “para salvar ao cabo eleitoral do repúdio dos vizinhos”.

A partir de signos como socos, insultos e acusações que as duas notícias reproduziam podemos traçar um mapa de afinidades e distâncias, onde o MTL aparece afastado de Jozami e próximo a Selzer. Cada subsecretário conta com grupos que se mostram com diferente grau de hostilidade. Tal como vimos com respeito às relações entre funcionários no capítulo 2, vemos como a classificação de destinatários da conta de uma verdadeira constelação de organizações. As mesmas também se classificam do

lado da gestão ou da política a partir da relação estabelecida nas políticas públicas assim como pela distância que deriva da afinidade de estilos.

Para além da mudança de signo que foi o resultado da mudança de gestão na CMV, Jozami e Selzer aparecem equidistantes do limite que todo Estado constrói para um fora social. Cada um dos dois tinha um modo diferente de vincular-se com o externo, também configurava de maneira distinta as relações com um plantel similar de organizações, mas o pensamento que separava sociedade e estado, política e gestão estava em ambos os casos afirmado.

A partir da análise do ingresso de organizações sociologicamente distantes, podemos considerar o modo como a irrupção da política se produz em forma de aparição de algo que segundo o pensamento dos que estavam dentro deveria permanecer fora. Com as organizações de fora, entra o conflito e a política. É isso o que o Estado e a Gestão procuram evitar e, uma vez frente ao problema, corrigir o desterrar.

Esta constelação de organizações e pessoas se aplica a toda pessoa no Estado, inclusive alguém externo como o antropólogo a partir do momento em que estabelece relações com as pessoas que já estão classificadas como representando uma forma determinada de combinação entre política e gestão. Toda pessoa passa pelo julgamento classificatório que o define em certo lugar, especialmente em situações rituais vinculadas a estrutura de relações de política ou de gestão. O pensamento estatal parece perguntar continuamente de que lado você está?, ou de onde você vem? com quem está? Assim se definem os dentro e fora de maneira contínua e muitas vezes ambígua.

Na realidade da implementação a valorização mudava, os limites eram às vezes ignorados e em outros reforçados. Também era possível traspassar o lugar onde em algum momento se era classificado por outros. Com a difusão da autogestão muitos setores políticos da cidade inicialmente externos ingressaram nesse âmbito institucional. O MTL foi um desses casos. Houve pessoas internas que se tornaram externas, e como pôde se constatar com respeito a gestão Jozami, era isto que criava a dinâmica estatal e as conseqüências das disputas entre as pessoas que aí se encontravam.

Nos dois próximos capítulos explorarei outras dimensões do que para a gestão se situava fora, algumas vezes de modo externo inclusive ao pensamento estatal, com pessoas que saíam do campo da política e da gestão. Como vimos com a chegada da autogestão ao Estado, o fora do Estado não apenas se estabelece em relação às instituições. Tampouco se define necessariamente em termos de distância sociológica como na classificação dos destinatários próximos e afastados de acordo com as idéias de

gestão e de política. É possível ser interno ao Estado a partir da afinidade a uma forma de pensar que chamo pensamento estatal. Inversamente, outras formas de pensamento são possíveis, dentro mesmo das instituições estatais.

Capítulo 5. Trâmites e pensamento.

Cada centro de poder também é molecular, se exerce sobre um tecido micrológico no que já só existe como difuso, disperso, desmultiplicado, miniaturizado, constantemente deslocado, atuando por segmentações finas, operando no detalhe e no detalhe de detalhes.

Deleuze e Guattari. Mil Platôs.

a. Maleabilidade e diversidade nos trâmites: cada trâmite um caminho.

I.

Neste capítulo me referirei especialmente aos trâmites, que era o tema de que mais se falava na CMV. Seus percursos e passos conformavam um sistema de trâmites que foi sendo estruturado simultaneamente à organização do Programa que vimos no capítulo 3. O trabalho de construção de um sistema no papel e que depois se procurou implementar começou nos tempos de Jozami e foi em seguida continuado e corrigido pela Gestão Selzer. Agora veremos o funcionamento desse sistema. Para aqueles que se ocupavam dos trâmites havia um verdadeiro sistema, mas seu funcionamento era obstaculizado continuamente pelo que se vivia como conflito, política e desordem.

Se o capítulo 3 foi organizado em torno da sucessão de dois estilos de gestão e o 4 da irrupção da política, agora a análise girará em torno da experiência dos percursos dos trâmites. Na implementação da autogestão o Estado devinha trâmites, e o pensamento estatal operava onde era necessário dar forma aos mesmos. Na realização dos trâmites, contudo, se contestava a imagem mais usual do Estado e aquela imposta pelo pensamento estatal junto à mitologia da gestão. Nesse sentido tento dar conta nesse capítulo desse outro nível externo ao Estado. Por outro lado, esse capítulo continua cronologicamente o ponto alcançado no terceiro, de modo paralelo ao quarto, já que

mostra o que acontecia na CMV depois da reorganização implantada pelo coordenador definitivo.

Se nos capítulos dois e três desse trabalho a ênfase esteve no funcionamento estatal, nesse nos encontraremos com a imagem típica com que o Estado se apresenta na experiência cotidiana: o não funcionamento. Nesse sentido é também a irrupção da política na gestão, já que a desordem e o conflito que se associavam ao funcionamento deficitário era conceituado como política, ainda que também como problemas de gestão. Por outro lado, desde o nível da observação etnográfica não era difícil coincidir com aqueles que seguiam os trâmites e esbarravam cotidianamente em obstáculos e problemas na gestão.

A dimensão dos trâmites era um espaço onde se esperava que dominasse exclusivamente um tempo de gestão. Contudo, a lógica racional do Estado moderno aparecia aqui ao menos de três maneiras: como sistema claro de regras e procedimentos; como sistema não tão claro de mecanismos e dispositivos agregados *ad hoc* pelas autoridades de gestão, e como regras e procedimentos contraditórios, erráticos e só normativos para uns poucos casos, onde se considerava que havia muito mais política, que funcionamento das normativas de gestão. Do ponto de vista do mito da gestão, esses três modos de viver as regras e procedimentos na implementação da política eram considerados como resultado do grau desigual de racionalidade alcançado pela lógica de um sistema em processo de contínuo aperfeiçoamento.

Mas na análise etnográfica –além de uma contínua adaptação de procedimentos a uma lógica– devemos considerar os diferentes modos pelos quais a mesma lógica intervinha no funcionamento estatal e nas outras lógicas, ou também a falta de lógica nas questões estatais que faziam a implementação. Em outras palavras, ao mesmo tempo em que na implementação consideramos a existência de um sistema e seu desenvolvimento, podemos relativizá-lo e ver o modo como o mesmo coexiste ou procura se impor sob uma realidade que o excede. Nosso problema não é então a efetividade dos procedimentos particulares em relação a uma lógica transcendente, mas sim a efetividade relativa de um sistema particular de racionalidade e de sua capacidade para apresentar-se de modo transcendente e como crença dada. Como tentarei mostrar, junto com as idéias e práticas na implementação da autogestão em alguns momentos essa racionalidade parecia estar sendo questionada ou ignorada. Se a filosofia contemporânea questionou faz tempo o caráter racional dessa racionalidade, também vemos a mesma desnaturalizada na experiência diversa dos trâmites, através do avanço

por caminhos alternativos a essa lógica, ou na politização da mesma. Isto é o que nos permite ver novamente a razão burocrática como mito à crença particular e não como lógica neutra que supera outros modos de gestão (o carismático ou tradicional, por exemplo).

Desse ponto de vista, o caráter racional ou não racional dos percursos dos trâmites tinha mais a ver com os efeitos de racionalidade e eficiência, do que com a racionalidade e a eficiência. Levando em conta essa distância com respeito à idéia de racionalidade do Estado, nesse trabalho vinculei os modos pelos quais era vivida e pensada a lógica do Estado contemporâneo mais com o mito e a política do que com a implementação de uma razão prática (Sahlins, 1988) entendida como despolitizada e desencantada. Assim, é no marco do mito da gestão que o sistema de trâmites aparece como racional e é no marco da política –a politização onipresente– que essa racionalidade é contestada como falsa e política, isto é, não transcendente, e sim tendenciosa e representando interesses particulares. Não quero dizer que a política tinha um só objetivo –uma “verdadeira” racionalidade– e vimos que a idéia de racionalidade (de gestão racional) inclui também um lugar para a política. Mas algo da crítica política a gestão, nos permite encontrar um canal de crítica ao mito da burocracia racional. A política e a gestão aparecem assim na descrição etnográfica não só como complementarias, mas também se anulando mutuamente. Era isto o que ocorria com duas mitologias que ora se incluíam como dois pólos do pensamento estatal ora se invalidavam mutuamente.

Analisando os caminhos dos trâmites e do modo como esses percursos eram pensados, tentarei neste capítulo discutir novamente a relação das instituições estatais, o pensamento estatal e o externo. Que é o que existe como fora nos termos –na interioridade– do pensamento estatal, também como fora que se interioriza, e como fora *ainda* não contornado. Esse sistema político parece incluir sempre foras próximos tanto como distanciados, que foi o que vimos com respeito às pessoas e às organizações: constelações de destinatários internos e externos cada um de uma distância diferente do que nesse sistema político é o centro. Na consideração de distintos graus de externalidade com respeito ao Estado, chegamos também a nos perguntarmos por um fora não pensado, um “nada” para o pensamento estatal, ainda que também interno a dinâmica da implementação da autogestão e da CMV. Essa externalidade a respeito ao pensamento era também o não conceituada no esquema da política e da gestão. Aparecia

diariamente na implementação, mas não era pensada como invasões políticas ou causada por uma sociedade intrusiva.

Não é possível medir em que ponto os limites de um pensamento passavam do fora pensável ao fora não pensado, mas gostaria nesse capítulo de apresentar o que do ponto de vista da ordem organizada no capítulo 3 era definido como ineficiência, descuido, confusão, desordem, vagância. Ao mesmo tempo tentarei considerar o exterior que no 2 e 3 demarquei, e como esse exterior atua dentro, nos percursos dos trâmites organizados pelo pensamento estatal. A implementação cotidiana da autogestão (meu “real”) obrigava a um confronto cotidiano com o fora, confronto que, por outro lado, inevitavelmente fazia com que o fora fosse pensado, e fosse assim se introduzindo até chegar a ser parte da gestão e da política, primeiro como política, depois como gestão. Ao final do capítulo ensaiarei uma análise sobre a relação do pensamento estatal com outras formas de pensar o Estado e assim como interior e exterior se intercalam, dobram, invadem, conformando a dinâmica do funcionamento de um Estado que é um sistema complexo, mas também é uma complexidade não sistemática.

II.

A pesar da lógica burocrática do automatismo, impersonalidade e racionalidade que organizavam o sistema, os trâmites e sua realização (seu *avanço*) eram uma matéria maleável. As velocidades não eram dadas por alguma ordem tecnicamente definível. Os trâmites eram assim, visivelmente um espaço de diversidade e coexistência de singularidades múltiplas. O campo de sua realização era, então, um campo de estratégias diversas. Muitos atores envolvidos tentavam desvendar essa massa confusa e interpretar as verdadeiras razões do caos dos trâmites. Estas explicações apontavam para as organizações, para os políticos, para o Estado, para a má sorte, para os funcionários, ou para o capitalismo. Fazer trâmites na CMV era então uma experiência variável, onde a mudança e a arbitrariedade se articulavam com a persistência e a lei.

Seria sugestivo pensar o sistema de trâmites à luz da definição de rizoma de Deleuze e Guattari. Os procedimentos administrativos, de forma contrária ao rizomático, eram institucionalmente moldados de forma rígida e centralizada. Mas a experiência de fazer trâmites, e a forma como a mesma era pensada, não se atinha exclusivamente à instituição e ao pensamento que procurava controlá-los continuamente. É nesse plano onde podemos considerar a definição dos caracteres de um rizoma segundo Deleuze e Guattari (2002: 25-26). Cada ponto desta definição nos

lembra os diversos percursos dos trâmites que levavam o Estado a formas que no capítulo um vimos que eram pensadas em relação ao pre-Estatal e ao que o *logos* superava:

“a diferença das árvores ou de suas raízes, o rizoma conecta qualquer ponto com outro ponto qualquer, cada um de seus traços não remete necessariamente a traços da mesma natureza; o rizoma põe em jogo regimes de signos muito diferentes e inclusive estados de não-signos. O rizoma não se deixa reduzir ao Um nem ao Múltiplo. Não é o Um que devem dois, nem tampouco que deviria diretamente três, quatro ou cinco, etc. [...] Não é feito de unidades, mas sim de dimensões, ou melhor, de direções mutantes. Não tem nem princípio nem fim, sempre tem um meio pelo qual cresce e transborda. [...] Contrariamente a uma estrutura, que se defende por um conjunto de pontos e de posições, de relações binárias entre estes pontos e de relações biunívocas entre essas posições, o rizoma é feito apenas de linhas: linhas de segmentaridade, de estratificação, como dimensões, mas também de linhas de fuga ou de desterritorialização como dimensão máxima segundo a qual, seguindo-a, a multiplicidade se metamorfoseia ao mudar de natureza. [...] O rizoma é uma antigenealogia, uma memória curta ou antimemória. O rizoma procede por variação, expansão, conquista, captura, injeção. Contrariamente ao grafismo, ao desenho ou à fotografia, contrariamente aos decalques, o rizoma está relacionado com um mapa que deve ser produzido, construído, sempre desmontável, conectável, alterável, modificável, com múltiplas entradas e saídas, com suas linhas de fuga. [...] contrariamente aos sistemas centrados (inclusive os policentrados), de comunicação hierárquica e de uniões preestabelecidas, o rizoma é um sistema acentrado, não hierárquico e não significante, sem Geral, sem memória organizadora ou autômato central, definido unicamente por uma circulação de estados. O que está em jogo no rizoma é uma relação com a sexualidade, mas também com o animal, com o vegetal, com o mundo, com a política, com o livro, com todo o natural e o artificial, muito diferente da relação arborescente: todo tipo de “devires”.

Todos os dias, as autoridades – como consequência, todos os funcionários – estavam revoltados por algum assunto imprevisto e inaceitável. Na verdade todos tinham algo do que se queixar com respeito a uma realidade que não se adaptava as normas que tinham sido feitas para guiá-la. As autoridades estavam indignadas quando ficaram sabendo que arquitetos independentes do Estado se metiam sem permissão nos escritórios do Programa com as cooperativas para promover de maneira direta seus serviços. Mais ainda quando comprovaram que uma cooperativa tinha domicílio legal na casa de Jozami. Ou quando funcionários do quadro permanente demoravam horas para passar uma informação no computador porque “escrevem no computador com apenas um dedo”. Os arquitetos se queixavam de que não podiam aproveitar o tempo disponível entre uma e outra reunião com as cooperativas, pelo fato de não terem espaço

no Programa para usar o computador. Cotidianamente o desconcerto assaltava a gestão. Um expediente de meio metro de altura desapareceu. Um coordenador passa pouco pela CMV então um funcionário leva todos os dias até a empresa onde ele se encontra, a cinco quadras da CMV, as notas que tem que assinar.

O Estado aparecia vinculado às problemáticas da vida e dos espaços não estatais. Assim, a implementação da política não fazia distinção firme entre o estatal, o privado, o familiar, e o social. Em uma oportunidade, por exemplo, funcionários e destinatários ligaram para a casa de uma das donas de uma propriedade, seu ex-marido havia pedido que a convencesse de vender sua parte do terreno porque ele não podia garantir mais que a parte da propriedade que lhe correspondia. Para que o trâmite avance eram os funcionários das repartições de Estado que deveriam convencer uma pessoa que se negava a vender a propriedade a um órgão do governo por pensar que depois teria dificuldade para receber. Segundo seu ex-marido, não seria difícil convencê-la se lhe fosse explicado a seriedade do procedimento e, na gestão, a tarefa de convencer esta proprietária se apresentava como um passo administrativo a mais no percurso dos trâmites.

Os processos eram complicados e colocavam em movimento redes internas e externas à CMV tecidas pelos expedientes. Um caso que fala dessas redes e da maleabilidade: uma das cooperativas tinha problemas para a verificação da escritura, ponto do percurso dos trâmites que geralmente se resolvia em poucos dias, mas que nesse caso já levava meses. Havia uma explicação para essa demora, que convencia ao presidente da cooperativa e às autoridades, mas não aos membros da cooperativa que por isso questionavam seu presidente. Segundo a explicação que funcionários e presidente da cooperativa repetiam, o problema nesse trâmite havia sido causado pela morte do dono do terreno a ser comprado. Antes de assinar as escrituras um juiz deve intervir então para a definição da herança. Mas como alguns herdeiros são menores, um juiz de menores tem que intervir também.

Quando estes problemas foram identificados já era o mês de janeiro, e assim também chagavam as chamadas *ferias*, as férias nos tribunais. Conseqüentemente era preciso sortear um dos juizes que estiveram de turno, segundo me explicaram. Mas para fazer funcionar o juizado deveriam encontrar os cinco advogados que intervinham na herança, que deveriam assinar afirmando não existir dívida com relação aos honorários. Esta tarefa foi realizada pela equipe técnica da cooperativa, mas só encontraram quatro dos cinco advogados necessários, um estaria de férias na costa (a mais de 500 Km. De

Buenos Aires). Mas quando aquele que faltava assinar voltasse, já não seria necessário sortear um juiz de turno porque a *féria* já teria terminado. De qualquer maneira, o procedimento de sortear um juiz já tinha começado.

Além disso, esta cooperativa se incluía entre as que assinariam a escritura do terreno pelo procedimento de “gestão de negócios”, solução provisória encontrada pela Gestão Selzer ao se detectar o problema de que pelo seu estatuto a CMV não podia dar créditos sem garantia (ver anexo b.XI.). Desse modo, antes de se escriturar todos os secretários do governo de Ibarra tinham que dar a suas assinaturas, o que acarretava para as *Asesoría Legal y Técnica* de cada secretário a obrigação de uma análise do expediente. Ainda que em janeiro fosse eminente e necessária a assinatura do expediente— já que existia o risco do preço do terreno mudar ou dos herdeiros desistirem de vendê-lo— a cooperativa só assinaria as escrituras meses mais tarde.

Como o expediente dessa cooperativa na pequena trama considerada —mencionei só um dos passos do circuito dos trâmites— cada trâmite seguia um caminho. Esta multiplicidade era incontável e inclassificável atendo-se exclusivamente ao pensamento estatal e a mitologia da gestão racional. Os diferentes caminhos de todos os trâmites contradiziam o mito da racionalidade estatal que explicava que todo trâmite seguiria o mesmo caminho. Os percursos dos expedientes podem ser analisados assim como terra e materialidade do terceiro termo analisado no capítulo anterior, onde relações e assuntos passavam a ser tratados de modo estranho ao pensamento estatal. A multiplicidade de caminhos e a agência de todos os participantes tentando dirigir seu rumo dão conta de uma realidade que era imposta contra o pensamento estatal. E ao mesmo tempo mostra como o pensamento estatal funcionava em vistas de se impor contra a diversidade e a fluidez dos percursos reais dos trâmites.

Na implementação de uma política estatal, o heterogêneo do sistema de trâmites e seu caráter maleável não parece constituir um desvio nem um aspecto subsidiário do sistema de trâmites, tampouco algo totalmente corrigível. Na observação dos procedimentos, o heterogêneo parece ser a norma. Apenas de modo criativo e diferente o avanço dos trâmites podia ser efetivo. Na implementação da autogestão, assim, caminhos informais e formais coexistiam, já que também as normativas oficiais influíam de modo determinante nos percursos. Nem o oficial nem o informal, de modo isolado, são suficientes para mapear o percurso dos expedientes que só avançam simultaneamente combinando técnicas informais e procedimentos oficiais. Neste sentido este capítulo procura complementar o terceiro em que vimos a conformação —

mediante procedimentos informais— do modelo formal. A etnografia do Estado deve poder assim dar conta de dois aspectos inseparáveis de toda gestão estatal.

Depois de mencionarmos a informalidade e colocarmos em seu lugar a importância do formal, e da forma estatal, podemos pensar em Bruno Latour (1997: 47) que considerou um problema parecido ao analisar os canais de comunicação na dinâmica de um laboratório científico. Considera vias informais que fazem parte do trabalho cotidiano de produção de resultados como, por exemplo, chamadas telefônicas. Mas enfatiza nessa dinâmica a importância indubitável dos documentos escritos e assinala a onipresença para o processo considerado da literatura publicada. Latour escreve que “as trocas informais têm invariavelmente por objeto aquilo que constitui a própria substância da comunicação formal. A maior parte das comunicações informais tem como referência à literatura publicada”. De modo análogo na implementação da autogestão caminhos informais sempre tem como referência os formais, onde procuram encaisar-se. Assim, vemos que a diversidade e hibridez de caminhos nos permitem ter uma imagem distinta à da mitologia da burocracia que tentava moldar a implementação. Mas essa nova imagem deve incluir a rigidez de uma organização institucional do pensamento estatal que nunca deixava de ser levada em conta e que avançava na gestionalização excluindo a diferença —nunca totalmente, é verdade— em todos os espaços da implementação da autogestão.

b. Expectativa e sensações de demora.

“In every case, the state of exception marks a threshold at which logic and praxis blur with each other and a pure violence without logos claims to realize an enunciation without one real reference”.¹⁴⁶

Giorgio Agamben. State of Exception.

I.

As diferentes cooperativas se encontravam em situações contrastantes: enquanto a Emetele chamava Selzer de “companheiro subsecretário” e elogiavam a rapidez da

¹⁴⁶ Em todo caso, o estado de exceção marca um limiar no qual lógica e praxis tornam-se indistintos e uma violência pura sem logos reclama a realização de uma enunciação sem uma referência real.

gestão, outras se juntavam para levar ao subsecretário um abaixo-assinado do qual o título era “Melhoramento da qualidade de gestão da operatória da Lei 341”. O principal ponto conflituoso que havia motivado o abaixo assinado era a sensação generalizada de demora no avanço dos trâmites. Em uma ação entendida como ao mesmo tempo de política e de gestão, as equipes técnicas de algumas cooperativas elaboraram o esse abaixo assinado que começava assim:

“As organizações abaixo assinadas considerando que tendo transcorrido mais de três anos de vigência da Lei 341 (desde de 24/02/2000), e mais de quatro meses desde que a mesma deveria ter sido regulamentada, e que neste tempo as diversas gestões administrativas não cumpriram com as exigências da Lei, e por sua vez, não foram eficientes para agilizar a operatória e na concretização das moradias exigidas por mais de duas mil famílias em estado de emergência habitacional e condições de vulnerabilidade social, solicitamos aos Srs., e ao Governo da Cidade de Buenos Aires o imediato cumprimento da Lei e a inclusão dos seguintes requerimentos com o fim de agilizar e tornar transparente a gestão: [...]”

No abaixo assinado se pedia que fosse aprovada a regulamentação da lei, também uma ampliação para toda a cidade dos benefícios que a legislação da cidade concede para os terrenos que se encontravam na zona sul da cidade. Em outros pontos reclamavam uma ampliação do orçamento destinado à Lei 341 em 2004, e do montante concedido nos créditos. Algumas das reclamações exigiam o cumprimento de pautas estabelecidas na lei e na regulamentação como o prazo máximo de 90 dias que segundo a lei deviam demorar as primeiras etapas do trâmite; a participação dos destinatários na fiscalização da implementação; e a organização de um regime de subsídios e de “soluções habitacionais transitórias” para as famílias destinatárias. Algumas propostas eram classificáveis sob o rótulo de gestão e não pensadas como políticas, como a solicitação incluída no abaixo assinado de que se organize um registro de terrenos; e que se estabelecesse que as equipes técnicas fossem inabilitadas para a administração direta dos fundos determinados para a execução das obras.

É comum considerar político o que se opõe à gestão de um grupo particular de autoridades (uma Gestão). Isso ocorria com este abaixo assinado a pesar de ter sido redigido com um estilo que se pensava e se apresentava como de gestão. Como outros objetos estatais, este abaixo assinado –que de acordo com o pensamento estatal e a estrutura social que se vincula a este se elevava de baixo para acima– se encontrava entre a gestão e a política em vários sentidos. Em primeiro lugar vinha de fora para

dentro, da sociedade para o Estado, por tanto da política até a gestão. Em segundo lugar, ainda que fosse empregada a linguagem de gestão, os que redigiram o abaixo assinado sabiam que temas como a regulamentação, o pedido de inclusão de organizações no controle da implementação e os tempos dos trâmites eram temas de conflito entre autoridades e destinatários e portanto temas pensados como políticos. Outros temas como a ampliação das vantagens para o sul da cidade, ou o aumento dos créditos, podiam ser considerados também temas políticos no contexto da política urbanística da cidade ou temas que supunham uma nova discussão entre os legisladores, mas eram temas distantes para a Gestão Selzer que não os afetava diretamente, com os quais poderia ter concordado, e portanto temas que eram considerados assuntos de gestão.

O pedido de implementação de um registro para terrenos, pode ter sido lido como uma idéia de gestão, ou como uma recomendação que saía do plano da confrontação própria de relações ritualizadas já que não se opunha à organização atual da gestão nem abordava um assunto politizado. Mas acompanhada de outros pontos que eram de fato assim considerados, e em formato de abaixo assinado, dificilmente escapou da leitura política. Se não era um tema questionado até então, e não tivesse sido classificado como político por chegar de outra forma aos ouvidos de Selzer –por exemplo, como proposta de um assessor– com o abaixo assinado o tema dos registros se politizava e conseguia status de ponto pendente da agenda.

Se a consideração dos conceitos que compõem o pensamento estatal não permite classificar a priori ou em abstrato os distintos pontos de um abaixo assinado do lado da política ou da gestão –porque sempre se trata de uma análise que depende do contexto situacional e relacional– a consideração do caso etnográfico da CMV e as posições de seus atores permite supor como cada ponto foi interpretado por um grupo particular de autoridades independentemente de eu ter de fato ouvido as opiniões deles sobre cada assunto. A existência de um pensamento estatal que separava o mundo em dois pólos permite especular sobre a forma pela qual um abaixo assinado seria pensado na CMV e o valor dado ao mesmo em determinadas situações. Podemos afirmar que no contexto de uma política pública toda forma tinha significado político e de gestão do ponto de vista do pensamento estatal, mas nenhuma tinha sempre o mesmo significado nem tampouco era igual para cada um dos atores.

Pensar o objeto estatal abaixo assinado com os conceitos do pensamento estatal permite dar conta da ambigüidade que acompanha todo tema que intervenha de modo

crítico na gestão. O abaixo assinado foi redigido pela iniciativa de membros da equipe técnica de uma cooperativa. As equipes técnicas estavam situadas entre a gestão e a política, já que mediavam os atores sociais e estatais. Neste caso as equipes técnicas propunham uma série de modificações de gestão, mas eram recebidas como políticas.

Em um contexto em que continuamente os destinatários eram avaliados pelo pensamento estatal em relação a seu “ser” (que era sempre de tipo híbrido entre a política e a gestão) este abaixo assinado, como qualquer outro movimento, tinha conseqüências para a implementação da autogestão. De fato, não apenas recomendava medidas que podiam ou não ser implementadas, mas contribuía a dar forma às relações entre autoridades e destinatários, destinatários e equipes técnicas, e autoridades com expedientes. Essa forma era constituída por uma relação cotidiana com espaços de encontro especialmente vinculados com os trâmites. O recebimento do abaixo assinado incidia junto a outros fatores na definição do lugar onde seriam pensadas as cooperativas e equipes técnicas, já que seu “ser” se definia a partir deste tipo de gestos e ações. No caso particular das cooperativas que assinaram o abaixo assinado, as mesmas se situavam mais próximo da Gestão do que aquelas que insultaram e bateram em Selzer na reunião da legislatura (considerada no capítulo 4, p. 52) e mais longe que os destinatários de gestão tal como foram considerados também no capítulo anterior.

Em uma situação de implementação em que as autoridades não fomentavam nem permitiam instâncias de diálogo ou discussão com as organizações, a entrega do abaixo assinado significava para a Gestão novamente a irrupção da política. Mas dessa vez esta irrompia como forma de gestão, era uma irrupção gestionalizada por suas formas e estilo, do mesmo modo podemos considerar que os progressistas de gestão faziam sua política, na reorganização do Programa, por exemplo. Como o coordenador nesse momento, os redatores do abaixo-assinado sabiam que se quisessem atingir seu objetivo deviam fazer política, porque era desse modo que uma transformação ou inovação na gestão era conceituada. Mas a estratégia para isso era usar uma linguagem de gestão e não provocar um confronto direto. Uma intervenção com formas e linguagem política teria sido menos efetivo em termos políticos (de transformação, conflito e disputa). Só a ambigüidade entre a política e a gestão permitiu ao abaixo assinado ser lido e ter efeitos políticos. Uma intervenção que realmente fosse sintonizada com a Gestão não teria tido os efeitos e significados políticos que os redatores procuravam “tendo transcorrido mais de três anos de vigência da Lei 341”.

II.

O que gerava entre os destinatários mal-estar e vontade de intervenção política era o tempo que os trâmites levavam para chegarem às instâncias esperadas. Da mesma forma que em muitos outros temas sobre este assunto, foi instalado um amplo debate que confrontava os que entediavam os tempos dos trâmites como um tema de gestão que devia ser corrigido com melhoras técnicas, e os que o consideravam tema de política que obstaculizava a gestão.

As cooperativas esperam meses o *avanço* dos trâmites por um circuito formado por instâncias de avaliação do expediente que eram pensados e organizados como passos sucessivos em direção a um destino final. Esse percurso tinha pontos intermediários que também eram pensados como pontos de chegada. Assim, antes que a moradia fosse construída, a compra do terreno e o início da obra eram pontos de chegada para onde deveriam se dirigir os trâmites. Nesse processo, o expediente com os papéis de cada cooperativa circulava pelas distintas áreas da CMV que controlavam diferentes requisitos. As áreas técnica, jurídica, social, financeira analisam detalhadamente as apresentações de cada cooperativa e suas equipes técnicas. Outros organismos do governo da cidade também faziam verificações.

Cada trâmite circulava assim por redes institucionais que eram pensadas como linhas que uniam distintos pontos. Cada um destes pontos (ou passos) do percurso se referiam a pessoas que em cada seção administrativa deviam revisar informação com critérios, interesses e dedicação diferente em cada caso. Cada seção administrativa era uma repartição de funcionários hierarquizada que conectava o expediente com as redes (por exemplo, sindicais, partidárias, econômicas, imobiliárias) específicas de cada seção ou grupo de funcionários. No avanço através dessas redes, os trâmites se transformavam. Uma solicitação de crédito se transformava rapidamente em expediente. Que deixava de ser uma proposta avaliada para ser uma proposta aprovada. Logo de que o trâmite se convertia em um cheque de dinheiro (ou crédito concedido) rapidamente passava a ser um terreno comprado e logo hipotecado. Assim se avançaria até a obra e a moradia, transformando déficit habitacional em destinatários que começariam a pagar o crédito todos os meses, até que fosse cancelado, ou até que alguma transformação determinasse outra coisa.

A situação das distintas cooperativas era muito dessemelhante, especialmente se comparada aos das que tinham entrado no Programa em momentos diferentes. A norma

era a mudança constante de procedimentos, em parte devido às tentativas da Gestão de estabelecê-los de forma clara e juridicamente viável. Mas como a solução de cada problema jurídico trazia novos problemas do mesmo tipo e de outros, era comum que os expedientes das cooperativas realizassem um percurso que em lugar de um avanço em sentido linear até as obras seja vivido como retrocesso, repetição ou freado. Não era raro que alguns passos do percurso –como a aprovação de planos– devessem ser realizados mais de uma vez devido às mudanças nas normas e procedimentos. Um contínuo trabalho de “ajuste executivo” estabelecia normas que eram fixas e irrecusáveis para os destinatários, mas que se viam em contínua mudança pela ação dos que tinham a cargo sua elaboração.

Os passos sucessivos dessa política foram estabelecidos pela primeira vez pela Gestão Jozami seguindo o modo de políticas de crédito anteriores. Com Selzer foram várias vezes modificados. Primeiro se confeccionou um *fluxograma* que estipulava de forma mais precisa os passos e tempos (ver anexo b. XIX) e finalmente foi estabelecido um “Manual de Procedimentos” que fazia o mesmo de modo ainda mais minucioso (ver anexo b. XV y XVII). Este manual (que será considerado no capítulo 6) começou a ser utilizado como guia ainda antes que a regulamentação –da que formava parte– fosse aprovada. O manual indicava cada instância de avaliação, e todos os percursos determinados por cada variável possível como resultado do passo por cada seção. Tanto o *fluxograma* como o manual, buscavam eliminar toda possibilidade de imponderáveis, e dar pautas para todo o percurso dos trâmites. O mapa do Manual de Procedimentos buscava cobrir todo o território da implementação da lei.

No caso estudado, a espera frente ao avanço de cada expediente era –para a maioria dos casos e durante a maioria do tempo– vivida como excessiva. A temporalidade desse avanço era percebida como dúvida, como déficit, como lentidão. Esse foi o motivo da realização por parte das autoridades de muitas das decisões consideradas de gestão, que procurava corrigir os problemas no avanço, e também de muitas medidas percebidas como políticas por parte dos destinatários e suas equipes técnicas, que procuravam protestar ou pressionar para que os trâmites fossem agilizados.

O tempo passado até escriturar os terrenos e depois para dar início às construções era percebido como “demora”. A espera das cooperativas não era considerada a adequada, mas ao contrário, e os destinatários consideravam justificado protestar. Para este assunto, o caso das cooperativas do Uruguai, que tão importante

tinham sido para o surgimento da autogestão em Buenos Aires, não era um exemplo. As autoridades repetiam que nesse país era necessário oito anos em média para ser iniciada a construção, mas tanto para destinatários como para atores estatais esse prazo era impensável para a realidade da implementação em Buenos Aires.

A idéia de demora, que aqui nos interessa analisar, surgia a partir da experiência cotidiana de implementação. Mas em lugar de ser aceita como dada, o percurso de cada expediente dava lugar a uma avaliação contínua do tempo restante e do que havia passado em um campo de rivalidade entre diversas interpretações. O não cumprimento dos tempos estipulados no Manual de Procedimentos não era referência sempre válida para avaliar a percepção que cada cooperativa tinha em cada trama dos trâmites. A idéia de demora podia resultar das relações entre os participantes. A sensação de demora era assim relativa, não contínua e objeto de política e de gestão aberta a disputas, tanto como o próprio avanço dos trâmites pelos caminhos estipulados.

Ainda que fosse um consenso generalizado que ser destinatário da autogestão significava estar sujeito à demora dos trâmites, diante de cada passo do trâmite existia uma expectativa aberta de que as coisas se solucionariam. A autogestão era implementada pela primeira vez e cada passo dado pelo trâmite –especialmente entre as primeiras organizações– se esperava com ansiedade e expectativa, e não só com resignação diante de uma demora conhecida. Sabia-se que o caminho seria longo, mas não em que medida e com que conseqüências. Assim a demora não só era uma avaliação abstrata da totalidade do processo, mas também uma sensação vivida cotidianamente e que podia se prolongar ou se reduzir segundo o que acontecesse em cada passo do expediente. A relatividade dos tempos e velocidades, por outro lado, gerava uma luta em torno dos trâmites.

Por outro lado, tanto como o abaixo assinado das organizações e as perguntas constantes dos destinatários em toda reunião, setores políticos e de gestão do governo da cidade começaram a exigir respostas sobre as causas da demora. A partir da classificação das autoridades se pode dizer que algumas dessas reclamações surgiam pensadas como se fizessem parte de confrontos políticos e outras como parte dos mecanismos de controle da gestão no governo.

A *Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires* investigou diferentes Programas da CMV entre os quais se encontrava o que implementava a autogestão. Estas auditorias eram outra dessas coisas que se consideravam de gestão, mas com

interesses políticos por trás (no sentido de luta de facções). Daí o perigo de suas avaliações, porque se sabia de seus efeitos políticos, embora chegassem ao *Jefe de Gobierno* com formato de gestão. A demora nos trâmites foi incorporada nos relatórios entregues à *Jefatura de Gobierno*. Era também uma intervenção externa para a Gestão, e chegava a Ibarra com o temor dentro da CMV de que pudesse ter piores efeitos que uma mobilização de destinatários, com as quais as autoridades estavam mais acostumadas a tratar como ação motivada pela política (no sentido de facções). A demora, nos termos estatais com que se falava na Sindicatura, foi chamada de “sub-execução”, isto é, que não tinha conseguido gastar tudo o que havia sido concedido. O relatório não era público, mas tive acesso ao mesmo pelas relações externas a esta pesquisa que me levaram casualmente a pessoa responsável por sua elaboração. Nas conclusões se informava:

“Ainda que possamos aceitar as dificuldades que tiveram que confrontar para agilizar a operatória da Lei 341, não é justificável o excessivo tempo que isto demandou. O que é demonstrado ao examinarmos o crédito dado e o crédito recebido durante toda a aplicação da mencionada operatória”. [...] “Na operatória de grupos familiares, foram executados no ano de 2002, \$ 1.322.000, para a compra de casas multifamiliares, sobre um crédito determinado de \$ 4.031.321”. [...] “Dado o setor da população para o qual está dirigida a Lei, o qual está vivendo uma situação de extrema emergência habitacional, é injustificável a sub-execução orçamentária”.

Na Legislatura também a sensação de demora teve repercussões, e foram reproduzidas por *Noticias Urbanas*. Um deputado apresentou um projeto para exigir do Poder Executivo a regulamentação da Lei 341. Por outro lado, tanto em 2003 como em 2004 Selzer foi convocado a dar explicações sobre a demora (nos trâmites e na aprovação da regulamentação) à *Comisión de Vivienda de la Legislatura*. Eram sempre deputados opositores os que chamavam e conduziam estas reuniões, o que contribuía para a leitura por parte da Gestão do tom político. Na entrevista de *Noticias Urbanas* a deputada do partido de Macri que presidia a dita Comissão dizia: “realmente é necessário que Selzer explique por que estão totalmente paralizados os projetos de autogestão de moradias, sendo que há cem cooperativas formadas, das quais 25 já compraram os terrenos”¹⁴⁷.

¹⁴⁷ *Noticias Urbanas* 30/3/2004

Frente à sensação de demora, todos os atores intervinham porque se sabia que o ritmo dos expedientes podia ser alterado com a participação direta. Portanto, talvez um modo transversal fosse mais adequado que o vertical para descrever o processo de trâmites na implementação da autogestão. Longe do automatismo da mitologia da burocracia racional, da divisão de tarefas e lugares entre atores, da separação radical entre sociedade e Estado e de outros padrões que o pensamento estatal estabelece, as autoridades, as equipes técnicas, funcionários e destinatários diariamente procuravam de diversas formas o modo de acelerar os trâmites. A intervenção de todos os atores alterava de fato a velocidade e direção dos trâmites e contribuía para que cada caminho fosse diferente.

Para os que não encontravam explicação para a demora de seus trâmites, o mito da gestão aparecia como ilusão ou como mentira. Ilusão quando os destinatários ou outras pessoas comprovavam que as autoridades ou quem defendia a idéia de racionalidade para a CMV estivessem criando algo que não era certo; mentira quando os que insistiam no mito da gestão estivessem tentando impor essa ilusão sabendo que não era verdadeira.

Mas se o mito de gestão às vezes aparecia como perspectiva de um grupo de atores, outras vezes o mito era compartilhado por todos os envolvidos na implementação como quando se acreditava que os trâmites viajavam por caminhos seguros e lineares. Não era difícil acreditar neste mito porque às vezes se podia visualizar caminhos e procedimentos e estes eram efetivamente cumpridos: a pesar dos diferentes percursos, a entrega de créditos trazia ar fresco à mitologia mostrando que os canais estatais dos trâmites estavam funcionando. O mito estatal na maioria do tempo funcionava, pelo menos para os que continuavam no processo, e só em uma escala mínima e por momentos, a realidade da implementação contradizia de maneira óbvia seus postulados.

Do ponto de vista do pensamento estatal, os problemas nos percursos eram considerados exceções, e um tempo, um espaço e as pessoas estavam definidos como tempo, espaço e pessoas adequadas à gestão. Na visão de perto que relativizava a validade dos caminhos, parecia se tratar de um sistema com tantas exceções como casos considerados. Mas era difícil que o reconhecimento dessa multiplicidade mudasse a visão sobre o Estado como sistema de governo, o Estado era aquele dos caminhos firmes e assim os caminhos diversos apareciam como externos ao mesmo, erros, exceções ou casos explicados pela intervenção da política. A operação que Kuhn

descreve como revolução científica de mudar o paradigma quando as anomalias –no caso da autogestão, tantos expedientes com caminhos particulares e diferentes– são mais que os casos que respondem às regras, era pouco comum, mas ocorria em alguns momentos. O novo paradigma consistia em reconhecer que cada trâmite seguia um caminho, o que permitia formular, a partir da multiplicidade uma teoria do Estado que não se adequava a teoria mais forte do pensamento estatal. A favor, contra, ou por fora dos caminhos e sistemas oficiais de créditos, havia muito do território da implementação que –a pesar de ser estranho a esse pensamento– freqüentemente também era pensado pelos que participavam do processo de implementação.

A proposta de um novo paradigma a nível teórico que encontramos na ação e no pensamento de alguns participantes, pode ser comparada com essa mesma proposta tal como foi formulada por Giorgio Agamben no que chama Estado de exceção como Paradigma de governo que tende a aparecer como dominante na política contemporânea (2005:2). Esse autor considera o Estado de exceção como “the original structure in which law encompasses living beings by means of its own suspension”(3)¹⁴⁸. Essa idéia de Estado, generalizada a partir de uma figura jurídica utilizada, por exemplo, pelo nazismo, pode ser considerada metaforicamente para a situação da implementação de uma política pública. É um Estado onde a exceção passa a ser a norma, e no qual a partir da suspensão de garantias legais, se cria uma situação de permanente emergência cujo resultado pode ser a exclusão do sistema político de categorias inteiras de cidadãos, segundo um de seus exemplos.

III.

A situação durante a implementação e no acompanhamento dos trâmites consistia em atitudes diferentes diante de uma realidade incerta. Um ponto de incerteza se vinculava com as especulações orçamentárias: durante o primeiro ano da nova Gestão (antes do aumento de 30 milhões) havia rumores que afirmavam que o orçamento concedido ao Programa alcançaria todo mundo e outros que o negavam. Uma empregada viu em um “*memo*” (*memorandum*, documento de circulação interna com o qual as seções se comunicam dentro do organismo, diferente das “notas” e dos “registros”) que existiam 4 milhões, mas alguns negavam que esse dinheiro pudesse se destinar efetivamente aos primeiros créditos por problemas jurídicos. Por outro lado,

¹⁴⁸ La estructura original na qual a lei engloba os seres vivos por meio de sua própria suspensão.

ainda que a nova gestão afirmasse que devido às normativas aprovadas por Jozami não havia “segurança jurídica” para implementar a autogestão e que se dessem dinheiro terminariam nos tribunais, ninguém afirmava que os créditos não saíam e os trâmites no organismo continuavam avançando lentamente.

A sensação de lentidão para a maioria dos destinatários contrastava com o exemplo da cooperativa Emetele (que iniciou seus trâmites em 22 de agosto de 2002 e em outubro escriturou) e outras; que gerava um firme indicio de que na administração dos expedientes existia política. Esse exemplo ao mesmo tempo servia de modelo de que as coisas poderiam sair. Os expedientes da maioria das cooperativas bem ou mal avançavam, e às vezes a jurada inocência despolitizada no preenchimento dos expedientes por parte da Gestão parecia para muitos ser verdadeira. Na realidade nem a hipótese que politizava a gestão, nem a que mostrava uma gestão sem política eram firmes. A implementação era vivida com a dúvida contínua, que fazia os destinatários – e os funcionários– se alternarem entre a esperança e a resignação a partir de cada gesto ou acontecimento que fosse avaliado a respeito.

Por outro lado, a acusação de politicidade não estava dirigida apenas à Gestão ou aos destinatários. Tudo e todos podiam ser políticos ou estar fazendo política. Houve uma reunião na CTA para começar a organizar um plano de luta, com mobilizações, contra a Gestão. A Gestão havia decidido não escriturar mais na “gestão de negócios” e tampouco comprar terrenos antes da aprovação da reforma da lei. Mas a mesma não saía. Depois da desvalorização da moeda, os preços da construção tinham subido e já o valor do crédito não dava para construir casas. Mas sobre a base desses dados alguns direcionavam suas críticas à legislatura, e consideravam que a CMV não tinha culpa de que as coisas não saíssem. Também havia quem dissesse que apesar da avaliação os créditos seriam suficiente porque ainda que os preços dos materiais de construção tivessem subido, os da mão de obra tinham baixado. A implementação era um campo de interpretações cruzadas que procuravam descobrir a localização da política, ou estabelecer a ordem de gestão.

Especialmente as primeiras cooperativas, que haviam iniciado seus trâmites na época de Jozami consideravam que já tinham tudo pronto para começar as obras e que então os estavam “enrolando”. A opinião era que “sempre encontram alguma coisa no expediente”. Nessa frase podemos ver uma crítica de tipo política à gestão, ou de tipo gestão à política das autoridades. O que para eles travava os trâmites tinha uma cor política, era que as “observações” que os detinham roçavam com o limite do

regulamentado. Não eram freados por causas indiscutíveis e assim, se considerava que o fato de um expediente ir adiante ou ser freado dependia exclusivamente da interpretação das pessoas responsáveis. A crítica era feita à política na gestão ou ao “eficientismo” das autoridades que por cuidar dos meios de gestão descuidavam dos fins políticos.

Ocorreram de fato vários problemas com as observações dos trâmites na gerência jurídica da CMV, que pese a estarem baseadas sempre em argumentos da legislação escrita, não eram percebidas como o correlato da aplicação de normas racionais, mas sim como a irracionalidade de uma leitura de leis afastada da realidade, pouco humana de um certo ponto de vista, ou excessivamente pessoal de outro. No final das contas as observações minuciosas que –como estas “observações”– atrasavam os trâmites, não eram consideradas como regidas pela ordem de gestão, mas sim pela ordem da política, ou de uma terceira ordem de modos de operar, associado a características pessoais despolitizadas ou ao azar. O gerente de assuntos jurídicos juntou muitas críticas pelas demoras nos passos dos trâmites por sua gerência. As “observações” faziam com que o trâmite voltasse ao Programa para que os destinatários o corrigissem.

Uma vez reteve durante 17 dias um expediente e não permitia que os destinatários o viessem. Nessa oportunidade, uma de suas observações para um trâmite foi que tinha violado uma das normas da lei de cooperativas. O gerente perguntou informalmente a um dos destinatários para que haviam formado a cooperativa, a resposta foi “para pedir crédito” e a mesma foi incluída entre as observações feitas pela gerência que causava o retrocesso do expediente, dado que esse motivo não era válido – segundo a lei de cooperativismo– para formar uma cooperativa. Outra observação impugnavas as atas da cooperativa que eram manuscritas; uma das destinatárias afetadas disse: “Querem, que coloquemos o livro de atas na impressora?”.

As observações eram consideradas absurdas, e por isso eram lidas como freios políticos. Alguns circunscreviam as observações deste gerente à “interna” entre este funcionário público com o coordenador do Programa. Outros pensavam que era devido à hostilidade com relação às cooperativas que haviam ingressado na época de Jozami. Os membros de uma dessas cooperativas que queriam se reunir com o gerente para pedir explicações tiveram que esperar do meio dia até as 19:30 da tarde, mas depois da espera não os recebeu porque disse que “não era horário para atendimento ao público”. Diante da raiva dos destinatários, disse que ele não tinha porquê receber “pessoas” e que só receberia, no dia seguinte, a suas equipes técnicas. Quando lhe perguntaram por quê

recebia a outras organizações disse que as recebeu por “o terem pressionado de cima” para que o fizesse.

Diante de situações como esta, no início de 2003, a espera –considerada demora– era vivida com preocupação. Muitos se queixavam da ansiedade, especialmente quando parecia estar próximo o momento da compra do terreno. Um presidente de uma cooperativa me contou que por estar “nervoso” havia perdido dez quilos, e que os membros de sua cooperativa começavam a se desinteressar, a desconfiar dele e também a questioná-lo pela demora. Ele dizia que só repetia os prazos que a ele lhe eram dados pela Gestão, mas que não era compreendido pelos associados.

Neste momento da implementação da autogestão –depois da reorganização do programa visto no capítulo 3– havia problemas com os trâmites de tipo político e de gestão e entre várias cooperativas começou a se instalar a necessidade de dar uma resposta política. Esta –segundo a compreensão dos destinatários tanto como dos atores estatais– podia agilizar os expedientes. Apesar de um pensamento que continuamente reforçava a idéia de que gestão e política eram âmbitos e práticas que deviam permanecer separados por canais distintos, se impunha a necessidade de introduzir política no processo. Essa combinação era ao mesmo tempo o que causava problemas de gestão e o que podia solucioná-los. Política e gestão apareciam assim como dois aspectos de um mesmo processo. Como na análise da modernidade de Latour (1994) fazer híbridos de sociedade e natureza impedia que esses pólos fossem pensados de maneira separada, e a mesma operação de purificação pode ser ela mesma a que permite a proliferação de híbridos. Na CMV podia se falar da substância gestão e da substância política sem contradição, mas ao mesmo tempo talvez nada no Estado podia ficar a margem de ser lido de pontos de vista simultâneos e estar assim, simultaneamente no meio de processos políticos e de gestão.

c. A Vigília.

O grupo e seu nonsense não mantêm uma espécie de diálogo secreto, produtivo de uma alteridade potencial? Do fundo de sua impotência, o grupo pode ser portador de um apelo inconsciente para que alguma outra coisa se torne possível [...] Grupo sujeito e grupo sujeito não deveriam assim ser considerados como mutuamente exclusivos.

Félix Guattari, Revolução Molecular.

Nesses momentos de incerteza, ansiedade e falta de respostas convincentes havia distintas reações por parte dos destinatários. Alguns se consideravam fraudados e abandonavam o processo renunciando a espera. Outros, não tinham nenhuma reação que fosse percebida na CMV e continuavam esperando. Também alguns, como os que formavam parte da *Coordinadora de Cooperativas de Hoteles*, decidiam “fazer algo” e intervir no processo. Neste último caso se suspeitou que a demora se devia a razões políticas, e se realizou uma resposta do mesmo tipo. Decidiu-se irromper politicamente na gestão.

A *Coordinadora* era integrada por várias das cooperativas de famílias alojadas pelo governo em “hotéis”. Estas organizações haviam se manifestado contra o *Jefe de Gobierno* quando ele expulsou o primeiro subsecretário e as equipes técnicas (arquiteto, equipe social) com que estavam trabalhando formados por membros da gestão anterior. A *Coordinadora* se apresentava como autônoma de todo grupo político, ainda que isto fosse colocado em dúvida pela Gestão devido à relação com membros da Gestão Jozami. Ao mesmo tempo esta relação era a que dava fundamentos para considerar de caráter político as travas na gestão.

Na época em que várias das cooperativas que formavam a *Coordinadora* se aproximaram do momento da escrituração de terreno –primeiro ponto de chegada do circuito de trâmites– e diante da hostilidade da gerência de assuntos jurídicos e do prolongamento geral dos tempos –na comparação com os tempos de outras cooperativas– atribuído à política da Gestão; a *Coordinadora* decidiu implementar uma medida para acelerar os tempos e para que os terrenos fossem efetivamente comprados. A medida adotada foi a de se instalar nos corredores do organismo, diariamente. Alguns chamavam esta medida “de vigília”, e foi proposta como medida de força até que todas as cooperativas da *Coordinadora* assinassem a escritura¹⁴⁹.

Instalar-se nos corredores não era algo tão estranho, já que, desde que a autogestão havia começado a ser implementada, a presença das organizações no organismo tinha sido contínua. A diferença era que, em lugar de se aproximar do organismo para pesquisarem, agora um grupo se instalava da manhã até o fim do

¹⁴⁹ Os líderes das cooperativas e alguns associados estiveram na CMV todos os dias durante várias horas. Outros associados se aproximavam esporadicamente ou nunca. Havia a todo o momento em torno de cinco pessoas, umas dez pessoas era a média de destinatários na vigília, o máximo pode ter sido de 20 ou 30 pessoas, em algum momento crítico nas relações com a Gestão. Em sua maioria eram mulheres, várias com seus filhos e ainda que não fossem muitas as pessoas que faziam constantemente a vigília a presença nos corredores do organismo era algo que se notava.

horário de trabalho. Um assessor do subsecretário foi designado para se ocupar pessoalmente dos trâmites dessas cooperativas. O objetivo para a Gestão era que a vigília terminasse. Esse assessor disse em uma das tantas reuniões realizada com a *Coordinadora* e sua equipe técnica que se os créditos não saíssem ele renunciaria. Nem assim, não obstante, a Gestão conseguia credibilidade diante dos destinatários da vigília. Membros da primeira Gestão a cargo da autogestão, que formavam a equipe técnica das cooperativas da *Coordinadora*, realizavam a vigília com as cooperativas. Uma advogada e a ex-coordenadora do Programa realizavam cada reclamação e reunião com os líderes das cooperativas, o que irritava ainda mais a as autoridades vigentes.

Além da permanência nos corredores, foi empregado o método de perguntar com insistência por cada detalhe do trâmite. Era fácil perceber que as autoridades responsáveis estavam incomodados com a situação. Perturbava-lhes não poder transitar tranquilos pelo organismo sem serem abordados pelos destinatários que, dia a dia, os enchiam de interrogações. A ambigüidade do progressismo de gestão –próximo das organizações, porém mais afastado daquelas do que outros progressistas–, se expressava durante a vigília na combinação de funcionários solidários com outros que ameaçavam chamar à policia. Entre a aceleração nos trâmites, e a ameaça de que as coisas não se resolveriam se eles continuassem com esse tipo de protesto.

Durante a vigília as conversações entre destinatários, autoridades e funcionários consistiam em dados muito precisos e específicos vinculados aos trâmites, que mudavam segundo o lugar do percurso por onde o expediente se encontrasse. O que faltava, que observações, que novo problema agora, que dia estaria, por que não estavam no dia em que disseram que estariam, quem era o responsável, por que não esse terreno, por que sim essa outra cooperativa, que fariam agora, por que continuava demorando o expediente em tal seção. Em torno dessas questões, a vigília despertou durante algumas semanas todos os dispositivos de gestão e se pode dizer que foi efetiva porque conseguiu que os trâmites avançassem. Ainda que em condições normais a inimizade que agora se pronunciava com relação a essas cooperativas tivesse significado um retrocesso na ordem de prioridades, a vigília fazia com que a Gestão agilizasse os trâmites da *Coordinadora* embora fosse apenas para acabar de uma vez por todas com aquela tortura feita com as autoridades que eram continuamente abordadas.

Este grupo de destinatários consideravam que eles haviam feito todo o necessário no que respeitava a sua parte no processo, e que só com sua presença contínua na CMV conseguiriam destravar os trâmites. A presidenta de uma cooperativa

comunicou às autoridades que ficariam até que saíssem os créditos e disse “temos o direito de estar aqui porque temos tudo pronto faz tempo e aqui não fazem nada”. No caso de sua cooperativa o tempo corria porque a dona do terreno havia colocado uma data máxima para fazer a escrituração e depois viajaria.

A vigília foi uma medida considerada por eles e pela Gestão como política. Não obstante o protesto era feito sem contradizer nenhuma regra e só consistia –mais ainda– em exagerar ou aumentar o comportamento autorizado e habitual dos destinatários na gestão. Não obstante, do ponto de vista da Gestão, com a vigília, a *Coordinadora* e as cooperativas que a integravam saíam automaticamente da gestão e entravam (ou entravam *mais*) na política. Selzer disse à equipe técnica da *Coordinadora* “você incentivam as pessoas a protestarem”, acusando assim a equipe de politizar os destinatários e fazê-los se confrontar com a Gestão.

Depois de várias semanas, a vigília começou a se diluir progressivamente perdendo intensidade. Alguns terrenos foram escriturados, mas não muitos outros. O fim da vigília, quando já poucas pessoas a mantinham, se vinculava a que –além do desgaste em mantê-la– as explicações de cada expediente começaram a ser consideradas válidas e o tempo dos trâmites voltou a ser uma espera considerada como não política. Antes que resultados creio que as autoridades conseguiram mostrar-se tão impotentes quanto os destinatários em resolver os problemas nos passos percorridos pelos trâmites. Talvez também as autoridades obtiveram sucesso em se mostrar mais diligentes.

Tanto por sus protagonistas como pelas autoridades, a vigília foi pensada –e sempre lembrada– como uma invasão das organizações que irrompiam de forma no legítima na gestão. As organizações estavam intervindo em um espaço de administração e de trabalho técnico. Nada tinham do que fazer ali segundo as idéias compartilhadas de que os trâmites são um assunto de gestão, e a presença não autorizada das organizações é política. A política como conflito e luta –para a *Coordinadora*– e de interesses de facções –para a Gestão– havia entrado explicitamente na gestão.

d. Técnicas nativas de gestão e de auto-gestão.

I.

Desde o momento em que as organizações sociais propuseram estas políticas (capítulo 1), a autogestão não deixa de se afastar de suas mãos. No início voz autorizada sobre a autogestão, compartilhem e negociam essa autoridade quando a autogestão é

convertida em Lei, e a perdem quando começa a ser implementada. Neste momento, os atores situados do lado que do ponto de vista do pensamento estatal é o da sociedade passam a ser “destino” das decisões de autoridades, que reúnem agora a autoridade levada em conta na implementação.

Mas se a autogestão tenha deixado de ser externa ao Estado, não significava que os atores estatais regulavam ou determinavam tudo o que ocorria em sua implementação. Como os distintos conjuntos de atores da autogestão –destinatários, equipes técnicas, funcionários – as autoridades só podiam influenciar como um fator a mais nos percursos dos trâmites. Nenhum grupo controlava totalmente o processo de trâmites, mas a forma de participação de cada setor era diferente. Na autogestão, as autoridades tinham uma perspectiva orientada para o controle do processo global, e eram o único ator que pensava a implementação no modo que poderíamos chamar “estatístico”, pelo fato de responder a uma visão de escala sempre abarcativa. A Gestão falava para todos os participantes, procurava legislar e administrar os ritmos dos expedientes abarcando a totalidade. Esta pretensão era alcançada apenas como enunciado algumas vezes efetivo, mas nunca livre das críticas e acusações políticas.

Ainda que todas as pessoas na CMV tentassem influir na velocidade dos trâmites, a diferença que justifica manter a divisão entre destinatários e autoridades que o pensamento estatal institui, é que se autoridades tentam intervir controlando o conjunto, colocando regras e organizando os sistemas e circuitos de procedimentos de forma geral, os destinatários se interessavam pelo avanço de seu expediente particular.

Nas ações coletivas, como abaixo assinados ou reclamações gerais, a intervenção das organizações era também geral. Mas cotidianamente, os destinatários se orientavam pelo acompanhamento do trâmite de cada cooperativa. A vigília foi uma medida coletiva, mas seguia o modelo mais habitual de gestão ou auto-gestão dos destinatários: era pensada como reclamação conjunta de casos particulares e personalizados de cada uma das cooperativas da *Coordinadora*. Nas reuniões com autoridades, os que faziam o protesto não falavam do caso de vários trâmites, mas de cada um separadamente, já que cada trâmite seguia um caminho e merecia uma explicação diferente. Por sua vez, a Gestão combinava o seguimento personalizado com a standardização: dava as mesmas respostas para todos, no marco de um sistema que era pensado como único.

Mas se esta “orientação estatística” das autoridades estava –clara na reorganização do Programa, a elaboração de normativas e as regras que o coordenador

colocava para todas as cooperativas, ainda que fossem de tipo informal– no acompanhamento cotidiano dos passos percorridos pelos trâmites a participação da Gestão nem sempre era geral. A intervenção era mais do tipo “caso por caso” de modo que as autoridades exerciam também uma “orientação particularizada” do mesmo modo que o resto dos atores. Desse ponto de vista a participação na gestão dos diferentes atores era a mesma.

O coordenador que implementava com cada cooperativa esse modo de intervenção sobre os trâmites, pensava que o mesmo era provisório, e obrigado por situações conjunturais. Este tipo de intervenção era estranho ao modo de gestão ideal no qual as autoridades deveriam controlar uma máquina automática de gestão. Do ponto de vista do mito de gestão os processos deviam ser dirigidos *estatisticamente* e assim, o modo de intervenção particularizado era visto pelo coordenador como uma imperfeição *ainda* não solucionada, mas em vias de desaparecimento:

“E outra intervenção que continuo fazendo; com menos freqüência que antes, mas ainda com muita freqüência. É a de pegar o telefone e chamar uma determinada área de dentro ou de fora do organismo para pedir que se agilize ou que se cumpra um trâmite que está super atrasado. Isso é o que eu quero diminuir ao mínimo indispensável, que ainda está em uma cota muito alta, e que depende muito do funcionamento [...]”¹⁵⁰

Mas a pesar dessa intenção contínua das autoridades em criar um sistema eficiente, que funcionara de modo automático e uniforme, nunca se renunciou à modalidade que dava um tratamento distintivo a cada destinatário. Por mais precisão que tenham a legislação e os procedimentos sucessivamente reformulados, pelo lado, junto e a partir de regras ou contra elas, as autoridades e todos os outros atores envolvidos configuravam caminhos particulares para os percursos de cada expediente.

A intervenção particularizada sobre o sistema de trâmites ficou explícita em uma oportunidade quando o coordenador expressou que –por razões de gestão– tinha que “fechar a torneira”. Com essa decisão se explicitava que a chegada de destinatários novos já não era um objetivo de gestão e que, para garantir a implementação, novos ingressos deveriam se regulados. Uma nova norma se incluía de forma informal –não escrita– no funcionamento do Programa, consistente na decisão sobre quais expedientes ficariam arquivados e quais avançariam, que ficava nas mãos da Gestão. A interpretação sobre essa vontade de intervenção do coordenador foi criticada e

¹⁵⁰ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

denunciada como política (a dos interesses particulares) já que não era uma forma válida para a mitologia da gestão na qual dessa vez os críticos (destinatários, equipes técnicas) se respaldavam.

Ainda que desde o início existia um acompanhamento “caso por caso”, agora o coordenador institucionalizava uma regra pela qual os novos destinatários deveriam ter uma reunião com ele, a partir da qual se derivaria o novo expediente a algum funcionário administrativo para que começasse a completá-lo ou para que o arquivasse até novo aviso. Desse modo, as autoridades tomavam uma decisão a partir da “orientação estatística” que influiria em toda a implementação, mas que consistia na habilitação do método particularizado pelo qual o ingresso ao Programa ficaria condicionado a decisão das autoridades. Estas, não obstante, diziam avaliar o ingresso com critérios claros e universais, portanto próprios do modo de gestão no qual consistia a mitologia da burocracia racional.

Acompanhando os trâmites em relação às particularidades das cooperativas, podemos ler que o ritmo de cada expediente aparece organizado pela Gestão em blocos segundo o nível de afinidade. Isto era para a Gestão o resultado de avaliar aptidões para realizar a autogestão, mas para os críticos a mais vil política clientelista. O certo é que os expedientes estavam particularizados, e o ritmo que a Gestão buscava imprimir a cada um era específico a partir, não de um interesse particularizado sobre as situações sociais dos destinatários (como alguns propunham), mas sim em relação à distância com respeito à Gestão. A partir da distância com respeito aos critérios estabelecidos pelas autoridades, e também da posição política (facciosa), se definia o “ser” político ou de gestão, o ser do “conflito” ou da “eficiência”, de cada cooperativa.

A partir dessa classificação e outras variáveis pensadas como próprias da esfera da política, na gestão cotidiana do Programa as autoridades determinavam dois modos de tratamento dos expedientes: “exceções” correspondentes a expedientes com tratamento especial, que podiam em alguns casos até saltar passos ou evitar controles habituais; e os casos normais, quer dizer, trâmites que avançam por um caminho idealmente estabelecido por normas universais para todos os destinatários. A pesar da determinação explícita desses dois tratamentos, de qualquer modo, ambos eram tratados de modo personalizado. A diferença era então que as “exceções” eram um grupo de cooperativas que, sem que os funcionários soubessem as razões –nem se interessaram em perguntar– eram colocados na frente da fila, por exemplo, para os pedidos de

taxações, ou para a realização de informações sociais. Saltavam passos, e podiam até violar normativas.

De qualquer maneira, o controle das autoridades sobre o processo não era absoluto, nem sua classificação sobre os destinatários (e equipes técnicas) determinava de modo linear o percurso que seguiriam seus trâmites. Relações transversais atravessavam outras verticais ou horizontais. Pese a organização hierárquica e o poder de decisão, as autoridades se encontravam constringidas em vários sentidos. Não era decisão das autoridades estabelecer qual seria o ritmo dos expedientes, e só incidiam como um fator a mais na velocidade dos mesmos. Não era qualquer expediente que poderia ser “acelerado” ou “freado”. De fato, muitas vezes a Gestão se encontrava frente a dilemas como o de optar entre mostrar resultados e organizar um ato de escrituração, ou atrasar a entrega do crédito a uma cooperativa que não era considerada preparada. Ou decidir se beneficiar uma cooperativa afim de priorizá-la, ou se preservava inalterado um sistema de trâmites que acreditavam que devia ser do âmbito de gestão não politizado. Como vimos com respeito ao gasto do orçamento, devido ao pouco controle efetivo das autoridades sobre o processo, não chegaram a gastar todo o dinheiro concedido e “sub-executaram”, gerando pedidos de informações no legislativo.

Por outro lado, muitas das organizações não tinham vínculos nem positivos nem negativos com as autoridades. A classificação dos destinatários não tinha um esquema tão sofisticado para incluir cada destinatário separadamente. Assim, muitos trâmites avançavam de modo despolitizado, sem alterações em sua marcha que fossem consideradas políticas, ainda que o fossem –em todos os casos– com desvios considerados de gestão. Também com uma avaliação permanente das autoridades que, diante de qualquer movimento político, podia conceder a eles um tratamento em conseqüência. Mas como a política (em sentido de diretrizes) do progressismo de gestão, era a gestão, a avaliação costumava dar-se na linguagem da eficiência ou ineficiência. Assim, na avaliação das equipes técnicas, o coordenador falava de sua avaliação do tipo de gestão, que era independente das diretrizes ou estilos políticos:

“[...] Assim como chegou aqui gente com vocação para fazer um trabalho social, apareceu também gente que estava morta de fome no mercado que veio para cá para ver se conseguia alguma coisa. Ne? E depois não sabem apresentar um projeto. A verdade é esta, foi o que aconteceu. [...] O que acontece é que querem medir forças com a gente, são todos contra nós. Nós dizemos às organizações que os profissionais são inúteis, [...] e os profissionais dizem que nós queremos prejudicá-los e ficarmos com toda a grana. Existem 80 milhões de linhas

cruzadas aqui, e o que queremos é descruza-las. E como podemos fazer isso? estabelecendo uma rota clara e as regras do jogo.”¹⁵¹

O estabelecimento da gestão como dimensão chave, como parâmetro de avaliação, coincidia com o fato de que após alguns meses de implementação, o procedimento de seleção das cooperativas foi se desenvolvendo como procedimento rotineiro e despolitizado, no sentido de ser neutro às disputas de facções estatais, ou ao menos ser considerado assim. A avaliação do coordenador e da Gestão sobre as organizações e as equipes técnicas era defendida como parte necessária da gestão racional e, desse ponto de vista, as acusações comuns recebidas pela Gestão devido a essa eleição dos grupos que seriam priorizados, eram considerada no marco da dinâmica de rivalidades políticas entre atores que se enfrentavam, e assim neutralizada. Desse modo o mito da gestão se reforçava a pesar dos métodos particularizados, porque também estes eram apresentados como um modo automático e despersonalizado de se fazer gestão.

II.

Uma gestão que procurava ser controlada pelas autoridades, mas que de fato era realizada a partir da participação de todos os atores, permite considerar a implementação da autogestão desde uma perspectiva diferente à do mito de gestão. A partir do caso já considerado da vigília, podemos ilustrar uma atitude válida para todos os destinatários da autogestão, que nos permitirá analisar o acompanhamento dos trâmites, no que este se afastava do domínio das autoridades, que era o da forma estatal aplicada sobre a implementação. Em algum ponto, toda a implementação da autogestão se vivia como uma vigília e, como disse, a medida adotada por um grupo de cooperativas não era mais que um exagero de uma forma pouco convencional para os termos do pensamento estatal, mas que era habitual na implementação da autogestão. A vigília era um modo exagerado de ser destinatários, mas sem alguma coisa desse modo vigília nenhum trâmite avançava.

Assim, o que a vigília representou no processo da implementação da autogestão, pode ser visto reproduzido infinitesimalmente em cada um dos passos dos trâmites de cada cooperativa. A mitologia da burocracia racional se via assim superada continuamente na prática dos trâmites pelo modo como a implementação era pensada

¹⁵¹ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

enquanto se participava nela. Em outras palavras, aos caminhos estipulados, sempre eram colocados movimentos alternativos. Na implementação da autogestão, o procedimento normal de avanço dos trâmites de autogestão precisava, por exemplo, da presença contínua dos destinatários para funcionar. De fato, os trâmites pelos quais ninguém perguntava não avançavam. Por tal razão, abandonar a espera significava ficar fora da política pública: sem um destinatário atento aos passos de seus trâmites, os expedientes voltavam ao Programa e se juntavam em uma pilha abandonada.

A pergunta contínua dos destinatários pela situação de seus trâmites, era o outro lado da moeda de um sistema de gestão que esquadrihava atentamente cada detalhe das apresentações, e cotidianamente exigia correções e verificações por parte dos destinatários. Estes últimos deviam ter um modo vigília de acompanhar os trâmites porque nunca conseguiriam fazer uma apresentação perfeita que fosse aprovada em todas as seções. A dificuldade no avanço se vinculava a enumeráveis variáveis combinadas, como a leitura ao pé da letra dos regulamentos, a tentativa de regulamentação política do fluxo de expedientes e outras variáveis como as idéias dos funcionários sobre como deveriam as coisas ser feitas.

O modo vigília de ser destinatário estava vinculado na implementação da autogestão a sensação de demora. Os destinatários não esperavam em suas casas os resultados de trâmites críticos sobre os quais se informava só a posição do percurso no qual os mesmos se encontravam. Os destinatários se confrontavam cotidianamente com o interior da CMV, profanando de algum modo à esfera de gestão, e a invadindo com sua presença. O segredo do Estado onde provavelmente está radicada parte da força da mitologia da burocracia racional, era assim politizado e questionado por destinatários que sabiam do que se tratava a gestão burocrática, com uma observação participativa similar a que permite a etnografia. Como esta última para o etnógrafo, a experiência dos destinatários mostrava que no Estado os trâmites eram uma matéria manipulável e que podia ser modulada pela intervenção das pessoas. Os passos percorridos pelos trâmites apareciam nessa experiência como objetos híbridos de gestão e de política que longe de ser resultado de normativas transcendentais que automatizavam a gestão eram produto das pessoas que os produziam ao decidir sobre eles.

A vigília implicava um conhecimento dos procedimentos, os tempos, as características particulares de cada lugar onde passavam os créditos e as respostas habituais em cada seção. Havia um conhecimento geral da gestão que só por estar aí cotidianamente, e por já levar anos procurando a forma para que os créditos avançassem

era acessível para os destinatários de um modo que, segundo a ótica do pensamento estatal, só deve ser acessível para as autoridades.

Silvia, presidente de uma cooperativa, chamava pelo telefone do Programa a outra seção da CMV para assegurar-se –segundo me explicava– que o dia seguinte sairia o expediente para *Procuración* aonde iria ser assinado na segunda-feira para voltar a CMV na terça-feira e na quarta-feira poder estar na *Escribanía*. Assim o expediente chegaria exatamente na data de viagem da dona que, já havia mudado duas vezes a passagem e, como havia dito, como pensava que “a estavam sacaneando” já não mudaria de novo. A pesar das gestões de Silvia, o expediente não saiu para Procuração porque segundo lhe explicou uma empregada “não existe quem o leve, estão todos ocupados”. Assim, seu esquema de dias se desmoronava e teve de insistir por outros meios, mas sem êxito. Reuniu-se com autoridades e um deles lhe disse que o expediente já havia saído há 15 minutos. Mas uma empregada do programa lhe confirmou que essa informação era mentira e que ainda não havia saído. Além disso, o coordenador do Programa queria lê-lo antes que saísse, pelo que ao final do dia se sabia que o expediente só sairia para a *Procuración* no dia seguinte e por tanto os tempos não se cumpriram como Silvia queria.

A idéia de autogestão indica que os destinatários têm participação em políticas antes implementadas diretamente pelo Estado. Em lugar de moradias terminadas que se licitam a distintos postulantes, o Estado se limita a conceder créditos e controlar o processo de construção, verificando o uso do dinheiro para o fim projetado. A pesar dessa inclusão dos destinatários mediante a participação na gestão, não obstante, este modelo de políticas não autorizava a intervenção no processo de trâmites. A presença dos destinatários –se bem que aceita quando inevitável para o funcionamento de gestão– era anômala. A aprovação dessa lei não implicou uma mudança com respeito ao lugar limitado e externo que dentro do Estado os destinatários são situados. Como o termo indica, os destinatários devem ser só o destino da gestão estatal, com um papel passivo com respeito ao aparato de Estado que satisfaz, concede, beneficia. Por isso, o modo vigília de ser destinatário –longe de ser entendido como o novo destinatário autogestivo– contradizia a mitologia que organizava a CMV.

Ramón era outro exemplo do modo vigília de ser destinatário, que era um modo sempre conflituoso, e por tanto associado à política. Ele é o presidente de uma cooperativa formada por mais de cem sócios que foi formada por famílias que vivem *La Lechería*, fábrica abandonada ocupada por essas e outras famílias para uso habitacional.

Esta cooperativa forma parte do primeiro grupo de destinatários do Programa e era um dos primeiros grupos para quem se esperava que as obras fossem iniciadas. Deviam iniciá-las urgentemente, porque haviam assinado um convênio com o dono da propriedade pelo qual deveriam desocupar o edifício até a fim de dezembro do 2003. A inícios daquele ano, o começo das obras ainda parecia longínquo, pelo que as famílias acreditavam que ficariam na rua. Alguns problemas faziam que continuamente se obstaculizasse avanço do trâmite e por isso o ritmo do expediente se considerava mais lento do que seria correto. A cooperativa de Ramón estava entre as que iam adiante e por isso seu avanço ia acompanhado da contínua aparição de problemas imprevistos no sistema de trâmites.

Durante vários meses muitas travas para o avanço dos expedientes eram explicadas pela Gestão por causa da necessidade de reformar a lei e de regulamentá-la novamente. Claudio era o assessor de Selzer responsável por elaborar a regulamentação e a reforma da lei que logo seria apresentada por uma legisladora oficialista na legislatura. Segundo ele me explicava, a lei devia ser reformada porque dar um crédito às cooperativas contradizia a lei de criação da CMV¹⁵². Por esses e outros motivos Claudio afirmava que “faltava desenvolver as idéias da 341 em um circuito sustentável no tempo” e que “a implementação da lei começaria verdadeiramente depois que se reforme e se aprove a regulamentação”.

A aprovação da nova lei que modificava a 341 foi finalmente aprovada durante o ano 2003, mas a regulamentação demorou mais do que foi pensado inicialmente porque uma vez elaborada, um secretário do governo de Ibarra –que formava parte do diretório da CMV dada a organização institucional deste organismo– não estava de acordo em assiná-lo alegando explicações de gestão que foram consideradas uma fachada para as verdadeiras razões políticas (no sentido de luta de facções). Apesar de não ser aprovada a regulamentação, a mesma entrou em vigência “de fato”. Assim se começou a implementar as “antecipações financeiras” porque para a Gestão Selzer era menos grave violar uma normativa vigente a partir da aplicação de um mecanismo que todos sabiam que seria aprovado na nova regulamentação que violar uma normativa vigente como

¹⁵² Nessa lei, se estabelece que não se pode conceder dinheiro sem garantia, e esta era a situação das cooperativas antes da escrituração do terreno. Esse último só depois da venda serviria como garantia. As empresas construtoras com as quais sempre trabalhou a CMV tinham seguro de garantia, o que assegurava à CMV a futura realização das obras. Para solucionar o problema, foi necessário introduzir na legislação a figura de “antecipações financeiras” para que as cooperativas pudessem receber dinheiro antes de atualizar o valor da hipoteca, o que só poderia ser feito depois de construir com o dinheiro adiantado.

tinha sido feito na época de Jozami com uma regulamentação que se considerava mal aprovada porque um secretário não a tinha assinado.

Como solução provisória ao problema da falta de garantia –antes das “antecipações financeiras”– os terrenos para as primeiras cooperativas haviam sido comprados em nome da CMV com o procedimento chamado “gestão de negócios” que consistia na compra do terreno em nome da CMV para mais adiante ser transferido para a cooperativa quando esta pudesse ter uma garantia e fazer a hipoteca sobre a mesma. O problema no momento em que se deixavam de fazer compras por “gestão de negócio” para fazer as “antecipações financeiras”, era que algumas cooperativas que escrituraram “em gestão de negócios” deviam adaptar-se aos procedimentos atuais, para os quais se solicitavam requisitos não vigentes quando escrituraram. Nessa situação se encontrava a cooperativa de Ramón, que era uma das mais avançadas nos trâmites e, entretanto, havia passado de um tipo de solução a outra.

Neste contexto Ramón discutia com a Gestão o modo pelo qual se implementariam as antecipações para o caso de sua cooperativa. Em seguida ele comentaria o problema quando o encontrei num dia de fevereiro do 2003. Eram os problemas do momento, e posso assegurar que da mesma maneira poderíamos encontrá-lo em qualquer outro momento do processo de acompanhamento dos trâmites, com questionamentos aos procedimentos adotados e com queixas sobre o modo de implementação. Seu grau de intimidade com os passos percorridos pelos trâmites não era diferente ao das autoridades ou dos funcionários:

“Num primeiro momento diziam que as “antecipações financeiras” eram para a obra, e depois haveria uma antecipação de honorários profissionais. Agora dizem que não podem dar as antecipações se os planos não estiverem aprovados, e nós não podemos aprovar os planos definitivos se não temos a escritura em nome da Cooperativa. Então dizem que todos os trabalhos que podem ser feitos –agrimensura, estudo de solo [requisitos para a aprovação de planos], que nós já fizemos, e inclusive foi feito por pessoas que nos fizeram o serviço para pagarmos depois–, eles dizem que tudo isso entraria como honorários profissionais. Então pediram ao nosso arquiteto que apresentasse uma nota com algumas coisas que a técnica da CMV questionava, porque ainda que tivesse questionado, tinha igualmente aprovado a pasta 1 e 2. Mas da mesma forma queriam que ela respondesse, e ela respondeu que não é assim, porque este arquiteto Marcelo (que não tem nem idéia do que é a Lei 341) disse que não se pode utilizar a antecipação para a compra de ferramentas da cooperativa, mas se temos que fazer um poço com que eu vou faze-lo? Ele disse que tem que pagar isso o diretor da obra, que é nosso arquiteto... mas se o arquiteto nos cobra 6% para toda a equipe técnica para a direção da obra, quanto nos vai cobrar se tiver

que colocar as ferramentas? Tem que cobrar 20, 30 %, é uma barbaridade. Mas este arquiteto [Marcelo, funcionário profissional do quadro permanente, que ingressou recentemente ao Programa para controlar os procedimentos de aprovação de planos] está tão confuso que não sabe que a Lei 341 prevê a ajuda mútua, e para fazer ajuda mútua temos que comprar ferramentas para que os associados da cooperativa trabalhem. Eu não sei se ele disse isso por sua própria conta, mas disse que estas notas tinham sido vistas por Selzer, eu não acredito que seja assim. Selzer disse ao nosso arquiteto que apresentasse uma nota com os gastos preliminares, ele a apresentou e agora dizem que não é assim [por ter incluído a compra de ferramentas]. Selzer não deu nenhuma explicação. Só disse que tinha que esclarecer os gastos preliminares. Agora voltaram de férias e dizem que comprar ferramentas é malversação de fundos, estão loucos.¹⁵³”

O acompanhamento de cada passo do trâmite por parte dos líderes das cooperativas foi em todos os casos indispensável para o avanço dos expedientes. Como ocorreu de forma exacerbada durante a vigília, e a tal ponto isso ocorreu que se institucionalizou a necessidade dos destinatários de perguntarem por seus trâmites mais de uma vez, para que estes avançassem. Para as cooperativas que não demonstrassem interesse e presença constante, diretamente não seriam determinados funcionários para o acompanhamento de seu expediente. Diante da quantidade excessiva de trabalho administrativo não preenchido de expedientes, os funcionários apenas se ocupavam das cooperativas mais insistentes, além—claro— das prioridades pautadas pelas autoridades que são, salvo exceções, os que determinavam as prioridades dos funcionários.

Mais que os regulamentos, o humor dos funcionários e a insistência dos destinatários incidiam na velocidade de avanço do trâmite. Ramón era famoso por sua capacidade de acelerar trâmites nas seções da CMV. “Gritando com os funcionários, olhando fixamente para eles” —segundo me explicou— conseguia injetar ritmo aos trâmites de sua organização. Para que seu expediente conseguisse visibilidade e conseguisse o interesse dos funcionários em ocupar-se deles, Ramón me explicava que devia “pressionar”. Assim, dizia que conseguia o que queria porque as autoridades e os funcionários queriam “afasta-lo deles”. Com suas técnicas conseguiu que uma empregada do quadro permanente de uma seção externa ao Programa na CMV “fica-se pela primeira vez em sua vida até as 16: 20”. Ramón me contava que como terminavam de trabalhar pontualmente às 16 hs, às 15 já não começavam a fazer nenhum trabalho “novo”. Conseguindo que tratassem seu expediente às 15, estando pronto para o

¹⁵³ Entrevista Ramón Guttierrez 11/2/03. Salvador Schavelzon.

começo do dia seguinte de trabalho, conseguiu em outra oportunidade ganhar um dia, já que os passes entre seções do organismo se realizavam na primeira hora da manhã. Após a nota ser redigida, devia ser assinada pelo gerente. Ramón explicou a situação e ainda que a primeira resposta fosse que antes dessa ele tinha “trezentas coisas para assinar”, com insistência conseguiu que o gerente assinasse.

Em determinados períodos, as assinaturas dos gerentes eram vistas como os principais obstáculos da demora. Assim como todos os presidentes das cooperativas, Ramón peregrinava pelas gabinetes de cada um, para conseguir ser atendido e assim contagiar a “urgência” às autoridades responsáveis. A um gerente gritou uma vez que se não assinasse “ia quebrar o barraco”. Explicou-me que havia conseguido que tivessem medo dele, e me deu o exemplo de um funcionário que havia tido pouco tempo antes o expediente de Ramón em suas mãos e que quando cruzou com ele tempos depois lhe disse “olha que agora eu não tenho nada a ver, eh!”. Em contraste me disse que era “amigo de todos do quadro permanente” de tanto acompanhar seu trâmite pelo organismo, e que também isso o ajudava muito em suas gestões.

O desafio contínuo dos interessados em que os trâmites avançassem era o de encontrar atalhos. Na implementação da autogestão, não havia diretrizes que fossem cumpridas em mais de um caso, ainda que fosse postulada sempre. E uma forma de criar atalhos era a insistência. A insistência era útil ou necessária não só para cada nota menor, mas sim também para que se efetuasse a escrituração dos terrenos ou o início das obras fechando um percurso extenso com várias ramificações. Isto gerava que parte dos destinatários assista todo dia ao organismo. Isso era feito não de modo ordenado ou pautado por procedimentos: não chegavam a mesa de entradas e aguardavam ser atendidos. Ingressavam nos gabinetes das autoridades e percorriam as repartições se informando, “pressionando”, pedindo explicações ou confirmando que tudo estivesse correto. Assim não era raro que os destinatários ficassem sabendo antes que os funcionários pelo Programa sobre o que tinha acontecido com seus expedientes. Um dia duas destinatárias ficaram sabendo que o expediente delas havia sido assinado pelo gerente, e então correram ao Programa para avisar ao funcionário que era responsável por seus trâmites que fizesse uma ligação telefônica a *Escribanía*, para pedir que fosse analisado pelo escrivão. Assim puderam adiantar o trâmite, que só no dia seguinte chegaria com a assinatura no Programa.

Para descrever os caminhos diversos, externos ao mito da gestão e ao pensamento estatal, vimos que havia respostas políticas. Outras eram pensadas como de

gestão, ou talvez em um terceiro lugar que podia ser ao mesmo tempo político e de gestão o bem distante da bipartição. Trata-se em todos os casos de técnicas nativas de fazer trâmites, e que afetavam a dinâmica da gestão. Estas eram parte fundamental da implementação, ainda que fossem marginais ou conjunturais do ponto de vista do pensamento estatal e da mitologia da gestão racional.

III.

Muito da diversidade nos métodos de avanço dos expedientes e na gestão da autogestão, era atribuível ao modelo de política pública, da qual os destinatários participavam desde o início. Um desses planos de variabilidade específicos a este tipo de política tinha a ver com a inclusão de procedimentos que eram os mesmos que devia fazer qualquer pessoa que no âmbito privado quisesse comprar um terreno ou construir nele. O que havia de imponderável nos passos percorridos pelos trâmites se vinculava aos problemas com os terrenos, donos e imobiliárias; aumento dos preços da construção; os expedientes freados por alguma eventualidade em outros organismos fora da CMV enfim tudo aquilo que alguém que forme uma cooperativa ou construa uma casa, deveria ater-se.

A busca de terreno muitas vezes atrasava vários meses o trâmite. Devia ser barato, ter o tamanho adequado para incluir todas as famílias da cooperativa, e ter também as características adequadas com respeito ao código de edificação da cidade para permitir o tipo de construção necessária. Em alguns casos se buscava uma zona do sul da cidade para ter vantagens tributárias ou em algum outro lugar, por algum outro critério da cooperativa. A busca de terrenos às vezes se realizava em equipes, outras recaíam no presidente da cooperativa. No caso da cooperativa Emetele a CMV prestou um carro para que eles procurassem. Uma vez recebi o seguinte e-mail impensável para outro tipo de política de habitação:

Figura 4. E-mail para pedir terrenos.

De:	coop20dedezembro@hotmail.com
Enviado o:	Saturday, October 29, 2005 2:37:49 PM
Para:	schavelzon@hotmail.com , etc.
Assunto:	Cooperativa de habitação procura terreno

Amigos:

Pertencemos a uma Cooperativa de Habitação formada por 21 famílias, estamos procurando um terreno na capital federal para apresentar na CMV (Comisión Municipal de la Vivienda). Nos ocorreu que podíamos contar aos nossos contatos nosso sonho coletivo de um teto próprio, convocando uma REDE SOLIDÁRIA DE INFORMAÇÃO. Os que desejarem nos dar uma mão e vivam ou trabalhem na capital, trata-se apenas de passar dados sobre terrenos que tenham:

17m de frente X 60m de fundo, ou fosse de aprox. 1000m² ou fosse 2 lotes, para construir 1260m².

Só pedimos que nos envie o endereço do terreno, a imobiliária ou o dono e o telefone.

Se alguém puder indicar algo com essas características podem enviar a informação para este endereço de correio eletrônico andreanaruiz@yahoo.com.ar o coop20dedezembro@hotmail.com

Desde já lhes agradecemos toda a informação que nos possam enviar. *Saudações,*

 *Andréa* 

Se a diferença de outras políticas públicas em alguns pontos a autogestão se aproximava da gestão privada de qualquer um que quisesse comprar um terreno e construir, em outros aspectos a autogestão se distanciava tanto desses casos como das outras políticas de crédito para moradia. “Existe um visto de qualquer filho da mãe e um visto que inventaram aqui para a autogestão” se queixava um arquiteto. O “visto” era o trâmite obrigatório para a aprovação por parte do governo de qualquer construção. Para a autogestão se estabeleceu como requisito um “visto prévio” que consistia em realizar o trâmite, mas não pelo guichê normal aberto ao público em geral, mas sim como parte do percurso dos expedientes da política de autogestão. Procurava-se que de alguma forma a CMV soubesse que os planos seriam aprovados antes de conceder o crédito e assim, além da seção técnica da CMV, por um acordo entre a CMV e a DGFOC os planos eram também avaliados nessa Direção do governo (ver anexos b. XXI y XXII). Para isso o sobrinho do Diretor da DGFOC se incorporou ao Programa e se ocupava de que os trâmites fossem verificados, o que implicou agregar novos passos para os trâmites¹⁵⁴.

Podemos considerar toda política pública aberta em algum grau à maleabilidade e a mudança contínua. Não obstante, a autogestão era um caso especial nesse sentido. Era uma lei nova, que se implementava pela primeira vez, e que incorporava procedimentos não totalmente estranhos para a administração pública, mas sim pouco

¹⁵⁴ Assim a autogestão tinha uma tentativa de aprovação de trâmites inédita que foi criticada porque implicava em que os arquitetos fariam planos de forma gratuita correndo o risco de que –a pesar da promessa das autoridades– o crédito não fosse aprovado a pesar do “visto prévio”. A relação assimétrica entre os atores podia ser vista nesse ponto a partir de que as organizações deviam confiar que chegariam ao crédito se passassem por esses requisitos, mas todo o sistema se estabelecia justamente pela falta de confiança –ou a necessidade de controle– por parte das autoridades para elas.

habituais. Assim, as características de toda gestão estavam aqui aumentadas pelo tipo de política, pelo momento político da cidade quando era implantada e pelos motivos únicos dos quais parece sempre depender o rumo de qualquer implementação.

IV.

O lugar dos funcionários na gestão, auto-gestão ou multi-gestão dos trâmites é ambivalente com respeito aos destinatários e autoridades. Mesmo se vimos que a distinção entre grupos de atores se dissolvia na experiência do avanço dos trâmites, a participação de cada setor era diferente em algum aspecto e nesse sentido os funcionários cortavam transversalmente o lugar social de autoridades e destinatários. Seu lugar era particularmente definido como espaço da técnica e da administração e quando incorporavam os valores do pensamento estatal deviam ser leais à mitologia da burocracia pela qual os créditos deviam ser concedidos, ainda quando as autoridades tenham razões políticas (no sentido de obstáculo e de facções) para não fazê-lo. Por outro lado, os funcionários podiam permanecer neutros ou podiam ter uma posição própria próxima dos destinatários ou das autoridades. Assim, na soma de todas as possibilidades mencionadas eram ao mesmo tempo obstáculo e aceleradores na gestão dos trâmites. Assim, como vimos no capítulo 2, também estavam sujeitos a ser considerados um fator político ou de gestão na implementação.

As técnicas dos funcionários podiam articular-se com as dos destinatários com o objetivo de acelerar os trâmites. Quando se envolviam no avanço de um expediente podiam circular de modo mais ágil pelo interior do organismo, acionando dispositivos inatingíveis para os destinatários. Uma funcionária do Programa uma vez levou uma caixa de bombons a outra seção para pedir novamente que a ajudassem adiantando um trâmite que devia sair com urgência para outro organismo. Em muitos dos casos, os expedientes que se encontravam retidos eram mobilizados “como favor”, porque a pessoa que o pediu era conhecida, o porque insistiu muito e –como a Ramón– queriam “tirá-la de perto”.

Uma das variáveis que fazia do percurso de cada trâmite algo único e que não podia ser repetido era a possibilidade de evitar passos administrativos. O conceito de “expediente levado na mão” significa que algum funcionário conduz um expediente sob sua responsabilidade –com ou sem permissão das autoridades– para ser assinado ou corrigido em algum lugar do percurso do trâmite, evitando assim os dias de espera que seriam inevitáveis atendo-se ao circuito oficial do sistema. Ser levado na mão

significava para os trâmites sair dos passes registrados (pelo sistema de computador, Mesa de Entradas) entre espaços. Sair desse sistema –por ter sido levado na mão ou de qualquer outra forma– lhe abria uma série sem principio nem fim de possibilidades entre os quais podia resultar um ganho de tempo, demoras, ou a desapareição ao perder-se sem já poder voltar ao sistema.

Se um expediente estava perdido, demorado ou com algum problema atribuível aos funcionários da CMV, estes iniciavam sua busca, reclamação ou gestão, do último lugar em que foi visto passar. Esta tarefa só pode ser realizada pelos funcionários com “boa relação de corredor”. A frase foi explicada por Ana, uma funcionária que me contou como conseguia incidir no percurso dos trâmites graças ao diálogo que tinha com outros funcionários da CMV, por ter trabalhado já em outras seções e ter tecido relações. Este tipo de gestão começa telefonicamente e se é necessário continuava “em pessoa”, forma mais efetiva de reclamar no Estado. Não é estranho que se conforme um grupo de pessoas (funcionários, destinatários) pelos corredores e gabinetes da CMV procurando um expediente, ou pedindo para que se reative seu curso.

Alguns funcionários pareciam tão interessados no avanço dos expedientes como os mesmos destinatários, ficando depois da hora, levando trabalho administrativo para casa, ou se interiorizando nos problemas. Uma vez fiquei conversando com Ana enquanto avançava no trabalho já quatro ou cinco horas depois de ter concluído seu horário de trabalho. Fazia isso porque queria que as coisas saíssem rapidamente e porque avançando desse modo o clima do Programa –e da relação do coordenador com os funcionários– melhorava. Dizia que preferia ficar depois da hora que suportar a tensão do coordenador pedindo mais velocidade. Este compromisso incidia sobre os expedientes de igual modo que o desinteresse, ou o “eu não posso fazer nada”, “eu só faço o que está estabelecido”, “você está me comprometendo” de muitos outros funcionários.

Alguns funcionários estatais se situavam no terceiro termo afastados e desligados tanto da política como da gestão da CMV. Eram setores criticados como os considerados *funcionários fantasma* (em Buenos Aires: *nhoque*) que procuravam sair antes, trabalhar o menos possível, e ao contrário dos envolvidos na política e na gestão, para eles importava pouco o destino dos trâmites. Os atores estatais políticos e de gestão, ficavam depois da hora trabalhando ou discutindo (uns lendo o diário, outros lendo expedientes). Em seguida, vários funcionários procuravam a forma de escapar da gestão e da política. Também, é verdade, que outros tentavam ingressar, e não podiam.

Quando entrou uma nova estagiária depois das expulsões do Programa, ela dizia que havia chegado ao Estado porque “queria fazer algo”, não obstante, segundo sua opinião não havia lugar para ela no novo Programa, ela era trabalhadora social, mas já não havia reuniões com cooperativas, “o pior é que te obrigam a ser um *funcionário fantasma*”, disse.

Os funcionários podem traçar linhas de fuga com respeito ao pensamento estatal ainda que permaneçam nas instituições estatais. Existiam funcionários dedicados a aperfeiçoar formas de ganhar tempo para o ócio, já que na realidade não queriam estar aí onde estavam. Fora do território do pensamento estatal (ser político ou de gestão, ou algum híbrido entre os dois pólos) havia momentos em que os funcionários mostravam várias alternativas não estatais, ou que configurava a experiência da implementação sem interferir nas formas estatais: trabalhar de mais, de menos, ser o funcionário engraçado que conta piadas, o que guarda os croissants para o lanche da tarde no armário dos expedientes, ou aquele que escapa de sua seção para vender CD's gravados no edifício.

No Estado existe Estado e sociedade, política e gestão, mas também existem devires. Devir revolucionário, clientelista, autonomista. Também havia líderes de cooperativas que devinham atores estatais. É claro que não é necessário ser contratado para ter a perspectiva do pensamento estatal, e que todos participavam da política e da gestão estatal, mas também houve quem além de pensar com formas estatais, fosse efetivamente contratado. Explorando limites entre o externo da política e da gestão, entre o trabalhista e o político. Também era possível transformar-se em parte da Gestão o devir destinatário. Um funcionário conseguiu sua casa e foi simultaneamente Estado e sociedade. Outros ajudavam às organizações, às vezes obstaculizando os objetivos de seus chefes da gestão.

e. Pensamento não estatal ou Estado pensado de formas diversas.

A intenção deste capítulo foi descrever algo da diversidade e exotismo com as quais –além das formas rígidas– uma pessoa se encontra ao fazer trabalho de campo no Estado. Longe do tipo ideal de governo racional, do automatismo dos procedimentos, da lógica de minimização de custos e maximização de benefícios, o Estado mostra uma cotidianidade heterodoxa. A imagem que temos do Estado é assim a oposta a que vimos construir-se nos capítulos 2 e 3, em que o pensamento estatal dava ao Programa uma forma de segmentaridade molar (Deleuze e Guattari, 2002) moldando-se de forma

estrita segundo os princípios do pensamento estatal que se associam especialmente às instituições (o duro é para esses autores vinculado ao *aparato de Estado*). Neste capítulo vemos que ainda que –como escrevem Deleuze e Guattari– “os segmentos molares estão imersos nesse caldo molecular que lhe serve de alimento e que desfaz seus contornos. Não existe centro de poder que não tenha essa microtextura” (2002: 228). A partir do reconhecimento dessa coexistência de distintas linhas de pensamento podemos ao mesmo tempo reconhecer um Estado múltiplo, tanto como um Estado duro fora das instituições estatais.

O Estado que vemos na implementação dos trâmites é um Estado onde distinções entre sociedade e Estado e entre gestão e política cedem diante dos membros de cooperativas que gerenciam e atores estatais que fazem política por contra dos interesses da Gestão. A gestão dos trâmites mostra um Estado que se dilui na fluidez do caos de percursos que se cruzam, se perdem, retrocedem ou param. Assim se pode falar de um pensamento não estatal que é a forma em que se pensa o Estado quando se vive essa experiência de implementação.

Na busca por dar solução aos trâmites, continuamente se desfazem os esquemas com que era pensado o Estado da perspectiva do mito da racionalidade burocrática. Aparecem pessoas, lugares e acontecimentos híbridos, e os passos percorridos pelos trâmites são assim um objeto que não se acomoda à organização do pensamento estatal. Os caminhos únicos de cada trâmite dão conta de uma descontinuidade entre dentro e fora que desaparece ou se transforma, por exemplo, quando se generalizam experiências como a de líderes de cooperativas que se sentam na cadeira do coordenador do Programa e exigem dos funcionários que realizem certos movimentos. Encontramos outras idéias e outros Estados quando vemos um destinatário disciplinado ou um militante que cria conflitos, um funcionário cansado ou um político visionário. Linhas de fuga chocam-se contra outras de captura, mas também se esquivam, avançam em paralelo, com indiferença ou em direção contrária.

Os trâmites aproximavam o pensamento estatal de seus limites, isto é, já não somente a externalidade que se associa à política, mas sim também um fora com respeito a política e gestão. Em alguns momentos da experiência dos trâmites não havia respostas políticas nem de gestão para o que então passava a ser pensado como caos ou como irracionalidade. Em um momento durante a implementação da autogestão, uma funcionária me disse “faz três meses que o subsecretário disse ‘vai sair de qualquer jeito’, ‘isto é prioritário’ e ainda não aconteceu nada”. Esta interpretação excluía as

razões políticas como causa da demora e também se afastava dos argumentos de gestão já que essa funcionária considerava que a essa altura dos acontecimentos o Programa já havia sido gestionalizado, a política excluída e a gestão não tinha obstáculos externos. Na opinião sobre o Estado e os trâmites, nesse momento, havia uma suspensão ou falta de explicações. O problema estava na gestão e na burocracia racional como sistema total de implementação de trâmites.

Alguns destinatários se encontravam por momentos neste lugar que para o pensamento estatal era fora ou não era nada. Eram momentos em que o que ocorria já não formava parte de uma intervenção de algo ilegítimo, mas sim de algo que deixava de ser pensado em termos do pensamento estatal. Tratava-se do fracasso do mesmo para dar conta do real na implementação. Isto ocorria no terreno dos caminhos não governados e enigmáticos de engrenagens antes –ou em teoria– racionais. O que se pensava era a hibridiz e não *estatalidade* que, como possivelmente em toda realidade social, coexistia com a presença do pensamento estatal.

Em lugar de uma sociedade situada em seu terreno demarcado do lugar de destino das políticas de Estado, os membros das cooperativas podiam devir uma sociedade que protestava contra o Estado, que boicotava uma gestão ou que negociava com ela arrancando concessões. O pensamento estatal podia algumas vezes processar as distintas situações que se afastavam de suas formas –esta operação estava presente muitas vezes na classificação “do que invade” ou “do que obstaculiza” como do lado da política–, mas algumas situações eram pensadas de outro modo. Por exemplo, quando destinatários abandonavam o processo e renunciavam a ser destinatários, também deixavam de ser sociedade para o Estado, e assim podiam deixar também a política e a gestão. Os limites do pensamento estatal podem ser considerados em certas idéias que surgiam de modo simultâneo a outras de acordo a firme distinção efetivamente imposta pelos que organizaram o Programa. Estas idéias “outras” apareciam na criatividade e na incerteza das pessoas que deviam fazer avançar seus trâmites ou queriam que os créditos fossem entregues a pesar dos obstáculos institucionais, de gestão e de política.

Junto às experiências diversas da implementação da autogestão, às vezes se questionava uma seção, um funcionário ou uma decisão; outras, o que se questionava era o sistema de trâmites como um todo e o modelo no qual havia sido criado. Existia descontentamento e se duvidava das autoridades, se criticava a burocracia e cada ator culpava a outro. Entre a crítica radical ao sistema e a crítica a uma Gestão particular, é difícil traçar uma distinção porque geralmente se associava gestão a Gestão, isto é, mito

da gestão burocrática e gestão burocrática particular. Mas é claro que às vezes a crítica ia para além de um grupo particular de atores, e se estendia sobre a instituição e a forma sobre a qual havia sido conformada. Nesses momentos se colocava em dúvida a Gestão, mas se sabia que as demoras não podiam dever-se só a isso. A política podia ser explicação para algumas demoras e obstáculos, mas não para o fracasso sistemático da gestão e do governo que, no caso da autogestão, depois de quatro anos de ter aprovado a Lei 341 ainda não havia iniciado nenhuma obra, nem ao menos dos grupos mais próximos, aonde mais empenho tinha sido posto e a pesar de que tudo parecia estar disposto para isso.

Nesses momentos –no caso estudado os limites do pensamento estatal nunca foram evidentes mais que por momentos– as vezes se era imposto um sem sentido. Outras vezes, na experiência dos trâmites foram registradas *outras* representações, paralelas, contrárias o complementarias as explicações que tentavam demonstrar que a CMV de fato funcionava e que todos obteriam seus créditos. Essas representações não chegavam a conformar um modelo único de ordem que rivalizara no mesmo plano com os mais convencidos na eficácia da burocracia racional; ou que tivesse proposto uma reorganização das formas institucionais, mas introduziam outros modos de atuar e de pensar o Estado. Veremos a seguir diferentes formas nas quais no contexto da implementação o Estado foi pensado, e desse modo, também atuado ou conformado. Trata-se de modelos, mas também de formas com que o Estado era considerado para a ação.

Em uma oportunidade, o coordenador do Programa, politólogo, falava da necessidade de reformar o Estado. Diante da falta de respostas, conversando sobre a demora e os problemas de gestão, a solução que propôs era um Estado Reformado; de outro modo, os problemas com os trâmites –considerados estruturais nas instituições atuais– permaneceriam. Assim em oposição ao Estado da reforma, o Estado atual aparecia como um Estado Antiquado, definido pela negatividade da não reforma, com os vícios que são objetos de estudo da ciência política e o fundamento para considerar a necessidade de uma mudança.

Outra alternativa –particularmente presente no ano 2002– foi a do Estado em Crise. Uma explicação fundamentada na situação econômica, dada pelo aumento de preços, a desvalorização e instabilidade monetária e política¹⁵⁵ no âmbito nacional.

¹⁵⁵ Neste sentido, o termo política não alude nem a política que invade, nem a que é legítima na gestão. Refere-se à esfera política por oposição a outras como a economia, a justiça, a cultura. Mais diretamente

Entendia-se que o Estado estava tão quebrado economicamente como seus habitantes, e que então era absurdo lhe pedir respostas. Mencionava-se o número de quinhentas mil pessoas sem moradia na cidade. Segundo dados oficiais, a crise havia feito com que mais de 50% da população do país passasse da “linha de pobreza”. E tanto no governo nacional como no da cidade, se aprovaram leis que declaravam a “emergência econômica” ou, no caso de Ibarra, “os superpoderes” para a adulteração do orçamento.

Nas formas com que o Estado era pensado, a racionalidade do direito estatal se mostrava mais de uma vez contraditória, não atualizada, e elaborada a partir de processos onde intervinham interesses privados ou proselitistas. A gestão aparecia usada como aparato clientelístico, quando não contaminada pela corrupção e pela intromissão de favores pessoais. Nesses modos de pensar o Estado, o privado invadia o público e as instituições eram consideradas deterioradas. Não se conseguia impor a imagem do Estado como mediador dos conflitos e como nivelador da desigualdade. Tampouco a idéia de máquina burocrática, despersonalizada, nem a suas normativas como normas transcendentais que guiam a gestão. Elas eram pensadas como vinculadas a interesses particulares, ou problemáticas de algum outro modo.

Outros apelavam à idéia de um Estado ausente: o Estado era neoliberal e havia abandonado as funções pelas quais era conhecido em outros tempos ao deixar de ocupar-se “do social”. O Estado ausente não dava respostas a sociedade, e daí o caos atual do organismo, ou a falta de decisão política no avanço dos expedientes. Podia criticar-se “o consenso de Washington” ou as políticas econômicas vigentes desde 1976. Essa forma de Estado contava com uma forma de gestão e de diretrizes políticas, mas que eram explicativos só em um plano distante da implementação cotidiana. Este Estado aparecia em momentos de discurso público, mais do que para dar conta da experiência da autogestão. Era uma explicação transcendente que podia ser mencionada por funcionários tanto como de destinatários e autoridades.

Até aqui figuras de um Estado que de algum modo se apresentava em déficit e que era uma imagem desvirtuada de outro Estado que idealmente podia ser eficiente e racional. O pensamento estatal estava presente nessas imagens do pensamento como o

se refere às instituições de governo. Não era um dos sentidos com que o termo aparecia freqüentemente na implementação de uma política, e no marco de uma instituição. Vinculado à política nesse sentido, que é externa às instituições, também havia uma “crise política”, vinculada à economia e também a “crise de representação” que tinha a ver com uma crítica da sociedade aos políticos como classe de pessoas que governam o Estado e eram criticados como classe para além das distinções partidárias. Com esse sentido se popularizou a palavra de ordem de “que partam todos embora, que não fique nem ao menos um” cantado pelos manifestantes desde 20 de dezembro do 2001 na Praça de Maio.

outro lado da moeda ou como objetivo a ser alcançado. A irracionalidade se vinculava com a administração da CMV do Estado da cidade ou do país, mas a mitologia que sustenta que existe um Estado Burocrático racional permanecia intacta. Os que pensavam o Estado desse modo, como ausência ou em situação de emergência, faziam isso em referência a um tipo ideal, ponto de chegada que era medido com a situação atual. Por isso, a crise e a reforma referiam a um Estado da implementação real, enquanto o Estado com suas formas ideais como modelo, não era criticado. Neste sentido, a idéia de uma burocracia racional, além de ser uma idéia descritiva, era um tipo ideal que podia ou não se alcançar. Esse modelo tinha por sua vez um tipo ideal surgido da literatura acadêmica que é o desenvolvido por Weber. Os tipos ideais de muitos politólogos ou autoridades tendiam assim ao tipo ideal que Max Weber definiu. Neste sentido o citava o coordenador do Programa que queria uma reforma do Estado:

“eu o que quero é a burocratização, no bom sentido, no sentido weberiano do termo, e no sentido de estabelecer regras claras que sejam iguais para todos, que permitam controlar os processos e os destinos de cada trâmite, que as coisas não se percam, que vá para o lugar certo, no momento certo e não em outro. E que quando alguém requerer determinada informação, possa encontrá-la mais ou menos instantaneamente e possa fazer um acompanhamento eficaz do tema. No que não queremos cair é na burocratização que supõe a lentidão pela lentidão.”¹⁵⁶

Por outro lado, definido a partir de suas características positivas, podemos considerar um Estado diferente do que se mede em relação à mitologia da gestão, que chamarei Estado Híbrido. Este combinava elementos de distinta origem e não resultava em um modo alternativo de instituição, nem real nem virtual. Ainda que fossem idéias que como o Estado racional podia se conceituado de modo abstrato, o Estado Híbrido era especialmente aquele que surgia a partir da experiência da implementação da autogestão. Era o modo em que os que participavam do processo de implementação encontravam para explicar ou atuar melhor no mesmo, e sua característica distintiva era a de escapar às formas do pensamento estatal.

Quando os destinatários ou os funcionários aprendiam que para que um trâmite saísse não deviam esperar aos procedimentos pautados, e sim lançar-se na briga a cada passo do mesmo, aparecia uma nova representação sobre o Estado: nessa, cada um dos passos dos trâmites era entendido (e vivido) como um conjunto de conflitos,

¹⁵⁶ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

negociações, causas ou azares. Declarações neste marco podiam ser “para que as coisas saíam tem que pressionar”, “a CMV é um caos, tem que ter sorte”. Este modo de pensar o Estado podia articular-se com os anteriores; também podiam coexistir com explicações de gestão ou de política; mas sobre tudo, se baseavam na não credibilidade do modo oficial da administração pública nem no ponto de vista típico das autoridades que tendiam a reforçar a idéia de que tudo na implementação tem explicação e funciona.

Este era o pensamento que sabia que cada trâmite seguiria um caminho. E o Estado Híbrido é a figura de Estado que se aproxima mais à descrição etnográfica da implementação. Esta idéia de Estado é a do organograma tergiversado, o das hierarquias misturadas, da falta de divisão de tarefas, e a indistinção entre Estado e sociedade, com funcionários lutando pela moradia ou com destinatários solucionando problemas burocráticos. Neste Estado, a gestão e a política não correspondiam a dimensões separadas, e as leis tinham um valor relativo. Sua lógica de funcionamento era a das técnicas nativas e não oficiais de viabilização de trâmites. Como dissemos, aqui as exceções eram a norma.

O Estado Progressista, com suas variantes, era também um modelo de Estado para os que participavam na implementação e na autogestão. O mesmo aparecia de modo híbrido, em referência ao que de fato era o Estado gerenciado por progressistas, e também como modelo que era imposto como variável no marco do pensamento estatal. Este Estado era o das políticas públicas participativas que tinham um ponto de vista próximo ao das organizações e o que postula a existência de “brechas” nas instituições para poder fazer possível um Estado que incluísse aos excluídos e que é um Estado solidário. O Estado da autogestão era uma das variantes do Estado Progressista que se opunha às políticas tradicionais e prometia consistir em um Estado diferente.

Ainda que na cidade de Buenos Aires o Estado dos progressistas geralmente não aludisse a um Estado Progressista, autoridades de governo diziam crer em um Estado que, só agora, com políticas como a de autogestão, estava do lado das pessoas. Esse modelo de Estado já não era o de Bem-estar de décadas atrás. Era guiado pelos ideais de descentralização, redistribuição da riqueza. Neste modelo, esse Estado era uma das formas em que aparecia o mito da gestão. A importância no social opunha o Estado progressista a outros afirmados sobre a gestão ou a economia, mas não por isso este Estado deixava de ser uma das formas com a qual o Estado racional se apresentava.

Felix Guattari fala de um tipo de Estado que chama “Estado-Mediador” e “Estado-Providência” que podemos vincular com o Estado Progressista. Para este autor

(1986:147) o Estado que intervém no bem-estar tem um papel fundamental na produção de uma “subjetividade capitalista” que é essencialmente uma subjetividade que cria uma dependência infantilizada. Segundo Guattari é uma espécie de rizoma de instituições – um híbrido– que a partir dos “equipamentos coletivos” permitem ao Estado e aos partidos falar sem medo de descentralização e autogestão, já que os grupos que acedem a esse Estado se auto-regulam, auto-formam, auto-disciplinam¹⁵⁷.

Considerando uma instituição como pensada e organizada simultaneamente a partir de distintos modelos. De certo ponto de vista parece que todas as formas alternativas de Estado não são mais que variantes em que o pensamento estatal se apresenta, já que este sempre existe ao menos como mito. Mas se todo Estado é diverso, talvez devamos mudar nosso tipo ideal de Estado. Em lugar de chamar de pensamento não estatal ao que encontramos cotidianamente no Estado, pareceria que o único pensamento que não pode ser estatal –de acordo ao estado real das instituições– é o que chamei de pensamento estatal, com sua separação ontológica entre gestão e política e com a mitologia da burocracia racional.

Deste angulo, o pensamento estatal parece impossível. Este modo racional de funcionamento, impessoal, automático e sem interferências não servia como marco explicativo da implementação da autogestão. Na observação das instituições não existe Estado que não apresente um espaço de conflito em cada ponto onde tudo devia estar liberado a racionalidade. Assim, não existe uma burocracia e uma gestão que não seja institucionalizada de modo único e particular e, portanto que não seja pensada em seu funcionamento como política. Tampouco existe –dessa forma– nenhum Estado que não seja Estado “algo” (progressista, neoliberal, em crise, híbrido) como forma que deriva desses conflitos microfísicos. Não existe pensamento estatal, se pensamos que existe uma realidade em todo Estado diferente do mito.

Não obstante, a pesar da variedade de formas de pensar um mesmo Estado, o modelo oficial da administração sustentado pela mitologia da burocracia racional era levado em conta em alto grau em cada uma das leis, procedimentos e outras

¹⁵⁷ Como distintas variantes do Estado híbrido, e como outras idéias de Estados que coexistiam podemos pensar em imagens sobre o Estado a partir de distintos trabalhos ou pesquisas. Como os que participavam na implementação, distintos autores pensam o Estado de formas diversas, às vezes com referências empíricas diretas, outras de modo mais geral sobre o Estado contemporâneo. Podemos mencionar o [não] Estado na era da fluidez de Ignacio Lewkowicz (2004) o Estado de Exceção de Agamben (2005), o Estado Mágico de Taussig (1997), o Estado como polícia para Ranciere (1996) e o Estado Teatro de Geertz (2000), este último não se refere ao Estado moderno, ocidental e contemporâneo, mas nos apresenta a imagem de um pensamento estatal alternativo, ainda que com elementos comuns ao mesmo.

normativas. Ainda sustentando idéias diversas sobre o Estado e a implementação, quando os destinatários completavam seus expedientes, tentavam fazê-lo seguindo em algum grau as normas oficiais. As normas que correspondiam com o pensamento estatal podiam ser consideradas parciais e arbitrárias, mas regiam (no sentido relativo que tentei descrever) e estavam na base dos circuitos de trâmites aos que efetivamente todos se submetiam. As formas alternativas do Estado só surgiam após o fracasso do pensamento estatal, ou em seus limites.

Junto às diversas formas em que o Estado era pensado deve incluir-se então a que viemos descrevendo desde o início deste trabalho e que vimos se impor como o ponto de vista do pensamento estatal, com as distintas variantes da mitologia da burocracia racional. O pensamento estatal explicava ainda em tempos de crise; e inclusive podia capturar idéias não estatais e classificá-las do lado da política ou da gestão. Como todo objeto estatal, sua própria representação também era classificada de algum modo do lado da gestão ou da política. As imagens diferentes se destilavam de um lado ou outro do fiel, segundo enfatizaram uma ou outra dimensão para caracterizar o Estado e assim, o Estado Racional, podia ser político ou de gestão.

Por outro lado, ainda que convivesse com os outros, o pensamento estatal em sua forma forte não se confundia com os outros, e por isso não era uma variante a mais do tipo híbrido. Ainda que o funcionamento do Estado organizado por esse pensamento gerasse híbridos continuamente, sua forma estava marcada pela purificação (Latour, 1994) e, além disso, se apresentava de modo puro. Esta característica o fazia ser o único pensamento da implementação que tendia a anular a os outros. Vimos esta operação de anulação da diferença no processo que buscava excluir toda interferência no que era pensado como espaço desumanizado de gestão. Com respeito às idéias sobre o Estado, o pensamento estatal parece instalar a idéia de um Estado racional como referência única para o funcionamento da gestão. O mito da gestão parece necessitar excluir tudo o que negue seu caráter racional e universal. O Estado híbrido, entretanto, permite a coexistência com outras formas inclusive com as do mito da gestão. Temos assim duas formas de ver o mundo, uma excludente, outra aberta a multiplicidade e ambas parecem coexistir o excluir-se segundo seja um ou outro o ponto de vista.

Considerando o pensamento dos híbridos, mas também o que purifica, ambos aparecem de modo coerente com a experiência no Estado e o modo no qual as autoridades organizavam a CMV. Nada, portanto era puramente estatal ou não estatal, o pensamento estatal podia avançar e convertê-lo todo em problemas, idéias, pessoas,

práticas de gestão ou de política, e contra esse pensamento continuamente se confrontavam ou conseguiam escapar híbridos não purificados. Entre duas forças em conflito, meu objetivo é considerar ao Estado e a realidade da implementação no meio dessas duas correntes. O Pensamento estatal e o não estatal são necessários para que a descrição etnográfica dê conta rigorosamente de um pensamento que se pergunta pelas formas de conseguir uma ordem, e outro que consiste em estragar o mesmo e pensar assim a presença do conflito, ou de pensar no conflito das formas do Estado.

Capítulo 6. Entre o Fora e a renovação do mito da gestão.

Então um príncipe prudente deverá encontrar um procedimento pelo qual seus cidadãos, sempre em toda circunstância, necessitem dele e do estado; e sempre mais lhe serão fieis.

Nicolás Maquiavel

a. As tarefas de gestão.

I.

No papel de autoridades, os funcionários públicos intervinham na implementação da autogestão de distintas maneiras, em distintos níveis. Estabeleciam e modificavam continuamente o sistema de trâmites e a organização do âmbito de gestão; garantiam o funcionamento do Programa buscando destinatários ou profissionais e gestionando recursos; avaliavam a aptidão de cada cooperativa de destinatários para receber crédito. As autoridades decidiam sobre os problemas mais diversos que dia a dia exigiam alguma definição taxativa. Com suas tarefas pareciam alcançar temporalidades diferentes: podiam elaborar uma reforma legislativa que se estabeleceria por muito tempo, ou podiam tomar decisões conjunturais que afetavam apenas a um caso particular.

As autoridades viviam essas tarefas como se respondessem a situações que vinham de direções opostas: de fora ou de dentro da CMV, de cima quando se tratava de requerimentos de superiores ou de baixo quando os que estavam no foco de atenção eram grupos de destinatários ou de funcionários. Assim, organizavam atos para mostrar os resultados, enfrentavam conflitos gremiais, planejavam novas políticas, se ocupavam da administração de edifícios construídos pela CMV no passado. Algumas destas tarefas eram entendidas como estando do lado da política e outras da gestão. Ao mesmo tempo cada tarefa podia ser realizada de modo político ou de gestão e podiam esperar como conseqüência reações também políticas ou de gestão. Além disso, como vimos no

capítulo 2, a separação entre gestão e política pode ser encontrada na divisão dos poderes executivo e legislativo, e também em todos os níveis do governo ou de um organismo público. A mesma se mostrou onipresente sendo relevante para pensar o Estado nos mais diversos espaços, como vimos especialmente no capítulo 4.

O pensamento sobre as tarefas das autoridades tem antecedentes longínquos e de ampla extensão. Esta discussão pode dialogar com outros contextos etnográficos. Deleuze cita as duas cabeças da soberania política segundo os mitos indo-europeus estudados por Dumézil (2002:359, ver introdução pag. 45). Lévi-Strauss dedica algumas páginas aos mitos sobre demiurgos, criadores, organizadores que parecem também ter tomado como objeto de pensamento as tarefas dos poderosos e as distintas formas de realizá-las (por exemplo 1991:54). Agamben fala de um debate entre os teólogos do século II sobre a relação entre o deus soberano e seu filho administrador dos assuntos da terra (2005). Bauman discute a diferença entre intérpretes e legisladores (1998)¹⁵⁸.

A seguir segue uma descrição das tarefas daqueles que eram os mais poderosos da CMV segundo os parâmetros do pensamento estatal, e da instituição conformada e entendida a partir dessas idéias: a Gestão, formada por Selzer ou Jozami e os funcionários que os acompanhavam. Trata-se de considerar a intervenção das autoridades na implementação da autogestão. A análise se pergunta pelas formas e pelos modos dos quais participa o grupo que o pensamento estatal impõe no centro e acima da gestão e que é o mais freqüente expositor desse pensamento. Portanto, talvez contribua mais a reproduzir a mitologia que a analisá-la. Como os mitos ameríndios ou indo-europeus, a seguinte análise pode ser vista como uma descrição das tarefas daqueles que nesse sistema social ocupavam o lugar dos mais poderosos.

O lugar das autoridades da CMV foi destacado no capítulo 2 e 3, quando apareciam exercendo a política e deixando a gestão nas mãos de seus subordinados. Agora me ocuparei de algumas das tarefas consideradas de gestão realizadas por essas autoridades no processo dos trâmites. Já não se trata das tarefas de organização e legislação do Estado, ou do estabelecimento de diretrizes (todas tarefas em algum ponto políticas) e sim do que se pensava associado à gestão cotidiana. No capítulo 1 e 3 as autoridades legislavam organizando a instituição e à política pública, mudando espaços, pessoas, circuitos de trâmites e objetos materiais como paredes, escritórios e portas.

¹⁵⁸ Eventualmente estes exemplos citados poderiam ser, em outra exploração, cifrados em termos de gestão e política. Os diferentes tipos de poderosos se associam entre si de modo parecido nos diferentes sistemas políticos. A oposição entre líderes transcendentais ou imanentes, com tarefas opostas, mas complementares, parecem nos possibilitar a fazer algumas hipóteses nesse sentido.

Aqui as tarefas das autoridades são pensadas por eles como complementação ou implementação da ordem organizada dessa maneira. A análise continua, desse modo, o que comecei no capítulo 5 a respeito da participação das autoridades no processo dos trâmites, mas como veremos, em um nível de participação distinto. Se antes contribuíamos para os trajetos percorridos rizomáticos, agora pareciam tentar reestruturar, hierarquizar, centralizar, *contra* esse rizoma.

Mas não se tratará agora do controle e regulamentação dos passos percorridos pelos trâmites tal como era a condução de prioridades que estava nas mãos da Gestão. Se o capítulo 4 continuava o 3 incluindo a aparição da política em um âmbito que tinha se constituído como exclusivamente de gestão, agora este capítulo busca complementar o 3 em outro sentido. Após ter mostrado nesse capítulo o modo pelo qual se montava uma estrutura de gestão, me refiro agora às tarefas que se desenvolviam em um nível que não se cristalizava em normas e procedimentos institucionais. Esse nível era constituído por práticas que se repetiam ciclicamente, sem solução de continuidade e junto à intervenção das autoridades vista no capítulo 5 podemos dizer que, em lugar de serem ações que depois passariam a integrar o relatado pelo mito de gestão, de algum modo, atuavam essas idéias¹⁵⁹. Isto será o que consideraremos como dispositivos.

A análise desses dispositivos permite considerar uma articulação entre as idéias de política e gestão que até agora não foi priorizada neste trabalho. Com a aparição da política e a tentativa da gestão de substituí-la, vimos que a intervenção humana se apresentava como obstáculo. Especialmente nos capítulos 3 e 4 a política era assim espaço imanente de participação e a gestão a ordem pura e transcendente que ilegitimamente estava sendo invadida. A política tentava profanar esse âmbito, e também expulsar às interferências. A partir das tarefas que identifiquei com os dispositivos, a gestão passava a ser a ordem do manipulável e do arbitrário. A ação já não era associada à política e sim a gestão e assim, era a política que passava a ser ordem do imutável e do dado. A gestão já não era a ordem do necessário, do

¹⁵⁹ Se a idéia de ritual é útil para nos referirmos às ações que avançavam no mesmo sentido que o mito, e permitem dar conta de um corte que é visível no Estado quando se sai das relações pensadas no marco da política e da gestão, o conceito é problemático se consideramos que em lugar de unir e avançar para o contínuo –propriedade com que Lévi-Strauss define ao ritual–, a inclusão de relações em uma gramática política costuma separar e criar distância. Desse modo os rituais estatais se aproximariam mais do jogo, que –de maneira oposta ao rito e à *bricolagem*– para Lévi-Strauss (1964:59) engendra assimetria. Sem encerrar um assunto que merece uma maior profundidade daquela possível de ser feita aqui, veremos, contudo, que os dispositivos que apresentarei na continuação eram conjuntivos e, a pesar das rivalidades, integravam aos distintos atores em um mesmo campo que talvez possamos considerar ideológico.

naturalizado. A política correspondia assim a seu sentido já analisado de diretrizes de gestão, guia da gestão e já não luta de facções ou interesses particulares. Esta política das grandes diretrizes era despersonalizada¹⁶⁰.

Os termos se invertem já que a política transcendente parece não ser outra coisa que a própria gestão, ao qual se associava legitimamente. E a gestão agora vinculada à ação humana das autoridades, era associada à política, já que assim era considerada toda intervenção. Política e gestão parecem se misturar. Mas para o pensamento estatal devem permanecer separadas. Para aí apontavam os dispositivos, que buscavam despolitizar e gestionalizar, a pesar de se realizar com tarefas consideradas políticas e não de gestão.

II.

Nesse capítulo considerarei a intervenção das autoridades no processo de trâmites em um nível diferente e complementar à intervenção já considerada no plano da legislação e da organização institucional. A intervenção a considerar a seguir se dava na administração de expectativas ou crenças sobre a implementação da política pública, e pode ser melhor comparada com a intervenção que buscava dirigir os passos percorridos pelos trâmites.

Este nível das práticas de gestão ou administração era pensado pelas autoridades como tarefas de gestionar e administrar o legislado ou decidido politicamente que aparecia em um nível abstrato ou teórico. Estas tarefas eram pensadas como orientadas para o particular e irregular da implementação, sem uma pretensão estatística nem definitiva com a qual eram pensadas outras tarefas como as de organização institucional ou de elaboração das leis. Diferentemente das decisões que eram pensadas como políticas (no sentido de decisão executiva, como as que se relacionavam com a assinatura) a gestão de expectativas –do mesmo modo que a gestão dos passos percorridos pelos trâmites– só buscavam interferir nos casos particulares e não eram funções consideradas institucionais ou protocolares. Parecia assim que, ainda que buscassem ordenar a implementação, eram realizadas a partir do conhecimento de um Estado Híbrido.

¹⁶⁰ Agamben (2005) fala de política e gestão nesse sentido. A partir da consideração de debates teológicos do século II d.C. sobre a Trindade, vincula genealógicamente a origem da política com o Ser transcendente (deus) e a gestão com a ação terrestre (cristo), a administração da “casa de Deus” é feita a partir das diretrizes estabelecidas por o chefe.

Nessa forma de pensar e viver o Estado, a intervenção sobre a legislação era própria apenas dos momentos que seriam recordados no mito da gestão como sendo de origem. As outras duas formas (sobre expectativas e trâmites) eram cotidianas, ainda que pensadas sempre como provisórias e excepcionais. Contudo, o desenvolvimento destas tarefas era muito mais cotidiano na implementação que as intervenções do plano organizativo e legislativo. Estas últimas eram pensadas como necessárias, mas tinham lugar de modo mais espaçado. Isso não quer dizer que na implementação observada de uma lei não existissem leis e normativas que estavam continuamente sendo reformuladas, nem que estas não podiam surgir para abarcar apenas um caso particular em uma circunstância especial. Tampouco que as intervenções ocasionais não sejam tão fundamentais como as leis para o funcionamento estatal. Mas os dois tipos de intervenções eram distintos e correspondiam a dimensões distintas: a intervenção legislativa na política de diretrizes, a intervenção nos trâmites e expectativas sobre a gestão.

O recorte dos diferentes tipos de tarefas tem algo de arbitrário. É especialmente difícil distinguir a intervenção sobre os trâmites daquela que intervinha sobre expectativas. As três intervenções (sobre leis, trâmites, e expectativas e crenças) são simultâneas e parecem contribuir igualmente para a viabilização da gestão, da autogestão e do Estado. Mas as três formas ocorrem em temporalidades, espaços e às vezes a cargo de pessoas distintas. É difícil distinguir os três níveis que na implementação estavam juntos e em retroalimentação mútua; às vezes os distintos tipos de tarefas eram realizadas por uma só ação. A expectativa pode ser considerada uma resposta ao movimento dos trâmites, mas ao mesmo tempo, a sensação de ansiedade ou de expectativa, —e as ações motivadas por elas— podiam determinar uma mudança no ritmo dos expedientes. Nenhum dos níveis parecia ser mais determinante sobre a implementação da autogestão que o outro e pareciam formar parte juntos de uma estratégia estatal vinculada com a reprodução de sua própria existência.

Os diferentes níveis se juntam na figura das autoridades, que deviam dar conta de todas. O coordenador dá conta dos diferentes níveis que se atravessam em seu trabalho e que se somam ou se articulam com os três níveis que acabo de distinguir. O coordenador via seu trabalho como requisitos que estavam para além da gestão do objeto expediente em sentido restrito:

“[...] Em realidade nós nos movemos sob uma tensão, sob uma dimensão tripla digamos. Que tem a ver com a emergência da demanda, com a duração que seria razoável para um processo destas características, e obviamente com a busca de resultados políticos. Nesse sentido todos temos claro –e Selzer também– que estes projetos, para serem desenvolvidos bem, necessitam de mais tempo do que estão tendo. Esta é a decisão política que procura responder –sem cair no turbilhão voragem da resolução de emergência– aos tempos que a demanda tem, ou de administrar um pouco os tempos da demanda, para que sejam mais curtos do que seria razoável, procura também regular isso de modo que não se perca tudo, mas também fazendo as pessoas entenderem que os processos são muito mais longos [...]”¹⁶¹.

Em pleno clima de acusações de atraso contra a Gestão. O coordenador definia as diferentes “dimensões” entre as quais “se moviam” como autoridades da implementação. Por um lado “procura responder aos tempos da demanda”, de “administrar os tempos da demanda”, por outro “[fazer] com que as pessoas entendam que os processos são muito mais longos”.

O coordenador combinava os dois sentidos que vimos ter o termo política na implementação de uma política, em duas de suas variantes. As idéias de gestão e política se articulam em cada caso de modo diferente: de um lado, como “busca por *resultados políticos*” se referindo ao sentido de disputa entre facções (β na introdução) que invade ou transforma a gestão. Ao contrário, “a *decisão política* procura responder [...] aos tempos da demanda” referindo-se a decisão executiva na gestão, α na definição que empregamos na introdução. Os dois sentidos se articulavam nas tarefas cotidianas das autoridades.

A necessidade de “resultados políticos” correspondia a uma forma a mais de irrupção da política na gestão. A mesma se viveu de modo exagerado em tempo de eleições –como vimos– mas era componente constante da prática de gestão. É a forma que já vimos aparecer várias vezes, em que a gestão é a esfera do transcendente, ou dado, ou necessário; e a política da intervenção do homem, da contingência e da arbitrariedade. Inversamente, quando o coordenador disse “fazer com que as pessoas entendam que os processos são muito mais longos” o espaço da intervenção e da agência é o da gestão, de acordo talvez com o sentido mais literal deste termo.

Também articulando as duas formulações da relação entre gestão e política podemos considerar a frase já citada de Jozami (ver pág 134) quando –queixando-se da lentidão da burocracia no organismo– disse “os tempos da administração são muito

¹⁶¹ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

deferentes aos da decisão política”. Na mesma inclui as duas articulações entre gestão e política. A agência está do lado da política quando opõe a administração (como gestão) à decisão política (onde ele se situava). Mas a agência está também do lado da gestão porque na frase o sentido era justamente de que a gestão (que ele dirigia) estava sendo obstaculizada. Jozami estava diante do problema de não poder imprimir a velocidade desejada nos trâmites. Na frase de Jozami, a decisão política estava obstaculizada e se vinculava com os obstáculos que a Gestão Selzer sentia quando o coordenador se referia a “busca de resultados políticos”.

III. Resultados vs. Conflito.

Mas seja buscando resultados de gestão obstaculizados pela política ou na busca de resultados políticos obstaculizados pela gestão, o objetivo geral parece se orientar sempre em direção a procura de “resultados”. Este outro objeto estatal é o que todo funcionário público (autoridades) procura, e o que todos exigem dos funcionários. Os resultados são uns desses objetos estatais que formam parte do modo estatal de pensar e são também um objetivo político e de gestão. A ausência de resultados é a ineficácia política e de gestão. Ainda se vimos que a política na gestão é ilegítima, para quem é responsável pela gestão, pior é a ausência de resultados. Por isso para as autoridades a necessidade de resultados pode até justificar a política na gestão. A política irrompe sem autorização, mas pode fazer com que a gestão funcione. Política é a autorização para que os trâmites saltem passos, é a reforma –ainda que à revelia das pessoas–, é a autoridade que faz. A falta de resultados pode ser causada por problemas de gestão ou de política, e para o pensamento estatal sem resultados não pode haver nem boa política nem boa gestão.

Os resultados eram o objetivo da gestão e da política e eram avaliados por cima e por baixo da estrutura do pensamento estatal. Com sua potencialidade para criar conflitos políticos, os destinatários exigiam resultados. Mas as autoridades lidavam também com o que pode ser visto como a gestão do lugar dentro no governo da cidade, para o qual era necessário operar no nível da percepção do atraso das autoridades acima da CMV. Considerando estas duas bancas examinadoras, a avaliação sobre a gestão estava no primeiro caso centralizada no *Jefe de Gobierno* que avaliava em última instância todas as autoridades subordinadas a ele, e em segundo lugar, a instância dos destinatários costumava se apresentar de modo disseminado pelas avaliações de cada

cooperativa. Podemos ver aqui a dificuldade de governar entre dois tipos diferentes de julgamentos da gestão, que Maquiavel já tinha assinalado¹⁶².

Nesse capítulo enfatizarei a gestão do conflito por parte da Gestão Selzer em relação aos destinatários. Na expulsão de Jozami, vimos o conflito entre as autoridades de gestão com relação à *Jefatura de Gobierno*. Se bem que a falta de resultados e a politização da gestão podem ser conclusões da avaliação de qualquer um que pense com os critérios do pensamento estatal, os modos de atuar de cima e de baixo são diferentes. Quando o *Jefe de Gobierno* expulsa Jozami o faz modificando um âmbito considerado interno e subordinado. Quando diante da falta de resultados as organizações iniciam um protesto ou um abaixo-assinado, o fazem da externalidade própria do âmbito que no pensamento estatal se pensa como sociedade. Esquemáticamente, essa externalidade dá à intervenção das organizações uma forma política. A intervenção do *Jefe de Gobierno* é entendida da mesma maneira pela Gestão vítima da decisão, mas de um ponto de vista institucional, a internalidade com que o *Jefe de Gobierno* modifica um organismo é apresentada como ato de gestão, ou como política do tipo executiva, legítima na gestão.

Ainda que possamos generalizar o fato de que sempre no Estado se estava à espera de resultados, o que era considerado desse modo, em cada momento, dependia da situação. Sem metas e resultados esperados não existia gestão. Mas com metas e resultados demasiadamente acessíveis, não existia espaço para a política. Uma cota de ansiedade devia alimentar uma necessidade que sempre parece relacionada à gestão estatal. Nesse sentido, o êxito de uma gestão pode talvez ser medido em relação aos resultados que consegue impor como esperados. O avanço em direção aos resultados é a matéria que o mito da gestão relata para se autovalidar. Cumprir resultados era o melhor modo de dar efeito de verdade a uma gestão e junto a ela a seus procedimentos e resultados. Assim, parece haver uma relação imanente entre resultados e ordem estatal. Com os resultados, a crença na burocracia racional como única forma eficaz se reproduzia. Defendendo o mito da gestão, o coordenador incluía o efeito dos resultados:

“eu estou certo de que no momento em que começarem as obras, muitas destas questões que hoje parecem abstratas ou estão indefinidas vão se acomodar, e vão se acomodar rapidamente porque as organizações da segunda linha vão ter modelos e experiências para imitar ou para corrigir. À margem de tudo o que se supõe psicologicamente ou psico-socialmente, que se comece a colocar os

¹⁶² “[...] é possível alcançar o poder com o favor do povo ou com o favor dos homens mais importantes. Porque em toda cidade se encontram essas duas tendências [...] e destas apetências opostas surgem estes três seguintes efeitos: o principado, a liberdade ou a anarquia. (1984:81)

tijolos, sendo este um Programa de moradia. Mas além disso, isto marca um caminho para os que vêm atrás... e para nós também”.¹⁶³

Na implementação da autogestão os resultados estavam associados à escrituração dos terrenos e ao início das obras, ainda que no contexto de cada passo do trâmite também se definiam resultados mais próximos. Em função destes resultados se media o atraso. Por outra parte, havia resultados de gestão que se vinculavam a regulação da irrupção da política e do conflito. Sem muitas escriturações, uma gestão eficiente podia ser a que administrasse bem as atitudes e expectativas de destinatários. Nesse sentido o coordenador me disse uma vez que em seu caso um resultado tinha sido baixar o nível de conflito.

Junto aos resultados, o conflito e seu controle parecem ser elementos centrais para entender o pensamento e funcionamento estatais. Dada sua relação com a crença em um Estado racional que funciona, talvez sempre os resultados se associavam às tarefas de limitação do conflito para estabelecer um funcionamento normal de gestão. Se um âmbito de gestão era para o pensamento estatal um âmbito sem política, era também –e por isso mesmo– um âmbito sem conflito. A política que irrompia era considerada conflituosa, a gestão como âmbito transcendente o excluía do pensamento. Mas também a gestão como âmbito de ação que implementa as diretrizes políticas, requeria ordem e buscava desarticular o conflito. Se a gestão e a política buscam resultados, estes seriam alcançados em uma luta por si mesma conflituosa e contra o conflito.

Na relação entre conflito e resultados, vemos se encontrar –enfrentar e articular– novamente a gestão e a política. Temos conflito quando a política intervém na gestão, temos resultados quando a gestão consegue funcionar sem conflito. Mas onde há resultados também temos política (todo resultado é capitalizável politicamente). Os resultados se vinculam à gestão porque são seus produtos, já que esse âmbito se organizava como máquina automática de resultados. Mas estes também se vinculam a política (como disputa de facções ou eleitorais), que é *feita* também a partir dos resultados.

Como política e gestão, um exterior e um interior também se articulam com os resultados e o conflito. Se a política ingressa na gestão de modo pensado como conflituoso, os resultados empurram para fora a gestão, dando lugar a política.

¹⁶³ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

Resultados e conflito permitem visibilidade, e esta propriedade se vincula com a política. O que se vê é política, seja de forma conflituosa –como obstáculo na gestão–, ou positiva como resultados. A chegada da autogestão ao Estado foi pensado como o ingresso da política na gestão, dois exemplos típicos desse movimento são a mobilização e a ocupação. Da política positiva que sai, um exemplo é o ato, a publicidade política. Por último digamos que sociologicamente, costuma-se indentificar os outros com conflito e como política: a política dos outros é sempre conflito. A política de si, é identificada, ao contrário, com a gestão, de modo atual, ou virtual a partir da proposta de transformação.

Na implementação da autogestão tinha-se tentado neutralizar o conflito reorganizando o Programa e criando novas normativas para ordenar a gestão. Vimos que o mito da gestão estabelecia uma passagem entre a confusão inicial e a ordem posterior que a tinha superado. A forma com a qual se pensava essa confusão inicial era vinculada ao conflito, e assim, o que o mito narrava era a implementação de uma ordem. O coordenador novamente:

“[...] quando eu entrei no programa, e nos meses imediatamente posteriores ao ingresso no Programa, todos os conflitos arrebentavam na porta do subsecretário. Todos os dias, de dois em dois dias, uma vez por semana, havia mobilizações, manifestações, protestos, insultos, ocupações... isso não acontece mais. Isso nos faz supor duas coisas... em primeiro lugar que o conflito foi reduzido porque podemos gestionar melhor os processos, tendo em conta, além disso, que agora estamos trabalhando com o quadruple de casos, e em segundo lugar que existe uma instância de contenção prévia do conflito, que é o próprio Programa, que é eficaz. Agora as confusões que chegam ao escritório de Selzer ou a uma instância que esteja acima de mim, são em menor número, são mais ocasionais, são mais manejáveis”.¹⁶⁴

E o mito da gestão não só falava de uma tarefa realizada em um organismo particular com atores particulares. Vemos também o mito da gestão através de uma teoria sobre o Estado, na qual se informa de modo normativo que para a gestão existir não deve haver conflito.

“[...] Creio que o conflito gerado após a saída de Eduardo acabou dando a Ibarra a noção do bem que fez ao tirar Eduardo, não sei se em colocar Selzer. Aqui existem duas questões, digo, no conflito permanente, na crise permanente não se pode governar, não se pode gestionar, nós necessitamos canalizar o conflito para poder gestionar. Ou seja, não há gestão possível em meio de um conflito

¹⁶⁴ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

permanente. Por isso os avanços mais substanciais, dentro do Programa, aconteceram na segunda metade do ano passado, e não na primeira, porque na primeira o nível de conflito era muito alto. Com o cuidado acontece o mesmo, o conflito também em muitos casos é consequência da falta de cuidado. Ou a falta de cuidado do conflito, são dois elementos que se retroalimentam”.¹⁶⁵

Na oposição entre progressismo de política e de gestão o primeiro se alinhava com o conflito mas ambas gestões, consideradas como gestões, representavam o pensamento estatal procurando neutralizar todo foco de conflito e estabelecer a ordem de gestão. Assim as tarefas de gestão eram vistas como uma luta permanente contra o conflito. O coordenador definia a gestão como o tipo de atividade que consiste em controlar o conflito:

“Meu trabalho –nosso trabalho em geral–continua tendo muito de ambulância digamos, de sair e peitar um monte de situações emergentes que se sucedem”. [...] “É a historia da minha vida, eu tenho sido insultado... ou seja, eu continuo sendo insultado todos os dias seis vezes. Só que antes o conflito era público e se manifestava de maneira violenta, e agora ele é um pouco mais contido e mais limitado a aspectos específicos”.¹⁶⁶

Tanto o que emergia, quanto o que tentava controlar essa irrupção era a política. Esta se articulava com o conflito e sua neutralização a partir de seus dois significados principais: para os que estavam a cargo da gestão, a política era ao mesmo tempo uma ferramenta legítima para a gestão –com a qual o Estado buscava instalar uma ordem racional– e era o conflito que devia ser desterrado. A política era conflito na gestão e também gestão do conflito. A partir desse encontro entre forças opostas na implementação de uma política pública nos encontramos com o fato de que a gestão nunca consegue gestionar completamente –ou neutralizar o conflito– e nunca o conflito se instala permanentemente na gestão.

Eduardo Rinesi (2003) se pergunta sobre como pensar a política e sobre como foi pensada a política moderna na filosofia, desde (e entre) Hobbes e Maquiavel. Para este autor, a mesma só aparece “pensável” a partir do “pensamento trágico”. Desse modo, essas duas forças aparecem na “tensão de dois pontos de vista (o ponto de vista da Totalidade Harmônica e o ponto de vista da singularidade dissidente)” (:262). Para Rinesi “Existe política porque toda ordem requer para funcionar certo sistema de organização –de classificação, de hierarquização– das pessoas e das palavras, *mas*

¹⁶⁵ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

¹⁶⁶ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

ninguém pode evitar que esses sistemas de classificação e hierarquização sejam fustigados todo o tempo pelo próprio movimento da vida social. Que esses sistemas sejam ‘falhos’, e que entre suas falhas não deixa de aparecer, permanentemente, a possibilidade de uma atividade que os impugne, que desfaça a naturalidade das divisões sobre as quais se sustentam.” (:229 cursivas do autor).

Em outro texto (2005) Rinesi afirma que “[...] a pesar de que o *conflito*, em toda sua vasta gama de expressões, constitui a matéria última do político (ao ponto que poderíamos dizer que há política *exatamente porque* há conflito, ou conflitos), as vertentes dominantes do pensamento *teórico* sobre a política (da *filosofia* política clássica e moderna, da *ciência* política contemporânea) tiveram e têm uma ostensível dificuldade para lidar com esse problema fundamental. Ou melhor: só conseguem ‘pensar’ esse problema fundamental do conflito no mesmo movimento em que pensam as formas de *enquadrá-lo, superá-lo* e finalmente *dissolvê-lo*. Ou pelo menos de torná-lo manejável. ‘Gestionável’.”

Esta forma de pensar o político de modo oposto ou independente do conflito parece exatamente com o que chamei mito da gestão e da burocracia racional. O mito se impõe como ordem tanto na dinâmica da implementação, como no modo pelo qual é pensada. Vimos nesse trabalho que os que participavam da implementação da autogestão pensavam a política de modo trágico, isto é, vinculada ao conflito (quando irrompia na gestão) e ao mesmo tempo à ordem (quando a política se ocupava de gestionar o conflito). O modo trágico de pensar a política apareceu na implementação da autogestão quando se reconhecia que estar no Estado significava estar entre a política e a gestão, quando a política era vivida como irrupção conflituosa, ou quando a gestão era o desejo constante de se impor como não conflituosidade. Do ponto de vista do pensamento estatal, não obstante, a separação entre política e gestão implicava deter uma mistura, e lidar com um conflito. A pesar de pensar o conflito, pessoas como o coordenador lutavam para impor uma ordem e apresentá-la como definitiva. Desse modo, no pensamento da implementação havia imagens não trágicas, e por isso míticas¹⁶⁷.

¹⁶⁷ De modo inverso podemos pensar naqueles que definem a política desconhecendo seus significados associados à ordem e a gestão. A uma política pensada como apenas gestão que parece ser própria do pensamento estatal que define a política como exclusivamente marcada pelo sufocamento do conflito, se opõe um pensamento social que só pensa a política em sua externalidade com respeito à gestão. Entre eles parece estar Ranciere (1996) que considera à política apenas em sua acepção vinculada ao conflito como a que “rompe a configuração que define as partes”. Este autor reduz ou tenta solucionar a polissêmia do termo política ao nomear a política da gestão –ainda que não necessariamente associada ao aparato do

No que segue considero as formas e os dispositivos a partir dos quais as autoridades gestionavam os trâmites da autogestão. A gestão era entendida aqui como a tentativa de regular o conflito e de obter resultados. Tarefa conseguida com certa efetividade, mas inevitavelmente obtida sempre de modo provisório, e com sucesso apenas de um ponto de vista. Resultados e conflitos eram apenas momentos dos processos estudados, não havia uma ordem constante mas sim lutas em distintas direções. A luta política da Gestão para desterrar a política, era ao mesmo tempo uma luta por resultados, como melhor expressão da ordem. A diferença da participação das autoridades no rizoma formado pelos trajetos percorridos pelos trâmites –como vimos no capítulo 5–, as autoridades buscavam agora centralizar, hierarquizar, estatizar.

b. Dispositivos de gestão.

A tarefa de todo funcionário e da Gestão de fazer gestão e política, não se aplicava apenas à administração dos expedientes. Parte das tarefas de gestão estavam orientadas a intervir frente à ansiedade dos destinatários procurando diminuir a tensão vivida cotidianamente e assim contribuir a viabilizar o funcionamento da implementação da autogestão como situação que abarcava várias dimensões. As autoridades e de outros atores estatais tinham um papel ativo na criação de argumentos efetivos para que a espera pelos trâmites seja considerada justificada. Gestão de trâmites e gestão da expectativa aparecem como duas dimensões das tarefas de toda gestão estatal. Era uma intervenção no nível de uma sensação que era generalizada, mas que se tentava alterar atuando sobre cada grupo individualizado. É impossível considerar este nível de forma isolada, porque sempre formava parte do problema geral dos trâmites e de seu avanço, mas minha hipótese é que na dinâmica de gestão, esta intervenção nas expectativas dos destinatários pendentes dos processos era fundamental.

A seguir tentarei me concentrar nas tarefas das autoridades orientadas a “fazer com que as pessoas entendam que os processos são muito mais demorados” segundo a definição do coordenador de suas tarefas citada mais acima, ou das “dimensões” nas quais “se move”. Considerarei para isso três dispositivos que eram operados pela Gestão com o fim de normalizar as atitudes e a expectativa dos destinatários e apaziguar

Estado– como polícia. Esta parece ser uma boa posição política, mas não dá conta completamente de uma de suas formas, a da política de gestão.

conflitos potenciais que podiam ser um problema político, mas antes eram pensados como um problema para a gestão.

Os três dispositivos a considerar são I. Rumores (ou circulação de informação por vias informais), II. Reuniões e III. Respostas ou explicações. Desse modo, a Gestão intervinha na implementação operando diretamente no nível das expectativas, a sensação de atraso e o parecer com respeito ao mesmo sempre em contínua elaboração por parte das cooperativas. A gestão de expectativas dos destinatários frente aos trâmites constituía às mesmas em outro objeto que o pensamento estatal tentava controlar não apenas impondo a crença de que a sensação de atraso devia ser aplacada porque não devia existir no espaço da racionalidade impessoal da gestão, mais sim através de dispositivos concretos de ação que criavam as condições para que essa interpretação ou premissa fosse imposta.

Estes dispositivos estavam intimamente ligados ao que nesse trabalho chamo mito da gestão e mitologia da racionalidade burocrática e, assim, a tentativa constante de aplacar o conflito. Os dispositivos eram a tradução dos relatos da gestão eficiente em um código mais claramente visível no nível da prática. Não se trata, contudo de considerar a aplicação de idéias na prática, mais sim de alcançar outro plano da descrição etnográfica em que o pensamento estatal parece também estar presente. Desse modo, os dispositivos que descrevo a seguir não são considerados em oposição ao simbolismo do pensamento. Ações e idéias formavam parte dos dispositivos, e as idéias do pensamento estatal podem se expressar discursivamente, com ações ou na forma de perceber um espaço, sem que se possa traçar uma linha distintiva entre representação e prática.

Estes dispositivos podiam ser ativados em ações pensadas como desritualizadas ao se apresentar um problema que não era lido em termos da linguagem da política e da gestão. Nesses casos a gestão da ansiedade e a expectativa buscavam normalizar uma situação humana tensa e que perturbava para além das significações da gestão e da política. Mas creio que estas tarefas das autoridades eram geralmente consideradas no marco do pensamento estatal, e, portanto da ritualidade em dois sentidos. Por um lado, os rumores, as reuniões e as respostas ou explicações se vinculavam com informação, motivos, ou problemas considerados de gestão e/ou de política; por outro, os mesmos dispositivos eram consideradas parte das práticas e tarefas próprias da gestão como tipo específico de atividade. Os dispositivos se emolduravam na gestão e na política porque sua função era especialmente controlar o conflito, o que era uma tarefa considerada ao

mesmo tempo ou como razão de ser da gestão e da política na implementação de uma política pública.

As forças e mecanismos estatais que com os dispositivos a considerar se acionavam, não devem nos levar a uma explicação funcionalista ou sistêmica na qual uma situação intolerável para os destinatários frente à atraso, ativaria mecanismos de gestão que regulariam a percepção sobre o ritmo dos trâmites conseguindo fazer com que o sistema funcionasse sem interferências. As reuniões, explicações e informação informal tinham um efeito normalizador, mas formavam parte de uma realidade onde nem a ordem nem o conflito pareciam sair vitoriosos a não ser de modo provisório. Assim, não só “interferências” como a ansiedade e a incerteza parecem formar parte de toda política pública, mas também é claro que a implementação estava longe de ser controlada efetivamente pela agência ou vontade de um grupo de atores, e tampouco de um pensamento. Os dispositivos contribuíam para estabelecer a ordem de gestão, já que parecem se articular com a mitologia da burocracia estatal, mas podiam ser funcionais também ao conflito ou a um modo de estar no Estado que não se assemelhava às formas do pensamento estatal.

Como o avanço contra o conflito e a política a procura de resultados, a sistematicidade que pode se deduzir da apresentação a seguir dos três dispositivos deve ser entendida no marco limitado do pensamento estatal e sua “racionalidade”. A não sistematicidade da implementação de uma lei no processo estudado não significa, contudo, que os dispositivos não guardem com o pensamento estatal e a organização burocrática institucional uma coerência sistemática, por ser acionados para contribuir com essa ordem e motivados pela forma de organizar o mundo que identifiquei com o pensamento estatal.

Como vimos no capítulo anterior, o Estado aparecia em seu funcionamento de modo híbrido e portanto não organizado pelo pensamento estatal. É difícil imaginar um espaço de gestão que não possua características únicas e diversas. Também é difícil imaginar um Estado que funcione sem recorrer a técnicas e dispositivos alheios aos regulamentos como complemento dos procedimentos oficiais. Essas técnicas pareciam ser operadas para reparar os procedimentos, e apareciam diante da suspensão da burocracia racional contribuindo para impô-la como viável. Por causa desse lugar necessário das técnicas nativas de gestão, creio que as mesmas deveriam integrar qualquer formulação do tipo ideal (no sentido weberiano) da burocracia moderna como modo de gestão própria do Estado contemporâneo. Todo Estado seria assim pensado

como não sistemático e incluindo dispositivos informais, mas imprescindíveis para seu funcionamento, assim como modos de obter legitimidade vinculada a mitologias e operações sobre as crenças que como tipos ideais em sentido limitado formariam parte das tarefas de quem defendiam um ponto que buscava mostrar o Estado como real e efetivo.

Com um tipo ideal mais próximo à descrição etnográfica que adoto no capítulo 4 e 5 (mas não no 3), dispositivos como rumores, reuniões e respostas ou explicações seriam incluídos como mecanismos de gestão que operam na viabilização do funcionamento da burocracia racional e não como interferências que obstaculizam seu desenvolvimento. Esta mudança de ponto de vista, também consiste em considerar a esse sistema de governo não como modo lógico de alcançar resultados no plano da realidade, mais sim como modo mítico de validação de um tipo de resultados no plano das crenças.

I. Rumores.

O primeiro caso a considerar é o da informação que circula por canais informais, sem confirmação definitiva. Eram os rumores que circulavam pela CMV e contribuíam com a tarefa de viabilizar a gestão do mesmo modo –ou por serem eles mesmos parte– do mito da gestão. Os rumores, “informação passada informalmente” ou “versões” sobre os trâmites, a pesar de sua externalidade com respeito aos canais oficiais era outro desses objetos estatais que são pensados entre a gestão e a política. Os rumores levavam informação em formato diferente daqueles que o Estado institui formalmente já que não era informação consignada de maneira escrita em arquivos, expedientes, registros, *memorandums* ou notas. Tratava-se de comunicação oral, “no boca a boca”, com informação suficientemente útil ou interessante para que passe de um ponto a outro da administração rapidamente, especialmente aos ouvidos dos interessados nessa informação.

Os rumores eram uma das formas de introduzir a política na gestão. Como as diferenças entre membros de uma mesma gestão não podiam ser manifestas sem que isso se convertesse em uma interna, muitas vezes as disputas se travavam apenas com a linguagem dos trâmites, dos tempos e dos rumores. Estes últimos circulavam mais facilmente por canais abertos por um conflito ou uma disputa entre distintas seções ou pessoas da gestão. Assim, os rumores tinham um uso político. Transitavam pelo espaço

social da CMV, do quadro executivo ao quadro permanente, do sindicato às autoridades, de uma gerência até os destinatários. Os rumores podem chegar também da legislatura, da Chefia do Governo ou inclusive do governo nacional. “Querem fechar a CMV”, “vão dar escrituras de vários terrenos em dezembro”, “demissões à vista” às vezes alguns rumores foram cumpridos, outros “autocumpridos”, e outros não.

Independentemente da veracidade dos rumores, o certo é que os mesmos tinham conseqüências concretas em termos de política e de gestão. Depois da informação já comentada de que “Um arquiteto disse a uma organização que para conseguir um crédito tinham que lutar” –que chegou como rumor às autoridades– foi decidido que iria haver uma “intervenção” no Programa, feita por um membro da gestão, que passou uns dias no Programa encarregado das decisões.

Nem todos os rumores que podiam ser ouvidos na CMV eram dispositivos de gestão. Considero esta informação como dispositivo apenas quando contribui para os fins da Gestão e se emoldurava nas formas do pensamento estatal. Cada modo de Estado –como os considerados no capítulo 5– podiam ser confirmados a partir de rumores. Cada causa política tinha rumores a seu favor e contra e muitos circulavam por canais indiferentes ao pensamento estatal. Um mapa dos rumores na CMV levaria a uma retratação do campo da implementação da autogestão em sua diversidade caótica com linhas cruzadas e contraditórias de acordo com a “desordem” considerada no capítulo 5.

Os rumores parecem alinhar todas as reações sociais de um organismo. Por essa razão, permitem dar conta de canais e relações que excedem à organização social do pensamento estatal. Muitos ratificavam a experiência de que o Estado não é racional e sim híbrido. Aqui me interessam os que intervêm nos passos percorridos pelos trâmites afetando a expectativa com respeito aos mesmos por parte dos interessados contribuindo para criação de um âmbito de gestão e para garantir seu funcionamento no marco do pensamento estatal. Portanto me interessam os rumores que se dirigiam pelos caminhos e espaços da gestão ou da política e cuja circulação formava parte das tarefas cotidianas das autoridades.

Esta forma de comunicação se relaciona com o segredo como característica própria das esferas superiores de governo. Para os destinatários e funcionários do programa, o que se pensava ou decidia no gabinete do subsecretário –ou inclusive mais acima– era segredo, e, portanto tema cotidianamente aberto à interpretação. Os rumores traziam notícias que reforçavam ou contradiziam versões anteriores ou informação não certa, que só se confirmaria uma vez convertida em decisão executiva. Os rumores as

vezes surgiam de forma indireta por comentários de pessoas com acesso à Gestão. De fato muitas vezes os rumores consistiam em medidas até então secretas que “se filtravam” pouco antes de ser divulgadas pelos canais públicos e oficiais.

A importância destes rumores é entendida em um contexto onde a informação de gestão estava politizada (no sentido de disputas). Os ritmos dos expedientes eram medidos continuamente e assim a informação sobre que expedientes escriturariam antes ou depois importava as várias cooperativas que disputavam os primeiros lugares ou que não sabiam se seus projetos seriam concretizados. Outras informações como as vinculadas ao orçamento, mudanças de autoridades e modificações nas normativas também eram fonte contínua de rumores.

Se bem que algumas vezes esta informação era posta em circulação por alguém com o propósito de que chegassem a certos ouvidos e com determinados fins, muitas vezes traspassavam sem controle o círculo hermético do centro do poder e apareciam sem explicação nos setores que o pensamento estatal situava mais abaixo ou na periferia dessa esfera tida como centro. De todos os modos, sem importar o grau de vontade da agência que os gerava, estas mensagens formavam parte da estratégia do Estado em comunicação.

Alguns exemplos ouvidos durante o trabalho de campo, que parecem contribuir com o efeito de modificar a sensação de atraso, e acalmar eventuais conflitos políticos ou de gestão foram: “o teu caso está sendo tratado pela diretoria”, “dizem que amanhã a mais tardar o trâmite passa para a gerência financeira”, “estão pensando como resolver teu tema”, “Selzer vai se ocupar pessoalmente”, “sai à semana que vem” “estão todos lá encima queimando a cabeça com este tema”, “mais tardar segunda-feira escrituram”.

Os rumores tinham esse valor apenas para as pessoas interessadas nos mesmos. A informação circulava entre autoridades, não como rumores mais sim como dados do trabalho cotidiano, desritualizado, ou informação de gestão sem significado e valor político (do conflito e da disputa). Não era raro que a partir da relação constante dos destinatários com funcionários que estavam em contato com as autoridades e os trâmites, a informação chegasse rapidamente até eles. Assim foi quando foram incluídas algumas cooperativas entre as primeiras que escriturariam, ou quando se dizia que uma autoridade indicada pelas cooperativas como principal responsável do atraso era confrontado por outros membros da Gestão e deixaria em pouco tempo a CMV.

Se bem que considero aqui especialmente os rumores que avançavam na mesma direção que o mito da gestão. Os rumores podiam se corresponder com o pensamento

estatal, mas estar dirigidos contra a Gestão, ou contra algum membro da mesma. Eram rumores estatais, da gestão e da política, mas que atuavam como dispositivos contra as pessoas da Gestão. Os dispositivos continuavam sendo viabilizadores da gestão com letra minúscula, mas contra as autoridades, e beneficiando assim a novas autoridades potenciais: isto é, uma nova Gestão que se apresentava como política diante da Gestão atual. Desse tipo era o rumor que circulou contra a Gestão: “na *Jefatura de Gobierno* não estão de acordo com Selzer”. O fim da gestão de Jozami foi precedida de rumores. Meses antes da decisão, já se falava na imprensa de que a CMV seria reestruturada e que possivelmente passaria a depender da Secretaria de Desenvolvimento Social, antes da mudança de gestão, um jornal informava:¹⁶⁸

“Jozami se reuniu hoje com o *Jefe de Gobierno* Aníbal Ibarra e este lhe assegurou que não haverá mudanças, manifestou um funcionário muito próximo ao subsecretário. Com respeito ao transcrito, a fonte o ligou à ‘grande quantidade de versões desse tipo que circulam nesse momento’, mas não descartou a possibilidade de que em um futuro próximo possa se converter em realidade”.

Um rumor temido pelos funcionários foi o que apareceu logo após a mudança de gestão e de coordenador, e trazia a informação de que pessoas seriam demitidas, “baixariam contratos”. Quando os rumores eram dirigidos contra pessoas –lembramos que a política sempre perguntava “quem são” as pessoas– podiam trazer informação significativa em termos de política e de gestão como quando se dizia que alguma pessoa “foi funcionário público da ditadura”. Muito freqüentemente se referiam também a informação “pessoal”, como a que se referia a sexualidade das pessoas. Um membro da Gestão me explicou que o quadro ou o sindicato costumava “plantar” rumores contra eles, e isso era feito através da divulgação de informação aparentemente desritualizada, mas que tinha efeitos políticos ou de gestão. Desse tipo era o rumor que circulou sobre uma assessora a quem “encontraram chupando o pau” de alguém em um escritório. Não havia interesses do quadro diretamente envolvidos com essa assessora, mas segundo o membro da gestão seria uma forma de pressionar a gestão para conseguir privilégios.

Mary Douglas (1996:112) considera o rumor junto ao tema do controle social da informação. Cita trabalhos nos quais são analisadas as mensagens não confirmadas que passam “de pessoa a pessoa” em relação à formação prévia de canais que tornam sua difusão mais dinâmica ou, pelo contrário, que determina o questionamento de sua

¹⁶⁸ Clarín, 19/3/02.

veracidade. O crescente prestígio negativo atribuído à transmissão de falsos rumores, pode determinar uma exigência de objetividade que traça uma fronteira entre rumores e outro tipo de informações, e que fazem com que a informação seja explicitamente considerada como rumores.

Douglas vincula esse tipo de informação às relações sociais na consideração do risco. Na implementação da autogestão pode se estabelecer um vínculo entre aumento dos rumores, o aumento da expectativa e da sensação de atraso. Quando a expectativa aumentava e não apareciam resultados, o grau de veracidade concedido às promessas dos funcionários, ou aos rumores de que as coisas sairiam muito possivelmente diminuía.

II. Reuniões.

O segundo dispositivo a considerar é o da realização de reuniões. É um recurso também utilizado em distintas direções por todos os atores da implementação, do Estado e da política na cidade. Mas também me refiro aqui especialmente as que tinham lugar entre funcionários e destinatários para o tratamento de temas vinculados aos trâmites, tentando sua viabilização. As reuniões não formavam parte dos procedimentos oficiais, incluídos na regulamentação nem tampouco nos procedimentos instalados *ad hoc* pelo coordenador integrados aos procedimentos normais. Não obstante, as reuniões acompanhavam a legislação e formavam parte das tarefas imprescindíveis da prática de gestão.

Ao não se incluir entre os procedimentos regulamentados as reuniões eram sempre chamadas com caráter excepcional. Mas isso não significava que as mesmas apareceriam de modo arbitrário. Apareciam diante de inconvenientes percebidos como políticos e/ou de gestão. Alguns motivos podiam ser a solicitação de respostas por parte das cooperativas, a necessidade de comunicar mudanças ou de se chegar a um consenso sobre os procedimentos, também a necessidade de planejar os passos a seguir depois de superado algum obstáculo (político ou de gestão). Mas majoritariamente, as reuniões eram convocadas em um contexto entendido como de conflito. O conflito podia confrontar aos dois setores que se reuniam (como destinatários e Gestão) ou envolver a um terceiro (outros organismos, ao quadro permanente, etc)¹⁶⁹, e as reuniões tinham

¹⁶⁹ Na implementação da autogestão foram necessárias reuniões com outros organismos, como modo de agilizar os caminhos dos trâmites. Para outros organismos, não havia nada menos prioritário que um trâmite afastado, de um Programa de poucos destinatários visto pelos empregados de um setor externo a

como propósito explícito à solução do conflito. Ordenar uma situação. Ainda que uma situação exigisse a convocação de uma reunião quando havia certo grau de conflituosidade, não era qualquer conflito que merecia uma reunião. Com manifestações na rua, por exemplo, não havia reuniões. A reunião implicava ela mesma em uma aproximação e alívio da tensão, podia acontecer depois de uma manifestação, ou para evitá-la.

Na dinâmica dos trâmites, receber a organização era um gesto que permitia por parte dos funcionários manifestar “estamos trabalhando para isso”. O protagonismo que dá uma reunião com autoridades, é o outro lado da medalha do anonimato do expediente circulando por organismos estatais e especialmente os expedientes freados sem motivo nem previsão de avanço dos quais ninguém tinha informação precisa para dar aos destinatários. Ser atendido por uma autoridade era vivido como o oposto a ser postergado, ainda que ambas coisas pudessem ocorrer ao mesmo tempo. O valor dado ao ser recebido situa às reuniões em contraste com o tratamento mais habitual com respeito aos destinatários e seus trâmites. O hermetismo e o secreto para os destinatários das altas esferas da gestão davam às decisões políticas e de gestão, um caráter que pode ser considerado sagrado. Essas esferas eram o centro do ponto de vista do pensamento estatal e da estrutura social organizada de acordo com aquela. Esta organização social – que não explica tudo na implementação, mas que sem dúvida tinha efetividade– é a que permite dar conta do sentido da circulação dos rumores, assim como a importância concedida às reuniões.

Esse poder de centro irradiador de diretivas, aumentou na época da Gestão Selzer, logo após ter imprimido no organismo uma organização estatal mais estrita. O afastamento da Gestão com respeito aos funcionários e destinatários que vimos na descrição desse processo, se expressava especialmente em uma descontinuidade no fluxo de informação com respeito aos trâmites que então passou a ser mantido entre os poucos membros da Gestão. Em consonância com o afastamento dos destinatários dos expedientes (considerada no capítulo 3), as reuniões ascenderam em sua valoração como bens escassos. Não se fazia uma reunião com qualquer pessoa e a qualquer momento. As autoridades sempre recebem “a pesar de sua sempre complicada agenda”

CMV como recarga do próprio trabalho. Nos organismos nacionais por onde seguiam os trâmites da Lei 341 como o *Banco Ciudad* (que taxava os terrenos) o INAES (que controlava as cooperativas) a *Escribanía* da Cidade (que verificava a informação dos terrenos) e a Procuração (que controlava a concessão de dinheiro) eram necessárias reuniões de vez em quando e chamadas telefônicas para ajustar o passo dos trâmites. As reuniões desse tipo se vinculam às técnicas nativas de gestão analisadas no capítulo 5, e não tanto à gestão sobre a expectativa que aqui considero.

ênfatizando assim a excepcionalidade e importância atribuída às reuniões, que eram pensados como tendo poder sobre os passos percorridos dos trâmites. Esta construção cotidiana de um valor para os encontros era o que dava a estes um poder de dispositivo de gestão.

O coordenador do Programa contribuía para esta ordem das coisas. Via como um problema que a aceitação fácil de reuniões com destinatários no gabinete de Selzer, porque dizia que isso solapava sua autoridade. Pedia então que no gabinete “se fechasse à porta” –deixem de receber cooperativas– para resguardar assim a efetividade das reuniões que ele realizava. O mesmo ocorria na CMV com respeito a *Jefatura de Gobierno*: se os destinatários da CMV recorriam diretamente a Ibarra era mostra de que a autoridade da CMV estava sendo ineficaz. Isto se considerou durante a época de Jozami, inclusive por ele mesmo em comentários já considerados (capítulo 3 págs. 135-136). A efetividade das reuniões se relaciona assim com a autoridade que se atribuía aos funcionários públicos sobre os passos percorridos pelos trâmites, e esta autoridade geralmente era vinculada com a sensação de ordem, como tipo de resultado. Como disse o coordenador mais acima, no conflito não há gestão.

Na implementação da autogestão se viveram distintas situações em que as reuniões se institucionalizavam. Jozami as instituiu como prática freqüente com qualquer um que a solicitasse e também se incluíram aos procedimentos correntes de implementação quando se estabeleceram as reuniões semanais entre membros do Programa e várias cooperativas. Estas reuniões podiam seguir operando como dispositivos normalizadores ou canalizadores do conflito, mas por serem institucionais, periódicas e não excepcionais, sem dúvida estavam desvalorizadas. Eram úteis, não obstante –como vimos– para delinear um estilo de gestão em que os destinatários acediam ao status de “interlocutores” e a Gestão Jozami mostrava seu “perfil social”. Mas a proximidade entre o Estado e a sociedade ia em detrimento da efetividade das reuniões para resolver situações que surgiam cotidianamente no processo. Diante da proximidade, o ponto de vista tendia a coincidir e desse modo não eram necessárias as reuniões como dispositivo.

“Reuniolândia”, pejorativamente, foi o modo como um dos destinatários chamava às reuniões convocadas pela *Vicejefe de Gobierno* Felgueras para canalizar o conflito gerado logo após a mudança de gestão. Tratava-se de reuniões semanais na CMV o no gabinete dessa funcionária, conversando sobre o Programa e sobre a vida –segundo ela as descreveu–, gerando algumas gestões de Felgueras na CMV ou frente a

outros organismos. Mas as reuniões se mostraram sem sentido nem finalidade, e quando a nova gestão assumiu as retirou do centro de importância, mostrando indiferença para elas. De qualquer forma, ainda que a *Vicejefe de Gobierno* não tivesse influência sobre a nova gestão, as reuniões podem ter servido nesse caso como dispositivo, ao contribuírem para canalizar o conflito e evitar que as pessoas continuassem se manifestando na rua.

Ainda que “ser recebido” não pudesse solucionar o atraso excessivo e a falta de respostas, pelo menos podia minorar o conflito ou a ansiedade provocado por essas situações. Os destinatários às vezes esperavam várias horas para serem recebidos em reunião. E quem recebia assim como com que prontidão, dependia de vários fatores como o tema ou a reivindicação em questão, em que lugar da constelação de organizações e pessoas se encontrava ou quem havia solicitado uma reunião e também em que momento da implementação da autogestão se realizava o pedido. As reuniões podiam incluir aos mais altos funcionários, segundo a gravidade da situação, mas a maioria das vezes eram levadas a cabo por assessores que se encontravam com tempo. Estes anotavam as preocupações dos destinatários e asseguravam que conversariam posteriormente sobre esses temas com o subsecretário.

As reuniões eram outro objeto estatal que, entre a gestão e a política, operava como dispositivo de gestão das autoridades, mas também era elemento de gestão de trâmites para os destinatários. Ramón da conta desse uso das reuniões como instrumento de gestão, e também destaca a importância dada a presença das autoridades.

“A semana passada Selzer nos recebeu com 15 pessoas, queria como condição que entrassem [na reunião] apenas 15 pessoas; viemos com as pessoas e queria que viesse só o conselho de administração. Mas as pessoas estão sobressaltadas, estão com raiva porque os prazos estão muito atrasados. Em maio assinamos as primeiras escrituras, e até o dia de hoje não se vê nada de avanço. Esta mesma nota que deixamos a ele, a deixamos também na legislatura e com um assessor de Ibarra. Na carta demos a conhecer que não estávamos de acordo, porque não se avança nada e a CMV está atuando de má fé, porque não está fazendo nada para destravar a situação. Além disso o que eu destaquei, é que para as escrituras de nossa cooperativa o *Jefe de Gobierno* sempre esteve presente. Inclusive ele assinou as escrituras. Desceu do avião quando vinha do Brasil e veio para cá, quis aparecer, que continue aparecendo...”¹⁷⁰

¹⁷⁰ Entrevista Ramón Gutiérrez 11/ 2/03. Salvador Schavelzon.

Algumas vezes as reuniões eram convocadas pela Gestão, com o objetivo explícito de acalmar a tensão. Isso ocorreu quando o MOI não encontrava explicações diante da violenta interrupção da trajetória de seu expediente. Sem que ninguém pudesse explicar como, um expediente tinha se perdido. Após ter sido reconstruído outro expediente da mesma organização voltou a se perder, a pesar de ser uma pilha de papéis de meio metro de altura, por incluir os documentos correspondentes a cem famílias. O expediente desapareceu do caminho estipulado, e ninguém pode encontrá-lo. “Não é possível que se tenha extraviado com esse tamanho”, afirmavam várias pessoas. A ira da organização, e as ameaças de “ocupar o organismo”, só se reduziram com conversas de horas, em reuniões onde as autoridades juravam proximidade ideológica. “Todos atiramos para o mesmo lado”, era a mensagem que permitia à Gestão aliviar o conflito, atribuindo o problema à “burocracia”, ou a interesses particulares que eram contra aqueles outros que eles afirmavam combater a cada dia. As autoridades tentavam culpar a os “balcões de negócios” de setores políticos adversos do quadro permanente, que agora haviam roubado o expediente como represália às autoridades que lutavam contra eles.

As autoridades asseguravam que com a desaparecimento do expediente não se havia prejudicado a organização, mas sim as próprias autoridades. Na reunião, a Gestão se comprometeu a colocar toda a energia possível em refazer o expediente. Foram dedicadas várias horas para que as autoridades expusessem diante de vários membros da organização o acompanhamento dos interesses e objetivos. Em suas explicações – terceiro dispositivo a considerar no próximo ponto– se reproduzia o mito da gestão com a idéia de que a perda do expediente se devia a irracionalidade anti-gestão. Esta reunião foi considerada por um funcionário da Gestão “de abrandamento”, e era uma dessas em que não havia informação nova para comunicar, nem decisões que tomar. O tempo concedido pelo subsecretário era o que estava sendo comunicado, e era o que funcionava como dispositivo neutralizador do conflito.¹⁷¹

¹⁷¹ A reconstrução dos fatos levados a cabo pelo empregado que viu o expediente pela última vez, indicava que o último “passo” havia sido o envio à Procuração da Cidade, para onde havia sido levado pelo contínuo. Nesse setor, tinha sido recebido o expediente, mas sem encaminhá-lo ao lugar indicado e sem registrar sua entrada. O Expediente, segundo esta reconstrução dos fatos, seguramente estava agora esquecido em alguma repartição desse organismo, sem que ninguém pudesse identificar em qual delas. Diante da resposta de que ninguém sabia aonde procurá-lo, só restava dá-lo por perdido, e começar sua reconstrução. Disse-se, ao principio, que se iniciaria um sumário, mas não tinha sentido fazer isso ao contínuo, o acusando da perda, da que só em parte era responsável. O certo é que com o passar dos dias não se falava mais do expediente perdido e o mesmo foi refeito sem que isto signifique um atraso em seu avanço. O episódio foi visto como causado por um problema de gestão, ou inclusive desritualizado

As reuniões pedidas pelas organizações às vezes buscavam respostas específicas ou protestar de forma controlada diante de alguma situação conflituosa relacionada com os trâmites. Junto a estes motivos, às vezes a reunião era solicitada como parte da gestão interna do conflito nas cooperativas. Vários líderes de destinatários manifestavam a pressão recebida de suas bases. A descrença dos destinatários fazia as autoridades às vezes deslocar às críticas das famílias associadas para as autoridades da cooperativa. Uma forma de gestionar esse conflito era que todos os associados ouvissem diretamente a informação e as respostas na CMV, que já várias vezes os presidentes ou líderes tinham ouvido.

As reuniões permitiam projetar uma imagem de comunidade de interesses entre os participantes. O encontro permite que diante da espera, se não se fizer mais compreensível, ao menos se desviasse o foco acusatório sobre as autoridades. Em definitiva as reuniões preenchiam com “algo” o vazio e a ansiedade da espera e da incerteza. Esse encontro servia para encurtar distâncias entre setores separados pelo pensamento estatal, distância que –como vimos no ponto a. do capítulo 4– era própria da confrontação política. Isto não quer dizer que de fato em uma reunião não pudessem gerar-se futuras alterações nos passos percorridos pelos trâmites, ou transmitir informação nova que modifique de fato as reações posteriores. Meu interesse não é ressaltar uma funcionalidade simbólica que está para além do real frente às utilidades concretas ou materiais, mais sim destacar o caráter ao mesmo tempo concreto, real e também simbólico da gestão do conflito possibilitado pelo mero fato de se realizar uma reunião independentemente de qual seja seu conteúdo.

Segundo a concepção que estou utilizando de ritual, as reuniões eram um espaço ritual não por serem eventos importantes mais sim por que eram convocadas por motivos políticos ou de gestão, e para manter as formas estruturais dessas relações. As reuniões tendiam para a transformação do conflito latente em legitimidade para a Gestão. Isso ocorria quando as reuniões cumpriam seu objetivo. Desse modo a sensação de atraso tinha um mecanismo regulador independente dos resultados com respeito aos trâmites. Se o conflito havia sido gerado pelo atraso, não era necessariamente a aceleração o que o solucionava. O conflito podia diminuir com este instrumento das reuniões, concebido como de gestão em oposição à política. Uma reunião no meio de um conflito político criado pelas acusações de atraso voltava a apresentar a aparição da

totalmente (ao considerá-lo um erro pessoal) e as autoridades deixaram de ser diretamente questionadas por esse assunto.

gestão, deslocando a suspeita de política das autoridades. Assim, as autoridades que convocavam a reunião faziam frente à irrupção da política, com a irrupção da gestão.

As reuniões procuravam mostrar o âmbito de gestão como não dirigido pela política, e sim pelo curso natural dos expedientes. Se a reunião significava uma inversão de tempo por parte das autoridades –e não do tempo dos destinatários que podiam estar à disposição da agenda da Gestão– o que se ganhava também era tempo, mas não na gestão dos percursos e sim em relação à regulação da expectativa. Após uma reunião chamada em um momento conflituoso, os destinatários saíam muitas vezes com a promessa de uma nova data, em que as coisas se resolveriam. Às vezes era notável como as autoridades tinham capacidade para continuar prometendo prazos, depois do não cumprimento reiterado. O novo prazo ia acompanhado de uma explicação de interesses comuns e de problemas que tinham aparecido nos passos percorridos pelos trâmites, respostas que procuravam tornar explicável o que antes parecia como inexplicável. A posição mais comum dos destinatários não era exatamente crer nos novos prazos. Mas é verdade que depois das explicações o conflito podia ser postergado por um tempo.

O conflito aberto aparecia quando diante das diferenças irreconciliáveis o diálogo era cortado e, portanto, as reuniões já não tinham sentido. Em um caso de desamizade manifesta entre uma organização e a Gestão, devido ao fato de que a primeira não permitiu continuar a obra iniciada na gestão anterior, não ocorreram mais reuniões e começou uma relação de confronto direto, com mobilização e protesto. A Gestão mencionava o líder dessa organização como exemplo do que não devia ser feito na implementação da autogestão. Por sua vez, vários membros desta cooperativa irromperam em uma reunião pública de apresentação do Programa para “escrachar” o subsecretário, o denunciando frente a seu auditório de interessados no novo sistema de equipes técnicas independentes.

Há um limite muito preciso fora da situação em que se realizam reuniões que é o protesto político. Por isso a irrupção da política às vezes era acompanhada do fim das reuniões. Mas na implementação da autogestão o conflito e o diálogo não costumavam ser instalados de modo definitivo. Ambos tipos de relação se alternavam ao ritmo da mudança de situação. Com respeito a isso o coordenador:

“Quarta-feira passada houve uma reunião convocada pela CVL, [...] os insultos foram e vieram exageradamente, por quê? Porque era um espaço de tribuna. Ontem me juntei com os arquitetos [...] para ver como merda poderíamos

destravar os projetos. Ne? nos reunimos duas vezes, conversamos[...]. O conflito existe, muitas vezes se reproduz, [...] todos os dias me xingam seis vezes. Mas eu, não posso romper relações. Eu não posso permitir, se quero que isto funcione, que fique construída a idéia de que as organizações estão de um lado e eu estou do outro. As organizações não visualizam isto, eu sim. Então eu posso me insultar com eles, e no outro dia, depois de nos insultarmos outra vez, fizemos uma catarse, na imprensa, na legislatura... nos sentamos ‘bom cara, como destravamos?’”¹⁷²

Na reunião da legislatura, as relações ritualizadas deram lugar a expressão aberta do conflito. Em sua narração das reuniões na CMV, entretanto, ao juntar atores da sociedade e do Estado o coordenador se afasta das relações políticas para estabelecer relações de gestão, ou bem relações desritualizadas vinculadas ao desenvolvimento de um trabalho em comum. Associa assim o fim do conflito com a reunião, e com a imposição de uma ordem adequada de gestão. Nas reuniões, assim, vemos novamente o limite entre o conflito e a ordem, mas de modo inverso a quando no caso anteriormente citado as reuniões acabavam e se começava um conflito político aberto. O interessante é que aqui o coordenador estabelece uma união de atores em um plano enquanto em outro –como vimos no capítulo 3– se esforçou em separá-los. Estado e sociedade devem se distinguir, e isto não é contraditório com se reunir e trabalhar juntos, a separação prévia parece mais uma pré-condição para que o dispositivo das reuniões funcione e que seja efetivo. O coordenador parecia levar em consideração a diferença entre atores, no modo como media a diferença entre reuniões públicas e privadas, com os mesmos atores, mas dando lugar a distintas relações¹⁷³.

III. Respostas ou explicações.

As reuniões se combinavam com outro dispositivo que pode também ser apresentado de modo independente. Trata-se das explicações que eram continuamente geradas pela Gestão ante a situação de demora no avanço dos trâmites. Mas apresento o dispositivo da explicação como diferente da reunião porque havia explicações fora das reuniões, e reuniões que não explicavam nada. As reuniões, tanto como as explicações, eram importantes em si mesmas, e ambas contribuíam de outro modo para a gestão.

¹⁷² Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

¹⁷³ As reuniões também tinham lugar entre membros da mesma gestão. Podiam ter como fim também normalizar uma situação conflituosa, e podiam ser politicamente desritualizadas como as do coordenador com os arquitetos, que ele mencionou. Entre membros de uma mesma gestão, se reunir era o oposto a se instalar um conflito, ou em termos da política da cidade, “uma interna”, que sempre era política. Uma interna surgia no momento em que uma diferença ou um conflito se manifestava publicamente.

As explicações tampouco eram rumores, estes circulavam como fluxo de informação perdida sem destinatários determinados, ainda que é certo que era comum encontrar rumores circulando por determinados canais. Os rumores eram informação que podia contribuir ao mito da gestão, mas que também podiam reafirmar outras mitologias não estatais. Eram peças soltas que tomavam sentido apenas dentro de uma explicação, podiam ser inconsistências que contradiziam as explicações e obrigavam a regenerá-las. As explicações tinham um sentido de circulação firmemente definido que coincidia com a estrutura com que o pensamento estatal organizava uma instituição. Elas se dirigiam de cima para baixo e ainda que fossem informais, não escritas e estranhas aos procedimentos formais (em que a informação dos trâmites circulava de baixo para cima e as diretivas executivas de cima para baixo) respeitavam as hierarquias e reforçavam as distâncias sociais. A diferença dos rumores, as explicações não vagavam sem rumo fixo pelo organismo e uniam pontos bem determinados: dos representantes do Estado para os destinatários.

Mas pese a que as explicações eram verticais, não dialógicas e inapeláveis – coincidindo com a forma institucional com que o Estado se apresenta – as explicações falavam de certo déficit com respeito aos procedimentos formais. Segundo a mitologia da burocracia racional, o automatismo do funcionamento do organismo não necessita se justificar nem explicar nada porque simplesmente funciona. As explicações acompanhavam então uma gestão de caso por caso e de caminhos diversos para os trâmites. Mas a acompanhava tentando reintroduzi-la no marco do mito ou modo da ordem de gestão eficiente. Por isso creio que as explicações podem ser vistas como dispositivos que atuam o que o pensamento estatal organiza de modo mítico.

Algumas explicações das autoridades faziam apelo às ordens mais longínquas, como a crise econômica do país, o salário baixo dos funcionários públicos, a situação habitacional crítica, a antipatia do sindicato para com a gestão ou a lentidão do quadro permanente, esse espaço sendo pensando como gestão ineficiente. Também havia todo tipo de explicações próximas: o trabalho acumulado, erros por parte da cooperativa, problemas em alguma gerência. Em geral as explicações aludiam a informação surgida em cada espaço por onde os trâmites passavam, de onde as autoridades recebiam informação sobre todo tema conflituoso, que era levado em conta para dar explicações .

O tratamento dos dispositivos não deve ser entendido como procedimentos de manipulação por parte das autoridades através da mentira e da mistificação entendendo estas operações como de emprego premeditado de informação falsa para obter o

proveito do êxito político ou de gestão. As autoridades preocupadas pelos questionamentos davam respostas coerentes com respeito ao sistema de trâmites e suas possíveis variáveis, como daria qualquer um que estivesse nesse lugar. Mas estar nesse lugar de Gestão significa falar a partir de certos pressupostos que são os de um certo lugar determinado pelo pensamento estatal. E esses pressupostos –do ponto de vista aqui empregado– podem ser vistos como mistificação no sentido de que a idéia de gestão racional (em cujo automatismo e eficiência se podia confiar) não é um dado que esta etnografia possa confirmar, mas sim crenças e enunciados verdadeiros apenas no contexto de nossa cultura estatal dominante, o que é uma amplitude considerável, mas não chega a ser total. O que a etnografia pode sim confirmar, e por isso a mitologia não é entendida como enunciados falsos, é que essa forma de pensar a realidade explicava o que ocorria com os trâmites já que os mesmos tinham sido organizados com procedimentos coerentes com essa mitologia.

O mito da gestão, portanto, podia estar presente tanto nos relatos sobre o que a Gestão havia imposto ou estava fazendo –de maneira análoga aos mitos de origem ou os que apresentam uma teoria sobre o mundo– mas também a menção de informação sobre os percursos dos trâmites, estatalmente concebidos. Apesar de sua informalidade, as explicações permitiam um espaço retórico propício para a reprodução do mito da gestão racional que lutava contra as forças do mal se impondo lenta, mas firmemente. Falando em geral sobre o problema do atraso o coordenador definitivo explicava que:

“Há explicações para tudo, porque aqui há motivo para tudo. Como conclusão geral, aqui existe um déficit, que existe por causa de todos os atores envolvidos nesse processo: o organismo em geral, dentro do qual podemos particularizar o Programa, as organizações, as equipes técnicas, a terceiros atores”.¹⁷⁴

No fragmento, o coordenador expressava algo que parece ser uma constante na posição da Gestão: havia explicação para tudo. Diante dos pedidos de explicações, a resposta da gestão era sempre dá-las. Uma gestão estatal não se podia arrogar o direito à não ter uma explicação racional para cada problema. A racionalidade podia chegar a cada ponto do organismo e o que ocorria com todos os expedientes. Por isso diante da sensação de atraso se pediam explicações, e a Gestão não deixava de dá-las.

A explicação do coordenador passava em revista as interferências humanas na gestão racional transcendente que, por detrás das perturbações, continuava valendo

¹⁷⁴ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

como modo indiscutível de funcionamento estatal. O coordenador culpa todas as pessoas que participam na autogestão, mas sem se opor à mitologia da burocracia racional segundo a qual se não fosse pelas pessoas funcionaria corretamente. O fato de que toda gestão devesse ser feita com pessoas não era parte do mito da gestão, que apresentava o Estado mais como uma máquina.

O subsecretário Selzer também tinha uma explicação sobre os problemas da implementação da autogestão e a expectativa diante do atraso, e a expressou para uma agência jornalística. A explicação consistia em uma visão crítica dos destinatários para quem a autogestão estava sendo aplicada, e também deixava intacta a mitologia da gestão racional:

“O desenvolvimento da 341 demonstrou que se requer um tempo bastante importante para que se coloque em marcha cada um dos empreendimentos, pela complexidade que isso acarreta. E fica assim claro que esta não é uma lei que possa se aplicar para atender a emergência habitacional”.¹⁷⁵

Como parte importante das tarefas vividas ao mesmo tempo como gestão e como política, as autoridades nunca ficavam sem explicações. Eu mesmo perguntei em entrevista ao coordenador que tinha “a impressão de que se fosse feita uma listagem com os problemas do organismo, da gestão, do Programa, da realidade econômica, etc, a conta do tempo de demora não fecharia”. Ele respondeu que “a conta daria sim, e como daria. Não só dá como ainda deixaria uma margem”. E agregou:

“[...] quando me demonstrarem –mas quando me demonstrarem bem: com os papeis, profissionalmente– que os papeis que nós estabelecemos são uma trava para a continuidade dos processos, eu vou encabeçar a briga pela modificação dos procedimentos. Mas quando vierem me dizer ‘você não têm a decisão política para liberar os fundos’... vamos a tribuna da legislatura e nos insultamos aí... mas sinceramente, não me incomodem. Porque se eu quiser abrir uma causa contra cada uma das organizações, contra cada uma... eu posso abrir. E te juro que ganho Salvador”.¹⁷⁶

As explicações podem ser vistas como as respostas do pensamento estatal. O coordenador considerava políticas as críticas pela demora dos trâmites, e aceitava a divergência apenas se era apresentada como procedimentos próprios do modo da razão burocrática, isto é “profissionalmente”, “com papeis” e de um modo comparável a um

¹⁷⁵ Selzer em notícia publicada em página web de Villa Pueyrredón http://www.elbarriopueerredon.com.ar/principal/tapa_1.shtml

¹⁷⁶ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

procedimento judicial. Os questionamentos só seriam válidos com a linguagem da gestão, já que aqui se tratava de uma gestão imanente, onde as autoridades poderiam ter cometido erros, mas não de política. O coordenador considerava que a relação devia ser de gestão, e criticando as críticas das organizações, procurava excluir a política da implementação.

As explicações da Gestão –como autoridades– eram principalmente explicações de gestão. Estas se davam no marco da legislação e das normativas vigentes. Concediam coordenadas próprias do sistema estatal e da mitologia da racionalidade burocrática. Estas explicações podiam indicar um erro externo ao mecanismo de gestão que se explicaria pela mera menção da demora, ou do avanço do trâmite. Explicações típicas do pensamento estatal e do sistema construído com seus princípios podem ser frases ouvidas diariamente como “ainda não podemos assinar o expediente porque não foi aprovado na seção jurídica”, “falta aproximar a listagem de sócios”, “os planos estão mal feitos”, “o expediente foi observado”, “falta a cópia da ata da cooperativa”, “o terreno não cumpre com as especificações”, “falta detalhar o orçamento”.

Estes eram problemas localizados perfeitamente nos caminhos do circuito de trâmites oficialmente aprovado. Uma cooperativa preencheu os formulários sobre as famílias sem respeitar as estipulações: os nomes não haviam sido escritos de forma completa já que o segundo nome de algumas pessoas estava indicado só pela letra inicial. Destinatários tinham domicílio na província, mas a lei exige poder comprovar dois anos de residência na cidade. O preço dos terrenos ofertados pelo dono às vezes superava o preço da taxação realizada no Banco Cidade (a partir da qual a CMV estipulava o máximo a entregar). As explicações que esclareciam estes problemas normais de gestão informava sobre acontecimentos previstos pelo sistema burocrático racional.

Perguntar por exemplo em que lugar do percurso está o trâmite, ou qual normativa havia sido negada na apresentação era solicitar uma explicação de gestão. Considerar estas explicações (“o trâmite está no passo x, procedimento x”, ou “não respeita o artigo x, inciso x da Lei x”) era aceitá-las. E explicações aceitas serviam para mostrar resultados e validavam o mecanismo racional e burocrático que permanecia sem ser profanado. O Estado continuava sendo a Razão em ato, como para Hegel (Châtelet, 1993: 139). Com normas transcendentais para além do humano e do erro. A falta de eficiência dos funcionários, a falta de organização das cooperativas, ou a

lentidão do quadro permanente, eram explicações cuja consideração implicava continuar confiando no sistema, e assim continuar entendendo a demora.

Outras vezes as explicações eram questionadas, ou não se acreditava nelas. Nesse caso podia se tratar de negar que o trâmite se encontrasse no passo x, a partir da crença de que as autoridades eram pessoas que faziam política na gestão. E reconhecer a política das autoridades, era por si mesma uma operação também considerada política: não se podia criticar a política na gestão sem que isto fosse lido como uma declaração política. A política era uma possibilidade interna ao pensamento estatal, mas trazia problemas para as pessoas que em cada momento estavam a cargo da gestão. Os questionamentos a as explicações podiam também –ou simultaneamente– negar a efetividade do procedimento x. Nesse segundo caso tratava-se de uma discussão de gestão, daquelas que as autoridades tinham diariamente: qual era o procedimento mais adequado para a lógica da mitologia estatal. A maioria das críticas era desse tipo, não se colocava em discussão a necessidade de uma gestão de certo tipo, e sim se a gestão atual se acomodava ou tendia para esse objetivo.

Um exemplo dessa crítica política (vinculada nesse caso tanto às disputas de facções como às diferenças sobre as diretrizes entre essas facções) era a de um deputado da legislatura que a pesar de sua fé cega na mitologia da burocracia racional criticava uma instituição particular cuja burocracia não seria racional. Da versão taquigráfica da seção, momentos antes do aumento do orçamento considerado no capítulo 4:

“Sr. Crespo Campos.- Peço a palavra. Senhor presidente: a verdade é que me encanta o otimismo –que acompanho– que tem a presidenta da Comissão. Mas, lamentavelmente, de acordo com o atual funcionamento da *Comisión Municipal de la Vivienda*, desses 30 milhões, 12 milhões vão para os gastos administrativos. A única coisa que fazemos é dar mais burocracia à *Comisión Municipal de la Vivienda*, que de uma vez por todas deveria desarmar ou fazer qualquer uma das coisas que no momento justo tínhamos proposto. Vão ficar só 18 milhões de pesos para construir. Se observamos o que foi feito em 2000, 355 casas, em 2001, 390 casas, e se tomamos as 89 casas que foram construídas em 2001 por meio da operação FONAVI, iremos nos dar conta de que essas 89 casas custaram 34.374 pesos. A verdade é que não sou nada otimista com esta cifra, ao ver que, atualmente, o custo FONAVI das casas é 369 por cento mais caro que os projetos 1, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 da operatória. A única coisa que acabam por fazer é alimentar mais burocracia, mais corrupção e gastos improdutivos dentro da *Comisión Municipal de la Vivienda*.”¹⁷⁷

¹⁷⁷ Ata da 2ª Seção Extraordinária– 27 de dezembro de 2002. Versão Taquigráfica.

Um terceiro tipo de crítica dirigida a pessoas, procedimentos ou a gestão como um todo, podia ser mais profunda e afetar a validade da mitologia. Discutia sim os princípios para os quais se procurava orientar a gestão. Nesse sentido podemos dizer “O Estado sempre engana aos pobres” ou negar de algum modo a separação e os princípios básicos do pensamento estatal¹⁷⁸. É difícil distinguir este último plano dos outros, e os três vinham juntos na operação de politização, mas creio que podemos diferenciar esses três momentos distintos pelos quais a crítica passava.

Em qualquer de suas formas, a política aparece quando de algum modo à mitologia da gestão falha. Quando não havia resultados e quando a mitologia da gestão não estava se impondo de modo efetivo surgia a interpretação política. Também quando não se aceitavam as explicações ou se constatava no funcionamento institucional a intervenção do particular. Como as instituições dificilmente se mostram cotidianamente e de modo permanente como máquinas, a política era parte do funcionamento da implementação.

Mas a pesar dessa presença, a mesma costumava se referir as “outras” pessoas. Qualquer que seja o nível que a crítica política esteja questionando, a reação da Gestão era sempre negá-la e reconduzir a situação à ordem de gestão. Nunca as autoridades dão como explicação aos destinatários “seu expediente está detido por razões políticas”. Podiam dizer, mais bem: “seu expediente está em uma repartição que tem muito trabalho pendente”. Quando queriam frear um expediente, isso era justificado em linguagem de gestão e pelo modo oficial da administração pública. Assim toda discussão podia se gestionalizar tirando das situações toda conotação política.

c. Efetividade e crença.

Nesse capítulo descrevi diferentes dispositivos com os quais a Gestão contribuía para que o atraso se tornasse espera. Não tentei ser exaustivo e podemos pensar em outros dispositivos como os atos e cerimônias em que as autoridades mostram resultados (obras, adjudicações de moradias, escriturações), tentei ainda destacar uma dimensão da dinâmica interna, cotidiana e de micro-escala no Estado. Em grande

¹⁷⁸ Ou como escreveram Marx e Engels no Manifesto do Partido Comunista: “O poder executivo do Estado moderno não é mais que um comitê para a gestão dos assuntos comuns da burguesia em seu conjunto” na tradução que se encontra em http://www.geocities.com/trotskesigloxxi/A_90.htm. Ou, segundo a tradução mais comum: “O Governo do Estado moderno não é mais que uma junta que administra os negócios comuns de toda a classe burguesa.” <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/47mpc/i1.htm>. (ambas visitadas em janeiro de 2006)

medida essa dimensão consistia em uma tarefa de gestão não sobre os trâmites e a organização do programa, mais sim sobre a expectativa dos destinatários. Chamo assim a percepção sobre a demora nos trâmites, que quando se pensava como atraso podia derivar em conflito político, ou que sem chegar a isso instalava um clima tenso de angústia e pedido de explicações, ou podia motivar várias pessoas a abandonarem o processo.

A expectativa acompanhada de uma sensação de atraso era onipresente no período de meu trabalho de campo, em que a cotidianidade do Programa consistia em falar de tempos, em pedir e dar explicações, em ouvir rumores e realizar reuniões. Todos os trâmites se viviam com atraso e os dispositivos contribuíam para que os destinatários entendessem as *razões* da demora, e assim *acreditassem* que finalmente o problema se solucionaria no marco da gestão. Esta operação consistia em grande medida em impor o mito de gestão e tornar assim o Estado real e efetivo. Nesse esquema, ninguém procurava estrategicamente impor um mito, mas muitos contribuíam para lembrá-lo e validá-lo, tentando fazer com que o sistema no qual se amparavam começasse a fluir. Nesses momentos a implementação é vivida como o pensamento estatal estabelece: como espera e sem conflito. Um destinatário adaptado ao pensamento estatal não considerava que o Estado demorava mais do que o adequado e assim era um destinatário de uma gestão sem política.

Quando os passos percorridos pelos trâmites era eficiente, ou quando rumores, explicações e reuniões conseguiam que os destinatários esperassem com confiança nos procedimentos, poderia haver ansiedade, mas não política na gestão. As expectativas seriam positivas, e as explicações das autoridades na linguagem de trâmites e códigos administrativos seriam convincentes. Ainda que a informação possa ser politizada ou discutida, as explicações podiam ser efetivas. O que importa respeito aos dispositivos é sua efetividade que era medida, não considerando os dispositivos como modelo em relação à realidade da implementação, mais sim como instrumento de neutralização do conflito e sustentação da crença na gestão. Dito de outro modo, o importante não era o explicado, mais sim os efeitos de explicação, isto é, que fossem consideradas suas respostas. É desse modo como os dispositivos se associam à ordem e à gestão, em direção contrária à política e ao conflito, ainda que em algum ponto –como todo objeto estatal– sejam simultaneamente políticos e de gestão.

Sem essa percepção –causada pelos dispositivos de gestão– de que havia um sistema e de que este funcionava, o Estado deixava de ser viável. A gestão era ocupada

pelo conflito –isto é, o que se vivia como conflito– e os destinatários deixavam de ser destino da agência de gestão, com sua própria política ingressando na gestão. A política podia intervir para desativar o conflito, mas em última instância este só desapareceria com a volta da situação despolitizada de gestão.

Elaboração de legislação, de instituições, de organização estatal –no plano do fundador e da política das diretrizes, legítima na gestão– a gestão de trâmites por seus percursos estabelecidos –no plano do rotineiro– e reuniões, explicações, rumores –entre as tarefas pensadas como rotineiras, mas ao mesmo tempo excepcionais– contribuíam para reafirmar o efeito de gestão sem política nem conflito, que é o efeito do Estado. Esse efeito foi estudado por Abrams (1988) baseado na idéia de *governmentality* de Foucault, em que o Estado aparece se impondo com técnicas de poder e como efeito de verdade. Segundo Châtelet, o significado etimológico da palavra verdade é *eficaz* (1973:18), e nos mecanismos que as autoridades empregavam para impor a sensação de espera com confiança parece se tratar disso. A verdade é tal quando pode se mostrar como efetiva para explicar, e desse modo parecia se impor na CMV, ao modo de uma verdadeira mitologia.

Latour também estuda como os cientistas transformam enunciados em feitos (1997: 100-104) o que parece ser parte necessária da vida de laboratório. Estudar o Estado é estudar este tipo de construções: tanto a politização como a exclusão da política parecem operações que procuram impor um efeito. Assim, toda gestão pode ser vista como inevitavelmente conflituosa e política, mas também pode ser vista na implementação de uma ordem. Ambas perspectivas parecem estar juntas na implementação segundo a ótica da observação etnográfica.

A dinâmica estatal pode ser vista assim como a luta entre dois sentidos da palavra política, que ora se vivia como conflito e confronto, ora o fazia como fim da luta e começo da ordem de gestão. Duas políticas assim se confrontam, sendo uma pensada como despolitização. Vimos se impor esta operação desde que a autogestão ingressou no Estado e a mitologia do logos parecia se impor como superação de todas as mitologias. Como desenvolvimento dessa racionalidade, legislação, gestão de trâmites e de expectativas moldava um sistema de produção de resultados, cujo funcionamento consistia em os alcançar, ou ao menos em mostrar que os mesmos seriam –em breve– alcançados. Com resultados imediatos de gestão –avanço dos trâmites e na capacidade de implementar uma lei e conceder créditos– se garantia um resultado mais amplo que se vincula com a legitimidade e com a reprodução da crença em uma razão particular

ou, nos termos de Sahlins (1988), uma razão cultural, que é percebida como ordem natural e transcendente.

Para garantir a crença em sua ordem, a dimensão da gestão deve “contestar” cada problema que apareça em seu âmbito, dar explicações que sejam consideradas válidas. Sem respostas ou explicações não há gestão e sem gestão há conflito, que aparece tanto como estado natural frente ao que uma nova ordem se imporá transitoriamente, ou como estado artificial e transitório ao que a ordem finalmente controlará. O Estado assim se constitui institucionalmente quando consegue se sustentar como entidade que sempre dá respostas. E estas respostas, não podem se distinguir no plano discursivo ou cognitivo, de idéias sobre as práticas ou de práticas guiadas pelas idéias. O Estado assim se impõe de maneira multidimensional, através de um pensamento que opera no nível das idéias, das instituições e de outros aspectos das pessoas. Os destinatários sabiam entender este código no qual as explicações podiam não ser verbais e os resultados podiam ser medidos a partir de decisões, gestos e não só de tijolos ou dinheiro entregue.

Quando funciona o círculo que o pensamento estatal constrói entre necessidade, espera e resultados, a política pública –e através dessa a idéia de Estado e seus efeitos– se tornam reais e necessários. Se o efeito do Estado progressista funciona, este pode contribuir de outro modo, fazendo com que se considere o Estado não apenas necessário, mas também a favor das pessoas. Mas no caso estudado a gestão não funcionava de modo contínuo. A crença podia ser posta em dúvida, e esta era a situação em que por alguns momentos se chegava no marco de um Estado que era considerado como em crise, sem explicações e ineficaz.

Sem resultados havia atraso, e a pesar dos dispositivos em ação a situação da implementação era conflituosa. Ameaças de protesto preocupavam a Gestão pelo efeito que poderiam ter diante de suas autoridades já que estas também questionavam a falta de resultados. No Programa houve momentos em que ninguém podia dar explicações que convencessem. Os destinatários apresentavam todos os papeis, a legislatura concedia mais orçamento, os funcionários se envolviam em cada trâmite, reformas administrativas consideradas necessárias tinham sido feitas, mas, ainda assim, os tempos prometidos deviam ser várias vezes adiados. Então, as autoridades estatais, ou talvez a própria ordem estatal, ficavam sem respostas nem explicações.

Nesse momento do processo de trâmites não havia resultados, a sensação de atraso era generalizada e explicações da política (acusações de discriminação,

animosidade) ou de gestão (“sobrecarga de trabalho”, “falta de pessoal”, “feriado”) eram superadas. Nesses momentos o problema parecia se encontrar ao mesmo tempo em todos lados e em nenhum. Então, vinha o cepticismo, a rebelião, o caos, o absurdo, o pastiche, a impugnação do modo estatal como um todo. Nesse momento proliferavam os pensamentos diferentes sobre o Estado, que o configuravam de modos diversos como instituição, e que indicava pautas diversas para a ação em seu marco. O pensamento estatal deixava entrever outros pensamentos diferentes baseados em idéias que não partiam da separação entre gestão e política, e talvez tampouco da consideração dessas duas esferas, tipos de ações, âmbitos das pessoas. Isto ocorria –como disse– só em alguns momentos já que, no caso estudado, era imposto na maior parte do tempo a crença e a ação acorde com a racionalidade burocrática e na separação entre gestão, política sociedade e Estado.

Ante a ruptura da confiança. Vimos que os destinatários podiam deixar de acreditar e praticar uma resposta política. Mas havia uma resposta mais radical, no sentido de superar os limites da gestão e da política. Saindo das interpretações da política ou da gestão, alguns destinatários se cansavam, e iam embora com o corpo. Deixavam de ser destinatários. Deixavam de pensar que tinham uma necessidade que seria satisfeita pelo Estado. Não eram mais destino. Era o fora do Estado e do pensamento estatal. Não exigiam que o Estado fosse racional e mostrasse os resultados que devia, ou que prometia, nem propunham um Estado diferente que superaria ao Estado atual. Não exigiam correções, nem mudanças, nem respostas, simplesmente abandonavam seu lugar nas relações sociais que davam forma a implementação, inclusive para além das instituições. Assim, não abandonavam uma instituição, mas sim um pensamento que as abarcava¹⁷⁹.

Os que iam embora, nos faz lembrar aos que se isolam com respeito a própria cultura ou sociedade segundo foram estudados na antropologia. Por exemplo Dumont (1992) com o *indivíduo-fora-do-mundo* que renuncia; e o “desviado” (*deviant* em inglês) considerado por Margaret Mead (2001:271). Nesses casos sempre havia uma totalidade abarcativa, a partir da qual se entendia a realidade. Nessa discussão o fora do pensamento estatal é mais palpável cotidianamente, mas esse pensamento pode

¹⁷⁹ Sair da implementação, como caso de externalidade com o pensamento estatal era uma situação com a qual a implementação se encontrava cotidianamente. Pode ser vista como terceiro termo entre a gestão e a política. Quando o ir embora da implementação e deixar de ser destinatários não era entendido como ação política ou de gestão –como de fato às vezes era– aqueles que iam embora deixavam de pensar e ser pensados pelo pensamento estatal, pelo menos no que respeita à política da que participavam.

igualmente ser considerado como marco a partir do qual se estabelece um abandono, que ocorre junto a um fim na participação de um sistema e um pensamento, baseados nos termos da gestão e da política, e da relação entre ambos.

As pessoas que iam embora nem sempre eram puramente externos ao Estado, alguns deixavam o Estado, mas continuavam pensando em seus termos. Alguns iam embora pensando que tinham sido enganados pela política. Outros que a gestão era ineficiente. Outras vezes, este fora se estabelece no terceiro espaço entre a gestão e a política: “foi embora por que sim” “não tinha diferenças com a gestão”. Linhas de fuga com respeito a um território definido como o espaço em que só se pode ser um destinatário político ou de gestão. Penso no caso concreto do tesoureiro de uma cooperativa que assistia a todas as reuniões e se mostrava orgulhoso pela forma na qual completava os livros da cooperativa, mas logo após um problema com sua cooperativa (por um montante baixo de dinheiro), abandonou para sempre o processo, e não voltou a se aproximar da CMV, embora tinha sido procurado pelos seus companheiros. Mas penso especialmente nos destinatários que saíam do processo silenciosamente, sem que ninguém notasse, por considerar insignificante continuar sendo destinatários, sem que necessariamente tivessem uma explicação, e não necessariamente sem que pudessem voltar no futuro. Ao contrário dos que entravam na política pública, os que a deixavam o faziam de modo menos compreensível. O dado era ficar e esperar, abandonar o processo podia ocorrer por muitas razões, mas era um gesto não estatal.

Com estes casos, vemos o pensamento estatal como a crença sobre a qual pode se perder a fé. O sistema não era total, não era indiscutível, não cobria todo o pensável. Institucionalmente o pensamento estatal poderia continuar inalterado em um Programa que continuava implementando uma política, mas cognitivamente podia desaparecer para as pessoas que deixavam de pensar em seus termos. A política pode ser associada ao fim da crença, mas havia algo de internalidade com respeito ao Estado nesse tipo de crítica. A formulação de um questionamento implica em algum grau em um ponto de vista interno. O abandono era externo e estranho ao pensamento estatal. Os resultados e o conflito eram indiferentes e já não se associavam em um sistema de êxito ou fracasso, disputa ou transformação: as categorias do pensamento estatal deixavam de ser a forma na qual se pensava o mundo.

Mas vimos que tanto o êxito como o fracasso do pensamento estatal não podem ser vistos a não ser de modo sempre provisório. A descrença não era mais que um momento, ou um estado em que se encontravam só algumas pessoas, em um processo

onde dispositivos, resultados e toda uma mitologia contribuíam a viabilizar a validade de um pensamento e das instituições que este organizava. Havia uma agência dos atores envolvidos no pensamento estatal em renovar a crença, ainda que na cotidianidade da implementação para as pessoas só estava em jogo o próprio êxito político, conseguir um crédito ou continuidade trabalhista, e não a validação de um pensamento que só aqui estamos substantivando –e politizando– ao lhe dar o nome próprio de pensamento estatal. Não havia utilitarismo orientado para renovação da crença, mais sim apenas mecanismos que procuravam ordenar situações, mostrar resultados, excluir o que interferia no desenvolvimento da gestão, que era o desenvolvimento próprio.

No caso estudado, a política pública de autogestão continuava gerando a esperança de que, finalmente, de alguma maneira, as construções começariam. E de fato algumas começaram. No processo estudado, a ordem se recompunha e se explicava a si mesma. Com reuniões, com política, com resultados parciais, o Estado se viabilizava. Apesar de momentos em que se devia recorrer a “outros” Estados para explicar os infortúnios, a crença nas explicações de gestão ou de política dada pela espera compartilhada entre autoridades, funcionários e destinatários, reproduzia a legitimidade do Estado e a aceitação de seus critérios de verdade.

Mas podemos pensar em um dispositivo a mais, vinculado com a sobrevivência do pensamento estatal e da ordem que este organiza, e que está para além das pessoas particulares e de qualquer Gestão. Quando a gestão não consegue transformar atraso em espera, nem gestionar a expectativa para cima e para baixo da estrutura política, a última –mas frequente– *carta* é introduzir mudanças. Quando a gestão não conseguia contornar o conflito, a dúvida nas explicações de gestão e de política politizava o próprio sistema e a mitologia era questionada, as mudanças na gestão e na política conseguem refrescar a crença a partir da manipulação do que foi construído para ser definitivo. Este movimento ia contra a rigidez das leis e instituições que assim apareciam maleáveis tanto como vimos dos trajetos percorridos pelos trâmites. Mas estes desvios já não alteravam um sistema em seus casos particulares mais sim em sua globalidade.

Ao modificar, por exemplo, o sistema de trâmites ou as normativas vigentes. As modificações trazem de volta a crença na realização de resultados e no fato de que a burocracia é racional. Vimos que um dos sentidos do termo política era o de transformação da gestão. A política “no bom sentido da palavra” ingressa legitimamente na gestão para garantir seu funcionamento sem política (no mal sentido, que

obstaculiza). Estas mudanças podem ser feitas para além das pessoas, como vimos com respeito às autoridades no capítulo 3 e aos funcionários no 4. O pensamento estatal pode vincular a má gestão às pessoas e assim, preservar o âmbito de gestão como espaço transcendente. Desse modo se reconstitui a gestão como virgem de política, ainda que nem um instante passe antes que a nova situação ou as novas pessoas se encontrem novamente politizadas.

Quando se desatacam as pessoas como autoras das decisões de gestão, irrompe a política na gestão. O dispositivo chave é então a capacidade da mitologia da gestão de se separar das pessoas, mostrando assim o ingresso da política como uma interferência e não como o modo necessário (automático e despersonalizado) em que a máquina estatal funciona. Desse modo uma mudança de pessoas, ou uma mudança em uma gestão considerada manipulada ou profanada por pessoas, permite recuperar ao âmbito seu sentido transcendente –e racional– e a política sua função de guia da gestão, como provedora de decisões executivas e estabelecimento de diretrizes transcendentais para serem implementadas.

O sistema político do Estado contemporâneo, conta com a instância institucional das eleições como mecanismo viabilizador que permite mostrar as instituições de modo purificado com respeito aos humanos. As eleições produzem instituições sagradas, ao mesmo tempo em que convertem alguns homens –os que ganham– em habilitados para manipulá-la, de modo legítimo, sem profaná-la. O mesmo processo pode se dar a partir da mudança de gestão ou da reforma política gerada do âmbito executivo. Em qualquer dos dois casos, o ciclo de gestão-que-dá-resultados volta a se iniciar e muitos dos que antes politizavam passam a esperar. Com as mudanças se excluem as interferências e os cenários se renovam. Ainda que toda mudança possa ser considerada parcial em uma crítica geral ao sistema ou a mitologia da gestão, para muitos –os suficientes para assegurar a viabilidade e a efetividade da mudança– os mesmos excluem a política na gestão em uma operação do pensamento estatal que tem como consequência a validação de si mesmo como forma válida e racional de pensar e fazer as coisas.

Foucault (1991a) considera a capacidade da gestão de se mostrar independente dos gestores no que chama *governmentality* ou racionalidade típica da arte de governo que é situada por ele historicamente desde Maquiavel, ou seus sucessores. Para os autores que Foucault rastreia como antecedentes dessa arte, o príncipe é transcendente com respeito ao principado, é externo e singular (:90). Podemos identificar com o pensamento estatal a *governmentality* estabelecida por Foucault que além de se

desvincular das figuras que detêm o poder, é também independente das instituições. De fato a arte de governar se vincula desde sua origem a “governing a household, souls, children, a province, a convent, a religious order, a family”¹⁸⁰.

A idéia de um sistema que está para além das pessoas, e de um Estado que continuava o mesmo a partir de se mostrar diferente, é considerado para África por Fortes e Evans-Pritchard na introdução de *Sistemas políticos africanos* (1940) e por Gluckman sobre os rituais de rebelião (1974). Contudo eles opõem esses sistemas em que só se pode mudar o rei, mas não questionar a monarquia, aos sistemas dos países europeus em que além da revolta, seria possível a revolução.

Desse modo nos distanciamos da imagem desses antropólogos ingleses sobre o Estado contemporâneo. A ênfase na continuidade do pensamento estatal para além das pessoas –e inclusive para além das instituições que organiza– nos leva a ver nosso sistema político como desenvolvendo contínuas mudanças, mas sobre uma base firme de continuidade. Assim, uma mudança de gestão ou uma reforma política pode renovar a esperança e a crença em uma racionalidade que, por trás das pessoas e gestões, permanece idêntica. Inclusive nossas revoluções, pensadas como transformação política da gestão, podem ser consideradas no marco da cosmologia que separa gestão e política e de um único pensamento que constrói instituições, mas não se limita a elas.

Isso não significa que as modificações não mudavam nada. Vimos que diferentes estilos de gestão faziam diferença para os que participavam da implementação, e assim podemos coincidir também com a opinião dos autores ingleses sobre o sistema político ocidental já que nós mesmos vimos como havia muito, para além do pensamento estatal –e do sistema político coerente com o mesmo– inclusive em um contexto etnográfico interno a um organismo de governo.

Vimos que o mito da gestão consistia em sua forma mais estruturada em relatos de modificações que inauguravam um tempo novo –uma passagem– com respeito a um passado confuso. As mudanças políticas e de gestão eram assim o material com que se construía os marcos dos mitos que intervinham em processos políticos e de gestão como o estudado. Veremos para terminar um novo marco mítico que surge como

¹⁸⁰ Todos os tipos de governo, há séculos são associados à idéia da economia (oikos) e somente na modernidade aparece a separação entre o estado, a economia, e suas maneiras respectivas de administração. Partindo dessa origem comum, estudado por Foucault, Agamben (2005b) associa os novamente os domínios diferentes, vinculando o governo com o *management* (em inglês) e a *gestión*, na sua tradução ao espanhol. Por esse caminho, nós podemos retornar ao assunto mencionado no começo do capítulo em que as tarefas do governo na CMV foram integradas ao repertório de formas para pensar as tarefas dos poderosos em vários contextos distantes e diversos.

renovação do mito da gestão após as grandes modificações na CMV realizadas nos tempos da Gestão Selzer. Como a aprovação da lei de autogestão e a reorganização do Programa, esta nova mudança, pode se considerar como inaugurando novos relatos mitológicos porque efetivamente se constitui como novo marco para a ação de meus interlocutores na CMV.

d. Novo mito da gestão.

Durante o 2003, segundo ano da nova gestão, já com o Programa reorganizado internamente, se elaborou o Manual de Procedimentos que acompanharia a regulamentação da lei (ver anexo b.XV e XVII). O mesmo entrou em funcionamento antes de ser formalmente aprovado, mas só depois de sua incorporação formal às normativas serviu para superar alguns obstáculos jurídicos na gestão.

As mudanças que o manual traziam para os trajetos percorridos pelos trâmites eram narrados no que podemos ver como novo mito de gestão. Segundo esta nova versão da mesma mitologia que vimos ser narrada desde a chegada da autogestão ao Estado, *só agora* o espaço de gestão aparecia como âmbito ordenado. Novamente a gestão apresentava uma ordem a partir de uma desordem inicial, que não obstante havia sido antes apresentado como ordem com respeito à época de Jozami.

Se considerarmos como mito os relatos que narravam o advento de uma ordem de gestão, o manual pode ser considerado um mapa mítico que estipulava de forma escrita os passos e percursos em que essa nova ordem consistia. O manual consiste em dezenas de páginas com passos e suas possíveis variantes que procuram regular todas as variáveis possíveis para os trâmites. Como tempo total máximo para a realização de todo o procedimento, os percursos da solicitação do crédito até o início da obra, são limitados a 224 dias. Um documento dessas características só pode ter sido elaborado depois de dois anos de funcionamento do Programa. Refletia de forma jurídica as conclusões as quais destinatários, autoridades e funcionários haviam chegado de forma prática, explorando os caminhos na tarefa de levar os expedientes, de um modo que a partir da aprovação do manual seria considerado como passado mítico, descuidado, e informal.

Em “I. Introdução” o Manual de Procedimentos parece indicar algumas diretrizes políticas: concede os “instrumentos que facilitam a capacitação dos funcionários”, “satisfaz os requerimentos da Unidade de Auditoria para realizar um

adequado Controle de Gestão da Unidade de gestão do Programa de Autogestão para a Habitação (PAV).” E explica que “a colaboração eficiente e oportuna no cumprimento das diretrizes desse manual, se traduzirá no logro de uma melhor utilização dos recursos e no cumprimento adequado da normativa vigente”. Em “II. Objetivos do Procedimento” se indicam objetivos de gestão como “administrar o processo de solicitação e concessão de créditos”, “administrar o cumprimento das normas que regulam a operatória do Programa”, “agilizar a intervenção das distintas áreas da *Comisión Municipal de la Vivienda*, precisando os âmbitos de responsabilidade de cada uma delas com o objetivo de dotar de transparência a operatória”.

O manual era imposto como autoridade máxima e para além das pessoas para todos os procedimentos, e do ponto de vista burocrático era imposto como obrigatório e total, no sentido de que buscava não deixar nada do território da implementação da autogestão fora desse mapa. Nesse sentido, no “IV. Alcance do Procedimento” se afirma que as diretrizes desse manual “compreendem todos os agentes do organismo. As normas, procedimentos e prazos estabelecidos são obrigatórios para as áreas do organismo na totalidade das tramitações previstas”. Para cumprir com tais objetivos, o manual inclui um “cursograma”, “normas de ‘trâmite do Procedimento’”, “formulários a serem utilizados” e “anexos” e estipula também procedimentos para modificá-lo. A partir de sua sanção, todo o que estivesse fora do manual seria política na gestão, seriam consideradas interferências.

Para o desenvolvimento dos procedimentos, o manual estipula dez “etapas” (ver anexo b. XV.), formadas por vários “passos” cada uma, com seus tempos máximos¹⁸¹. Como com o surgimento da lei, para quem seguiu o processo prévio a aprovação desse manual, cada uma das etapas e passos que o mesmo inclui como normas transcendentais, são lembrados em vários casos sendo definidos junto a verdadeiras batalhas ou conflitos, entre equipes técnicas, autoridades, funcionários e destinatários. Alguns passos lembram as imposições das autoridades que foram lidas como política, ou bem

¹⁸¹ Em resumo: o primeiro passo da etapa um é a atribuição de data para a entrevista entre a Unidade de Gestão do Programa e os solicitantes de créditos. O prazo máximo para a realização da entrevista é de 20 dias. Entre outros, os passos das etapas 1 e 2 são: Realização de oficinas, confecção de dossiês dos destinatários, confecção do expediente, verificação de requisitos, pedido de taxação, verificação do título na *Escribanía* geral da cidade, incorporação do estudo ao expediente, visado prévio na DGFOC, avaliação técnica financeira, elaboração do projeto de resolução e iniciação do gerente de assuntos jurídicos. Assinaturas, ordem de pagamento, emissão de cheque, notificação à entidade. A etapa 3 consiste na “avaliação do projeto construtivo”. A 4 a “solicitação de antecipações financeiras” (logo após o início da obra) e a etapa 5 “certificações do avanço da obra e da proposta social para pagamento aos empreiteiros”. Da 5 à 10 são etapas posteriores à finalização da obra, concluindo com a “amortização das parcelas”.

como situações que as autoridades consideravam política ou má gestão e que procurariam controlar com as novas normativas. O modo pelo qual o Manual de Procedimentos foi elaborado nos permite aludir novamente a Foucault e sua análise da lei, como resultante de lutas (2000:55)¹⁸². E essa é a impressão que uma pessoa tem quando lê “Passo 2.2 realização de oficinas”, o “Passo 7.3 entrega de antecipação financeira” e lembra das discussões no Programa ou de Ramón contra a Gestão, quando essas medidas foram impostas pela primeira vez, ou quando se procurava a partir de diferentes formas um modo mais racional de as impor.

A pesar das reformas de gestão, a política irá irromper rapidamente. Sobre a criação efetiva de uma Comissão de Controle Avaliação e Seguimento, que já estava estipulada na primeira lei, mas só com a aprovação do manual se tornava efetiva, o coordenador se queixava. Tal Comissão seria um espaço político e não de gestão. A isto se referia o chamando de “comitê”:

“Um comitê no sentido de que, primeiro, não vão se reunir nunca. Segundo, vão começar a dar voltas ao assunto... ou seja, o que a *Comisión de Control Evaluación y Seguimiento* teria que dar são parâmetros, não decisões¹⁸³. As decisões sou eu que tenho que tomar ou Selzer as tem que tomar, no marco desses parâmetros. Quer dizer... esta é a gestão, se eu dou as coisas a CCEyS para que tomem decisões, as decisões não vão ser mais tomadas, porque são decisões que tem que passar por cinco mãos diferentes”¹⁸⁴.

A versão do manual citada se refere à versão não definitiva de setembro de 2003. Em 4 de dezembro de 2003 se aprovou na legislatura uma lei que transformou a CMV no *Instituto de Vivienda de la Ciudad*. Que modificou a estrutura do organismo e, portanto, implicaria em algumas modificações para o manual, que foram incluídas na versão definitiva. As modificações da estrutura do organismo não mudavam quase nada a autogestão. Mas contribuiu no efeito de mudança e modernização do que também o Manual de Procedimentos era partícipe.

Com a sanção na legislatura da Lei 1251 (ver anexo c. III) –elaborada pela Gestão da CMV– que reformava o organismo, a CMV se transformava e passava a se

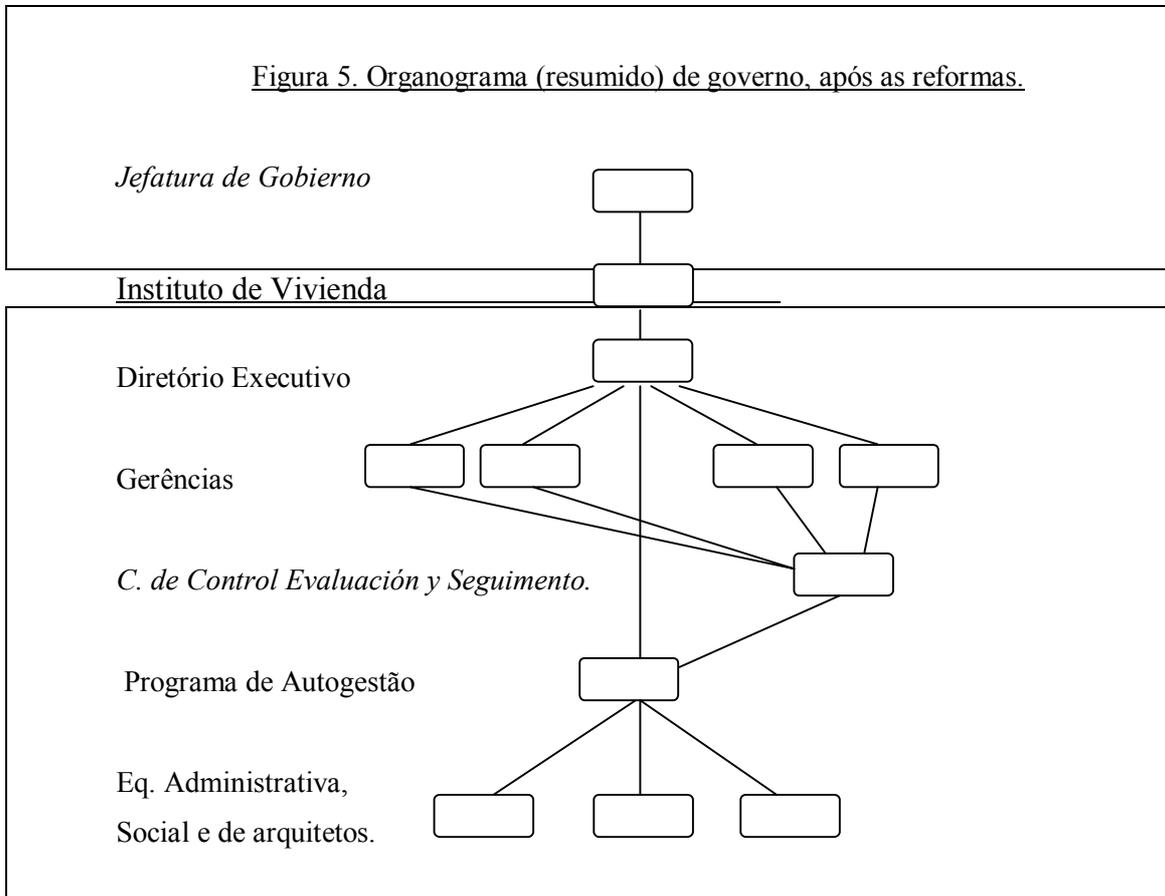
¹⁸² Foucault traça uma relação entre poder, direito e verdade. Em sua genealogia das relações entre direito e poder no ocidente, chega à conclusão de que o direito serviu para legitimar o poder da soberania e como instrumento de dominação (1992: 139-152).

¹⁸³ Entre as decisões e os parâmetros, o coordenador distinguia os sentidos de política legítimos na gestão que identifiquei na introdução como sendo a política das diretrizes e a política da decisão executiva, subdivisões da política que dirige a gestão (α.1). De acordo com a ordem típica do pensamento estatal, a Comissão estaria acima dele, e por isso pode ser depositária da política, mas esta seria de tipo transcendente, ficando as decisões mais próximas da gestão em seu âmbito, subordinado.

¹⁸⁴ Entrevista Darío Rubinstein 11/2/04. Salvador Schavelzon.

chamar *Instituto de Vivienda de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* (IVCABA). E em lugar de CMV no campo da política da cidade o organismo passou a ser chamado de “Instituto”. O organismo deixava de depender da *Secretaría de Medio Ambiente* e passava a estar diretamente sob a Chefia do Governo. Modificava-se a estrutura de governo do organismo, já que além do presidente (ao que se dava “cargo equivalente de secretário”) se agregavam três diretores executivos designados pelo Poder Executivo e ficariam quatro anos em suas funções.

Se bem pouco mudou no funcionamento do Programa que já há meses havia incorporado as mudanças que agora formalmente se aprovavam, se mudou seu lugar na estrutura formal do governo. No novo organograma (que pode se comparado com sua primeira forma, apresentado no gráfico no capítulo 2), o organismo passava a depender (com estatuto de secretaria) de modo direto da *Jefatura de Gobierno*, desligando-se da *Secretaría de Medio Ambiente*, com cujo titular Selzer não tinha boa relação. O Programa, por sua vez, deixou de depender da Gerência de Promoção Social e Urbana, e passou a depender direto da subsecretaria. Não obstante se interpunham entre esta e aquela duas novas instâncias incorporadas nas reformas: o Diretório, e a CCEyS formada por membros de todas as gerências.



Do ponto de vista dos que relatavam as mudanças para a autogestão e o organismo a partir da aprovação do manual e da criação do instituto, só então começaria o tempo da gestão sem política, das normas adequadas para a gestão eficiente, do advento da ordem sobre a confusão. Uma vez mais se reproduziam relatos do tipo dos que tinham acompanhado as reformas do Programa. A Gestão se refrescava com uma mudança de gestão. A ordem se fortalecia. Muitos acreditavam que agora as coisas se resolveriam mais rápido e que a gestão seria mais eficiente. As autoridades estavam orgulhosos do império da racionalidade e da lei. E contudo, a nova gestão surgia acompanhada da política.

Pouco antes de ser aprovada esta lei, Ana me contou que “como rasto de pólvora” se disse que ao transformar a CMV em Instituto de habitação, “os que trabalhavam bem ficariam, o resto não”, e ela dizia que na realidade depende de se eles gostam ou não da tua cara. A irrupção da política acompanhava qualquer mudança que se implemente após a aprovação da nova lei. “Quem seriam os diretores selecionados por Ibarra?”, vários perguntavam. Depois de haver criado o instituto, “aumentariam o orçamento para seu funcionamento?” diziam outros interessados. O sindicato perguntava pelas questões gremiais, os destinatários por mudanças nas políticas. Com as reformas, o organismo conseguia se renovar e se impor da melhor maneira como âmbito de gestão, mas tanto como expressão de diretrizes, como por disputas entre facções, toda resposta possível, de fato, implicava a introdução da política.

Final.

“Me perguntaram se existiam mitos “de esquerda”. Sem dúvida, na medida em que a esquerda não é a revolução. O mito de esquerda surge precisamente no momento em que a revolução se transforma em “esquerda”, quer dizer, em que aceita encobrir-se, velar seu nome, produzir uma metalinguagem inocente e se deformar em “natureza”. [...] Estatisticamente, o mito se encontra na direita. Aqui é essencial: bem alimentado, reluzente, expansivo, conversador, se inventa sem cessar. Se apodera de tudo: das injustiças, das morais, das estéticas, das diplomacias, das artes domésticas, da literatura, dos espectáculos.”

Roland Barthes

I.

Esse trabalho foi um exercício de análise que tentou relacionar a descrição da implementação da autogestão –sua chegada e sua cotidianidade de gestão– com a pergunta pelo funcionamento e pelo pensamento estatais. O trabalho é então um ir e vir entre a implementação da autogestão em Buenos Aires e as formas que nesse processo eram organizadas e vividas a partir da separação entre as idéias de política e gestão. Também é um jogo constante entre formas acordes ao pensamento estatal, de um lado, e de processos, ações ou conflitos que podiam superar esse modo de pensamento ou não serem englobados pelo mesmo.

O pensamento estatal, analisado nas idéias que formavam parte da implementação, se mostrava ao mesmo tempo válido e efetivo, organizando espaços ou criando pessoas e objetos que estivessem de acordo com seus princípios básicos, mas também falso, negado e impotente na tentativa de separar dimensões que no processo de implementação se confundiam. A gestão e a política foram assim categorias nativas com valores variáveis que às vezes não conseguiam dar conta do que ocorria e outras *eram* o que ocorria. Assim, foram também categorias de análise que serviram para dar conta de uma realidade efetivamente política ou de gestão ou, ao contrário, que apenas se impunham como tais sem que nelas fosse incluído muito da experiência vivida na implementação.

Este trabalho foi então sobre movimento. De um lado politização ou irrupção da política, de outro gestionalização ou desritualização que tirava da experiência sua conotação política, ou política e de gestão. O avanço nas duas direções foi considerado

de muitos modos, entre eles, a partir de relatos míticos, da organização de espaços e, também, no agir de dispositivos que atuavam sobre crenças e expectativas. Vimos uma das duas forças vinculada à gestão, ao Estado, ao *logos* e à ordem, mas também aparecendo de forma mítica e política. Contra essa ordem, vimos a política, o mito, a sociedade e o conflito que, não obstante, podiam adaptar-se às formas do Estado no pensamento ou se converterem em gestão. Estes dois movimentos não só eram vividos como o avanço de cada uma das duas dimensões, mas também, correspondendo a duas formas distintas de pensar a relação entre gestão e política. Algumas vezes a articulação das duas idéias, era pensada a partir da oposição e da externalidade absoluta, em outras oportunidades, como quando a política aparecia ou avançava, as duas idéias não deixavam de ser esferas diferentes, mas estavam em contato contínuo, opondo-se à primeira fórmula ou como idéia independente.

O dinamismo destes processos estudados, por outro lado, só podia ser compreendido a partir da incorporação de outros pensamentos e outras experiências distantes das formas estatais mais típicas. Muito do que acontecia na implementação não era capturado pela gestão e pela política, e podia contradizer ou ser indiferente às estruturas organizadas pelo pensamento estatal que formalmente definiam um sistema de trâmites e uma instituição.

Não obstante, esse terceiro espaço, ou limite externo do pensamento estatal era às vezes abarcado pela gestão e outras pela política. Assim, de fato percebemos como o que não era gestão podia facilmente converter-se em política, e que a despolitização era um dos aspectos com que se vivia o modo típico de gestão. O terceiro espaço que era estranho totalmente à política e à gestão, apareceu como um momento residual e ínfimo na implementação da política, mas parece importante como parte desse tipo de processos, e foi também importante para minha argumentação. Para além de que tudo o que podia se construir a partir desse espaço externo podia estar também sujeito a ser capitalizado pela máquina do pensamento estatal, esse fora é importante para considerarmos os processos de internalização e mudança que parecem ser necessários para a própria vigência do pensamento estatal. Tanto as instituições como a mitologia que expressam esse pensamento, parecem ser viáveis só a partir da incorporação do externo que assim passa a ser político ou de gestão. Como parte destes movimentos institucionais e de pensamento, vimos uma máquina de distâncias e de incorporações que nunca deixava de incorporar o estranho, mas, contudo, sempre deixava lugar para um fora.

Essa qualidade do externo a este pensamento, de estar também dentro das instituições formando parte da implementação de uma política, resultou em uma dimensão chave para este trabalho, do mesmo modo que a capacidade do pensamento estatal de estar presente para além das instituições. O fora pensado por este pensamento, e também o que vimos como fora absoluto com respeito ao mesmo, permitia no processo estudado entender outras formas de pensar o Estado e também a constante reaparição do conflito –ou do percebido como tal– que também parece formar parte essencial do funcionamento cotidiano de qualquer Estado, e de qualquer pensamento estatal.

Por outro lado, o que excedia ao pensamento estatal foi fundamental também como espaço epistemológico para pensar o Estado. Os limites do pensamento estatal permitiram considerar suas formas, e assim poder dar conta de outra constante neste trabalho que foi a fragilidade. Antes que uma realidade dominada por um pensamento, ou então por vários, o que vemos como característica do processo estudado é a fragilidade nas formas e no modo como aparecia a separação entre gestão e política. Essa lassitude caracterizava um equilíbrio assimétrico entre ordem e conflito, resultados e expectativa, sociedade e Estado, e nos permitiu dar conta da profanação ou desnaturalização contínua presente na operação de politização, inclusive quando a política era a de gestionalização. Também nos permitiu mostrar a fortaleza e rigidez com a qual a mitologia da razão burocrática se impõe em uma luta constante –e em todas as frentes– contra essa profanação e contra essa fragilidade. Essa era uma tarefa considerada de gestão, mas que não deixava de ser percebida também como política.

Seguindo o choque entre dois movimentos distintos, a etnografia do Estado se encontrava algumas vezes chegando a conclusões diferentes com respeito aos significados próprios do pensamento que estava estudando. Este não dava conta do movimento e desequilíbrio típico desses processos já que em sua forma típica se estabelecia como etapa superadora da desordem e parecia existir justamente para controlar e limitar a fluidez. O pensamento estatal hierarquizava e distinguia com a intenção de que suas formas se estabelecessem de modo definitivo, e daí o desacordo com esse pensamento que definimos como *o pensamento que tenta pensar a gestão separada da política, sem nunca consegui-lo, pois a política ou o conflito sempre invadem ou se revelam presentes como parte da gestão*.

Quando integramos em nossa compreensão do Estado dois processos simultâneos, opostos e complementares, essa ambigüidade característica do Estado nos

põe assim em uma posição particular como antropólogos diante de seu objeto de estudo. A consideração das formas do Estado como ponto de vista e como mito nos permitiu dar conta de um marco de compreensão que se impunha como racionalidade ao mesmo tempo relativa e verdadeira. Se reconhecer seus efeitos de verdade nos afasta dos mitógrafos do século XIX que consideravam os mitos contraditórios e absurdos, considerar o pensamento estatal como não somente verdadeiro, ou como verdadeiro não de modo universal e sim em um contexto (isto é, um pensamento que evita ver parte do processo do qual participa), implica de algum modo desconfiar da racionalidade estudada um pouco mais do que na antropologia atual –com respeito a objetos distantes, é certo– é “politicamente correto”. Com um estudo que em parte também é uma desnaturalização de um pensamento que é apresentado como essência transcendente, fazemos a operação que no campo da implementação vimos tantas vezes ser feita pela política. A antropologia do Estado torna-se então uma crítica política do objeto que estuda e assim diverge de outras antropologias que parecem *apenas* recuperar a voz do outro.

A opção contrária a essa politização seria buscar um ponto de vista neutro, definido como despolitizado, próprio de uma visão que se pense científica e objetiva. Ao invés de ser uma solução, nos veríamos assim com o problema de –apesar de querer estabelecer distância– nos aproximarmos do ponto de vista do pensamento estatal ao considerar, como aquele, que a política pode permanecer a margem das tarefas realizadas supostamente de modo racional e sem interferências.

Entre uma antropologia política e uma antropologia que nesse sentido é de gestão, devemos nos mover para evitar dois limites. A opção de ver ao Estado de modo político deve tentar diminuir o risco do “antifetichismo”, maneira com que Latour (cfr. 2002) se refere à situação que ocorre quando um culto refuta a outro, como no exemplo dos católicos europeus colonizadores que ao chegar à África destruíam os ídolos de outros povos, considerando-os falsos –apesar de também achá-los diabólicos– e pouco depois procuravam impor a figura da virgem. A opção contrária de deixar de lado a crítica política, contudo, é novamente problemática, por se propor estudar um pensamento sem levar em consideração seus limites e exterioridades. Esta última opção resulta em um relativismo particularista ou em um universalismo totalisante e nas duas variantes corre o risco de ser estatal. Esse ponto de vista é o de um culturalismo que veria o Estado como verdade que não é questionável, que como vimos é o modo pelo qual se apresenta o mito da gestão e da racionalidade mito-lógica .

Os dois riscos estão presentes quando vemos que o pensamento estatal era verdadeiro (assim não veríamos a política que o refuta), de um lado, e quando vemos que essa verdade era imposta de modo político e de gestão deixando muito de fora (não acreditando então nos efeitos da gestão). Frente a um terceiro risco que é o de renunciar a fazer uma antropologia do Estado, me vi correndo os dois primeiros em uma tentativa de que juntos eliminassem mutuamente seus defeitos.

Apenas no encontro de distintos pontos de vista, e procurando considerar mais que uma só racionalidade, podemos tentar dar conta de situações da -implementação nas quais a política e a gestão se mostravam como dois aspectos de um mesmo processo, com uma diferença que por momentos desaparecia. Sempre de alguma forma se estava “entre” a política e a gestão. Nenhuma gestão deixava de fazer ou ter política, e nenhuma política deixava de ser também gestão ou de ser-pensada em relação à mesma, ao menos de modo potencial ou como crítica e reivindicação de reforma. E também só dessa maneira, combinando distintas visões, podemos ver que “ao mesmo tempo” frase, essa, que devemos sempre agregar– ambas esferas são vividas (e, portanto, também são) de maneira separada.

A relação entre as duas idéias, em distintas situações, era pensada quando a política das diretrizes era o mapa de uma gestão que aparecia então como território; e também quando a gestão era apresentada como âmbito automático de trâmites que excluem a política. Desse modo, apesar da gestão poder ser a realização de uma política que nasceu na sociedade, se impõe contra esta última, em processos onde parece tentar controlar o que toda sociedade tem de político, que para a gestão não passa de conflito. A sociedade pode confrontar ao Estado e obrigá-lo a uma mudança permanente, mas como vimos, também pode ser estatal: muitas vezes a separação entre sociedade e Estado não se exerce, e a sociedade pode se acomodar às formas de pensar do Estado

185

Quando consideramos os dois resultados dessa pesquisa, a etnografia do Estado é um estudo da construção do único e do homogêneo, e também de uma multiplicidade irreduzível e sempre diversa que caracterizava um só Estado. Ambos processos não foram considerados no estudo de um modelo e suas relações com uma realidade.

¹⁸⁵ Mas se o caso estudado mostra às organizações adotando uma forma estatal e convertendo-se em destinatários que obedecem ao estabelecido pelas autoridades, por sua vez essas organizações também expressaram a possibilidade de uma territorialidade existencial (Guattari, 1977), um ponto de vista próprio que aflorou por momentos na implementação. Ainda que ambas possam organizar-se com formas estatais existe uma diferença etnográfica importante –em termos de significados– entre lei e o protesto, e também entre Estado e sociedade.

Melhor, distintos modelos e distintas realidades que produziram processos nos quais a prática e as ações podiam ser pensadas de distintas maneiras em relação à política, e em relação à gestão. Ambas dimensões apareceram nesse trabalho em forma de mitologias e também de ações concretas. Ambas, por outro lado, se articulavam como parte de uma mesma mitologia e de uma mesma ação, ou expressavam duas ontologias distintas que na implementação significavam distintas maneiras de fazer ou pensar as mesmas coisas.

II.

A visão sobre o Estado que foi sendo construída neste trabalho pode ser pensada em relação à visão da antropologia que estuda sociedades distantes. De fato, a relação entre dois elementos que formam um par –gestão e política, sociedade e Estado em uma política pública– pode ser pensada junto aos movimentos de outro par importante para a teoria antropológica que é o de cultura e natureza, e que ainda está no centro da antropologia contemporânea (cfr. Ingold 2000, Strathern 1988, Descola 1986, Viveiros de Castro 2002a). Em relação a essas discussões, talvez nossa tarefa possa ser descrita como a busca do entendimento do modo pelo qual duas categorias centrais do pensamento se articulam para certas pessoas. A forma como é feita, de fato, permite traçar laços entre cosmologias diferentes.

Dependendo do aspecto que enfatizemos, podemos pensar nosso trabalho estabelecendo dois tipos de visões sobre o pensamento e a ação no processo de implementação estudado. Uma dessas visões acaba por criar um ponto de vista que parece aproximar a realidade estatal da realidade estudada pela antropologia de sociedades distantes, a outra se afasta compreendendo seu objeto de modo diferente. Mesmo que se encontrem articulados em todo esse trabalho, estes dois modos de descrever o Estado podem ser considerados na tensão implícita com que tentei distinguir os primeiros capítulos dos últimos.

De um lado, vimos um processo de implementação como realidade que é mítica, ritual e simbólica na mesma medida que qualquer outra sociedade já estudada. A racionalidade do Estado aparecia assim como razão cultural e modo particular de conceber o mundo, que se somava como um componente a outros pensamentos que a atravessavam e com os quais coexistia. A implementação estava assim atravessada, mas não se correspondia com as formas rígidas e binárias do pensamento estatal. Era um Estado híbrido que permitia aos que participavam cotidianamente de suas instituições dar conta dos trâmites percorridos e do funcionamento estatal. Era esta visão sobre o

processo estudado a que mostrava um Estado diverso cuja particularidade é assimilável ao que a antropologia encontrou e descreveu em outros contextos.

Por outro lado, ao pensarmos a razão cultural do Estado moderno, notamos que a particularidade desta cultura é impor-se como centro, lógica universal do automatismo despersonalizado, verdade absoluta e superação de um passado subdesenvolvido a partir de uma passagem irreversível e definitiva. Os mitos e rituais estatais aparecem também descritos assim em seus efeitos e não apenas como verdades analisadas em seus próprios termos. A partir desse ponto de vista, em lugar de coexistência e multiplicidade temos um pensamento único que nas instituições excluía ao resto e que aparecia naturalizado mascarando formas de poder que se confrontam e que para essa racionalidade são rastros passados, dispersão ou desordem.

A partir desse ponto de vista o Estado é uma ficção, uma mentira, que se impõe como verdade. É com relação a esse aspecto do Estado que Deleuze e Guattari ironizam considerando não à filosofia e ao Estado moderno, mas à “filosofia chamada moderna e ao Estado chamado moderno ou racional” (2002:381). O que esse ponto de vista tem de diferente das conclusões da antropologia que se ocupa do que nos resulta mais diretamente exótico, é que as sociedades distantes já não são as sociedades “chamadas primitivas”. Por isso podemos pensar nos dois pontos de vista sobre o Estado como dois modos diferentes de antropologia simétrica (Latour, 1994) de um lado nossa visão sobre o Estado se aproxima da antropologia de povos distantes, de outro, para estabelecer uma simetria do mesmo tipo, devemos chegar a conclusões diferentes. Tentando explorar os dois caminhos, consideramos um Estado “chamado racional” que se impõe como se não existissem híbridos, e um Estado que em algum ponto é racional, mas não em menor medida também híbrido e diverso.

III.

Além de um contexto particular na antropologia, esse trabalho se vincula com um contexto particular do mundo político contemporâneo. É um momento do pensamento político e do curso das instituições –mais o primeiro que o segundo– que se vive como marcado pela mudança. Essa mudança, além disso, tem a particularidade de abrir interrogações sobre o próprio Estado e sua forma, para além das gestões particulares. Não necessariamente o Estado parece já não ser o mesmo, mas dá impressão de que há, de fato, um debate cada vez mais instalado sobre o assunto.

Este debate pode ser observado no mundo da política e da gestão: foi incorporado à crítica –da academia e do campo político– dirigida ao Estado e também está presente em reformas institucionais. Há também experimentação política, no Estado e fora dele. Refiro-me a algumas tendências, que não são nem hegemônicas nem constantes, mas são suficientes para que possamos falar das mesmas como componentes do atual momento político e cultural. A chegada ao Estado de setores progressistas e de políticas públicas que se opõem “às tradicionais”, são processos vividos em relação a essas tendências. Esses setores não conseguem muitas vezes injetar na sociedade o entusiasmo com o qual vivem sua chegada ao governo, mas alcança para que possamos falar de um assunto “em agenda” –como dizem os políticos–, sobre um Estado que, em lugar de avançar, cede território.

Apesar de que estes processos vividos como avanço da sociedade sobre o Estado fossem notavelmente visíveis no caso da autogestão, a maleabilidade institucional e a incorporação do externo não parecem ser exclusivas dos casos do tipo estudado. A aplicação das políticas descentralizadas não é exclusiva desse setor político e por outro tipo de razões, os “neo” conservadores também postulam a necessidade de diminuir o Estado (a favor das empresas ou dos indivíduos), ou de que se ponham limites à soberania do mesmo. De modo mais genérico, acredito que a relação entre formas duras com pensamentos ou ações desestruturadas, e de instituições maleáveis com um pensamento rígido, são processos típicos de qualquer Estado. A racionalidade política estatal que estudamos, poderia assim ser considerada em um plano que esteja além das pessoas e dos setores políticos particulares, mesmo que precise deles para ser implementado.

Em conexões orientadas para outra direção, podemos vincular o pensamento estatal não só com uma sociedade que antes de ser institucional já pode ser estatal, mais também com âmbitos não governamentais como os da ciência e da lógica. Poderia se fazer o mesmo no campo da religião já que os processos de codificação envolvidos na política, na ciência e na religião parecem ser os mesmos. E de fato o clima de mudança a que me refiro não se limita as instituições estatais. Latour também considera um momento novo que caracteriza a partir da visibilidade de uma proliferação de híbridos de natureza-cultura mais pronunciada do que antes, que fala de que algo mudou e que habilita especialmente o mundo moderno a ser antropologizado (1994:13). Em relação às promessas modernas das ciências e da emancipação, Latour diz:

“Sua crença na modernização hoje não soa muito bem nem na arte, nem na economia, nem na política, nem na ciência, nem na técnica. Nas galerias de arte, assim como nas salas de concertos, ao longo das fachadas dos imóveis assim como nos institutos de desenvolvimento, é possível sentir que o espírito da coisa não está mais presente. A vontade de ser moderno parece hesitante, algumas vezes até mesmo fora de moda” (1994:15).

O mundo moderno, tanto como a racionalidade do Estado, passam cada vez mais a se considerarem como mundo “chamado moderno” e Estado “chamado racional”. O Estado –como a modernidade– começa a ser considerado não só como algo dado, mais também como farsa da qual é possível escapar. Ao mesmo tempo, temos que admitir, o anunciado “novo momento” para muitos não passa de ideologia política falsa, ou de idéias atraentes embora utópicas. O fim do Estado nação e do retrocesso da soberania estatal em distintas áreas pode também ser explicado como momento provisório – inclusive por alguns é chamado de moda– que não é mais que um dos tantos momentos de dúvida que já passaram. Contra os que postulam um novo tempo, se pode também contrastar as muitas instituições que continuam funcionando do mesmo modo que vem fazendo há décadas. Apesar da sensação que percorre os institutos de desenvolvimento, estes não desapareceram.

No entanto, depois de séculos em que o Estado era associado principalmente a um avanço e a um desenvolvimento, idéias menores ou ainda absurdas falam não só de um retrocesso do Estado, mas também da possibilidade de uma política não estatal. Esta conjuntura permite traçar novamente uma conexão com a etnologia e seu objeto tradicional. A etnologia também estudava pessoas e instituições sociais enquanto tinha a impressão de que algo nela não estava funcionando, ou que já não era o que tinha sido. As culturas eram pensadas como se desvanecendo diante dos olhos dos últimos espectadores, sensação que deu páginas trágicas de grandes etnólogos. Neste diálogo com a etnologia, tem particular relevância a figura de Pierre Clastres, que estudou o movimento de algo que surgia ou que não se deixava aparecer que, segundo minha leitura, era algo que se vincula com o que agora vemos posto em questão. Clastres dizia:

“Il est hors de doute que seule l'interrogation attentive du fonctionnement des sociétés permettra d'éclairer le problème des origines. Et peut-être la lumière ainsi jetée sur le moment de la naissance de l'État éclairera-t-elle également les conditions de possibilité (réalisables ou non) de sa mort” (1980, p.108-109)¹⁸⁶.

¹⁸⁶ “Está fora de dúvida que só a interrogação atenta do funcionamento das sociedades permitirá alumbrar o problema das origens. E a luz posta-sobre o momento do nascimento do Estado possivelmente também alumbrará as condições de possibilidade (realizáveis ou não) da sua morte”.

O que Clastres estudou como encontro trágico e violento, pode ser considerado como a descrição de uma batalha de dimensões cósmicas que continua tendo lugar às vezes em uma escala doméstica, através de choques mais débeis. O encontro da sociedade com o Estado, pode ter estado no caso dos povos estudados por Clastres, e também na colisão vivida entre a ordem e o conflito ou entre a gestão e a política, na implementação da autogestão. Talvez esse choque sempre se tenha dado de maneira menos radical em múltiplas situações e escalas, se consideramos como Deleuze e Guattari que o Estado sempre existiu (2002:367) e se pensarmos que de modo inverso a guerra contra o Estado também deve ter sempre existido.

Em torno da chegada da autogestão ao governo de Buenos Aires, estudamos processos vividos como de política e de gestão, a partir da relação entre essas categorias que se mostraram centrais para os que estavam vinculados com a implementação. A gestão e a política serviam como categorias significativas para muito do que acontecia nesse mundo e seguir esses significados –em relação ao que acontecia– nos permitiu questionar um pensamento ou racionalidade que em parte explicava e que, em parte ou por momentos, parecia já não poder explicar. Estas perguntas nos levaram a descobrir certas formas e um certo funcionamento, e também conflitos, revelações ou outros pensamentos que mostravam o movimento e os limites dessa racionalidade que às vezes se transformava só para continuar sendo a mesma. O desafio que guiou a pesquisa não foi apenas descrever esse funcionamento e formas de pensar, mas também pensar em limites, tanto no sentido que o termo toma quando se refere ao final, como quando se refere à fronteira. Esse final e essa fronteira do Estado considerados a partir da implementação de uma política e do pensamento estatal, nos permitiram pensar a forma de como havia limites efetivos nos processos estudados, mas também na medida em que os mesmos abriam possibilidades e –como todo limite– podiam ser superados.

Anexos.

a. Fotos.

I. Ibarra e Selzer (a sua esquerda) em um ato. II. Ibarra em ato de entrega de escrituras.



III. Selzer, o escrivão e o MTL. IV. Selzer, Rubinstein (em pê) e o MTL na CMV



V. Lançamento da campanha de Ibarra (no centro) à reeleição, o primeiro da direita é Jozami.



VI. Visita as obras. Ibarra, legisladores e o presidente da cooperativa Emetele, que foi a primeira cooperativa em iniciá-la. (Setembro 2004)



VII. Edificio del Plata, onde se encontra o Instituto de Vivienda de la C.A.B.A. (ex CMV)



(Nota: Fotos I. a VI. do Jornal On-Line Noticias Urbanas. Foto VII. Salvador Schavelzon)

b. Formulários, documentos e outros materiais escritos.

I. Planilha com projetos apresentados ao Programa, para fazer circular entre legisladores.

26-12-2002 17:00 FROM: TMJD 0000000 TO: 43383040 PPK

COMISIÓN MUNICIPAL DE LA VIVIENDA - 66-541
LISTADO DE ORGANIZACIONES BENEFICIARIAS Y STATUS

ORGANIZACIONES EN SITUACIÓN DE COMENZAR OBRA

ORGANIZACIÓN	PROYECTOS	FAMILIAS	MONTO TOTAL DE CREDITO
Emergencias	2	38	1.595.000
Caminito	1	14	588.000
La Lechería	4	90	3.780.000
Uspallata	1	27	1.134.000
Copitos	1	5	210.000
Manos Solidarias	2	13	546.000
341	1	14	588.000
Desalojados de la Boca	1	5	210.000
Yatay	1	15	630.000
La Fábrica	1	50	2.100.000
El Molino	1	50	2.100.000
Total	16	321	13.482.000

ORGANIZACIONES PRÓXIMAS A ESCRITURAR

ORGANIZACIÓN	PROYECTOS	FAMILIAS	MONTO TOTAL DE CREDITO
Coop. de Vivienda	1	12	504.000
Cavallos	1	12	504.000
Alto Corrientes	2	28	1.176.000
Nuestro Hogar	2	20	840.000
Manos Solidarias	1	38	1.596.000
Construyendo	1	5	210.000
La Ribera	1	15	630.000
Total	9	130	5.460.000

ORGANIZACIONES CON TRAMITE INICIADO EN DISTINTOS GRADOS DE AVANCE

CANTIDAD DE ORGANIZACIONES	PROYECTOS	FAMILIAS	MONTO TOTAL DE CREDITOS
30	42	711	29.862.000

PREORGANIZACIONES/ORGANIZACIONES INICIANDO TRAMITE

ORGANIZACIONES	PROYECTOS	FAMILIAS	MONTO TOTAL DE CREDITOS
22	24	698	29.316.000

TOTAL GENERAL

ORGANIZACIONES	PROYECTOS	FAMILIAS	MONTO TOTAL ESTIMADO
70	91	1880	76.120.000

II. Formulário para Solicitação de Crédito.

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
COMISIÓN MUNICIPAL DE LA VIVIENDA

B

REGISTRO Nº CGP Nº FECHA

B - NOTA DE SOLICITUD DE CRÉDITO PARA LA VIVIENDA

Buenos Aires, de de 2003

Señor Subsecretario
Comisión Municipal de la Vivienda

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a fin de solicitarle un crédito hipotecario para la compra de una vivienda de exclusivo uso familiar por hallarme dentro de las situaciones previstas por la Ley Nº 341 y su modificatoria.

Saluda a Ud. atentamente

Firma:.....

Aclaración:.....

DNI Nº:.....

III. Formulário de Inscrição para créditos individuais.

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
COMISIÓN MUNICIPAL DE LA VIVIENDA

A

A - FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN CRÉDITOS PARA LA VIVIENDA

REGISTRO Nº CGP Nº FECHA

EJEMPLO PARA COMPLETAR EL FORMULARIO
Escribir con letra de imprenta.

NOMBRE/S

1 - DATOS DEL SOLICITANTE

1.1. DATOS PERSONALES

APELLIDO/S

NOMBRE/S

SEXO MASCULINO FEMENINO

FECHA DE NACIMIENTO / /

NACIONALIDAD

TIPO DE DOCUMENTO
 DNI CEDULA LIBRETA CÍVICA
 LENROLAMIENTO CONSTANCIA DE DNI EN TRAMITE

DOCUMENTO Nº

CLAVE ÚNICA (CUIL/CUIT, SÓLO SI POSEE) - -

ESTADO CIVIL SOLTERO/A SEPARADO/A LEGAL UNIDO/A DE HECHO VIUDO/A
 CASADO/A DIVORCIADO/A SEPARADO/A DE HECHO

¿ES JEFE/A DE HOGAR DE SU GRUPO FAMILIAR? SI NO

¿ES EX-CONSCRIPTO COMBATIENTE DE MALVINAS? SI NO

DOMICILIO
CALLE

Nº TORRE PISO DEPARTAMENTO

BARRIO/VILLA

MANZANA CASA CÓDIGO POSTAL

TELÉFONO - -

IV. Informação sobre Créditos.



GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
COMISIÓN MUNICIPAL DE LA VIVIENDA



CRÉDITOS PARA LA COMPRA DE VIVIENDA

La Comisión Municipal de la Vivienda (CMV) ofrece créditos para la compra de viviendas en la Ciudad de Buenos Aires. El objetivo es ayudar a aquellas familias que no están en condiciones de obtener un crédito en el sistema bancario.

El **monto máximo** del crédito es de **\$ 42.000** por grupo familiar y el valor tope de la propiedad a comprar es de **\$ 52.500**, de acuerdo a la tasación que harán los peritos del Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

La devolución del crédito será en cuotas mensuales hasta un plazo de 30 años. La tasa de interés no excederá el **4% anual**.

Los créditos son con garantía hipotecaria a favor de la CMV.

Las cuotas no pueden superar el **20%** del ingreso de las familias.

El monto de las cuotas será equivalente al **20%** de los ingresos totales del grupo familiar.

¿ A QUIÉNES VA DIRIGIDO EL CRÉDITO?

A las familias de bajos ingresos, parejas jóvenes (menores de 30 años), que no sean propietarias ni beneficiarias de otra operatoria de la CMV y cuya residencia en la Ciudad de Buenos Aires no sea inferior a los dos (2) años.

Además, tendrán prioridad aquellas familias que estén en "Situación Crítica Habitacional" o en alguna de las "Situaciones Especiales".

Situación Crítica Habitacional:

- ✓ Sentencia firme de desalojo en su contra.
- ✓ Necesidad de mudarse a causa de una enfermedad grave de uno de los integrantes del grupo familiar.

Situaciones Especiales:

- ✓ Situaciones de violencia familiar.
- ✓ Madre o padre sola/o con hijos menores de edad.
- ✓ Ex combatientes de las Islas Malvinas (ex soldados conscriptos).

¿ CÓMO INICIAR LA GESTIÓN DEL CRÉDITO?

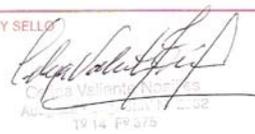
1. Retirar el Sobre con:

- ✓ FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN CRÉDITOS PARA LA VIVIENDA (A),
- ✓ NOTA DE SOLICITUD DE CRÉDITO (B),
- ✓ NOTA DE CONFORMIDAD DEL VENDEDOR CON RESERVA DE PRECIO (C),

EL TRÁMITE ES PERSONAL Y GRATUITO.

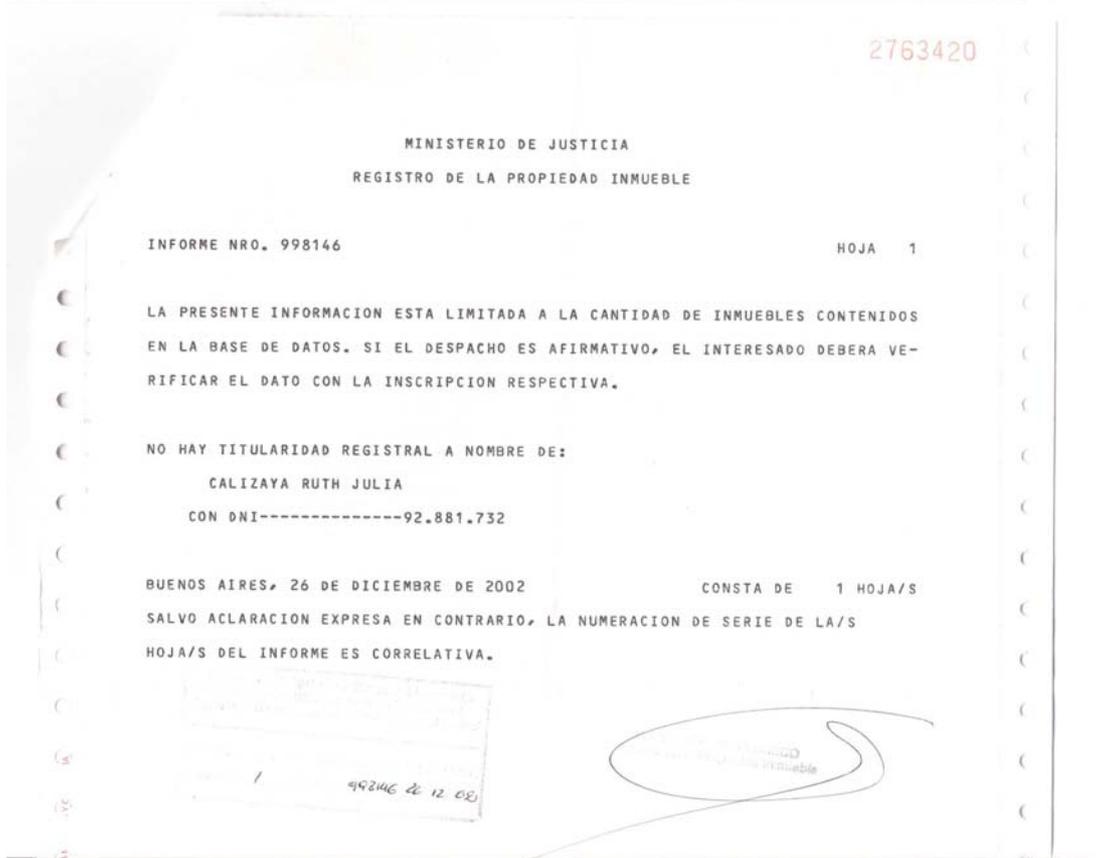
(Nota: II, III e IV foram elaborados para a difusão dos créditos individuais)

V. Formulario "O3" para verificar se os destinatários não eram proprietários de imóveis.

USO OFICIAL SIN CARGO	 MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMUEBLE - LEY 17050 -	26. DIC. 2002. 998146 RESERVADO OBLEA R.P.I.
3		
Comisión Municipal de la Vivienda - Disposición Técnico Registral 04/01 SOLICITUD DE INFORME (ARTICULO 27 DE LA LEY 17.801) TITULARIDADES DE DOMINIO		
1	OBJETO DEL PEDIDO	
2	INFORMACION QUE SE SOLICITA: SI CONSTAN INSCRIPTOS BIENES INMUEBLES CON INDICACION DEL LUGAR DONDE SE ENCUENTRAN UBICADOS Y DE SUS DATOS INSCRIPTORIOS, A NOMBRE DE LA PERSONA QUE A CONTINUACION SE MENCIONA. CALIZAYA RUTH JULIA	
3	DATOS DE IDENTIDAD DE LA PERSONA	
	APELLIDOS	
	NOMBRES	
	MADRE. NOMBRES	APELLIDOS
	XX XX 92.881.732 PADRE. NOMBRES	APELLIDOS
	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL
	CONYUGE. NOMBRES	APELLIDOS
	L.E. - L.C. - D.N.I.	C.I. N°
		POLICIA PASAPORTE
	LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO	
4	NOMBRE DE LA SOCIEDAD	
	DOMICILIO	
	Comisión Municipal de la Vivienda INDICACIONES: A los efectos de una mejor información se recomienda consignar los datos de Carlos Pellegrini 2111, Piso 6° tenidos en el "rubro 3". Preferentemente el número del documento nacional de identidad. 4323-8200 "rubro 4" se recomienda consignar la inscripción de la Inspección General de Justicia de la respectiva sociedad.	
	SOLICITANTE	FIRMA Y SELLO
	DOMICILIO	 Cecilia Velleri, ACP 265 ALCANTARA, 1914 P. 375
	TELEFONO	
IMPORTANTE: Los datos que se consignen en el despacho del presente sólo revestirán carácter indiciario y no producirán efecto publicitario alguno. La información se encuentra limitada a los inmuebles contenidos en la Base de Datos.		

ESTE FORMULARIO DEBE LLENARSE A MAQUINA Y CON COPIA. ESTA INFORMACION SE PROPORCIONA EN LA SOLICITUD DE INFORME. ARTICULO 27 DE LA LEY 17.801. RESERVA LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 24 DE LA LEY 17.801. (D. DEB. 465/92)

VI. Comprobante de que o destinatário não tinha imóveis.

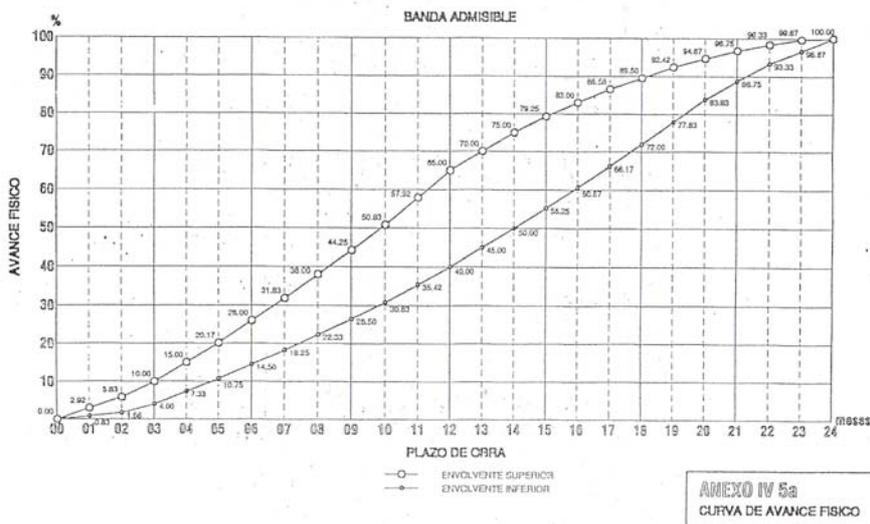


VII. Modelo de “curva de investimento” que as eq. técnicas das cooperativas tinham que apresentar.



Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Comisión Municipal de la Vivienda

SOPORTE TECNICO - OPERATORIA LEY 341 - ETAPA I
BANDA ADMISIBLE PARA CURVAS DE AVANCE FISICO NORMAL PARA CONSTRUCCION TRADICIONAL Y NO TRADICIONAL



VII. Apostilha de difusão da Lei do MOI.

ARTÍCULO 31 de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires
La Ciudad reconoce el derecho a una vivienda digna y a un hábitat adecuado. Para ello:
1. Resuelve progresivamente el déficit habitacional, de infraestructura y servicios, dando prioridad a las personas de los sectores de pobreza crítica y con necesidades especiales de escasos recursos.
2. Auspicia la incorporación de los inmuebles ociosos, promueve los planes autogestionados, la integración urbanística y social de los pobladores marginados, la recuperación de las viviendas precarias y la regularización dominial y catastral, con criterios de radicación definitiva.
3. Regula los establecimientos que brindan alojamiento temporario, cuidando excluir a los que encubran locaciones.

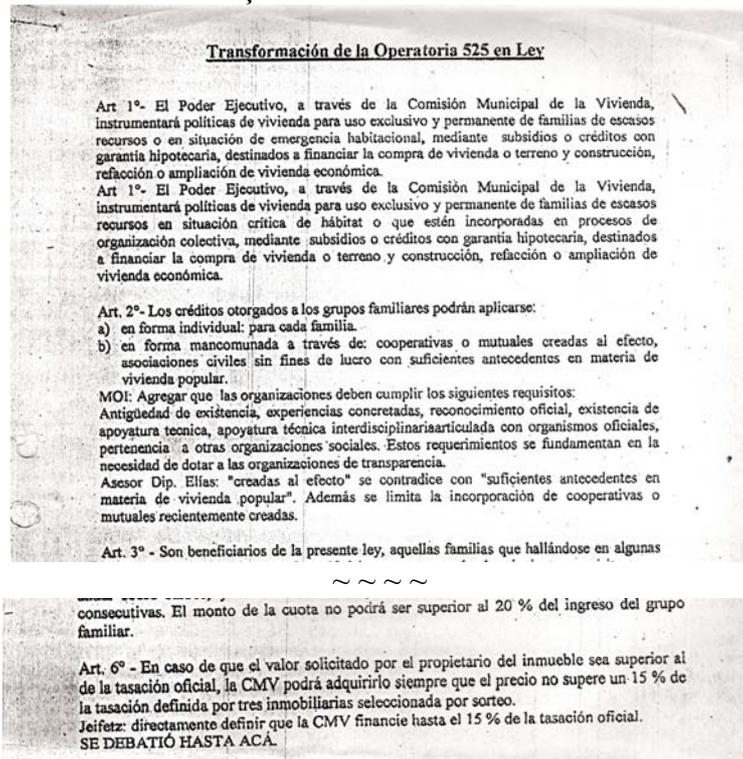


CARTILLA DE INFORMACIÓN Y DISCUSIÓN
Ley 341 y Operatoria «Autogestión y Emergencia Habitacional»
Noviembre 2001

FTV - Federación de Trabajadores por la Tierra, la Vivienda y el Hábitat
CTA - Central de los Trabajadores Argentinos

MOI - Area de Comunicación
Casa Base: Ramón Carrillo 578 (1433) TE: (5411) 4 301 - 6818. Buenos Aires - Argentina

VIII. Resumo sobre a elaboração da Lei 341 entre atores estatais e organizações.



IX. Propostas das organizações para ser incorporadas na regulamentação da lei.

30 de mayo 2002

Temas para Incorporar a la Resolución 728 de la Ley 341

1- Definición del Sistema de Ejecución Autogestionario

- Se entiende por SEA aquel sistema en el cual el colectivo cooperativo es el sujeto y actor central de todas las etapas del proceso autogestionario, apoyado en cada uno de las mismas por un equipo profesional interdisciplinario elegido y contratado por dicho colectivo.

- El colectivo autogestionario administra los recursos del GCBA con el objeto de desarrollar y ejecutar físicamente las etapas de dicho proceso.

- Son responsabilidades básicas del Colectivo Autogestionario Cooperativo: conformar el grupo inicial precooperativo estructurado sobre la base de un Convenio Interno que lo autorregula; constituirse en persona jurídica; buscar, evaluar y decidir la compra del inmueble; participar en la elaboración de las etapas de croquis preliminar, anteproyecto y proyecto, decidiendo con el asesoramiento correspondiente, como van a ser sus viviendas y su edificio; coparticipar conjuntamente con el eq. tec. interdisc. del análisis alternativo de las etapas de obra, decidiendo colectivamente el camino a seguir; conformar el banco de equipos y herramientas y ejecutar autogestionariamente y con ayuda mutua la PreObra; evaluar conjuntamente con el eq. tec. interdisc. la etapa anterior y realizar los ajustes correspondientes; ejecutar autogestionariamente y con ayuda mutua la Obra.

2- Matriz Financiera

Incorporar la matriz que trabajamos las organizaciones sociales durante la elaboración de la Reglamentación.

La misma define para niveles de ingreso per cápita inferiores a los \$150, una tasa de interés del 0%.

3- Fondo de Autogestión

3a- Objeto

El Fondo de Autogestión tendrá por objeto factibilizar financieramente el recorrido de las etapas del proceso expresadas en la Cláusula 5 desde el inc a) al inc. g).

Al mismo tiempo, y como sostén de dicho proceso de factibilización financiera, deberá dar respuesta a las necesidades emergentes de beneficiarios cooperativos sin ingreso; a las demandas de capacitación-investigación-difusión; y a las de sostenimiento de ámbitos comunitarios.

X. Reivindicações e propostas das organizações após a “mudança de gestão”.

miércoles, 17 de abril 2002

COLECTIVO de ORGANIZACIONES de HABITAT POPULAR

PROPUESTA PARA LA REUNION DE AUTOGESTION

1- COMPRA DE INMUEBLES (edificios y terrenos)

- La CMV en relación a los exptes. de edificios y terrenos que están completos (y que obran en su poder), que tienen de respaldo grupos precooperativos conformados (no meros listados), así como una clara planificación del proceso que realizarán hasta acceder a la vivienda definitiva durante los ejercicios 2002-2003, debe dar evidentes pasos hacia su mas inmediata concreción (de ser factible en un plazo no mayor a los 30 días).

-Desde los compromisos financieros :
en las operatorias de Capital Federal la SPS garantizará entre un 20 hasta el 25% del valor de los inmuebles integrando subsidios fliares. y el saldo será aportado por la CMV en préstamos enmarcados en las condiciones establecidas por la Operatoria Autogestión y Emergencia Habitacional-Ley 341, préstamos que se ajustarán en sus modalidades de devolución a las condiciones socioeconómicas de las flias.

Los pasos evidentes deben ser, entre otros:

a) Inmediatos reajustes de las tasaciones existentes con anterioridad a la suba del dolar (compromiso de la CMV y de Bco. Ciudad).

b) Inmediatas finalizaciones de tasaciones pendientes (algunas de ellas planteadas por las organizaciones como alternativas de reemplazo ante la posible caída de otras), dando a conocer a las organizaciones de base a penas dicha tasación de Baco. Ciudad arribe a CMV la información correspondiente.

b) Inmediatas reuniones conjuntas CMV-organización de base y propietario, para acordar las operaciones pendientes que se desajustaron/desactualizaron en el marco de la situación económica.

XI. Listagem dos terrenos escriturados com o sistema de “gestão de negócios”.

7	NOTA N°	ORGANIZACION	DIRECCION	MONTO	RESOL. N°	F. ESCRIT./ADEL
9	4892/01	COOP. CAMINITO	ALVARADO 902/10	\$50.000	439/SS/02	28/06/02
10		COOP. CAMINITO	MELO 511			
11	7964/01	COOP. LA LECHERIA	MONTE CARBALLO 1674	\$107.000	438/SS/02	28/06/02
12	B.5° 7964/01	COOP. LA LECHERIA	DERQUI 4053/4057	\$132.500	440/SS/02	28/06/02
13		COOP. LA LECHERIA	ECHENDIA 4158			
14	B 19° 7964/01	COOP. LA LECHERIA	MORETO	\$145.000		22/11/02
15		COOP. LA LECHERIA	P.DE LA PAMPA TERR.	\$55.000	808/SS/02	
16	3638/02	COOP. EL MOLINO	SOLIS 1967/81	\$850.000	442/SS/02	28/06/02
17		COOP. EL MOLINO	15 DE NOVIEMBRE 1743/63 MOI			
18	662/02	COOP. EMERGENCIAS	STA. MAGDALENA 325	\$83.460	441/SS/02	28/06/02
19	B 4° 662/02	COOP. EMERGENCIAS	HERNANDARIAS 885	\$130.000		03/09/02
20	769/02	COOP. 341	COSQUIN 2169	\$120.000	541/SS/02	09/08/02
21	821/02	COOP. USPALLATA	USPALLATA 2750 TERRENO	\$245.000	807/SS/02	22/11/02
22						

XII. Inscrição no registro e informação. Foram entregues na primeira jornada de convocatória a profissionais para a formação das equipes técnicas independentes.



COMISION MUNICIPAL DE LA VIVIENDA
DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

“JORNADA DE INTEGRACION PROFESIONAL EN PROYECTOS
DE AUTOGESTIÓN HABITACIONAL”

Inscripción N°: _____

Nombre y Apellido: _____

Profesión: _____

Institución: _____

Cargo que desempeña: _____

REGISTRO DE INSTITUTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA
INTERDISPLINARIA (IATIs)
LEY N° 341

Solicitud de ingreso al Registro

I. Requisitos:

- Los Institutos de Asistencia Técnica Interdisciplinaria (IATIs) serán personas de existencia ideal debidamente constituidas.
- Los IATIs presentarán equipos conformados por profesionales en Derecho Arquitectura o Ingeniería, Ciencias Económicas, y en Sociología y/o Trabajo Social.

A los efectos de la inscripción en el Registro, los solicitantes deberán acreditar el inicio de trámite de inscripción como persona jurídica ante la autoridad competente. Esto no implica la adquisición de derecho alguno.

XIII. Listagem de cooperativas de destinatários no começo de 2003.

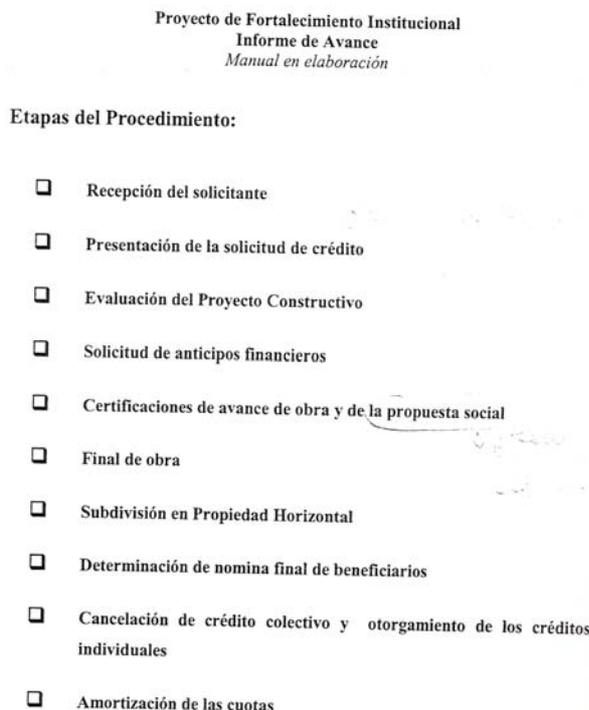
	NOTA	AÑO	NOTAS EN CURSO
1	7583	1998	ARGENTINA PUEDE
2	7584	1998	EL CEIBO
3	5083	2001	COOP. LOS HORNEROS
4	5084	2001	COOP. INDEPENDENCIA
5	7964	2001	COOP. LA LECHERIA
6	8544	2001	COOP. YATAY
7	8848	2001	AGRUP. CONSTRUYENDO - ALVAR NUÑEZ
8	9149	2001	COMEDOR LOS PIBES
9	9534	2001	GRUPO 10 SARANDI
10	310	2002	COOP. MILAGROS
11	341	2002	COOP. DEL SUR - IRALA
12	769	2002	COOP. 341
13	837	2002	COOP. DEL SUR - CONSTITUCION
14	1297	2002	LA CARPA DEL AGUANTE -ALBARINOS
15	1596	2002	MUTUAL DE DESALOJADOS DE LA BOCA
16	2384	2002	COOP. CO.FA.HO
17	2864	2002	MUTUAL DE DESALOJADOS DE LA BOCA
18	3005	2002	POTOSI 4378
19	3101	2002	CENTRO DE ESTUDIOS ARTURO JAURETCHE
20	3308	2002	28 DE JUNIO
21	3729	2002	COOP. RENACER
22	4434	2002	ASOC. CIVIL NUESTRO HOGAR
23	4552	2001	COOP. LA LECHERIA
24	4732	2002	OSCAR CAMPS
25	4778	2002	COOP. LOS BAJITOS
26	5106	2002	LOS PIBES - SUAREZ
27	5226	2002	COOP. COSERES
28	5574	2002	COOP. MARIA DEL ROSARIO
29	5354	2002	COOP. ENSUENO
30	5772	2002	MTL
31	5942	2002	FAMILIAS UNIDAS
32	6000	2002	COOP. RENOVACION
33	6062	2002	AGRUP. CONSTRUYENDO - CABOTO
34	6204	2002	COOP. LOS BAJITOS
35	6256	2002	NUESTRO HOGAR - ALVARADO
36	8108	2002	COOP. SANTA LUCIA
37	8228	2002	COOP. LUZ Y PROGRESO
38	8876	2002	CO. VIAR
39	8640	2002	IRRAZABAL
40	8748	2002	POTOSI 4390
41	9179	2002	COOP. LOS VECINOS
42	9191	2002	AGRUP. CONSTRUYENDO - ALVARADO
43	9295	2002	COOP. CASA DE AMIGOS
44	9316	2002	COOP. 20 DE DICIEMBRE
45	9322	2002	COOP. GENESIS
46	9331	2002	COOP. 30 DE ENERO
47	9343	2002	COOP. SOL DE ORO
48	9344	2002	COOP. LOS VECINOS LUCHADORES
49	9400	2002	ASOC. RED DE BARRIOS
50	9503	2002	ESPERANZA DE LA MUJER
51	303	2003	MANOS SOLIDARIAS
52	475	2003	LOS PIBES - LAMADRID
53	515	2003	PROTECHO
54	527	2003	LA CARPA DEL AGUANTE - PORTELA
55	598	2003	COOP. EMERGENCIAS - VIEYTES
56	740	2003	NUESTRO HOGAR - SUAREZ
57	767	2003	COMEDOR LOS PIBES

XIV. Informação do sistema de Mesa de Entradas sobre todos os passos que tinha feito um expediente.

Expediente		Motivo			
NOT	NOTA	PATRICIA GRECO Y OTROS SICREDITO HIPOTECARIO.			
341	CMV / 2002	Challay			
Area Ingreso (anterior)	Fecha Ingreso	Area (actual)	Fecha Egreso	Area Egreso (destino)	
888	14/01/2002	810	14/01/2002	4	800
810	14/01/2002	1	13/09/2002	507	estados etc
1	13/09/2002	507	13/09/2002	200	
507	13/09/2002	200	17/09/2002	4	1 SSV
200	04/12/2002	4	10/02/2003	200	
4	12/02/2003	200	12/02/2003	500	
200	12/02/2003	500	12/02/2003	507	
500	12/02/2003	507	13/02/2003	200	
507	13/02/2003	200	13/02/2003	4	
200	14/02/2003	4	17/02/2003	507	
4	18/02/2003	507	04/03/2003	200	
507	04/03/2003	200	05/03/2003	4	
200	05/03/2003	4	11/03/2003	507	
4	12/03/2003	507	28/03/2003	820	
507	28/03/2003	820	01/04/2003	4	
200	01/04/2003	820	01/04/2003	4	
820	02/04/2003	4	02/04/2003	810	
4	03/04/2003	810	03/04/2003	947	

(Nota: Os números correspondem às distintas seções pelas quais os percursos passavam. O Programa é o 4.)

XV. Etapas do percurso segundo o projeto de *Manual de Procedimentos* aprovado em 2004.



XVI. Material entregado aos postulantes a destinatários nas Oficinas de outubro de 2002.

2° Encuentro - Talleres 1° Vez

1. ORGANIZACIÓN:

- > ELEMENTOS de la ORGANIZACIÓN
- > CONFLICTOS en la ORGANIZACIÓN

2. PARTICIPACIÓN

- > ¿Qué es la PARTICIPACIÓN?
- > ¿Qué es la COMUNICACIÓN?

3. LÍDERES

- > AUTORITARIOS
- > PATERNALISTAS
- > QUE DEJAN HACER
- > DEMOCRÁTICOS

XVII. Primeiros passos dos procedimentos no projeto de *Manual de Procedimentos*.

Proyecto de Fortalecimiento Institucional
Informe de Avance
Manual en elaboración

ETAPA I: RECEPCION DEL SOLICITANTE

PASO 1: FECHA DE ENTREVISTA

- 1.1 La Unidad de Gestión del Programa (UG), asigna la fecha de la primera entrevista, la que se celebrará dentro del plazo de 20 días de recibida la solicitud. Asimismo, entrega material informativo impreso y se le solicita cumplimentar por escrito, en la entrevista que se le asigna, la información requerida en el Artículo 2º del Anexo II del Acta de Directorio N° .

Plazo máximo Paso 1: 20 días

PASO 2: ENTREVISTA

- 2.1. En la primera entrevista, los integrantes de la U.G. amplían la información sobre las características del programa y sobre las condiciones y requisitos para ser beneficiarios de los créditos.
- 2.2. El Equipo Social del Programa (ES) evalúa la procedencia de la continuación del trámite, en función del cumplimiento de las condiciones previstas en la normativa vigente. A su vez, se determina la necesidad de participación de la Pre Entidad o Entidades en los talleres, en base al análisis de la información requerida en el Paso 1.1. y de los resultados de la entrevista.

Plazo máximo Paso 2: 1 día (+)

PASO 3:

En caso de que la UG considere innecesaria la realización de los talleres, informará a la CCEyS quién dictaminará al respecto.

- 3.1. La U.G. confecciona el informe y lo gira al Coordinador General para su firma.
- 3.2. El Coordinador General remite el informe a la CCEyS.
- 3.3. La CCEyS devuelve el informe dictaminado al Coordinador General, quien lo gira a la UG.

Plazo máximo Paso 3: 3 días

**PASO 4: TALLERES INTRODUCTORIOS – RELEVAMIENTO DE INFORMACION –
PREDIAGNOSTICO - ELEGIBILIDAD**

XVIII. Cartaz de protesto colado nas paredes da CMV pelo sindicato.

P E S C E
**NO TE HAGAS EL OTARIO CON EL AUMENTO
DE LOS MUNICIPALES
BASTA DE:
CONTRATOS CON LOS POLITICOS
SOBRESUELDOS A LOS FUNCIONARIOS
NOMBRAMIENTOS DE DIRECTORES
ADJUNTOS Y ASESORES
AUMENTO YA
EL 27 VENIMOS CON TODO A LA SEC.
DE HACIENDA Y A LA LEGISLATURA**
**COMANDO DE LUCHA
AZUL Y BLANCA**

XIX. Primeiros passos dos procedimentos no primeiro projeto de formulação (ano 2002). Ficou conhecido como “fluxograma”. (comparar com o documento XVII).

ANEXO B

PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO OPERATORIA EMERGENCIA HABITACIONAL LEY N° 341

ALTERNATIVA 1: COMPRA DE VIVIENDA

PASO 1:

1.1. Inicio de trámite

Se presenta Nota de Solicitud de crédito en la Mesa General de Entradas y Archivos de la CMV (MGE CMV) conteniendo la siguiente información:

- Cantidad de familias y personas que se hallan en situación crítica habitacional.
- Circunstancia que genera la situación crítica.
- En caso de que el proyecto se formule a través de un grupo asociativo, datos de la organización y documentación que acredite la personería jurídica de la misma (copia de Estatuto Social, Acta Constitutiva, Acta de Designación de Autoridades y distribución de cargos, Actas de Asamblea autorizando al Presidente a la compra de la propiedad –en el supuesto de no estar contemplada en la anterior documentación – y para contraer mutuos e hipotecas) y constancia de regularidad ante la autoridad de aplicación.
- Terreno o vivienda a adquirir: ubicación, superficie, valor. Adjuntar copia de plano y título de propiedad.

Mesa General de Entradas

cop! →

PASO 1':

1.1'. En forma simultanea, se registran las familias en el Registro Permanente de Postulantes a Vivienda de la Gerencia de Registros y Adjudicación de Inmuebles (GRAI).

PASO 2:

2.1. Registro y armado de Expediente

En la Mesa General de Entradas y Archivos de la CMV (MGE CMV), se da ingreso a la nota y se arma expediente.

PASO 3:

3.1. La MGE CMV remite el expediente a la Comisión de Control, Evaluación y Seguimiento del Programa de Emergencia Habitacional (CCEy S). El expediente se gira a la Mesa de Entradas de la Gerencia de Promoción Social Urbana (MEGPS) y de ahí se remite a la CCEy S.

Tiempo máximo entre PASO 1 y PASO 3: 2 días. (+)

XX. Capa de apostilha de informação para cooperativas com requisitos dos percursos da autogestão.



**Cuadernillo sobre
Cooperativas de
Vivienda**

c. Leis.

I. LEI 341.

Buenos Aires, 24 de febrero de 2000.-

La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley

Artículo 1°.- El Poder Ejecutivo, a través de la Comisión Municipal de la Vivienda, instrumentará políticas de acceso a vivienda para uso exclusivo y permanente de hogares de escasos recursos en situación crítica habitacional, asumidos como destinatarios individuales o incorporadas en procesos de organización colectiva verificables, a través de cooperativas, mutuales o asociaciones civiles sin fines de lucro, mediante subsidios o créditos con garantía hipotecaria.

Art. 2°- Se considerará "hogar" al grupo de personas, parientes o no, que vivan bajo un mismo techo, de acuerdo con un régimen familiar, compartiendo gastos de alimentación. Quienes viven solos constituyen un hogar.

Art. 3°- Los créditos podrán ser solicitados por:

- a) Personas Físicas, para cada hogar
- b) Personas Jurídicas, para cooperativas, mutuales y organizaciones civiles sin fines de lucro, creadas por familias enmarcadas en procesos de organización colectiva verificables, a los efectos de satisfacer la necesidad de vivienda de sus miembros.

El financiamiento deberá garantizarse con escritura hipotecaria a favor de la Comisión Municipal de la Vivienda.

Art. 4°- Los créditos con garantía hipotecaria estarán destinados a financiar total o parcialmente, las siguientes operatorias:

- a) compra o construcción de vivienda económica unifamiliar o multifamiliar.
- b) compra de vivienda económica unifamiliar o multifamiliar y obras destinadas a ampliación o refacción.
- c) obra destinada a ampliación o refacción.
- d) compra de edificio y obras destinadas a su rehabilitación.

Art. 5° - Son beneficiarios de la presente ley, aquellos hogares que hallándose en algunas de las situaciones previstas en el Artículo 1° de la presente, cumplan los siguientes requisitos:

- a) no sean propietarios de inmuebles aptos para vivienda.
- b) acrediten, mediante los mecanismos que el Poder Ejecutivo determine, no haber recibido indemnización originada en la expropiación por causa de utilidad pública.
- c) no hayan sido adjudicatarios de créditos o subsidios para la compra o construcción de vivienda en forma individual o mancomunada en los últimos diez años.
- d) No encontrarse el solicitante inhabilitado para contraer crédito.

Art. 6°.- Tendrán prioridad para acceder a los beneficios dispuestos por la presente, los hogares que se encuentren en algunas de las siguientes circunstancias:

- a) Pérdida de vivienda a causa de siniestro.
- b) Desalojo con sentencia judicial debidamente documentado
- c) Estado de salud de uno de los integrantes del grupo familiar que requiera el cambio de las características de la vivienda..
- d) Situaciones de violencia familiar comprobada que pusieren en riesgo la integridad de alguno de los componentes.

- e) Habiten inmuebles afectados a obra pública.
- f) Familias enmarcadas en procesos de organización colectiva verificables.
- g) grupo familiar monoparental con hijos menores de edad.
- h) Pareja joven unida por lazos matrimoniales o consensuales con una edad promedio que no supere los 30 años.
- i) Ex soldados conscriptos que acrediten su condición de combatientes en el teatro de operaciones de las Islas Malvinas y Atlántico Sur.

Art. 7°.- El monto de los créditos a otorgar no podrá superar la suma de 30.000 pesos por grupo familiar y podrá financiar hasta el 100 % de las operatorias descriptas en el artículo 4°, de acuerdo con la tasación oficial que suministre el Banco de la Ciudad de Buenos Aires. El Poder Ejecutivo reglamentará las condiciones de financiación de los créditos, no pudiendo en ningún caso ser menos favorables que las condiciones más beneficiosas otorgadas por la Comisión Municipal de la Vivienda en sus operaciones corrientes.

Art. 8°.- En las operatorias implementadas por procesos de organización colectiva verificables, a través de cooperativas, mutuales o asociaciones civiles sin fines de lucro, la Comisión Municipal de la Vivienda suministrará la correspondiente asistencia técnica interdisciplinaria, pudiendo asimismo incluir un porcentaje de la financiación para tal fin.

Art. 9°.- La Comisión Municipal de la Vivienda aplicará los siguientes criterios en la definición de la solución habitacional para los diferentes beneficiarios:

- a) Cuando los beneficiarios percibieran ingresos mensuales por debajo de la línea de la pobreza, se promoverá la ampliación o refacción de vivienda propia, la compra, construcción o rehabilitación edilicia de vivienda económica en forma colectiva. Podrán disponerse subsidios cuando fuera indispensable para completar la cuota mensual correspondiente.
- b) Cuando los beneficiarios percibieran ingresos mensuales superiores a la línea de pobreza, podrán acceder a los distintos programas considerados en el Artículo 4° de la presente ley.

Art. 10°.- Créase, en el ámbito de la Comisión Municipal de la Vivienda, la Comisión de Control, Evaluación y Seguimiento de la Operatoria instrumentada por la presente ley. La misma tendrá por funciones:

- a) llevar el registro de quienes reciban o pretendan recibir un subsidio o crédito destinado a financiar el acceso a la vivienda.
- b) confeccionar un padrón de antecedentes de los beneficiarios según lo dispuesto en el artículo 2 de la presente ley.
- c) disponer las tasaciones de los inmuebles a través del Banco de la Ciudad de Buenos Aires,
- d) disponer el asesoramiento técnico y social a los beneficiarios que así lo requieran
- e) supervisar el cumplimiento del otorgamiento del crédito
- f) controlar y monitorear la gestión de las organizaciones previstas en el art. 3°, inciso b) de la presente
- g) establecer las situaciones de prioridad establecidas en el artículo 6° de la presente ley

Art. 11°.- La reglamentación determinará los plazos que deberá cumplimentar cada una de las etapas de las solicitudes que se presenten en el marco del presente programa, los cuales en su conjunto no puedan exceder el de noventa (90) días.

Art. 12°.- En caso de que el grupo familiar se viera afectado por la pérdida temporaria de trabajo podrá ser beneficiado con un plazo de gracia de hasta seis meses. Las cuotas que se devengaren en su transcurso, con sus intereses, serán satisfechas a la conclusión del término original, también en cuotas cuyo importe no supere el de la última abonada.

Art. 13°.- En los casos de desalojos o pérdida de la vivienda por desastre natural, el beneficiario tendrá derecho a una solución habitacional transitoria subsidiada total o parcialmente por el Gobierno de la Ciudad, hasta tanto se brinde la asistencia financiera

destinada a la vivienda definitiva. Este hábitat transitorio será provisto, en tanto existan vacantes, por asociaciones sin fines de lucro dedicadas a la prestación de este tipo de servicios. Dicha situación podrá extenderse por un plazo no mayor a seis (6) meses.

Art. 14°.- Anualmente el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires deberá fijar en la Ley de Presupuesto la partida correspondiente, a los fines de financiar el cumplimiento de la presente ley.

Art.15.- Comuníquese, etc.

II. LEI 964.

Buenos Aires, 05 de diciembre de 2002.-

La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley:

Artículo 1°.- Modifícase el Art. 7° de la ley N° 341, el que quedará redactado del siguiente modo: "El monto de los créditos a otorgar no podrá superar la suma de pesos cuarenta y dos mil (\$42.000. -) por grupo familiar destinados a financiar desde el 80% hasta el 100% de las operatorias previstas en el art. 4°. La tasación oficial del bien a adquirir es suministrada por el Banco de la Ciudad de Buenos Aires. Facúltase a la autoridad de aplicación de la presente ley a incrementar el límite establecido en este artículo en aquellos casos en que la variación de la situación económica general o modificaciones a las normativas edilicias vigentes así lo ameriten.

Artículo 2°.- Modifícase el art. 8° de la ley N° 341, el que quedará redactado del siguiente modo: "En el marco de las operatorias implementadas por procesos de organización colectiva verificables, a través de cooperativas, mutuales o asociaciones civiles sin fines de lucro, las organizaciones solicitantes deberán acreditar la contratación de los equipos profesionales y/o técnicos interdisciplinarios correspondientes, integrados por profesionales y/o técnicos de las áreas social, contable, jurídica, de la construcción y de cualquier otra área que haga a los fines de la presente Ley. Las solicitudes presentadas para el financiamiento de las operatorias previstas en el Art. 4° incluirán el programa de asistencia técnica interdisciplinaria con definición de metas cuyo cumplimiento en tiempo oportuno será condición necesaria a los fines de las certificaciones correspondientes.

Artículo 3°.- Modifícase el Art. 11° de la ley N° 341, el que quedará redactado del siguiente modo: "La autoridad de aplicación debe establecer dentro de los sesenta (60) días de sancionada la presente ley el conjunto de procedimientos a desarrollarse en el marco de la operatoria estableciendo claramente los plazos máximos de duración de cada etapa"

Artículo 4°.- Modifícase el Art. 10° de la ley N° 341, el que quedará redactado del siguiente modo: "Créase en el ámbito de la autoridad de aplicación, la Comisión de Control, Evaluación y Seguimiento de la Operatoria instrumentada por la presente ley. El Poder Ejecutivo en las disposiciones reglamentarias de la presente norma garantizará la participación de las organizaciones, sólo en calidad de observadoras, en la mencionada Comisión. La misma tendrá por funciones:

- a. llevar el registro de quienes reciban o pretendan recibir un subsidio o crédito destinado a financiar el acceso a la vivienda.
- b. confeccionar un padrón de antecedentes de los beneficiarios según lo dispuesto en el artículo 2° de la presente ley.
- c. disponer las tasaciones de los inmuebles a través del Banco de la Ciudad de Buenos Aires
- d. disponer el asesoramiento técnico y social a los beneficiarios que así lo requieran
- e. supervisar el cumplimiento del otorgamiento del crédito
- f. establecer las situaciones de prioridad establecidas en el artículo 6° de la presente ley

Artículo 5°.- Incorpórase como Art. 2° bis de la Ley 341 el siguiente artículo: "Los beneficiarios deben presentar Documento Nacional de Identidad y acreditar residencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con una antigüedad no inferior a los 2 (dos) años".

Artículo 6°.- Incorpórase como Art. 4 bis de la ley N° 341 el siguiente artículo:"A todos los efectos, las viviendas que se construyan o refaccionen en el marco de la operatoria dispuesta por la presente Ley deben tener el mismo tratamiento fiscal y arancelario que la operatoria más beneficiosa que desarrolla la Comisión Municipal de la Vivienda a la fecha de sanción de la presente Ley.

Artículo 7°.- Incorpórase como artículo 7 bis de la Ley 341 el siguiente artículo:" Al momento de reglamentar las condiciones de financiación el Poder Ejecutivo debe adoptar la matriz financiera que obra como Anexo I. Las cuotas cancelatorias de los créditos no deben superar el veinte por ciento (20%) del ingreso total del hogar.

Artículo 8°.- Incorpórase como Art. 8 bis de la ley N° 341 el siguiente artículo: " Crease en el ámbito de la autoridad de aplicación el Registro de profesionales y equipos técnicos interdisciplinarios. Todos los profesionales y/o técnicos interesados en asesorar a las diferentes organizaciones, a solicitud de las mismas o por iniciativa propia, deben inscribirse en el presente Registro el cual debe ser de carácter público. La elección de dichos equipos interdisciplinarios es atribución exclusiva de las entidades solicitantes".

Artículo 9°.- Incorpórase como Art. 8 ter de la Ley 341 el siguiente artículo: "La Autoridad de aplicación debe verificar la idoneidad de los profesionales y/o técnicos considerando únicamente sus antecedentes profesionales. Los honorarios correspondientes a los mismos deben ser incluidos en la financiación de la operatoria y no podrán superar en conjunto el 10% del monto total del crédito destinado a obra.

Artículo 10°.- Incorpórase como Art. 11bis de la Ley 341 el siguiente artículo: "La CMV o el organismo que la reemplace debe efectuar anticipos financieros a favor de las entidades previstas en el artículo 3 inc. b, siempre que el monto total de los mismos no supere el 15 % del total determinado para la obra. Los anticipos financieros podrán ser desembolsados a solicitud de la entidad, previéndose su desacopio en forma proporcional a la certificación del cumplimiento de las distintas etapas de obra, conforme plan de trabajos y curva de inversión aprobados. Las mencionadas etapas objeto de certificación comprenderán no sólo el avance físico, sino también la conformidad de las mismas a la normativa edilicia vigente, así como el cumplimiento de las metas sociales comprometidas en el proyecto".

Artículo 11.- Incorpórase como artículo 11 ter de la Ley 341 el siguiente artículo: "En caso que existiesen incumplimientos por parte de las entidades en la ejecución de los anticipos, el organismo de aplicación debe dar intervención a la Comisión de Control, Evaluación y Seguimiento, la que analizará las causas que produjeron los mismos, así como las alternativas que permitan continuar con el proyecto por parte de la entidad, considerando el principio de conservación del emprendimiento y continuidad de la obra. La autoridad de aplicación establecerá las normas de procedimiento aplicables en los supuestos incumplimientos, en la reglamentación correspondiente.

Artículo 12.- Comuníquese, etc.

III. LEI 1251. Aprobada em 4 de dezembro de 2003.

TRANSFÓRMASE LA COMISIÓN MUNICIPAL DE LA VIVIENDA EN "INSTITUTO DE VIVIENDA DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES" (IVC). MODIFÍCASE LA NORMATIVA CONTENIDA EN LA LEY N° 17.174 Expediente N° 79.148/03 e Incorp.

Artículo 1º.- Transformación de la Comisión Municipal de la Vivienda: Modifícase la normativa contenida en la Ley N° 17.174 de creación de la Comisión Municipal de la Vivienda, a fin de adecuarla a la Constitución y Leyes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Artículo 2º.- Denominación y Naturaleza Jurídica: Denomínase “Instituto de Vivienda de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires” (IVC) a la actual Comisión Municipal de la Vivienda creada por Ley Nacional N° 17.174. que será órgano de aplicación de las políticas de vivienda del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El IVC es continuador jurídico de la Comisión Municipal de la Vivienda y mantiene la autarquía administrativa y financiera, conforme el alcance dispuesto en la presente Ley.

Artículo 3º.- Objeto: El IVC tiene por objeto la ejecución de las políticas de vivienda del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Asesora al Jefe de Gobierno en la materia de su competencia de acuerdo con lo establecido en el artículo 31 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de conformidad a los principios generales establecidos en esta ley.

Artículo 4º.- Principios Generales. Son principios de la presente Ley:

- a. Contribuir al acceso a la vivienda digna de todos los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, imposibilitados por razones económicas y sociales de acceder a la misma por cualquiera de los medios regidos por el sector privado y que requieran de la participación del sector público para lograrlo, priorizando lo enmarcado en el inciso 1 del Art. 31 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- b. Propender a reducir, mediante políticas activas, el déficit habitacional, de equipamiento comunitario, infraestructura y servicios, que se registran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; juntamente con las secretarías correspondientes del Poder Ejecutivo.
- c. Promover el efectivo ejercicio del derecho al hábitat y a la vivienda de todos los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estimular la participación ciudadana a través de instituciones públicas o sociales.
- d. Promocionar la demanda y estimular la oferta de vivienda.
- e. Integrar a las distintas áreas del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la gestión de políticas de hábitat y vivienda.
- f. Garantizar la regularización dominial de los inmuebles a favor de los destinatarios de las diferentes operatorias.
- g. Contribuir al fortalecimiento del Sistema Federal de Vivienda, promoviendo la activa participación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la definición e implementación de acciones conjuntas con otras jurisdicciones, que integran las correspondientes al Área Metropolitana Buenos Aires.
- h. Fortalecer las estrategias tendientes a la optimización de la administración de la cartera crediticia, con el objetivo de generar los recursos necesarios para el mejor cumplimiento de las tareas del IVC.

Artículo 5º.- Programas y Acciones. Los programas y acciones que formule deben:

Planificar y desarrollar los planes de acceso a la vivienda comprendiendo la construcción de las mismas, la urbanización de las tierras en que se levanten y la promoción de la vida comunitaria de sus habitantes.

Promocionar la demanda a través de acciones tendientes a facilitar el acceso a la vivienda de todos los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mediante políticas de crédito instrumentadas con recursos propios o de operatorias de cofinanciamiento con entidades financieras oficiales.

Sostener y promover políticas y acciones autogestivas y cogestivas, a través de operatorias que permitan el acceso a la vivienda de sectores organizados colectivamente que reúnan las condiciones fijadas en las leyes locales, nacionales que rigen en la materia.

Financiar la oferta estructurando operatorias que permitan el desarrollo de planes habitacionales o proyectos constructivos, a través de mecanismos de financiamiento o cofinanciamiento con entidades financieras oficiales.

Planificar la urbanización de villas, asentamientos y núcleos habitacionales transitorios, implementando acciones tendientes al cumplimiento del artículo 31 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ejecutar políticas dentro de la planificación integral, en materia de vivienda y hábitat, en coordinación con los organismos que tengan competencia en el área Metropolitana Buenos Aires.

Promover el alquiler social en forma directa a aquellos grupos familiares vulnerables en situación de riesgo o a través de seguros de caución de acuerdo a lo fijado en la Ley N° 23.091 de locaciones urbanas.

En la adjudicación de los inmuebles comprendidos en sus programas y acciones, deberá otorgarse preferencia a las personas con necesidades especiales de escasos recursos, a cuyo efecto se les asignará un puntaje adicional contra la presentación del Certificado único de Discapacidad establecido por el artículo 3° de la Ley Nacional N° 22.431.

(Conforme texto artículo 1° de la Ley N° 1.728, BOCBA N° 2250 del 09/08/2005)

Artículo 6°.- Facultades: el IVC tiene las siguientes facultades:

Administrar los fondos asignados por las normas vigentes, los convenios suscriptos por la Ciudad y los que las leyes nacionales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires destinen para el cumplimiento de los objetivos y finalidades que le impone al organismo la presente ley.

Adquirir o transferir bienes muebles e inmuebles a título oneroso o constituir sobre ellos derechos reales.

Transferir al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el dominio en forma onerosa o gratuita, según corresponda, de todos aquellos bienes muebles o inmuebles que resulten necesarios para el desarrollo de la función pública, (educacionales, de seguridad, o de salud), con cargo a la implementación de acciones para el ejercicio de sus respectivas competencias.

Proponer la expropiación de los inmuebles requeridos para el desarrollo de los planes a su cargo según las previsiones de la Ley N° 238 de Expropiaciones de la Ciudad.

Recibir subsidios, tomar dinero prestado, fianzas o garantías de Bancos u otras instituciones nacionales, provinciales, mixtas, con asiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, previa conformidad del Poder Ejecutivo y autorización de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Recibir subsidios, tomar dinero prestado, fianzas o garantías de organismos internacionales de crédito, previa conformidad del Poder Ejecutivo y autorización de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Otorgar créditos Hipotecarios a personas físicas que tengan residencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los efectos de la financiación de hasta el ciento por ciento del precio de compra, construcción, refacción, remodelación o ampliación del inmueble.

Otorgar subsidios mediante resolución fundada sobre el precio de las unidades de vivienda o sobre la tasa de interés a aplicar, en las situaciones previstas en el inciso primero del Art. 31 de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires en las operatorias tendientes a promocionar la demanda, y a aquellas tendientes a estimular la oferta de inmuebles en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Otorgar derechos reales o personales a personas físicas, sin perjuicio de la potestad de otorgar créditos intermedios a personas jurídicas para la construcción de viviendas.

Celebrar convenios con Organismos internacionales o extranjeros, nacionales, regionales, provinciales, municipales, autárquicos u otras entidades públicas o privadas de fin público, a efectos de cumplimentar las finalidades de la presente Ley.

Aceptar donaciones o legados sin cargo.

Estructurar y participar de fideicomisos, cuyo objetivo sea el financiamiento de planes de vivienda social, en conformidad con las disposiciones de la ley N° 24.441 de Financiamiento de

la Vivienda y la Construcción.

Organizar y participar de congresos y eventos relacionados con la temática de la construcción, la vivienda, el hábitat y materias afines.

Elaborar, editar publicaciones, utilizar todo medio de comunicación para difundir cualquier actividad vinculada al cumplimiento de las finalidades del IVC.

Ejecutar un estudio permanente de las necesidades relativas a la vivienda en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, localizando déficit cualitativo y cuantitativo.

Artículo 7°.- Patrimonio y Recursos. Constituyen el patrimonio del IVC:

La totalidad del patrimonio con que actualmente cuenta la Comisión Municipal de la Vivienda.

Los fondos que a tal efecto destine la Ley de Presupuesto Gastos y Recursos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los aportes que para el desarrollo de sus programas y acciones destine el Estado Nacional en sus presupuestos anuales.

La participación que corresponde a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la distribución del Fondo Nacional de la Vivienda (FO.NA.VI) o el que los sustituya o complemente en el futuro, en calidad de organismo de ejecución en jurisdicción de las políticas de vivienda.

El 70% de las utilidades establecidas en el Art. 24 de la Ley 538.

Las donaciones y legados.

Los fondos provenientes de convenios que celebre el IVC con el Estado Nacional, provincias o municipios.

Los bienes muebles e inmuebles que el Estado Nacional, organismos nacionales, descentralizados, del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de las provincias o municipios transfieran al IVC.

El recupero de la cartera de crédito y los resultados que obtiene el IVC como consecuencia de sus operaciones.

Los demás bienes, en los términos del artículo 2312 del Código Civil, que produzca o adquiera, por cualquier título, el IVC.

Cualquier otro recurso que genere el IVC, en el marco de la presente o que se resuelva incorporar por ley.

Artículo 8°.- Banco de Inmuebles: Créase el Banco de Inmuebles, conformado por los inmuebles que el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Estado Nacional, Provincial o Municipal o entidades privadas transfieran al IVC y que sean aptos para vivienda.

Artículo 9°.- Transferencia de Inmuebles: El Poder Ejecutivo debe remitir a la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en un plazo máximo de 90 (noventa) días de promulgada la presente, un listado de inmuebles de su dominio que no tengan destino específico y sean aptos para el desarrollo de planes de vivienda, para la aprobación de su transferencia al Banco creado en el artículo precedente, según lo establecido en el Artículo 82, inciso 4 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires .

Artículo 10.- Recursos Humanos: El plantel del IVC está integrado por el personal de planta permanente que actualmente se desempeña en la Comisión Municipal de la Vivienda, quienes mantienen su antigüedad, derechos adquirido, nivel y grado alcanzados en su carrera, conservando el total del monto de las remuneraciones y asignaciones percibidas por todo concepto.

Artículo 11.- Del Directorio: El Instituto de Vivienda de la Ciudad esta dirigido por un Directorio integrado por un Presidente, con rango equivalente al de Secretario y tres Directores con funciones ejecutivas. Son designados por el Poder Ejecutivo y duran 4 (cuatro) años en sus funciones.

Artículo 12.- Ausencia o Incapacidad: En caso de ausencia del Presidente este será reemplazado por uno de los Directores. Anualmente el Directorio establecerá el orden de prelación de sus integrantes para dichos reemplazos.

Artículo 13.- Vacancia Por Remoción o Renuncia: En caso de producirse una vacante por renuncia o remoción de alguno de los miembros del Directorio, el Poder Ejecutivo debe

nombrar a su reemplazante, el cual ejercerá el cargo hasta la finalización del período del funcionario saliente.

Artículo 14.- Deberes y atribuciones del Directorio. Son deberes y atribuciones del Directorio:

Dictar el reglamento interno de administración, en la Reunión Constitutiva requiriéndose para su aprobación el voto de la mayoría de sus miembros. En caso de empate, el voto del Presidente se computará doble.

Organizar, administrar y dirigir al IVC para celebrar todos los actos que hagan a su objeto.

Establecer la estructura orgánico funcional del Instituto.

Nombrar, remover y trasladar al personal dentro del ámbito del IVC.

Dictar el régimen de concursos, escalafón, estructura, capacitación remuneraciones, servicios sociales del personal y el reglamento de disciplina, en el marco de las negociaciones colectivas de trabajo.

Proyectar y remitir anualmente al Poder Ejecutivo el presupuesto anual para su aprobación por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Remitir trimestralmente a la Jefatura de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires un informe conteniendo la síntesis de las operaciones realizadas en el período correspondiente y anualmente el balance general, la memoria del ejercicio y cuadro de ingresos y egresos a efectos de su examen y aprobación por la Jefatura de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Proponer al Poder Ejecutivo la sanción de las normas reglamentarias que fueran necesarias para el cumplimiento de los fines de la presente ley.

Autorizar y aprobar licitaciones, concursos o contrataciones directas.

Fijar, precios, alquileres y demás condiciones para la venta, arrendamiento o cualquier otro acto de disposición o administración de los inmuebles comprendidos en sus programas y acciones, teniendo en cuenta para ello la protección y promoción del núcleo familiar, de acuerdo con las competencias establecidas en la presente,

Delegar en funcionarios del IVC el dictado de los actos administrativos que resultaren necesarios a efectos de cumplir con los objetivos de la presente ley, cuando lo estime conveniente por razones operativas.

Reglamentar, complementar e interpretar la presente ley, en las materias propias de competencia del IVC.

Autorizar la cuenta de gastos, firmando los documentos necesarios de acuerdo a lo resuelto por el Directorio.

Todas las decisiones del Directorio serán emitidas mediante actas y ejecutadas por intermedio del Presidente.

Artículo 15.- Atribuciones del Presidente del Directorio. Son atribuciones del Presidente del Directorio:

Actuar como Presidente del IVC.

Ejercer la representación legal del IVC.

Presidir las reuniones del Directorio con voz y voto y convocarlo a sesiones ordinarias y extraordinarias, sometiendo a su consideración todos los asuntos que resulten competencia de dicho cuerpo, y ejecutar las resoluciones que adopte el Directorio.

Velar por la buena marcha de la administración del Instituto, observando y haciendo observar su ley de creación, así como las normas reglamentarias correspondientes.

Suscribir los contratos y demás actos jurídicos que sean necesarios celebrar para el cumplimiento de sus fines.

Elevar para la aprobación del Directorio la aceptación de subsidios, hacer renunciaciones, quitas, esperas de deuda, renunciar a prescripciones adquiridas, celebrar acuerdos extrajudiciales, y en general efectuar aquellos actos que mejor convengan a la defensa de los intereses y derechos de la entidad.

Artículo 16°.- Atribuciones de los Directores. Son atribuciones de los Directores:

Participar con voz y voto en las reuniones ordinarias y extraordinarias del Directorio;

Convocar juntamente con otro Director a reuniones extraordinarias

Ejercer las funciones ejecutivas que se le asignen

Artículo 17.- Régimen de Contrataciones. Todas las contrataciones de obras, bienes y servicios deben efectuarse de acuerdo con lo establecido en el Régimen de Contrataciones utilizado por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el marco de la normativa vigente.

Artículo 18.- Control. Será órgano de control externo del Instituto de la Vivienda la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Artículo 19.- Vigencia de las normas preexistentes. Mantienen su plena vigencia, en todo aquello que no resulte expresa o implícitamente derogado por la presente, todas las leyes y ordenanzas vigentes en materia de vivienda y toda otra norma complementaria, modificatoria o reglamentaria de las antedichas.

Artículo 20.- Comuníquese, etc.

d. Cronologia de momentos importantes para esse trabalho.

1958 Criação da CMV

1994 Reforma da Constituição Nacional que deu a Buenos Aires estatuto de Cidade Autônoma.

1996 Elaboração da Constituição da Cidade, com artigo 31 sobre *Hábitat*.

1999 Mesa na qual foi elaborada a Lei 341. Viagem ao Uruguai de deputados da legislatura com o MOI.

Fevereiro 2000 Aprovação da Lei 341

Agosto 2000 Assumem Ibarra como *Jefe de Gobierno* e Jozami como subsecretário de moradia e presidente da CMV.

Março 2001 Jozami pasa ao ARI.

Julho 2001 A 341 é regulamentada pela resolução 728/01. É criado o Programa.

Agosto 2001 Começa a implementação da “Operatória de emergência habitacional (Lei 341)”.

Dezembro 2001 Primeiras escriturações, do MOI.

Março 2002 Ibarra demite Jozami. As organizações se solidarizam. Começa meu trabalho de campo

Abril 2002 Assume Ernesto Selzer em substituição de Jozami e Luis Ostrej como coordenador do Programa. Reuniões e comissões com a *Vicefeje de Gobierno* Cecilia Felgueras. Tem perto de 25 cooperativas inscritas como destinatárias.

Julho 2002 Escritura em “gestão de negócios” de terrenos de 7 cooperativas. Ato no *Salón Dorado* da *Jefatura de Gobierno*.

Setembro 2002 Jornadas com profissionais no Teatro San Martín. Ostrej deixa o Programa e passa a formar parte da equipe técnica do MTL. O “Triunvirato” fica a cargo da coordenação.

Outubro 2002 Darío Rubinstein é nomeado coordenador do Programa. Escritura a cooperativa Emetele. É aprovada a Lei 964 que modifica a 341.

Novembro 2002 Começam a se realizar as “oficinas” para novos destinatários.

Dezembro 2002 É votado o orçamento da cidade. Foram acrescentados 30 milhões para a CMV. Exclusão de funcionários do Programa.

Janeiro 2003 A vigília. Existem perto de 70 cooperativas inscritas como destinatárias.

Março 2003 Ibarra põe o 9 de junho como data para as eleições. Começa o tempo de política eleitoral.

Junho 2003 Foram apresentados para a imprensa os créditos individuais.

Agosto 2003 Eleições, ganha Macri no primeiro turno mas não é suficiente para evitar o segundo.

Setembro 2003 No segundo turno (*Ballotage*) Ibarra consegue a reeleição.

Dezembro 2003 Transformação da CMV em *Instituto de Vivienda de la C.A.B.A.*

Fevereiro 2004 Tem aproximadamente 200 expedientes de cooperativas solicitantes, correspondentes aproximadamente a 900 famílias. Tem já 40 terrenos ou prédios comprados na autogestão coletiva.

Abril 2004 Reunião na legislatura para pedido de informação a Selzer pela demora na implementação da autogestão. Registram-se episódios de violência contra as autoridades.

Julho 2004 Darío Rubinstein deixa o Programa.

Setembro 2004 Ibarra conhece as primeiras obras iniciadas (as da cooperativa Emetele) junto com deputados. 7 cooperativas tem obras iniciadas.

Dezembro de 2005 Ainda não foi concluída nenhuma obra. Aproximadamente 75 terrenos já foram escriturados. A Emetele já tem metade da obra iniciada, o que no contexto do Programa é considerado como velocidade muito rápida. Ibarra é destituído de suas funções para enfrentar um processo político na Legislatura pelo papel do governo frente ao incêndio de uma discoteca.

Bibliografia citada.

- Abrams, P. 1988 “Notes on the Difficulty of Studieg the State”, Em: *Journal of Historical Sociology*, 1:59-89.
- Abelés, M. 2000 *Un ethnologue à l' Assemblée*. Odile Jacob, Paris.
- Agamben, G. 2005a [2003] *State of Exception*. University of Chicago Press.
- _____ 2005b Conferências ministradas nos dias 26 e 27 de Setembro de 2005 na Casa Rui Barbosa (Rio de Janeiro), e na Universidade Federal Fluminense (Niteroi). Publicação da conferência do 26/9 foi anunciada para o primeiro semestre 2006 em “Cadernos de Psicologia da UFF”.
- Aristondo, G. 2003 “Cooperativismo, autoayuda y autogestión: Una alternativa uruguaya para la vivienda de interés social”. Em: *Scripta nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*. vol. vii, núm. 146. Universidad de Barcelona. Disponível em linha em [http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-146\(099\).htm](http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-146(099).htm) (consultado em dezembro de 2005)
- Barthes, R. 1980 [1957] *Mitologías*. Siglo XXI editores, México D.F..
- Bateson, G. 1958 [1936] *Naven*. Standford University Press, Califórnia.
- Berman, M. 1993 *Todo lo sólido se desvanece en el aire*; Siglo XXI editores, Bs.As..
- Borges, A. 2004 *Tempo de Brasília. Etnografando Lugares-Eventos da Política*. Relume Dumará, Contracapa, Rio de Janeiro.
- Bourdieu, P. 2001 *Estructuras Sociales de la Economía*. Ed. Manatial, Buenos Aires.
- Cassirer, E. 1993 [1946] *Le mythe de l'État*. Bibliothèque de Philosophie. Nrf Gallimard, Paris.
- Châtelet, F. 1973 “Do mito ao Pensamento Racional” Em: Chatelet (org.) *A Filosofia Pagã; do século VI a/C. ao século III d.C.*. Zahar, Rio de Janeiro.
- _____ 1993 *Uma historia de la razón. Conversaciones con Emile Noël*. Ediciones Nueva Visión, Bs As.
- Clastres, P. 1980 *Recherches d'anthropologie politique*, Ed. du Seuil, Paris.
- Deleuze, G. y F. Guattari: 2002 *Mil Mesetas. Capitalismo y esquizofrenia* Ed. Pre-Textos, Valencia.

- Descola, Philippe 1986 *La Nature Domestique: Symbolisme et praxis dans l'écologie des Achuar*. Ed. MSH, Paris.
- Detienne, M. 1987 “Mito/Rito” y “Mito/logos”. *Enciclopédia Einaudi*. Vol. 12., 59-104. Imprensa Nacional Casa da Moeda, Portugal.
- Douglas, M. 1996a [1985] *La aceptabilidad del riesgo según las ciencias sociales*. Paidós, Barcelona.
- _____ 1996b *Cómo piensan las instituciones*. Alianza Ed., Madrid.
- Dumont, L. 1992 [1966] *Homo Hierarchicus. O sistema das castas e suas implicações*, Edusp, São Paulo.
- Edson Faúndez, V. 2003 “Los hombres sin rostro: escritura y racismo en Desengaño y Reparación del Reino de Chile de Alonso González de Nájera”. Em: *Atenea* segundo semestre, número 488 pp 117-134 Universidad de Concepción, Chile.
- Eliade, M. 1998. *Mito e realidade*. Perspectiva, São Paulo.
- Escobar, A., 1998. *La invención del Tercer mundo. Construcción y deconstrucción del Desarrollo*. Norma, Bogotá.
- Evans-Pritchard, E. 1977 [1934] *Brujería, magia y oráculos entre los Azande*, Anagrama, Barcelona.
- Font, G. 1997 “Haciendo la ciudad entre todos. Una experiencia de desarrollo participativo y autogestión vecinal” Em: <http://www.chasque.apc.org/guifont> (consultado em dezembro de 2005)
- Fortes, M. y Evans-Pritchard, E. 1940 “Introducción”. Em: *African Political Systems*. Oxford University Press.
- Foucault, M. 1971 'Je perçois l'intolérable', entrevista com G. Armleder, Em: *Journal de Genève*, cah. 135, nº.170, 24/25 Julio 1971, p. 13, Ginebra.
- _____ 1991a “Governmentality”, Em: *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*. C. Gordon e P. Miller (eds.). Chicago: The University of Chicago Press: 87-104.
- _____ 1991b “Quinta Conferencia”. Em: *La verdad y las formas jurídicas*, Gedisa, Barcelona.
- _____ 1992 *Microfísica del Poder*. Ed. La Piqueta, Madrid.
- _____ 1994 “La fonction politique de l'intellectuel”. Em: *Dits et écrits III*. Gallimard, Paris.
- _____ 2000 *Defender la sociedad. Curso en el Collage de France (1975-1976)* Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

- FUCVAM. 2003. Vídeo realizado pelo *Noticiero Sur* em dezembro do 2003, (consultado em linha em dezembro 2005) disponível em página http://www.vive.gob.ve/videos_prog.php?id=3&p=Noticiero%20del%20Sur&url=ns_coopviviendas.swf
- Geertz, C. 2000 *Negara. El Estado-Teatro en el Bali del s XIX*, Ed. Paidós, Barcelona.
- Girardet, R. 1999 *Mitos y mitologías políticas* Ed. Nueva Visión, Bs. As.
- Gluckman, M. 1963. *Order and Rebellion in Tribal Africa*. New York: The Free Press of Glencoe.
- _____ 1974 *Rituais de Rebelião no sudeste da África*. Ed. UNB, Brasília.
- Goody, J. 1986 *A lógica da escrita e a organização da sociedade*. Perspectivas do Homem, Edições 70, Lisboa.
- Goldman, M. 2005. *Como Funciona a Democracia. Uma teoria etnográfica da política*. Inédito.
- Guattari, F. 1977 *Revolução Molecular. Pulsações Políticas do desejo*. Brasiliense, São Paulo.
- Guevara, E. 1967 *Diario en Bolivia* [em linha] Disponível em site de *Granma internacional digital* <http://www.granma.cu/che/homeche.html> actualizado el 8/10/2002 (consultado no dia 1 de janeiro 2005)
- Heredia, B. 1996 “Política, Família, Comunidade” Em: Palmeira, M, M. Goldman (orgs.) *Antropología, Voto e Representação Política*. Ed. ContraCapa: Rio de Janeiro: 57-72.
- Herzfeld, M. 1992 *The Social Production of Indifference. Exploring the Symbolic Roots of Western Bureaucracy*. The University of Chicago Press, Chicago e Londres.
- Ingold, Tim. 2000 *The Perception of the Environment: Essays in Livelihood, Dwelling and Skill*, Tim Ingold, Routledge, Londres.
- Jeifetz, N. 1997 “Hacia la generación de Políticas populares Autogestionarias de Rehabilitación Edilicia en la Ciudad de Buenos Aires”. No I Seminário Internacional sobre *Mejoramiento y Reordenamiento de Asentamientos urbanos y Precarios-Mejorhab*, CYTED. Publicação do “Comité Organizador”, Caracas.
- Latour, B. 1994 *Jamais Fomos Modernos. Ensaio de Antropologia Simétrica*. Coleção TRANS. Editora 34, Rio de Janeiro.
- _____ 2002 [1996]. *Reflexão sobre o culto moderno dos deuses fe(i)tiches*. Bauru: EDUSC.

- _____ 2004a *La fabrique du droit. Une ethnographie du conseil d'Etat*. La Découverte / Poche, Paris.
- _____ 2004b “Scientific objects and legal objectivity”. Em: Pottage, A. & M. Mundy (orgs) *Law, Anthropology, and the Constitution of the Social. Making Persons and Things*. Cambridge University Press.
- Latour, B. e S. Woolgar 1997 [1979] *A Vida de Laboratório. A Produção dos Fatos Científicos*. Relume Dumará, Rio de Janeiro.
- Leach, E. R. 1964. *Political Systems of Highland Burma. A Stud of Kachin Social Structure*. Beacon Press, Boston.
- _____ 1972. “Ritual”, *International Encyclopedia of Social Schiences*. Vol. 13/14 The Macmillan Company, Free Press, New York.
- Lévi-Strauss, C. 1964 [1962]: *El Pensamiento Salvaje*, Fondo de Cultura Económica, México D.F..
- _____ 1968 [1958] “La estructura de los Mitos” Em: *Antropología Estructural I*. Eudeba, Buenos Aires.
- _____ 1991. *Historia de Lince*. Companhia das Letras, Rio de Janeiro.
- _____ 1997a [1955] *Tristes Trópicos*. Paidós Básica, Buenos Aires.
- _____ 1997b [1971] *Mitológicas IV. El Hombre Desnudo*. Ed. Siglo XXI, México D.F.
- _____ 2004 [1973] Cap XIII “relaciones de simetría entre mitos y ritos de pueblos vecinos” pp. 225-241 Em: *Antropología Estructural vol.2*. Siglo XXI Ed. México D.F..
- Lévi-Strauss & Didier Eribon 1988 *De perto de longe – entrevista com Claude Lévi-Strauss*. Nova Fronteira, Rio de Janeiro.
- Malinowski, B. 2002 [1926] *Crime and custom in Savage Society*. Routledge. Londres.
- Maquiavelo, N. 1984 [1513] *El príncipe*. Ed Plus Ultra. Buenos Aires.
- Marx, C. y F. Engels 1848a *Manifiesto del Partido Comunista*. Em: http://www.geocities.com/trotskySIGLOXXI/A_90.htm. (consultada em janeiro de 2006)
- _____ 1848b *Manifiesto del Partido Comunista*. Em: <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/47mpc/il.htm>. (consultada em janeiro de 2006)
- Mead, M. 2001. [1935] *Sex and Temperament*. Harper Collins, New York.

- Lewkowicz, I. 2004 *Pensar sin Estado*. La subjetividad en la era de la fluidez. Ed Paidós, Buenos Aires.
- _____ 2004 “Todo lo sólido se desvanece en la Fluidez. Ignacio Lewkowicz entrevistado por Luis Gruss.” Em: Campo Grupal año 6 nro 56 pp 8-10 <http://www.campogrupal.com/56CG.pdf>
- Palmeira, M. 1996 “Política, Facções e Voto” Em: *Antropologia, Voto e Representação Política*. Palmeira, M y M. Goldman (orgs.): Ed. ContraCapa, Rio de Janeiro, 41-56.
- Palmeira M.G.S. y B.A. Heredia 1995. “Os comícios e a Política de Facções”, Em: *Anuário Antropológico/94*. Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro ,31-94.
- _____ 1997. “Política Ambígua”. Em: *O Mal À brasileira*. Birman, P., Novaes, R y Crespo, S. (orgs.) Ed. Uerj, Rio de Janeiro, 159-184
- Pantaleón, J. 2004. *Entre la Carta y el Formulario. Política y Técnica en el Desarrollo Social*. Serie Etnográfica, Centro de Antropología Social. Editorial Antropofagia, Buenos Aires.
- Pessina, L. 1997 “La autogestión en los Programas Habitacionales de la Municipalidad de San Pablo (1989-1992). Democracia, Gobierno Popular y Ayuda Mutua” Em: Sitio Web <http://www.chasque.apc.org/guifont> (consultado em dezembro de 2005)
- Ranciere, J. 1996. *El Desacuerdo. Política y Filosofía*. Ediciones Nueva Visión. Bs. As.
- Repetto, F. 1997. *Capacidad estatal y políticas contra la pobreza: los casos de Chile y Argentina (1990-1996)*, Tese de doutorado, FLACSO México, México D.F..
- Rinesi, E. 2003. *Política y tragedia. Hamlet, entre Maquiavelo y Hobbes*. Colihue, Buenos Aires.
- _____ 2005 “Sobre Política y tragedia. Un desafío persistente.” Em: página web URL: <http://www.revistalote.com.ar/nro071/desafio.htm> (consultado em novembro 2005)
- Rodríguez Angulo, J. “El desengaño del Estado”. Em: *Acta lit.*, 2004, no.29, Santiago, 121-133.
- Sahlins, M. 1988 [1976] *Cultura y Razón práctica*. Gediza. Barcelona.
- Santos, Boaventura de S. 1991 “Una Cartografía Simbólica de las Representaciones Sociales. Prolegómenos a una Concepción Posmoderna del Derecho”, Em: *Nueva Sociedad* N° 116. Caracas: 18-38.
- _____ 1998 “El Estado, el derecho y la cuestión urbana”, en VV.AA. *Antropología Social y Política*, Eudeba, Buenos Aires.

- Skocpol, T. 1990 “El Estado regresa al primer plano: estrategias de análisis en la investigación actual”, Em: Torres-Riva, Edelberto (comp.) *Política*, Educa, San José de Costa Rica.
- Strathern, M. 1988 *The Gender of the Gift: Problems with Women and Problems with Society in Melanesia*. U. of California Press, Berkeley.
- Taussig, M. 1997 *Magic of the State*. Routledge, New York y Londres.
- _____ 1991 *The Nervous System*. Routledge, New York.
- _____ 1992 “La magia del Estado: María Lionza y Simón Bolívar en la Venezuela contemporánea”. Em: Gutierrez Estévez, M. León –Portilla, M (et al eds.) *De palabra y obra en el nuevo mundo. 2. Encuentros interétnicos. Interpretaciones contemporáneas*. Siglo XXI editores, México D.F..
- Vernant, J.P. 1992 *Mito e Sociedade na Grécia Antiga*. José Olimpyo Editora, Rio de Janeiro.
- _____ 2005 “Prólogo” Em: *Mito y Política*. Fondo de Cultura Económica, México D.F..
- Viveiros de Castro, E. 2002a. *A Inconstância da Alma Selvagem e Outros Ensaio de Antropologia*. Cosac & Naify, São Paulo.
- _____ 2002b “O Nativo Relativo”. Em: *Mana* 8 (1), Rio de Janeiro, 113-148.
- Weber, M. 1996 *Economía y Sociedad*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México D.F..
- _____ 1991 *¿Qué es la burocracia?* Ed Leviatán, Bs. As.
- _____ 1963 *Ciência e Política*. Duas Vocações. Cultrix, São Paulo.

Meios de notícias citados:

Ámbito Financiero (versão *On line*) www.ambitofinanciero.com.ar

Centro de Medios Independientes <http://argentina.indymedia.org/>

Clarín (versão *On line*) www.clarin.com

Noticias Urbanas (*On line*) www.noticiasurbanas.com.ar

Página Web de Villa Pueyrredón <http://www.elbarriopueyrredon.com.ar>

Página/12 (versão *On line*) www.pagina12.com.ar

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)