



# Apresentação



Chegamos ao último número do ano de 2012 da O&S. Temos um conjunto de artigos, um ensaio e a seção Ideias em Debate com respostas ao texto colocado na edição anterior.

Iniciamos o agrupamento de artigos com a colaboração vinda da faina de Janette Brunstein, Vivian Neri Scartezini e Andrea Leite Rodrigues que trabalharam o tema da Sustentabilidade na Educação Corporativa e o Desenvolvimento de Competências Societais. As autoras colocam que competência/sustentabilidade começa a fazer parte da agenda dos modelos de desenvolvimento de pessoas nas organizações, tendo por objetivo o artigo investigar se há conteúdo relevante por trás dessas propostas educativas ou se elas, simplesmente, tornam os pressupostos da sustentabilidade funcionais ao sistema corporativo sem incorrer em efetivas mudanças substanciais. O artigo analisa uma experiência de educação executiva, o Programa de Desenvolvimento de Líderes para Sustentabilidade (PDLS) conduzido em uma instituição financeira que se tornou destaque na mídia. Os resultados revelam um programa impactante que se, por um lado, permitiu que o discurso dos gestores se tornasse competente, por outro, nem sempre correspondeu a uma ação que atingisse o mesmo patamar de excelência. Os gestores participantes adquiriram conhecimento e visão crítica, mas, ainda, enfrentam dificuldades para harmonizar os objetivos do negócio com princípios de sustentabilidade.

De Maria Josefina Klein e Claudia Bitencourt vem o artigo que trata a questão das competências coletivas com foco na dinâmica e resultado da equipe a partir da interação estabelecida entre diferentes grupos de trabalho. Para tanto, utilizou-se um referencial teórico com base na abordagem social das competências, bem como se realizou um estudo de caso qualitativo em uma empresa com cultura de trabalho em grupo, sendo escolhido um processo estratégico que dependesse da mobilização de diferentes grupos. O processo apresentado é o da Parada Geral de Manutenção, na empresa UNIB-RS/Braskem. Para os resultados, foram estabelecidos dois níveis de análise: o nível micro, que buscou compreender os elementos constitutivos das competências e o nível macro, focado nos resultados alcançados via esta mobilização. Baseados nesses achados, foram propostos dois conceitos sobre competências coletivas, com diferentes enfoques. O primeiro enfatizando o processo de desenvolvimento dessas competências, e o segundo, o resultado de tais competências.

Arilda Schmidt Godoy e Márcia D'Amello realizaram estudo voltado à seguinte questão de pesquisa: quais competências são desenvolvidas e utilizadas por gestores de origens profissionais distintas? A pesquisa para responder a questão colocada visava a identificar, descrever e analisar, comparativamente, as competências gerenciais desenvolvidas e utilizadas por gestores com distintas formações (engenharia, psicologia e administração de empresas) em uma empresa do setor de saneamento ambiental. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com quinze gerentes, e os resultados indicaram que o processo de mobilização e articulação das competências gerenciais ocorreu vinculado ao enriquecimento de experiências e vivências profissionais. Os dados evidenciaram que quando os sujeitos passaram para a esfera gerencial, houve mudança na forma de enxergar o trabalho, sobretudo pelo redimensionamento da responsabilidade. O grande desafio consistia em atingir resultados, não mais como consequência exclusiva de seu esforço, mas pela integração da ação de outras pessoas. As competências gerenciais se formaram apoiadas na integração entre aprendizagem formal e informal.

Almerinda Luedy Reis, Vera Lúcia Peixoto Santos Mendes e Hugo Costa Ribeiro Junior lavraram artigo que se volta para investigar em que medida o contrato de gestão vem alcançando resultados na melhoria do desempenho de um Hospital Universitário (HU). Parte-se do pressuposto de que o sucesso da contratualização depende de mudanças na estrutura organizacional, no processo de produção e nas relações entre os agentes, para reduzir o caráter fragmentário das Políticas Públicas. As estratégias e mudanças organizacionais decorrentes da contratualização produziram resultados referentes ao modelo de gestão, aumentou o desempenho hospitalar, definiu critérios de controle e avaliação, mudou a estrutura organizacional, possibilitando uma gestão mais descentralizada e participativa. Conclui o artigo que as mudanças decorrentes

do contrato de gestão impactaram positivamente nos indicadores de desempenho, elevando a eficiência e efetividade, sendo, assim, possível integrar as Políticas de Saúde e Educação, evitando-se a fragmentação das Políticas Públicas.

O artigo produzido por Leila Giandoni Ollaik e Janann Joslin Medeiros identifica como diferentes instrumentos governamentais são utilizados na implementação da Política Nacional de Museus e como se relacionam com o objetivo governamental de democratização do acesso. Os resultados sugerem que o instrumento de assistência financeira apresenta maior capacidade de democratização do acesso, bem como trazem proposições a serem testadas em pesquisas futuras: o instrumento renúncia fiscal, por ser baseado no mercado, reforça a concentração do mercado; o instrumento gestão direta tem seus efeitos limitados aos locais onde há presença do Estado, portanto, com limitado poder de desconcentração; o instrumento assistência financeira, por sua vez, é o que apresenta indícios de melhor poder democratizar as oportunidades de acesso.

Do labor de Siegrid Guillaumon vem o artigo sobre a área do turismo, partindo do pressuposto que este tem sido entendido por organismos internacionais como atividade com grande potencial para promover o desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo que valoriza a cultura e promove a preservação das paisagens naturais. Também no Brasil, o turismo passou a ser entendido como uma indústria com grande potencial para gerar empregos e divisas. Para compreender a gestão do turismo em contextos que articulam cultura, religião e desenvolvimento territorial, este ensaio teórico aponta limitações nos dois conceitos disponíveis na literatura: o conceito de turismo cultural; e o conceito de turismo religioso. Assim, o artigo propõe o conceito de 'turismo em territórios de grande densidade religiosa', o qual incorpora o reconhecimento das dinâmicas de poder presentes nos territórios como elementos que interferem na forma como se planeja o turismo. O artigo recorre a conhecimentos do campo da antropologia e da geografia, para sustentar que a discussão teórica conduzida tem um potencial explicativo para o turismo em diversas escalas territoriais, e também em contextos nos quais existe o diálogo entre turismo e religião.

Encerra-se o conjunto de artigos com a colaboração de Rocio Alonso Lorenzo que foca no conhecimento sobre as parcerias intersetoriais entre Estado, mercado e sociedade civil, a partir da *análise argumentativa* de um caso, o projeto Geração XXI, a primeira ação afirmativa para jovens negros no Brasil. O artigo recorre às teorias da argumentação, sobretudo a teoria da ação comunicativa de Habermas, para avaliar a validade dos discursos manifestados pelos diferentes parceiros e a capacidade destes de criarem "situações dialógicas" que busquem possíveis soluções por vias argumentativas. A conclusão aponta que, apesar de o projeto ter sido bem gerenciado do ponto de vista da racionalidade instrumental, ocorreram falhas na construção de um significado aceitável por todos os colaboradores de conceitos-chave, tais como: ação afirmativa, gestão da diversidade e responsabilidade social, e nos procedimentos de comunicação institucionalizados, que afetaram negativamente os processos e resultados finais do projeto.

Esta edição da O&S apresenta ainda um Ensaio de autoria de Elizabeth Matos Ribeiro, Oscar Chassagnes Izquierdo e Reginaldo Souza Santos que focam na avaliação da capacidade de gestão democrática em municípios do Estado da Bahia. Os autores após o debate teórico trazem como contribuição a construção de indicadores que possibilitem avaliar a capacidade da gestão democrática. Os autores trabalham nesta fase do trabalho, parte de uma pesquisa maior, com informações secundárias, o que será enriquecido em fase posterior com entrevistas diretas com gestores, no sentido de testar os indicadores sugeridos para uma fase mais qualitativa da pesquisa.

A O&S oferece, assim, aos seus leitores, com os artigos apresentados, bem como o ensaio mencionado, um conjunto rico e diversificado de temas e enfoques contribuindo para a formação do conhecimento na área de Organizações e Sociedade. Encerra esta edição a seção *Idéias em Debate* com dois comentários ao texto *Juventudes, gerações e trabalhos: é possível falar em geração Y no Brasil?* de autoria de Sidinei Rocha-de-Oliveira, Valmíria Carolina Piccinini e Betina Magalhães Bitencourt, apresentado na edição passada. Como debatedores, têm-se as contribuições de Ana Heloísa da Costa Lemos e Elza Fátima Rosa Veloso.

Esperamos que todos aproveitem bem o conteúdo desta edição.  
Sendo o último exemplar deste ano, desejamos a todos, Boas Festas, Boas Férias (caso se aplique) e um Feliz Ano Novo.

Prof. José Antonio Gomes de Pinho  
Editor-chefe

Índice de Endogenia desta Edição (artigos por docentes/discentes da instituição:  
Escola de Administração/NPGA/CIAGS) – 2 em 8: 25%  
Índice de Endogenia acumulado (calculado desde o número 42): 12,2%