

“And the Oscar goes to...”: Reflexão sobre critérios e implicações das premiações internacionais de “best practices” em inovações democráticas.

Mariana Lopes Alves¹

Resumo:

O crescimento global das novas formas institucionais do exercício democrático é facilmente observável. Frente a esse movimento de inovações surge um sistema internacional de reconhecimento dessas experiências através das premiações chamadas “best practices”. No tema da democracia participativa, uma série de organizações estabelecem critérios próprios para premiar políticas públicas e inovações institucionais, nomeadamente: ONU, Banco Mundial, ODP, dentre outras. Neste paper discuto os inputs e outputs que operam na escolha dessas premiações.

Sobre inputs pretende-se discutir os critérios e a forma através da qual cada agência internacional define quais são as boas práticas. Além disso, quais impactos socioeconômicos são almejados para que experiências sejam reconhecidas. Esses critérios denotam uma vertente desenvolvimentista e um conceito de participação distintos em cada organização.

Em termos de outputs, argumento que os reconhecimentos por instituições internacionais das chamadas “best practices” em políticas públicas têm cumprido um importante papel na disseminação de modelos específicos de governança e políticas participativas, as chamadas “Social Accountability Tools”. Esse processo de “transfer” tem consequências importantes para as formas de desenvolvimento das instituições no plano mundial.

Para isso, o paper adota uma perspectiva comparada que toma em consideração não somente regras formais, diretrizes e metodologias específicas das agências, mas também a análise dos próprios ganhadores. Neste sentido, é possível discutir um deslocamento geopolítico da centralidade das inovações democráticas que surgem no panorama mundial (nomeadamente o papel central da América Latina). Com isso, pretende-se suprir uma lacuna no debate sobre esses critérios que têm sido fundamentais em termos da disseminação de instrumentos de inovação democrática.

¹ Estudante de doutorado em Ciência Política da Universidade Autônoma de Barcelona (UAB/ES) e da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG/BR). Pesquisadora em formação (PIF) do departamento de Ciência Política da UAB.

Introdução

O crescimento global das novas formas institucionais do exercício democrático tem sido salientado por muitos estudiosos, agentes públicos e ativistas. Em paralelo a esse movimento de inovações locais surge um sistema internacional de reconhecimento dessas experiências inovadoras através das premiações chamadas “best practices” (melhores práticas). A intenção dessas premiações é, não só criar um banco de dados, mas principalmente, incentivar a reprodução de desenhos bem sucedidos. Neste sentido, se tomarmos como um dado relevante a forma como agências internacionais se posicionam com relação a questões como governança, melhores práticas na política e experiências positivas relacionadas a governos em várias partes do mundo, podemos analisar como um entendimento de democracia vem se desenvolvendo e que tipo de alterações podem ser notadas.

Tomamos como elemento relevante neste paper a criação de diversos incentivos internacionais, de distintos órgãos, que têm por objetivo dar visibilidade, financiar, estudar ou simplesmente reconhecer experiências destacadas em governança global. Esses prêmios costumam se apresentar no reconhecimento de “best practices” (ou melhores práticas) em administração pública, democracia ou participação. A premiação das “best practices” funciona como uma espécie de Oscar político, que muitas vezes tem sua versão de troféu, seguida ou não, de outros incentivos específicos.

Assim como no cinema, os prêmios diferem em termos de estilo, foco, objetivos e critérios. Como o Oscar, Palma de Ouro, Cannes, ou mesmo o Quiquito, também na política as agências e órgãos internacionais variam em seus conceitos, abordagens e premiações. Pretendemos aqui apresentar uma discussão que ainda é muito pouco desenvolvida na Ciência Política. Esse é um primeiro estágio de um trabalho em desenvolvimento e aqui o leitor encontrará reflexões iniciais e um estudo exploratório sobre as premiações e o papel das agências internacionais. Alguns resultados já foram encontrados mas há ainda muito espaço para desenvolver o tema.

Desenho institucional, modelos de inovações democráticas e crise do modelo representativo de democracia.

A busca por novas idéias e formas institucionais de inovação democrática não podem ser tomadas como um simples desenvolvimento natural dos sistemas políticos e instituições.

Elas reproduzem um determinado entendimento de como a soberania deve ser exercida dentro de um determinado Estado. Em uma análise histórica, podemos perceber que a discussão sobre a forma, necessidade e impactos dessas inovações remete à antiga disputa entre a apreensão teórica e filosófica da melhor forma de distribuição e exercício do poder.

Esse é um problema central desde a Grécia antiga, no entanto, é somente com os autores contratualistas que a noção de indivíduo permite questionar o papel do cidadão comum na formação do soberano. Na “arena argumentativa” estavam, neste momento, de um lado o entendimento do soberano centralizado, na figura do Leviatã de Hobbes, de outro, o conceito de vontade geral de Rousseau, que dá a cada cidadão um papel indelével na formação legítima das leis e no ordenamento do Estado.

A discussão contemporânea da forma de exercício do poder, centrou-se durante muito tempo em questões que tinham como objetivo entender o processo de representação. Se estudarmos o conceito de participação definido por Dahl (1971), dificilmente encontraremos respaldo para a existência de conselhos, orçamentos participativos e outras ferramentas de inovações democráticas. A preocupação principal era com a participação e competição na esfera representativa. Na década de 80, a questão da ampliação das instituições de exercício de poder volta à pauta. Concretamente, alguns trabalhos foram importantes para uma renovação no processo de análise dos fatores que influenciam o desempenho institucional. Nomeadamente, os textos que discutem a importância da vida associativa e da participação na constituição de capital social e sua relação com formas melhores e piores de governo (Putnam, 1993), contribuem para que a reflexão sobre o papel do cidadão comum e sua relação com as instituições formais volte a ganhar força.

No fundo, podemos entender essa arena histórica como um processo de construção do pensamento e desenvolvimento de argumentos que vão culminar em uma visão sobre formas diferentes de quais instituições são relevantes dentro do aparato político, como o desenho das instituições explica sua eficácia e quais são as relações que podem ser estabelecidas entre os cidadãos e o exercício do poder. Alguns autores chamam atenção para a existência de conceitos dominantes de democracia que refletem um modelo hegemônico que privilegia as instituições representativas (Boaventura e Avritzer, 2002). No entanto, principalmente durante as últimas duas décadas, a demanda por maior transparência, *accountability* (prestação de contas) e participação cidadã no processo de tomada de decisão tem ampliado cada vez mais modelos não hegemônicos de exercício do poder. Isso se traduz na ampliação dos procesos de inovação institucional (Smith, 2005) e criação de novas

instituições, principalmente ao nível local, que ampliam o contato entre esfera pública (ou exercício do poder) e cidadãos (O'Donnell, 2007). Neste sentido, passamos a compreender como as instituições de pequena escala produzem efeitos na estrutura de maior escala (Vermeule, 2007). É no nível das instituições de pequena escala que a maior parte das inovações institucionais vão surgir.

Inovações democráticas e desenho institucional

Com a ampliação das chamadas inovações democráticas, parte da teoria política voltou-se então para discutir o melhor desenho institucional de processos de descentralização do poder. O debate se complexifica e passa a tentar entender a relação entre distintas estratégias, modelos e metodologias no desenvolvimento das instituições e políticas. As preocupações passam a ser: O que explica o sucesso de inovações democráticas? Quais são os elementos chaves que devem ser levados em consideração no desenho dessas instituições?

Neste sentido, o debate sobre modelos, ou desenhos de instituições ganha força, principalmente depois da chamada “terceira onda democrática” (Huntington, 1991). Estudos demonstram que as inovações democráticas não podem ser dissociadas do contexto social e político mais amplo onde surgem, sem entender o contexto não é suficiente discutir os modelos de inovações (Olsen, 1997). Outros autores, vão discutir que um bom desenho institucional não depende somente de questões pragmáticas (foco, objetivo), mas principalmente, da adaptabilidade do contexto (Goodin, 1996). De acordo com Goodin, alguns princípios regulam o que pode ser considerado um “bom desenho institucional” tais como: a capacidade de reversibilidade, ou seja, dentro da orientação da proposta de criação de uma instituição deve haver uma margem para a mudança e adaptabilidade; a robustez, ou seja, as instituições (de pequena escala) devem ser desenhadas para durar; a sensibilidade, na expressão nos princípios e motivações norteadores da criação de determinada instituição; e a capacidade de agregação de conhecimento e avaliação sobre o impacto de determinadas experiências.

Todos esses critérios são estabelecidos dentro de padrões da discussão teórica sobre as experiências ou instituições de inovação democrática. Fora da esfera acadêmica, no entanto, podemos considerar que a busca por “melhores desenhos institucionais” também acontece, porém, de distintas formas. Algumas dessas formas se traduzem nos reconhecimentos internacionais das chamadas “best practices”.

O que são as premiações de best practices, quando surgem e porque elas são importantes.

Na metade do século XX, uma série de organizações passaram a se preocupar com performance e qualidade de instituições. Modelos de inovação em gestão passam a ser um capital importante de conhecimento para replicar práticas e aprender com erros e acertos de outras experiências. Uma das formas de identificação dessas inovações é a criação de uma série de prêmios internacionais. Prêmios são formas de compensação não materiais que tem sido usado para reconhecer performances que se destacam, tanto de indivíduos como de organizações; podem ser condecorações, medalhas, ou prêmios pecuniários (Frey, 2007). Curiosamente, os primeiros prêmios de “qualidade” de instituições não surgem no setor público, mas têm sua origem no setor privado. O “pai” dos prêmios de qualidade é o prêmio japonês Deming (1951) que tinha como propósito reconhecer e recompensar práticas que assegurassem o controle de qualidade e segurança dentro das indústrias japonesas (Bovaird e Löffler, 2009:386).

No início dos anos 90, os prêmios de qualidade mundiais saíram da esfera meramente técnica para o reconhecimento de “best practices” em todos os processos organizacionais, inclusive, na administração pública. O reconhecimento das experiências positivas em administração privada não respondem a uma série de diferenças orçamentais, organizacionais e de condições que afetam a gestão pública. Assim, no início dos anos 90 e principalmente nos anos 2000, uma série de instrumentos internacionais de reconhecimento de “boas práticas”, “inovações em instituições e políticas públicas” e “experiências transferíveis em governança” surgiram no mundo². Algumas das principais agências internacionais, como a ONU, e outras instituições, como universidades Americanas e até corporações privadas³ criaram seus próprios critérios e definiram premiações para experiências globais de governança.

Atualmente, existe uma multiplicidade de prêmios e reconhecimentos internacionais em diversas áreas. Só no setor privado europeu, mais de 51 prêmios para identificar “best practices” foram estudados pela literatura de administração e negócios (Mavroidis, et. al, 2007; Tan, 2002). E não deve haver ilusões no leitor de que no setor privado há maior homogeneidade de conceituação do que as disputas de significado no poder público (por exemplo, do desenvolvimento de democracia). Os estudos mostram que não há, nem mesmo em países da União Européia (e em seus diversos prêmios), um consenso sobre o que define excelência em negócios. (Mavroidis, et. al, 2007). No setor público, faltam números confiáveis e a discussão sobre as premiações internacionais é ainda incipiente. Este trabalho pretende ser uma contribuição neste sentido.

² Alguns prêmios internacionais do setor público são anteriores a essas décadas, no entanto, são a minoria dos exemplos, como veremos a seguir.

³ Por exemplo, a IBM empresa do setor de tecnologia da informação, criou o prêmio “IBM Innovations Award in Transforming Government” para experiências governamentais.

Apesar do massivo surgimento de premiações no setor público, a teoria política tem questionado se essa reprodução de “best practices” tem gerado efeitos positivos (Wampler, 2008; Grant e Keohane, 2005). Ou ainda, se é mesmo desejável a criação de modelos de “best practices”, uma vez que para alguns autores, mais que uma busca por aplicações universais de determinados modelos de gestão, é importante criar uma variedade de ferramentas que possibilitem o desenho institucional adequado a cada caso. (Hood, 1998; *apud*, Lowndes e Wilson, 2001: 644).

No entanto, independente da discussão dos efeitos no plano particular, é clara a influência desses reconhecimentos das “best practices” na disseminação de uma espécie de “filosofia de modernização do setor público”. O Orçamento Participativo (OP), por exemplo, é uma experiência que ilustra bem esse movimento. Esse modelo de gestão fiscal, foi primeiro implementado em 1989 em Porto Alegre. Foi criado como forma de lidar com uma série de disparidades geográficas socio-econômicas de forma participativa. A população foi convidada a decidir sobre como alocar parte dos recursos públicos de investimento e uma série de incentivos estruturais foram estabelecidos afim de lidar com as diferenças regionais. Até 2012, mais de 2700 experiências de Orçamento Participativo foram catalogadas ou estudadas em diversas regiões do mundo, desde Chicago, nos Estados Unidos, até pequenas vilas do Senegal, passando por países não democráticos, como a China (Sintomer et. al, 2011). O processo de internacionalização do Orçamento Participativo é entendido por alguns como fruto do recebimento de um prêmio internacional de “best practices”. O Orçamento Participativo acaba *“(...)recebendo atenção internacional quando as Nações Unidas o incluíram em uma lista das 40 melhores práticas na Conferência do Hábitat (Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos), em 1996, em Istambul.”* (Wampler, 2008).

Assim, é relevante perguntar *“O que explica a difusão de boas práticas em novas democracias? Seria a expansão das redes de políticas públicas, apoiadas por ONGs nacionais e internacionais, o que promove a adoção de novas políticas? Ou seriam as estratégias políticas de políticos individuais e partidos, à medida que procuram promover políticas inovadoras na busca de apelo junto aos eleitores?”* (Wampler, 2008). Para ajudar a entender essas questões e propor hipóteses para essas perguntas, precisamos fazer uma análise um pouco mais aprofundada dos atuais prêmios de “best practices”, suas organizações proponentes, seus critérios e formas de premiação. A seguir, discutimos alguns dados de um estudo exploratório inicial sobre esses elementos.

Agências e critérios de seleção das “best practices”

Em geral, os prêmios internacionais podem ser divididos em dois tipos principais: competitivos, ou seja, prêmios em que candidaturas são apresentadas e selecionadas por um júri com base em critérios previamente estabelecidos; ou prêmios *thresholds* (limiar) em que critérios são estabelecidos e todas as experiências que os cumprirem são reconhecidas por uma determinada organização. Estudos demonstram que por razões de ordem prática (simplicidade do processo de aplicação e avaliação), e de publicidade (dado o maior interesse midiático), em sua grande maioria os prêmios, que avaliam processos de qualidade governamental, são competitivos (Bovaird e Löffler, 2009). Outra distinção em termos de prêmios de inovações democráticas dizem respeito as premiações de grupos, ou indivíduos (life achievement awards) (Borins, 2000). Neste sentido, vamos focar apenas em premiações competitivas não-individuais.

Como foi dito anteriormente, a gama de premiações relacionadas a qualidade do setor público e inovações governamentais é muito ampla, principalmente se consideramos que existem prêmios relevantes no nível internacional, regional, nacional e sub-nacional. Como nosso objetivo é dar início a uma discussão, optamos, neste paper, por discutir os critérios e formas de cinco premiações em quatro instituições. Esse é um estudo exploratório inicial e, portanto, foca especificamente nos critérios e formas de seleção de “best practices” e suas premiações. A análise mais detalhada sobre os ganhadores será desenvolvida futuramente⁴.

Os prêmios aqui discutidos não findam o universo dos prêmios de “best practices” existentes, no entanto, as agências foram selecionadas de forma a criar um escopo mais amplo e dar uma visão global do tipo de premiações que tem recebido destaque⁵. As agências e organizações selecionadas (com base na sua antiguidade, inovação ou relevância no panorama mundial) foram: as Nações Unidas (ONU), o Banco Mundial (WB), o Instituto Ash da Harvard Kennedy School, e, o Observatório Internacional de Democracia Participativa (OIDP).

⁴ Toda a informação acerca dos prêmios foi obtida através da documentação disponível na biblioteca online ou base de dado da cada uma das agências. Foram utilizadas ainda, brochuras e informativos de prêmios passados e outros estudos de caso, quando disponíveis.

⁵ Para mais informações em outros importantes prêmios, como o The Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM) (<http://www.capam.org/>) ou EPSA The European Public Sector Awards (http://www.bertelsmann-stiftung.org/cps/rde/xchg/bst_engl/hs.xsl/prj_49229.htm), ver Borins, 2000.

ONU

Assim como grande parte das agências internacionais de maior impacto, a Organização das Nações Unidas (ONU), ao longo dos seus 60 anos de história, esteve sujeita a flutuações no plano internacional e a diversas crises. Apesar de sua permanência histórica enquanto órgão deliberativo internacional, a organização recebeu muitas críticas quanto a sua eficácia e, não há um consenso sobre o real impacto obtido de seu trabalho ao longo dos anos (Gama e Lopes, 2009). Apesar de ter vivido vários períodos de déficit financeiro, a ONU é uma das agências internacionais que mais prêmios e incentivos tem buscado desenvolver nos últimos anos. Nesse trecho, discutiremos os critérios e a forma de premiação da organização em dois prêmios específicos. O primeiro, considerado o de maior destaque da instituição, *United Nations Public Service Awards* (UNPSA) e o segundo, coordenado por uma agência específica da organização, a UN-Habitat, *The Dubai International Award for Best Practices* (DIABP).

ONU-UNPSA

O prêmio UNPSA é tido por muitos acadêmicos como a maior referência de premiações internacionais no setor público (Borins, 2000; Mavroidis, et. al, 2007). Para outros, aponta para um processo de reinvenção da própria ONU frente aos desafios internos e externos, e a emergentes demandas no campo da administração pública (Bertucci e Alberti, 2005). Fato é que, desde 2003, esse prêmio tem sido referência para administrações em todo mundo. Ainda que não seja o prêmio mais antigo da ONU, é um dos mais abrangentes no que tange à administração pública.

O objetivo do prêmio é recompensar e encorajar *práticas exemplares* em instituições públicas, que gerem governos mais responsivos e efetivos em todo o mundo. Em termos gerais, o prêmio é voltado para a profissionalização dos serviços públicos, mas o perfil dos ganhadores tem sido um pouco mais abrangente. O programa foi criado especificamente para lidar com a complexidade das demandas mundiais que governos têm tido em manterem-se responsivos aos cidadãos e lidarem com contextos complexos de desenvolvimento.

O prêmio foi criado depois que um grupo de 15 especialistas da ONU recomendou que o departamento de Assuntos Sócio-Econômicos organizasse encontros anuais para reconhecer e encorajar a excelência na administração pública. A criação do prêmio foi então aprovada em assembléia geral da ONU em 2003. A resolução no. 57/277 de 2003, deixa clara a intenção da organização com a criação do prêmio: *“efficient accountable and transparent public administration, at both the national and international levels, has a key role to play in the*

implementation of internationally agreed goals, including those contained in the United Nations Millennium Declaration, and in that context stresses the need to strengthen national public sector administrative and managerial capacity-building, in particular in developing countries and countries with economies in transition.” (ONU report, 2011:5). Particularmente, a organização entende a disseminação de “best practices” como forma de garantir o “bem estar dos cidadãos do mundo” (Bertucci e Alberti, 2005:344).

Neste sentido, podem ser apresentadas candidaturas por todos os tipos de organizações e agências públicas no nível nacional ou sub-nacional, bem como, projetos advindos de parcerias público-privadas. No entanto, é proibida a auto-nomeação. Uma outra entidade ou organização deve apresentar a candidatura da experiência. O público alvo é amplo, no entanto, foca especificamente no setor público. Outras premiações, como veremos adiante, têm critérios distintos de quem pode apresentar candidaturas. As candidaturas são submetidas através do preenchimento de um formulário, em seguida, a divisão de Administração Pública e Desenvolvimento da ONU seleciona uma lista reduzida de experiências que são, então, demandadas por informação mais específica (incluindo questionários, avaliações auditadas, etc). Por fim, um comitê, composto por 24 especialistas em administração pública, que são escolhidos para atuar por um período de 3 anos e se encontram anualmente na sede da ONU⁶, selecionam os ganhadores. Os critérios de seleção mudam a cada ano, pois acompanham, de certa forma, a criação de novas categorias. Em 2011, as categorias avaliadas foram: 1- Prevenção e combate à corrupção; 2- Melhoria na prestação de serviços públicos; 3- Ampliação da participação na decisão política através de mecanismos inovadores; 4- Ampliação do conhecimento sobre administração e governo; e 5- Promoção de serviços públicos orientados à maior equidade de gênero.

O prêmio, no entanto, é simbólico e não pecuniário. Os ganhadores do UNPSA recebem um certificado de reconhecimento das Nações Unidas e um troféu. São, portanto, convidados a participarem de uma cerimônia anual em Nova Iorque. Para cada categoria é atribuído um primeiro e segundo lugar para cada das regiões geográficas⁷. No ano de 2011, na categoria 3, *“fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms”*, foram três premiados de regiões distintas do mundo. Da primeira região, Ásia e Pacífico, uma experiência de tecnologia da informação para capacitação de produtores rurais e

⁶ The United Nations Committee of Experts on Public Administration(CEPA) (www.unpan.org/cepa.asp)

⁷ A divisão depende do número de nomeações, mas usualmente a América do Norte e Europa constituem uma categoria enquanto, Ásia, América Latina e Caribe e África são divididas cada uma em uma ou mais categorias.

pescadores⁸ na república da Coréia foi a premiada. A segunda experiência premiada, na região América do Norte e Europa, foi a criação de um ministério para a reconciliação com os povos aborígenes pelo governo Canadense. Por fim, o último premiado, foi a experiência de uma espécie de consulta pública no México. Chamada de *“Public Call to Identify the Most Useless Process”*, essa consulta teve por objetivo a criação de uma competição entre os cidadãos para eleger o procedimento mais inútil dentro da esfera burocrática do governo Mexicano. A intenção era, ao mesmo tempo, promover uma discussão e avaliação sobre assuntos públicos e aumentar a participação popular no combate à corrupção no país. Curioso, é que a consulta em questão era também um prêmio em si mesma e a cidadã que identificou o procedimento finalmente escolhido recebeu cerca de 22 mil dólares como premiação.

Dois elementos interessantes de análise surgem desse quadro. O primeiro é o tipo de incentivo dado pela UNPSA em específico. Ao se afastar de financiamentos ou subsídios para manutenção financeira das experiências, a ONU, através da UNPSA, tem uma capacidade limitada de endossar experiências de inovação em administração pública. Além disso, uma breve análise dos ganhadores, indica qual o conceito específico de inovação para a organização. No sentido da ampliação da participação cidadã, por exemplo, apenas um dos processos premiados em 2011 seguia um desenho institucional que incluía os cidadãos no processo de decisão, e ainda assim, apenas seguindo um modelo consultivo. No entanto, essa conclusão carece de uma análise mais aprofundada de todos os vencedores ao longo dos anos que será realizada em um segundo momento. A seguir, analisaremos um segundo prêmio de reconhecimento de *“best practices”*, organizado sob as bases da ONU, mas que funciona de forma totalmente diferente.

ONU- UN-Habitat.

A UN-Habitat (The United Nations Human Settlements Programme) é a agência da ONU responsável por discutir os assentamentos humanos e questões relacionadas ao desenvolvimento urbano. Seu objetivo é promover cidades com um ambiente social e ecologicamente sustentável, procurando assegurar moradia adequada para todas as pessoas. A UN-Habitat foi criada como tal em 2001, como desdobramento da agência de assentamentos da ONU que existia desde 1977. A UN-Habitat, além de questões específicas relacionadas ao desenvolvimento e planejamento urbano, é reconhecida por uma atuação abrangente que se

⁸ A experiência criou uma rede integrada eletrônica que não só permitiu a troca de experiências e maior controle das ações de governo na região, mas principalmente estimulou o comércio eletrônico e o desenvolvimento das zonas rurais.

preocupa e desenvolve projetos na área da gestão pública, administração e inovações democráticas.

Desde 1996⁹, a UN-Habitat seleciona e premia “best practices” em inovações democráticas e administração das cidades através do prêmio: Dubai International Award for Best Practices to Improve the Living Environment (DIABP). Este prêmio foi criado durante a Conferência Internacional das Nações Unidas em novembro de 1995 sobre a orientação do então Sheik dos Emirados Árabes (Maktoum Bin Rashid Al Maktoum). A distinção é uma parceria entre a UN-Habitat e o país, que é responsável pela maior parte do financiamento da premiação.

A importância que o prêmio adquiriu ao longo dos anos é destacável não só pelo número de candidaturas apresentadas (mais de 500 anuais), mas também por casos de disseminação de experiências, como o mencionado Orçamento Participativo. A cada dois anos, 12 experiências são selecionadas e duas são consideradas “best practices” para replicação (*transfer*). Assim como no primeiro caso, cada um dos selecionados recebe um troféu simbólico (o *Oscar*) e um certificado comemorativo. No entanto, neste prêmio específico há uma recompensa pecuniária que cada uma das experiências selecionadas recebe, no valor de 30 mil dólares. Além disso, uma delegação, de duas pessoas por experiência vencedora, participa da cerimônia com todas as despesas pagas.

Diferente de outros prêmios, inclusive o UNPSA, o destaque de “best practices” da UN-Habitat está aberto a qualquer tipo de instituição, desde setores governamentais a representantes de organizações privadas, passando por agências bilaterais, multilaterais (a própria ONU ou o Banco mundial), setores da mídia e instituições acadêmicas de pesquisa e ensino. Um comitê técnico faz uma seleção inicial de 100 experiências que serão avaliadas e julgadas por um júri internacional de especialistas.

Os critérios de seleção para a premiação levam em consideração elementos como: impacto causado na qualidade de vida das pessoas, principalmente em situação de pobreza e desigualdade; existência de parcerias entre diferentes atores (os mesmos que podem apresentar candidaturas); sustentabilidade e longevidade, ou seja, a capacidade de se manter ativa independente de mudanças nas políticas sociais, legislação e *framework* institucional¹⁰. A experiência é considerada “best practice” se, além disso, promover o empoderamento e a

⁹ As edições ocorreram em: 1996, 1998, 2000, 2002, 2004, 2006, 2008, 2010, 2012.

¹⁰ Sobre a importância do critério da longevidade ver: Boin, et. al, 2010.

liderança da população local; se é desenhada de forma a garantir a equidade de gênero e a inclusão social; se é inovadora e pode ser transferida; e se apresenta resultados tangíveis e transferíveis seja no campo das idéias, processos, conhecimento ou tecnologia.

Em 2010, os ganhadores do prêmio UN-Habitat eram experiências de diversos países (Angola, Brasil, Bulgária, El Salvador, Quênia, Líbano, México, Mongólia, Espanha, Argentina e Áustria). No entanto, a única experiência participativa premiada foi a agenda 21 escolar na cidade de Barcelona, Espanha. Na última edição, em 2012, entre as 10 práticas premiadas estão um processo de inclusão das mulheres Quenianas na discussão sobre sustentabilidade em situações ambientais e sociais adversas; outro processo participativo na Espanha promovendo a educação e consulta pública de crianças e outras experiências focadas na produção de moradia de qualidade e acesso a bens básicos como água e saneamento.

Banco Mundial

O Banco mundial é um órgão internacional multilateral reconhecido pelos seus objetivos (o mais recente é a redução da pobreza mundial) e criticado pela sua metodologia (empréstimos a países em desenvolvimento, imposição de políticas públicas e a própria conceituação de pobreza) (Grant, Keohane, 2005; Ugá, 2004, Felder, 2009). Essa metodologia é criticada justamente por criar não só dependência, mas por definir um modelo de desenvolvimento específico com diversas consequências para o crescimento local, além disso, é criticados pelos critérios de seleção da distribuição dos incentivos (Drehera, et. al., 2009).

Nos últimos anos, o Banco Mundial tem criados novos mecanismos de transferência de recursos e incentivos, por exemplo, os prêmios e *grants*¹¹. Diferente dos créditos ou empréstimos, neste tipo específico de financiamento não há necessariamente de uma contrapartida no mesmo sentido de um empréstimo comum, com a obrigação de retorno financeiro agregando juros (que o banco chama de “de baixo custo”). Os subsídios estão relacionados a resultados. Dada sua complexidade, as formas de financiamento, *grants*, incentivos, premiações do Banco Mundial são difíceis de mapear. O organismo tem um orçamento ampliado e alguns incentivos giram em torno de cifras com mais de 125 milhões de dólares em prêmios (caso do programa *development marketplace*), co-financiados pelo banco e outras agência. O orçamento anual de investimentos do Banco Mundial é aproximadamente

¹¹ Para um relatório detalhado das formas de transferência e financiamento do Banco Mundial ver Burse e Fritz, 2012.

meio bilhão de dólares¹², acresce-se a isso os incentivos de parceiros e outras entidades que formam parte do grupo. Além dos instrumentos de transferência direta de recursos, o banco tem ainda uma série de estratégias, como a manutenção de bancos de dados, a formação e capacitação de agentes (através de cursos específicos), etc.

Um amplo leque de incentivos financeiros para práticas governamentais na área específica do desenvolvimento democrático existem no Banco Mundial. O World Bank Institute, por exemplo, é um setor do banco que foca apenas em questões de governança, novos instrumentos de participação e desenvolve uma estratégia que une ao mesmo tempo capacitação e a promoção de modelos específicos de políticas públicas. Neste sentido, o mais recente prêmio criado pelo grupo do Banco mundial é o que vamos focar nessa discussão, o prêmio organizado pelo Global Partnership for Social Accountability (GPSA). A primeira edição da distribuição desses incentivos foi iniciada em 2012 e ainda está em sua fase semi-final de seleção. Além disso, ela está limitada, por enquanto, a poucos países participantes¹³. No entanto, essa premiação é interessante, apesar da sua limitação no tempo e espaço, por sua metodologia.

Diferente das outras premiações estudadas, esse prêmio foca especificamente em parcerias entre governos e organizações da sociedade civil. Além disso, demonstra uma potencialidade interessante elucidada por dois elementos: a capacidade financeira inicial do prêmio¹⁴ e a forma de gerência dos recursos (uma lógica sul-sul de distribuição de incentivos, onde os membros do comitê são, em sua maioria, provenientes dos países beneficiados pelas premiações).

O GPSA é uma coalizão de doadores, governos e organizações da sociedade civil (Ongs). O GPSA tem por objetivo apoiar reformas políticas e melhorias na prestação de serviços públicos que tenham por finalidade o aumento da participação cidadã. Ele apoia especificamente Ongs que estejam trabalhando em colaboração com governos para criar instrumentos que promovam a maior transparência dos poderes e a prestação de contas públicas (*accountability*). A estratégia é financiar programas em desenvolvimento por períodos de 3 a 5 anos usando recursos do banco e de uma rede de parceiros.

¹² Os relatórios financeiros do banco estão disponíveis em: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,contentMDK:22669594~menuPK:8336873~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,00.html> (acessado em junho, 2013)

¹³ Atualmente composto por: Bangladesh, Belarus, Colômbia, Filipinas, Honduras, Indonésia, Malavi, Mali, Moçambique, Moldova, Mongólia, Namíbia, Níger, Paraguai, República Democrática do Congo, República do Quirguistão, República Dominicana, Ruanda, Senegal, Tadjiquistão, Togo, Tunísia

¹⁴ Ainda que limitada a um universo de pouco mais de 20 países, os recursos disponíveis ultrapassam já os 25 milhões de dólares com previsão de ampliação para 125 milhões de dólares em sete anos

Quando falamos em uma estratégia, ou lógica sul-sul de distribuição de recursos estamos nos referindo a metodologia de seleção das experiências premiadas, as “best practices” do GPSA¹⁵. Um júri independente externo formado por especialistas e ativistas dos países envolvidos no processo é responsável pela decisão final. No entanto, a seleção de finalistas depende de uma discussão mais ampla, em um *workshop* internacional com representantes de diversas organizações. A própria distribuição dos recursos, para incentivar os processos participativos, parece seguir uma lógica participativa e deliberativa.

Neste sentido os critérios de seleção das experiências a serem subsidiadas giram em torno de quatro eixos, o que o GPSA chama de “pilares da governança”: transparência, representação e voz, prestação de contas (*accountability*) e a capacidade de aprender e se adaptar aos resultados. Apesar de estarem conectados com uma série de discussões na área de inovações democráticas, os critérios são amplos. No critério transparência são avaliadas experiências que permitem aos cidadãos ter acesso à informação sobre atividades governamentais. Representação e voz, diz respeito à possibilidade que a experiência traz de engajamento no processo governamental. Se a experiência leva a um processo de maior prestação de contas por parte dos governos também se avalia positivamente. E por fim, o critério do aprendizado diz respeito tanto a capacidade intrínseca à experiência de se adaptar aos seus próprios resultados, como a capacidade de gerar conhecimento que pode ser aplicado em outras práticas de *social accountability*. Podemos observar desse modo, que a capacidade de transferência por si só não é um critério de seleção. O objetivo do prêmio, mais do que criar um banco de dados de modelos e designs a serem seguidos, é o de agregar conhecimento para ajudar diferentes experiências a se desenvolverem.

Ainda é impossível fazer uma análise completa de resultados desse prêmio, dado que apenas no segundo semestre de 2013 o vencedor será conhecido. No entanto, a lista dos 12 projetos finalistas, de 216 candidatos de todo mundo, já fornece alguns dados interessantes. Algumas experiências escolhidas estipulam uma estratégia de aumento da transparência e engajamento dos cidadãos no controle orçamentário, transferência de recursos e políticas fiscais. É o caso dos finalistas do Bangladesh, República Dominicana e Filipinas. Na Indonésia e em Moçambique as experiências finalistas têm como propósito melhorar a prestação de serviços públicos através da capacitação e sensibilização dos cidadãos sobre os temas políticos. Na República do Quirguistão, o projeto escolhido tem por finalidade dar voz a comunidades rurais no planejamento de saúde pública. O monitoramento participativo no setor de águas e o

¹⁵ Diferente de outras entidades o GPSA não se refere aos premiados como best practices.

desenvolvimento de novos indicadores de qualidade no fornecimento público desse bem, é o propósito da experiência finalista do Tajiquistão. Outros finalistas, localizados no Malawi e em Moldova, têm o foco de gerar estratégias de reforma do sistema educacional, ampliando a capacidade de empoderamento dos cidadãos. Por fim, outro finalista da premiação, é a experiência do Observatório Constituinte na Tunísia, responsável pelo monitoramento e acompanhamento da Assembléia Constituinte no país.

OIDP

O Observatório Internacional de Democracia Participativa é uma rede internacional de cidades (e específicas secretarias) que rotacionam sua presidência. É também composto por membros da sociedade civil organizada e entidades acadêmicas. O observatório foi criado em 2001, em um congresso em Barcelona, graças a financiamentos do Projectos de Cooperação Descentralizada do Programa URB-AL da Comissão Europeia. O seu objetivo principal é “de se tornar um espaço de produção de conhecimento e de troca de experiências útil para as cidades que fazem parte da Rede”. O OIDP oferece anualmente o prêmio “Distinção de boas práticas em democracia participativa”. Como o Observatório tem parceria com outras entidades internacionais, como o *United Cities and Local Governments* (UCLG), cujos membros diretos incluem mais de mil cidades em 95 países e 112 associações locais de governo e os indiretos se distribuem por 140 países, a abrangência e importância desse prêmio tem crescido a cada ano.

Diferente de alguns dos outros prêmios analisados neste paper, o prêmio do OIDP tem claramente o viés de privilegiar experiências participativas no mundo. O prêmio anual, criado em 2005 e entregue pela primeira vez no congresso de 2006, tem o objetivo de reconhecer experiências inovadoras no campo da democracia participativa realizadas no âmbito local que fomentem a participação e o envolvimento dos cidadãos nos processos de elaboração e de implementação das políticas públicas.”. A cada ano, uma experiência de inovação democrática participativa é selecionada por um júri composto por representantes de todos os membros (governamentais, não governamentais e acadêmicos) do observatório em voto secreto e individual. Cada membro do júri escolhe as três melhores experiências atribuindo um determinado número de pontos para cada uma delas (3 para o primeiro, 2 para o segundo e 1 para o terceiro), no final os pontos são somados e a experiência com maior número de pontos é a vencedora.

Assim como a maior parte dos outros prêmios, as candidaturas são auto-selecionadas, ou seja, os interessados apresentam um dossier específico para avaliação. O critério de seleção

do juri se baseia em iniciativas cujo objetivo seja o fortalecimento da cidadania, maior eficiência e eficácia na gestão pública e que gerem ao mesmo tempo legitimidade e confiança no poder público. Além desse critério principal, onze outros elementos são considerados na seleção: o grau de inovação, a transferibilidade, a factibilidade, o planejamento e estratégias desenvolvidas, a co-responsabilidade dos atores, a liderança política a equipe de governo, as responsabilidades bem definidas, o processo educativo atrelado a experiência, a capacidade de produzir impactos e transformação no contexto onde a experiência é implementada e, por fim, o processo de *feedback* para a população.

Outra diferença da distinção OIDP para outros prêmios analisados nesse paper diz respeito a forma de premiação. Ao contrário das premiações onde o incentivo é ao mesmo tempo de visibilidade e pecuniário a OIDP tem um tipo diferente de reconhecimento, mais próxima do modelo da UNPSA. Como o ideal é o de conhecer experiências que possam ser reproduzidas e o observatório não tem capacidade para fomentar novas políticas, a distinção consiste na apresentação e divulgação da experiência ganhadora no site da OIDP além de sua apresentação na conferência anual. Para isso, a candidatura apresenta sempre um representante que terá sua viagem custeada ao congresso e deverá apresentar os resultados para a assembleia geral de participantes. Sendo assim, mais que financiar ou produzir novas práticas com base na sustentação financeira, o interesse do observatório é a troca de experiências entre os membros para a disseminação dessas práticas.

Ao longo das suas sete edições o prêmio OIDP teve um viés que privilegiou experiências de Orçamento Participativo. Em 2006, o OP voltado para as mulheres de Cotacachi, no Equador, foi o vencedor. Em 2007 e 2008, duas cidades brasileiras foram premiadas. A primeira foi a experiência de OP digital da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, seguida pela experiência de OP na cidade do Recife, Pernambuco. A quarta edição do OIDP premiou a Cidade do México por seu programa de planejamento urbano participativo focado na melhora dos bairros mais pobres. Em 2010, o Orçamento Participativo voltou a tona com a experiência de Rosário, na Argentina. Em 2011, o plano comunitário de bairros da cidade de Madrid foi o vencedor, seguido por uma experiência também de planejamento urbano em Caiscais, Portugal. Na edição de 2013, a cidade de Lisboa foi a premiada com o programa de BIP/ZIP, que define as áreas de intervenção prioritária nas cidades. Podemos observar que o eixo geográfico se deslocou nos últimos anos a experiências europeias, ainda que a multiplicidade de experiências asiáticas, africanas e latino americanas tenham sido apresentadas. O desenvolvimento futuro desse estudo aprofundará esse tema.

Harvard Ash Center

O instituto Ash ligado a universidade de Harvard foi criado em 2003 com o intuito de estudar modelos de governança nos Estados Unidos e tornar governos mais responsivos. Apesar de ser uma agência nacional, foi incluída nesse estudo, pois de todos prêmios catalogados esse é o único de maior expressão que advém de uma instituição acadêmica. Parece interessante contrastar seus critérios com o de outras agências e Ongs. O Ash center “for Democratic Governance and Innovation” existe graças a uma doação de 50 milhões de dolares feita pela Fundação Ford a Harvard Kennedy School e ao financiamento e apoio do casal Roy and Lila Ash.

Desde 1986, a Harvard Kennedy School estipula um prêmio para as melhores inovações no setor público dos estados Unidos, hoje o prêmio é chamado de “Innovations in American Government Awards” é coordenado pelo Ash Center. A intenção do programa é reconhecer e promover soluções “criativas e efetivas” para problemas governamentais. Muito embora o instituto tenha uma versão importante de desenvolvimento de pesquisa e treinamento acadêmico, o prêmio se tornou um importante eixo de comunicação com o poder público, e ao longo dos anos destacou mais de 400 experiências norte americanas.

Até 2010 o prêmio era anual e faziam parte 10 países que mantinham relações com a Fundação Ford, além dos Estados Unidos (Brasil, Chile, China, Filipinas, México, Peru, África do Sul, além de governos tribais e experiências na região leste da África), a partir dessa data se tornou bianual e tem focado apenas em experiências Estado Unidenses. Atualmente o prêmio consiste na seleção de uma experiência inovadora desenvolvida em algum estado, cidade ou distrito do território dos Estados Unidos que receberá o valor de 100 mil dólares caso vencedora. Outras 24 experiências são escolhidas e cada uma recebe um prêmio monetário de 10 mil dólares¹⁶. O processo consistem em uma rodada de seleção por especialistas e ativistas através de documentos e relatórios submetidos pelos próprios representantes de cada experiência. A seguir a escolha dos finalistas, o grande vencedor é escolhido após uma visita do júri, com a duração de dois dias, em cada uma das inovações em disputa.

Os critérios de seleção do prêmio não leva em consideração o critério da participação, em geral, os programas são selecionados com base em quatro elementos. O primeiro dos critérios é a novidade, ou seja, qual o grau de criatividade e de mudança a experiência promove no governo. Em seguida, analisa-se a efetividade com base na obtenção de

¹⁶ Até 2009 o prêmio era de 100 dólares para o ganhador e 20 mil dólares para 15 finalistas (Borins, 2010)

resultados tangíveis. Em terceiro lugar está a significância, na medida em que as experiências lidam com problemas públicos de maior ou menor importância¹⁷. Por fim, a transferibilidade é um elemento de decisão sobre os ganhadores, na medida em que define-se a potencialidade das experiências serem replicadas por outras entidades governamentais.

Interessante notar que uma análise breve dos ganhadores dos últimos cinco anos demonstra que não houve um incentivo particular a formas participativas de governança. Em 2010, o ganhador do prêmio foi o “Centro para oportunidades econômicas”, uma espécie de balcão emprego, criada na cidade de Nova York. Em 2009, um programa de incentivo e treinamento para lideranças em escolas públicas em Chicago foi o principal premiado. Nos anos de 2008 e 2007, programas para lidar com a crise de moradia em Nova York e um processo de reforma urbana em Michigan foram os premiados.

O que os prêmios nos tem a dizer?

As consequências do processo de premiação internacionais são difíceis de medir em escala global, no entanto, podemos discutir o seu papel no processo de transferência e disseminação de experiências específicas e de um modelo de inovação desejável. Alguns autores vão afirmar que a proliferação dos prêmios internacionais para medir qualidade tem se tornado um mercado competitivo que força os próprios organizadores a desenvolver novos benefícios e incentivos aos administradores públicos, perdendo o foco do real interesse do que seriam os designs institucionais que valeriam a pena ser reproduzidos (Bovaird e Löffler, 2009). No entanto, nossa breve análise permite observar que o tipo de premiação nem sempre está vinculada a maiores incentivos. Prêmios novos, como o do ODP que tem ganhado destaque e importância em uma ampla rede de cidades e administrações locais, promovem um incentivo simbólico muito mais que um subsídio estrutural ou financeiro. Ou ainda, um dos maiores prêmios na área dos serviços públicos não destina nenhum outro reconhecimento além de um troféu e um certificado (UNPSA). Bovaird e Löffler (2009) vão argumentar que existe um desejo geral por “distintivos” (*badges*) de reconhecimento de sucesso, o que explica a ampliação das premiações internacionais. Por outro lado, a proliferação desses eventos pode ser entendida como um reflexo de uma discussão sobre desenho institucional e inovações democráticas. É interessante notar que muitos dos critérios discutidos na literatura para definir “boas práticas”, por exemplo, em Goodin (1996), remetem aos critérios adotados pelas agências em suas premiações.

¹⁷ O critério para definir problema de maior importância não é claro, mas, por exemplo, problemas locais ou muito específicos são considerados menos relevantes que questões que assolam todo o país ou uma região.

Além disso, outras questões se colocam, como por exemplo, se a escolha de determinadas instituições determina sua disseminação, ou seja, se experiências escolhidas pelas premiações de best practices são efetivamente replicadas. Se são, quais? Neste sentido, autores sugerem que vale a pena desenvolver um debate sobre o impacto dos prêmios internacionais (Borins, 2000). A busca e catalogação das best practices é um dado, mas será que eles de fato sempre geram a difusão dos modelos selecionados?

Para Wampler (2008) são três possíveis explicações que ajudam a entender a difusão de determinadas políticas públicas. O primeiro é o contexto eleitoral e a atratividade de um processo de “boa governança”; em segundo lugar, as redes de políticas públicas, que cumprem um importante papel na difusão de informação sobre novas idéias e modelos de políticas bem-sucedidas; por fim, a adoção da política pública pode ser uma estratégia de promoção ativa e diferenciação de um partido político, organização internacional ou ONG.

Novos estudos devem explorar, através da análise de dados empíricos, essas questões. No entanto, o fato é que os prêmios internacionais tem funcionado como uma espécie de “estoque” de diferentes arranjos institucionais em vários sistemas políticos (Lowndes e Wilson, 2001). A necessidade de criação desses estoques ou bancos de dados, está ligada a uma discussão mais ampla sobre os novos modelos de exercício do poder, que geraram, em pequena escala, a proliferação de uma série de novas formas de interação entre cidadãos e poder público. Em maior escala podemos entender esse movimento como uma mudança de paradigma de como a própria democracia deve ser instrumentalizada.

Conclusão

Apesar de ainda existir um entendimento dominante sobre a democracia representativa, ao longo das últimas décadas uma série de questionamentos vem surgindo a essa visão. O principal deles é a crítica da capacidade desse modelo de lidar com a complexificação das sociedades, onde partidos se tornam cada vez mais distantes do cotidiano das pessoas, e governos são entes cada vez menos próximos do cidadãos. Isso culmina, não só em manifestações, petições e outro tipo de ações bottom-up, mas no questionamento mais refinado sobre os processos de ampliação da *accountability*, a responsividade de governos e a forma de ampliação de um processo de empoderamento. Como consequência desse processo, em um desenvolvimento conjunto, está o surgimento de uma série de políticas e instituições chamadas inovações democráticas.

A importância dessas inovações pode ser traduzida não só de forma numérica, através da análise da proliferação de experiências, mas pelo próprio conceito de transferência que tem crescido na última década. Essas transferências se dão principalmente através do processo de reconhecimento internacional de certas experiências como “best practices”, através de vários mecanismos, como por exemplo, as premiações internacionais.

Pode-se dizer que os critérios e a forma dessas premiações tem tido uma influência importante na reprodução de modelos de governo, mas também remetem a uma disputa do próprio conceito de democracia, ou das formas do exercício da soberania. Neste sentido, apesar de variarem em determinado grau em termos de critérios, dois elementos relevantes podem ser destacados. O primeiro é que a criação desses prêmios, recentes, demonstra uma preocupação com a busca por novas formas de exercício do poder. A simples existência de um sistema representativo e o questionamento de seu melhor design e regras não é suficiente para responder as demandas crescentes e globais. O segundo é que essas respostas tem se dado por vias diversas, como por exemplo, processos de participação, que distribuem o poder de forma a dar aos cidadãos comuns voz e voto nas decisões de políticas públicas, investimentos e etc. Neste sentido, nossos resultados preliminares mostram ainda um terceiro ponto, que encontra algumas evidências empíricas, de que há uma mudança do eixo global do desenvolvimento das formas alternativas de gestão. Os ganhadores dos *Oscars* políticos vem de lugares bem afastados de Hollywood, ao contrário da versão cinematográfica, e em sua maioria nasceram ou são realizadas fora do eixo Hegemônico de desenvolvimento das instituições políticas ocidentais (Estados Unidos, Europa). É possível ainda questionar a importância e o impacto que esses prêmios têm na disseminação desses modelos; e, e quando eles se tornam relevantes; e, principalmente, se a existência de “best practices” é positiva e em que medida.

Como dissemos, esse paper é uma reflexão inicial sobre a forma como padrões de incentivo internacional tem multiplicado determinados tipos de práticas e que isso significa do ponto de vista do entendimento mais amplo das formas de exercício do poder. Os próximos passos que surgem desse trabalho são a finalização do banco de dados dos ganhadores, que possibilitará a análise da hipótese de um deslocamento de um eixo global do desenvolvimento do modelo de instituições políticas. Em seguida, pretende-se realizar um cruzamento das escolhas dos premiados e o processo de reprodução de práticas no mundo nos últimos anos afim de entender o grau de influência que essas premiações de fato tem. A hipótese é de que, assim como no cinema, a premiação não só reconhece e dá destaque a um determinado diretor, estúdio, ou título, mas alimentam e incentivam a reprodução de gêneros e tipos

específicos de filmes. Penso que o mesmo ocorre no campo da política, onde os ganhadores dos *Oscars* acabam sendo copiados e determinam novos modelos de desenvolvimento de instituições em diversas partes do globo. Cabe discutir as consequências dessas reproduções para a qualidade tanto da sétima arte como da política.

Bibliografía

ONU Reports. *Good Practices and Innovations in Public Governance, United Nations Public Service Awards Winners, 2003-2011*. Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York, 2011.

(<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan046119.pdf>)

BERTUCCI Guido; ALBERTI, Adriana. *The United Nations Programme in Public Administration: reinventing itself to help reinvent public administration*. International Review of Administrative Sciences, vol. 71, no.2, June 2005, P. 337-353

BOIN, Arjen; KUIPERS, Sanneke; STEENBERGEN, Marco. *The Life and Death of Public Organizations: A Question of Institutional Design?* Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, vol. 23, no. 3, July, 2010, P. 385–410.

BORINS, Sandford. *Public service awards programs: an exploratory analysis*. Canadian Public Administration, Vol. 43, no. 3, September 2000, P. 321–342

BOVAIRD, Tony; LÖFFLER, Elke. *More quality through competitive quality awards? An impact assessment framework*. International Review of Administrative Sciences, vol. 75, no. 3, September 2009, P. 383-401

BUNSE, Simone; FRITZ, Verena. *Making Public Sector Reforms Work Political and Economic Contexts, Incentives, and Strategies*. Policy Research Working Paper 6174, August, 2012 (www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/08/20/000158349_20120820104731/Rendered/PDF/wps6174.pdf)

DAHL, Robert. *Poliarchy*. New Heaven: Yale University Press, 1971.

DREHERA, Axel; STURMA, Jan-Egbert; VREELANDC, James Raymond. *Development aid and international politics: Does membership on the UN Security Council influence World Bank decisions?* Journal of Development Economics, vol. 88, no. 1, January 2009, P. 1–18

FELDER, Ruth. *Reformas institucionales e integración global la intervención del Banco Mundial en Argentina durante los '90*. Rev. Sociol. Polit. vol.17 no.33, Curitiba, June, 2009.

FREY, Bruno. *Awards as compensation*. European Management Review, no. 4, 2007, P. 6–14

GAMA, Carlos Frederico; LOPES, Dawisson Belém. *"Bem me queres, mal me queres": ambivalência discursiva na avaliação canônica do desempenho da ONU*. Rev. Sociol. Polit. vol.17, no.33, Curitiba, June, 2009

GOODIN, Robert. *Institutions and their design*. In: GOODIN, R.E. (ed.). *The Theory of Institutional Design*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.1-53.

GRANT, Ruth; KEOHANE, Robert. *Accountability and Abuses of Power in World Politics*. American Political Science Review, vol. 99, no. 01, February, 2005, pp 29-43.

HUNTINGTON, Samuel. *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*, Oklahoma, University of Oklahoma Press, 1991.

LOWNDES, Vivien, WILSON David *Social Capital and Local Governance: Exploring the Institutional Design Variable*. Political Studies, vol. 49, no. 4, September, 2001, P. 629–647.

MAVROIDIS, Vassilios; TOLIOPOULOU, Sophia; AGORITSAS, Constantine. A comparative analysis and review of national quality awards in Europe: Development of critical success factors. *The TQM Magazine*, vol. 19, no. 5, 2007, P. 454 - 467

OLSEN, Johan P. Institutional Design in Democratic Contexts. *The Journal of Political Philosophy*: vol. 5, no. 3, 1997, P. 203-229

PUTNAM, Robert. *Making Democracy Work*. Princeton, University Press, 1993.

RÖCKE, Anja *Democratic Innovation through Ideas? Participatory Budgeting and Frames of Citizen Participation in France, Germany and Great Britain*. Instituto de Estudos Europeus de Florença, PhD Thesis, November, 2009

SANTOS, Boaventura de Souza; AVRITZER, Leonardo. Introdução: para ampliar o cânone democrático in Santos, Boaventura de Sousa (org.), *Democratizar a Democracia. Os caminhos da democracia participativa*. Porto: Edições Afrontamento, 2002.

SINTOMER, Yves; ALEGRETTI, Giovanni; HERZBERG, Carsten; RÖCKE, Anja, *Learning from the South: Participatory Budgeting Worldwide –an Invitation to Global Cooperation*, InWEnt gGmbH, Bonn, 2011

SMITH, Graham. *Beyond the Ballot*. The Power Inquiry, London, 2005.

_____. *Democratic Innovations: design institutions for citizen participation*. Cambridge, Cambridge University Press, 2009.

TAN, Kay. *A comparative study of 16 national quality awards*. *The TQM Magazine*, Vol. 14, no. 3, 2002, P. 165 - 171

UGÁ, Vivian Domínguez. *A categoria "pobreza" nas formulações de política social do Banco Mundial*. *Rev. Sociol. Polit.* no.23 Curitiba, Nov., 2004

VERMEULE, Adrian. *Mechanisms of democracy: institutional design writ small*. (Introduction). Oxford University Press, 2007. P. 1-24

WAMPLER, Brian. *A difusão do Orçamento Participativo brasileiro: "boas práticas" devem ser promovidas?* *Opinião Pública*, vol.14, no.1, Campinas, June, 2008.