

Articulações Interorganizacionais para a Gestão Social: Experiências no Desenvolvimento Rural do Vale do São Francisco¹

José Raimundo Cordeiro Neto e Marluse Martins de Matos

Resumo

Neste trabalho, as dificuldades de articulação interorganizacionais nas questões ligadas ao mundo rural foram tomadas como campo de estudo, na região polarizada pelos municípios de Juazeiro-BA e Petrolina-PE. Fundamentando-se nos princípios da Gestão Social e apoiando-se na estratégia da pesquisa-ação, realizaram-se diversas atividades de investigação e intervenção, o que permitiu o reconhecimento de *loci* de articulação interorganizacionais existentes, no campo empírico, nos quais a equipe do projeto buscou inserir-se. Ademais, tais ambientes foram compreendidos enquanto redes interorganizacionais incipientes, potencializadoras de ações coletivas. Isto tem possibilitado redirecionar as atividades do projeto, conjuntamente com as organizações locais participantes, para o fortalecimento desses espaços preexistentes, em vez do propósito inicial de criação de espaços organizativos adicionais. Com este aprendizado, a experiência alinhou-se mais efetivamente aos pressupostos alicerçados na concepção socioprática da aprendizagem e na primazia da colaboração em processos de transformação social, presentes tanto na concepção de gestão social como na pesquisa-ação.

Palavras-chave

Articulação Interorganizacional. Gestão Social. Pesquisa-Ação. Desenvolvimento Rural.

Abstract

In this work, the difficulties of inter-organizational coordination on issues related to rural areas were taken as a field of study, in polarized region by the municipalities of Juazeiro-BA and Petrolina-PE. Basing on the principles of social management and relying on the action research strategy, there were various research and intervention activities, which allowed the recognition of existing inter-linkage loci, in which the team project sought to enter. In addition, such environments have been understood as incipient

interorganizational networks, potentiating collective action. This has made it possible to redirect the activities of the project, together with local organizations participants to strengthen these existing spaces, instead of the initial purpose of creating additional organizational spaces. With this the experience has aligned itself more effectively to assumptions grounded in social practice conception of learning and the primacy of collaboration in social transformation processes, present both in the design of social management as in action research.

Keywords Action Research. Social management. Rural Development. Interorganizational articulation.

INTRODUÇÃO

As discussões no campo da Gestão Social destacam a necessidade de esforços em prol de formas específicas de gerenciamento dos problemas coletivos, que contemplem intensa participação e dialogicidade entre atores envolvidos. Para esta concepção de gestão, no espaço público, é imprescindível a centralidade das articulações interorganizacionais, como *lôcus* de entrelaçamento de lógicas, interesses e níveis de poder diversos, em desenhos organizacionais com forte interdependência e horizontalidade das relações.

Considerações teóricas como esta, referentes à Gestão Social e às relações interorganizacionais que ela pressupõe, constituíram um ponto de partida fundamental para este trabalho, o qual apresenta resultados de uma experiência de pesquisa-ação. Tal experiência abordou o campo da gestão social do desenvolvimento rural do Vale do São Francisco, região polarizada pelos municípios de Juazeiro(BA) e Petrolina(PE). A pesquisa pretendeu, mais especificamente, a ação e reflexão nos (e sobre) os espaços de articulação entre organizações atuantes nesse campo, compreendendo a articulação interorganizacional como elemento-chave nas experiências em gestão social.

A pesquisa-ação deu-se sobre uma situação-problema específica, referente ao mundo rural da região citada. Tal situação pode ser sintetizada no seguinte: numa região em que o desenvolvimento produtivo tem ocorrido de forma acelerada nas últimas décadas, numerosas experiências de organizações que lidam com questões sociais rurais têm sido empreendidas, porém, sem articulação significativa que potencialize o alcance delas.

Nesse sentido, a ação proposta no âmbito da pesquisa consistiu na promoção de um conjunto de atividades objetivando a formação de uma comunidade de prática em torno da questão rural, integrando organizações atuantes no campo da agricultura familiar, como forma de fortalecer suas experiências. O contexto da investigação-intervenção é caracterizado pela “sociedade e economia da agricultura irrigada”, constituída historicamente no Vale do São Francisco, marcando a região pelo avanço produtivo, sobretudo no setor agrícola, ao tempo

em que estabeleceu desigualdades e contradições sociais intensas.

Para a exposição da pesquisa-ação realizada, este artigo está constituído, além desta seção introdutória, de uma seção que aborda questões de ordem teórico-conceituais de relevo para o trabalho; de uma seção que apresenta o contexto empírico da pesquisa e a orientação metodológica assumida; de uma seção que destaca os principais resultados obtidos, em termos da ação e da reflexão sobre o campo da experiência realizada; e de uma seção que tece as considerações finais do trabalho.

ASPECTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS

Esta seção tem o propósito de fundamentar teórica e conceitualmente a exposição a ser realizada sobre a pesquisa e as reflexões dela oriundas. Por isso, inicia-se pela discussão quanto ao desenvolvimento rural no contexto brasileiro e a evolução na forma de conceber a gestão de iniciativas para sua promoção. Em seguida, a gestão social e as relações interorganizacionais são o foco do texto, detendo-se em considerações da literatura pertinente, sobre tais aportes conceituais.

O Desenvolvimento Rural e a Perspectiva da Gestão Social

No Brasil, fazer gestão do desenvolvimento rural significou, por longo tempo, o gerenciamento de programas implementados pelo Estado ou por organizações de assistência internacional, objetivando modernizar as formas de produção agrícola, sob os preceitos tecnológicos da chamada Revolução Verde (SCHNEIDER, 2010; SCHULTZ, 2005; VEIGA, 2002; GRAZIANO DA SILVA, 1998). Só nas décadas pós-democratização do país, emergiram condições sociais e políticas que dessem novas bases à reflexão sobre o desenvolvimento rural. Isto ocorreu com a ampliação da democracia, o surgimento de novos atores sociais e políticos, a emergência da temática ambiental e a renovação do pensamento acadêmico sobre o mundo rural, dentre outros fatores (DELGADO; LEITE, 2011; CARNEIRO, 2008; VEIGA, 2006; ABRAMOVAY, 2000).

Nas últimas décadas, predomina nesse debate a associação do desenvolvimento rural às ações que envolvem a agricultura familiar, configurando-se, discursivamente, numa contraposição às políticas de apoio ao agronegócio ou agricultura patronal. Nessa associação, a agricultura familiar é compreendida como pluriativa ou multifuncional (SCHNEIDER, 2010; GRAZIANO DA SILVA, 2002), destacando a relevância de atividades não agrícolas (artesanato, festividades, negócios comerciais, turismo, aproveitamento de amenidades naturais, produção de bens simbólicos etc.) no mundo rural, extrapolando a concepção tradicional desse espaço, agora percebido como um território complexo, não apenas como produtor de mercadorias (MOREIRA, 2005; VEIGA, 2002; 2003; WANDERLEY, 2000).

Simultaneamente, no plano dos discursos e das práticas, a gestão do desenvolvimento rural foi deslocada de modelos tradicionais – de elaboração e implementação centralizadas, *top-*

down – para formas que estão sendo denominadas como *gestão social do desenvolvimento territorial* (DELGADO; LEITE, 2011; ORTEGA, 2005), buscando privilegiar modos de gerenciamento participativos com o envolvimento de distintos atores sociais nos territórios a serem dinamizados. Além disso, os programas e projetos deste tipo passam a enfatizar a ruralidade para além do agrícola, destacando especialmente a relação entre agricultura familiar e natureza, acompanhando o processo recente que Carneiro (2008) concebe como uma ressemantização do rural.

Ao seu turno, o campo das discussões sobre gestão social, no Brasil, tem influenciado o gerenciamento de políticas públicas e outras iniciativas de enfrentamento de problemas coletivos em diversas áreas, não apenas relacionadas ao desenvolvimento rural. No campo dessas discussões, constituiu-se a partir dos anos de 1990, uma rede de pesquisas que tem sido espaço para a reflexão e aperfeiçoamento do arcabouço teórico-conceitual sobre o tema da Gestão Social, desdobrando-se em diversas práticas de ensino, pesquisa e extensão em muitas universidades brasileiras (BOULLOSA *et al.*, 2012; SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008; SILVA Jr., 2008). Não obstante, dada a sua recente institucionalização – até precoce, para alguns –, a gestão social permanece como um campo de teorias e práticas em construção (FRANÇA FILHO, 2008; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011), cujos referenciais teóricos e metodológicos, embora relativamente delineados, estão se constituindo gradativamente. Nas palavras de Schommer e França Filho (2008), esse não seria um produto inovador (acabado), mas um processo de inovação (sempre em formação).

Em um dos primeiros artigos brasileiros sobre gestão social, Tenório (1998) tem a preocupação central de demonstrar a incompatibilidade do gerenciamento tradicional, estratégico, com a visão republicana de política que orienta muitos discursos contemporâneos sobre ampliação democrática. Para Tenório (1998), a política, numa ótica de república, tem o sentido hegeliano explicitado por Habermas: “a política é entendida como uma forma de reflexão de um complexo de vida ético” (HABERMAS *apud* TENÓRIO, 1998, p. 18). Esse entendimento, para o autor, implicaria sujeitos sociais conscientes da sua interdependência oriunda da vida em sociedade, daí entenderem-se como livres e iguais, e tornarem-se, em decorrência, portadores da vontade de práticas comuns, fazendo uso sua liberdade para intervir nos destinos da coletividade.

De forma intermediária, entre visões liberais e republicanas da vida política, a gestão social é concebida como vetor de cidadania deliberativa, na medida em que “tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais” (TENÓRIO, 1998, p. 16). Nesse agir comunicativo, “a legitimidade das decisões deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (TENÓRIO, 2008, p. 41).

Tenório (2008) reafirma a sintonia entre gestão social e a dialogicidade, o compartilhamento da autoridade decisória e a ausência de coação, evidenciando que “o procedimento da prática da cidadania deliberativa na esfera pública, é a participação” (TENÓRIO, 2008, p. 48). Para ele, em outro trabalho, “o conceito de gestão social seria desnecessário se tanto o agente

público como o econômico praticassem uma gestão republicana” (TENÓRIO, 2010, p. 57).

França Filho (2008), ao tratar da gestão social, reconhece a inexistência de enfoques prescritivos sobre o tema e sugere tratar o “conceito” enquanto problemática da sociedade e enquanto um *modus operandi* específico. Enquanto problemática da sociedade, segundo ele, o termo diria respeito “à gestão das demandas e necessidades do social”, exercida não apenas pelo Estado, mas também por um conjunto de iniciativas autônomas da sociedade civil.

Enquanto *modus operandi* específico, a gestão social, conforme o mesmo autor, deverá ser pensada como processo organizacional, elegendo para a reflexão um plano de abrangência que se poderia compreender como micro ou meso. Nesta perspectiva, caberia distinguir a lógica da ação organizacional na gestão social frente à lógica presente na gestão privada e na gestão pública. França Filho (2008) entende que, partindo deste ponto, a gestão social refere-se a uma formulação de tipo-ideal, na qual a racionalidade das ações seria seu distintivo, vez que “pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas” (FRANÇA FILHO, 2008, p. 30).

As condições sociopolíticas brasileiras, para Pinho (2010), com destaque para as desigualdades educacionais, de renda e as fragilidades da cultura de participação, contrastam com as perspectivas tomadas pela academia, no que diz respeito à gestão social. Ele acredita haver um “otimismo sem limites”, que associa àquele tipo de gerenciamento a papéis que, em sua opinião, só mesmo processos revolucionários poderiam cumprir.

Se o quadro da educação brasileira, bem como outras características da sociedade nacional, põe limites às possibilidades de gestão social como defende Pinho (2010), Oliveira, Cançado e Pereira (2010) apóiam-se nos escritos de Paulo Freire para estabelecer um contraponto. Eles entendem que, nos termos de uma educação dialógica em processos sociais emancipadores, a qualificação necessária aos atores é realizada sempre durante o percurso, nunca como pré-condição necessária.

Esta perspectiva estava presente, de alguma forma, em Tenório (2008), quando, inspirado por Pedro Demo, a participação é referida pelo autor como uma conquista processual, um constante vir a ser: “Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir” (DEMO *apud* TENÓRIO, 2008, p. 48).

De toda forma, alertas como os de Pinho (2010) chamam a atenção para que as reais dificuldades em processos de gestão social sejam consideradas, evitando-se posturas romantizadas e potencializadoras de decepções no percurso de praticantes envolvidos com a temática (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008). Em especial, as perspectivas de desenvolvimento rural precisam precaver-se quanto a essa realidade, visto ser, o mundo rural, frequentemente associado a comportamentos políticos sintonizados com velhas mazelas da sociedade brasileira, caracterizadas por hierarquias e concentração do poder decisório em benefício de interesses nada coletivos (CREMONESE, 2006; LANNA, 1995).

Desse modo, ao se conceber a gestão social como um processo organizacional de natureza específica, as relações entre atores e suas organizações apresentam-se como um dos pontos

desafiantes para sua efetivação, em especial em contextos como o brasileiro. É sobre esse aspecto que a próxima subseção procura, brevemente, discorrer.

Relações Interorganizacionais e Fortalecimento da Gestão Social

Compreende-se, a partir dos apontamentos anteriores, a necessidade de considerar a gestão como “um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividades” (FISCHER, 2002, p. 29).

Em tal perspectiva, a noção de organizações complexas, ou interorganizações, constituem um conceito importante, que Fischer (2002) toma de empréstimo de Alter Hage, para se referir a entidades “constituídas por organizações diferenciadas, conectadas por propósitos comuns, isto é, integradas. A associação se faz pela complementaridade – portanto, pela busca do diferente que possa cooperar para se atingir um resultado” (FISCHER, 2002, p. 19). A tradução do conceito para a gestão do desenvolvimento seria observada, segundo a autora, na centralidade que, nesse processo, tomariam as articulações entre organizações do Estado, do mercado e da sociedade, conformando “interorganizações híbridas por natureza”, repletas de “assimetrias, conflitos e colisões de interesses no espaço público” (FISHER, 2002, p. 23). Mais claramente:

Governo local, empresas e organizações sociais articulam-se dentro de uma trama singular de interesses, criando modelos de ação coletivas, traduzidos em desenhos organizativos complexos, nos quais o poder flui diferentemente conforme a verticalização ou horizontalização das relações e a orientação mais competitiva ou cooperativa adotada (FISCHER, 2002, p. 23).

A gestão social, por conseguinte, implica a acentuação de “assimetrias, conflitos e colisões de interesses no espaço público” (FISHER, 2002, p. 23), bem como o reconhecimento da legitimidade da participação de diversos atores e da necessidade de diálogo entre eles.

Ainda, é possível associar esse aspecto das relações interorganizacionais à importância crescente que a ideia de redes tem assumido nos estudos em gestão. Tal ideia, especialmente no campo da Gestão Pública, adota a pressuposição de que as sociedades contemporâneas são caracterizadas por elevada diferenciação funcional e pela presença de diversos subsistemas societais, de modo que o relacionamento entre Estado e Sociedade é empreendido a partir de redes, isto é, de “teias de relacionamentos relativamente estáveis e duradouros que mobilizam e atraem recursos dispersos de forma que as ações coletivas (ou paralelas) podem ser orquestradas em direção à solução de uma política comum” (BÖRZEL, 2008, p. 234).

Para Frey (2000, p. 221), o crescente emprego dessa abordagem é decorrente do fato de que redes de relacionamento entre atores ganharam “importância nos processos decisórios dos sistemas político-administrativos nas democracias modernas, ao passo que os processos e procedimentos formais e prescritos pelas constituições perdem a influência sobre a determinação real dos conteúdos”.

Com esse aporte teórico-conceitual, é possível reconhecer as articulações interorganizacionais como elemento central para o desenvolvimento das experiências em gestão social. Os espaços promotores de tais articulações, sejam entidades associativas, fóruns, colegiados territoriais, consórcios, dentre outros, são, de tal forma, merecedores de atenção nas estratégias de fortalecimento de experiências gerenciais que pretendam orientar-se pelos princípios da gestão social.

Em sintonia com esse reconhecimento – sobre o lugar de destaque ocupado pelos *links* entre organizações, na gestão de demandas coletivas – alguns pesquisadores e ativistas têm tomado o conceito de comunidades de prática como concepção orientadora na gestão social (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008; 2010; BOULLOSA *et al.*, 2012; CARRION, 2008). Essa associação entre as temáticas (gestão social e comunidades de prática), é facilitada pelo fato de que as dimensões dialógica, participativa e socialmente construída, são elementos centrais tanto no movimento em torno da gestão social como na abordagem social da aprendizagem em comunidades de prática (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008).

Numa comunidade de prática, conforme Schommer e França Filho (2008), repertórios próprios e habilidades são construídos visando o enfrentamento de desafios e a consecução de objetivos, num percurso no qual os papéis de mestre e de aprendiz não são fixos, mas variam entre situações. Os autores assumem a definição de comunidades de prática como “grupos de pessoas que interagem regularmente, engajadas mutuamente em atividades compartilhadas, orientadas por um senso de propósito comum, de empreendimento coletivo” (KIMBLE; HILDRETH *apud* SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008, p. 74-75). Deste modo, tais comunidades seriam caracterizadas pelo desenvolvimento de conhecimentos próprios, os quais constituiriam sua identidade, mediante processos de autorreflexão e autoconhecimento, fortalecendo ou transformando concepções prévias.

Compatível com os princípios da Gestão Social, a perspectiva do aprendizado em comunidades de prática parte da abordagem social ou socioprática, enfatizando na aprendizagem “seu caráter relacional, transitório, situado na prática”, portanto, coletivamente produzido, em vez do caráter isolado, cognitivamente individualizado e tecnicamente instrumentalizado que é destacado pela abordagem cognitiva (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008).

A operacionalização de percursos formativos em Gestão Social, mediante a exploração da concepção de comunidades de prática e de aprendizagem social, tem se dado por meio da metodologia conhecida como residência social ou solidária, em muitas universidades brasileiras (SCHOMMER; FRANÇA FILHO; 2008; 2010; GONDIM; FISCHER; MELO, 2006; CARRION, 2008; BOULLOSA *et al.*, 2012). Trata-se da promoção, por parte da universidade, de vivências de interlocução de experiências com potencial de aprendizado para todos os envolvidos, de lideranças comunitárias e gestores, de modo geral, até estudantes e professores.

Em síntese, e em consonância com as diretrizes da extensão universitária no Brasil e sua orientação para a transformação social (FORPROEX, 2012; FORPROEX, 2007), metodologias de aprendizagem em gestão social, como a abordada acima, fundamentam-se

em: a) articulação de diferentes saberes (científicos e não-científicos, diferentes disciplinas do conhecimento científico e diferentes atores e seus saberes); b) diferentes níveis de abordagem da realidade (ação e reflexão, intervenção e análise); e c) atividades de ensino, pesquisa e extensão (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008).

A PESQUISA EMPREENDIDA: CONTEXTO E ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

Nas subseções que seguem, este artigo pretende expor o contexto de intervenção, os princípios e instrumentos metodológicos empregados na experiência de pesquisa que originou o presente trabalho.

O contexto de Intervenção

As questões rurais destacam-se na constituição da dinâmica social da região do Vale do São Francisco, a qual teve grande parte de sua formação socioeconômica atrelada às políticas de desenvolvimento rural no Nordeste, marcadas, entre os anos 1960 e 1980, pela lógica da modernização da produção agrícola via tecnologias de irrigação (SILVA, 2001; SOBEL; ORTEGA, 2009). Os investimentos públicos federais destinados à região, concentrando-se no pólo urbano Juazeiro(BA)-Petrolina(PE), dotaram o Vale de uma capacidade produtiva ímpar no Semiárido brasileiro, caracterizada pela atração e retenção de mão de obra de outras partes da região, dada a geração de empregos oportunizada pelo setor exportador da fruticultura irrigada (SILVA, 2001).

Apesar dessa dinâmica, propalada como sinônimo de desenvolvimento rural na idealizada “Califórnia brasileira”, o Vale do São Francisco vivencia a permanência, e mesmo intensificação, de problemas sociais históricos do Semiárido e o surgimento de problemáticas relacionadas às condições socioeconômicas ali estabelecidas. Neste sentido, dentre outros aspectos, há que se mencionar: a) as dificuldades de sobrevivência das organizações de pequenos produtores rurais na região, com um histórico singular de diluição de suas entidades associativas (RIGO *et al.*, 2008; RIGO; CORDEIRO NETO; OLIVEIRA, 2011); b) a recorrência dos problemas de segurança hídrica nos períodos de estiagens prolongadas, típicas do Semiárido, e que continuam a justificar a conhecida indústria da seca, mesmo numa região rotulada pelo progresso da irrigação com águas do São Francisco (CORDEIRO NETO, 2012); c) as difíceis condições de sobrevivência dos assalariados rurais e de suas organizações sindicais, diante das condições de um mercado de trabalho sazonal, oscilando entre admissões e demissões durante o ano (SOUTO JÚNIOR, 2011); d) os problemas de saúde pública ocasionados pela utilização intensiva de produtos químicos como insumos nas lavouras do Vale (SIQUEIRA *et al.*, 2011); e e) o processo de crescente concentração de renda, com elevação de índices de desigualdades sociais e aumento da dependência de alguns grupos em relação às transferências governamentais (CORDEIRO NETO, 2010).

Tal cenário implica a necessidade de ações coletivas, visando superar questões delas decorrentes. Não é por acaso que há um considerável número de experiências relevantes, em curso e no histórico da região, empreendidas por indivíduos, grupos e organizações diversas, no âmbito do poder público e da sociedade civil, com atuações voltadas para muitos desses aspectos. Nesse conjunto, estão associações de pequenos produtores, ONGs, entidades religiosas, secretarias municipais, colegiados e fóruns territoriais, órgãos federais como o Incra, a Embrapa e a Codevasf, organizações sindicais, colônias de pescadores, grupos de mulheres e jovens, organizações de assistência técnica, para citar alguns.

Apesar da presença e atuação dessas organizações na região, pesquisas e trabalhos destacam que, embora atuando em questões que se apresentam interrelacionadas, e ainda que alguns se articulem em pequenos fóruns, geralmente essas experiências têm pouca ou nenhuma inserção em redes de ação coletiva, predominando práticas de reduzida articulação entre si (CORDEIRO NETO; RIGO; CANÇADO, 2009). Em alguma medida, isto pode estar associado à observação de Sobel e Ortega (2009) de que, enquanto a transformação produtiva da região foi devida, predominantemente, às forças e investimentos de origens externas, a dinâmica interna ainda apresenta reduzida capacidade de organização autônoma ou, em suas palavras, pouco capital social.

No que respeita a sua complexidade, as questões rurais são cada vez mais intrigantes, uma vez que não fazem referência apenas ao agrícola ou à produção de mercadorias. Além disso, não se confundem mais com um recorte espacial específico, na medida em que o rural, hoje, tem um caráter mais de territorialidade do que de espacialidade física ou setorial, isto é, a ruralidade é concebida como referência identitária (CARNEIRO, 2008), congregando campo e cidade (ALENCAR; MOREIRA, 2005; VEIGA, 2002; 2006; ABRAMOVAY, 2000). Neste sentido, as discussões de Cordeiro Neto e Alves (2009; 2010) procuram relacionar a ruralidade no Vale do São Francisco aos entrelaçamentos entre atividades econômicas rurais e urbanas, movimento que cria conexões entre espaços urbanos e rurais, em especial diante da expansão do setor de serviços que ocorre no Pólo Petrolina-Juazeiro (SILVA, 2001; CORDEIRO NETO, 2011).

Essa constatação, quanto à complexidade inerente à temática rural contemporânea, em termos gerais, tem relevância especial quando se consideram os desafios impostos à sociedade local. Tais desafios tendem a ser resistentes quando enfrentados sob perspectivas isoladas e mediante iniciativas com aderência de poucos atores. Entretanto, o paradigma da atuação em rede, de tanta reverberação na atualidade (CASTELLS, 1999; CAPRA, 2008; MACHADO, 2007), parece encontrar dificuldades para orientar a atuação de algumas organizações em determinados contextos. Nesta perspectiva, a constituição e/ou o fortalecimento de espaços coletivos em torno da gestão social do desenvolvimento rural no Vale do São Francisco mostra-se relevante no contexto descrito, motivo pelo qual se tornou objetivo da experiência de pesquisa-ação aqui descrita e refletida.

Orientações Teórico-Metodológicas

Em sintonia com a perspectiva de redes de relacionamento interorganizacional e a concepção socioprática da aprendizagem, foi adotada a pesquisa-ação como estratégia para a condução da pesquisa ora apresentada. A pesquisa-ação, como aborda Macke (2006), compreende uma estratégia metodológica na qual a construção do conhecimento é vista como processual, fruto do envolvimento dos participantes com processos de mudança planejada. A associação com a Gestão Social, por sua vez, fica por conta da visão emancipatória da pesquisa-ação (MACKE, 2006), na medida em que esta última se constitui em um processo colaborativo de transformação social, sistematizando um conjunto de técnicas que permitam alcançar uma solução coletiva para uma dada situação-problema.

A situação-problema que originou a proposta do projeto é, como tratada anteriormente, a dificuldade de atuação conjunta das organizações que atuam na temática do desenvolvimento rural, no Vale do São Francisco. Esta situação incitou um processo participativo de intervenção, no qual as alternativas de ação foram levantadas em conjunto com os demais atores participantes. Desse modo, considerando ainda que a pesquisa-ação é caracterizada por certa simultaneidade entre fases (SUSMAM; EVERED, 1978; THIOLENT, 1997 *apud* MACKE, 2006), as fases exploratória, de pesquisa aprofundada, de ação e de avaliação foram contempladas desde a fase inicial do projeto.

Na fase exploratória, com o intuito de preparar um diagnóstico em torno da situação problema e fazer um levantamento das alternativas de ação, foram realizados encontros de discussão coletiva com os docentes colaboradores do projeto e equipe de estudantes bolsistas, além de reflexões teóricas, visitas técnicas, eventos e conversas com os representantes das organizações. É relevante destacar que parte considerável desse processo foi incorporada no plano de disciplinas ofertadas no curso de Graduação em Administração, na Universidade de afiliação dos autores, e no rol de atividades de projetos de pesquisa, como forma de articular mais diretamente ensino, pesquisa e extensão, conforme indica a Tabela 1, a seguir.

Tabela 01 – Ações empreendidas na fase exploratória do projeto – 2013

PERÍODO	ORGANIZAÇÃO / RESPONSÁVEL	TEMÁTICA
EVENTO DE DISCUSSÃO COLETIVA		
Abril	Rodadas de discussões acadêmicas entre docentes e discentes	Alinhamento de estratégias de atuação no projeto
Maio	I Encontro de Experiências em Gestão Social do Vale do São Francisco	Discussões iniciais entre equipe do projeto e membros de organizações locais

PERÍODO	ORGANIZAÇÃO / RESPONSÁVEL	TEMÁTICA
VISITAS TÉCNICAS		
Março	Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá - Coopercuc	Gestão de Cooperativas na Agricultura Familiar e Desenvolvimento Local
Julho	Associação dos Agricultores Familiares Rurais do Assentamento Mandacaru	Empreendedorismo social, empoderamento e desenvolvimento local
Julho	Campo Experimental da Univasf CCA	Tecnologias sociais para o campo, relação universidade-sociedade
Julho	ONG Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada - IRPAA	Tecnologias e Desenvolvimento Local na agricultura familiar: Convivência com Semiárido
Julho	Distrito de Irrigação Nilo Coelho - DINC	Heterogestão e autogestão no desenvolvimento rural
Agosto	ONG Centro de Assessoria e Apoio aos Trabalhadores e Instituições Não Governamentais Alternativas (Caatinga),	Gestão Social e desenvolvimento rural: agroecologia e agricultura familiar
DEBATES E REFLEXÕES MULTIDISCIPLINARES		
Março	Codevasf - Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco	"A Codevasf e o Processo de Transferência de Gestão nos Perímetros Irrigados"
Junho	Debate com equipe do projeto, conduzido por docente do Colegiado de Psicologia/Univasf	Empoderamento: reflexões teóricas
Julho	Debate com equipe do projeto, conduzido por docentes do Colegiado de Engenharia Agrônômica/Univasf	Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável

Fonte: Organização própria.

No que tange à fase de pesquisa aprofundada, foram realizados levantamentos de dados via fontes documentais e entrevistas semiestruturadas, em duas experiências em Gestão Social que se destacam na região, sendo elas conduzidas pelo Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada (IRPAA) e pelo Centro de Assessoria e Apoio aos Trabalhadores e Instituições Não Governamentais Alternativas (CAATINGA). Ainda que com focos distintos, ambas as organizações atuam na temática do desenvolvimento rural do Semiárido brasileiro e têm, em suas missões, a perspectiva de articular outras instituições nas ações que desenvolvem, sejam elas públicas, privadas ou da sociedade civil. Com mais de vinte anos de atuação, as organizações supracitadas são referências na região, neste campo temático.

Nas entrevistas, houve a preocupação de diversificar os entrevistados quanto a sua atuação dentro das organizações, seja em termos de tempo de atuação, da função ou do papel que representam na organização. A sistematização de diferentes estratos, conforme apresentado na Tabela 02, deu-se da seguinte forma: a) Estrato A: representantes da coordenação; b) Estrato B: membros que atuam na execução de projetos e programas; c) Estrato C: Representantes das organizações parceiras; e d) Estrato D: Membros das famílias beneficiadas por projetos e programas das organizações.

Tabela 02 - Identificação da organização e entrevistados, estrato e duração das entrevistas

ORGANIZAÇÃO	ENTREVISTADO	ESTRATO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA (MINUTOS)
ONG IRPAA	Haroldo Schistek	A	54
	Moacir Santos	B	106
	Edineusa Souza	A	63
ONG Caatinga	George Soares	B	32
	Marcio Moura	A	59
	Josivania Gonçalves	C	68
	D.. Elza	D	30
	Giovani Xenofonte	A	75

Fonte: Organização própria.

Na perspectiva de compreender a realidade das experiências em tela, entendeu-se como fundamental a participação dos atores envolvidos, a atuação interdisciplinar e a valorização da diversidade de saberes no contexto da intervenção. Neste sentido, é preciso esclarecer que a pesquisa-ação é, aqui, empregada como estratégia de condução do projeto (MACKE, 2006) e não como uma técnica, por si. Significa dizer que, nesta condução, distintas técnicas foram combinadas e utilizadas, a fim de promover o diálogo ensino-pesquisa-extensão e a interação Universidade-Sociedade. Como exemplos disso, tem-se a participação de professores de formações disciplinares distintas nas discussões e no compartilhamento de suas práticas e saberes; a aproximação com experiências de pesquisa e extensão da Universidade em que atuam relativas ao desenvolvimento rural ligado à agricultura familiar; além do diálogo permanente com os atores envolvidos sobre as intenções e percursos do projeto.

Por meio da orientação teórico-metodológica apresentada acima, a pesquisa em questão preocupou-se, em primeira instância, em entender as demandas de organizações ligadas ao desenvolvimento rural do Vale do São Francisco, a partir do diálogo entre os atores envolvidos. Neste esforço, foi possível vislumbrar com maior clareza as principais dimensões do problema diagnosticado e compreender os aspectos favoráveis e os contrários à promoção das ações inicialmente planejadas. Neste sentido, na pretensão de intervir, em simultaneidade com a reflexão constante sobre as potencialidades e as limitações das ações realizadas, os direcionamentos dados na constituição do projeto foram sofrendo alterações, na medida em que os atores envolvidos se deparavam com elementos distintos ou desconhecidos *a priori*.

O FAZER E O REFLETIR RESULTANTES DA EXPERIÊNCIA DE PESQUISA-AÇÃO EMPREENDIDA

As atividades realizadas na fase inicial da pesquisa, apresentadas anteriormente, mostraram-se capazes de promover a familiarização da equipe proponente com o campo empírico, no contexto alvo da intervenção. Esta familiarização, por um lado, tornou a equipe mais conhecedora do *modus operandi* das organizações com as quais a interação se deu, oportunizando maior apropriação no conhecimento sobre o contexto da intervenção. Por outro lado, a aproximação revelou a necessidade de revisar alguns pressupostos assumidos quando da elaboração da estratégia de intervenção.

Em síntese, a primeira fase do projeto pôs a equipe em contato com diversos canais de articulação interorganizacional no contexto pesquisado, revelando espaços de ação coletiva que não eram conhecidos até então. São exemplos, desses *loci* de interação, associações, fóruns e redes diversas, conforme listagem destacada na Tabela 3, abaixo.

Tabela 3 - Relação de espaços de articulação mapeados durante a pesquisa

REDES, FÓRUNS E OUTRAS FORMAS DE ARTICULAÇÃO	Articulação de Políticas Públicas da Bahia
	Rede de Educação do Semiárido Brasileiro - Resab
	Comitê da Bacia Hidrográfica do São Francisco - CBHSF
	Articulação no Semiárido Brasileiro – ASA
	Rede Sabor Natural do Sertão
	Fóruns do Programa Territórios da Cidadania
	Fóruns estaduais de Agricultura Familiar
	Fórum de Comunicação Sertão do São Francisco
	Associação Brasileira de Captação e Manejo da Água da Chuva – ABCMAC
	Associação dos Missionários e Missionárias do Nordeste
	Comunidades de Fundo de Pasto
	Grupos Locais/Estaduais da Articulação Nacional de Agroecologia - ANA
Colegiados territoriais (São Francisco – BA e PE);	

Fonte: Organização própria.

Esses *loci* de interação, analisados a partir das informações proporcionadas pelas atividades da pesquisa-ação, revelaram-se como:

a) âmbitos de uma comunidade de prática incipiente. Eles reúnem atores diversos do campo do desenvolvimento rural em torno de pautas de interesse comum, reforçando a identidade dos integrantes e manifestando a existência de repertórios compartilhados de saberes, elementos fundamentais numa comunidade de prática, conforme destacam Schommer e

França Filho (2008), e que favorecem a dialogicidade entre lógicas de atuação distintas, nos termos enfatizados por Tenório (1998; 2008; 2010);

b) espaços nos quais se envidam esforços dos participantes em prol do fortalecimento de suas práticas de articulação interorganizacionais, evidenciando as dificuldades de alinhamento e de concertação social, típicas dos desafios de experiências de Gestão Social. Neste particular, a interdependência é explícita e desafia os processos internos de governança, em um ambiente de horizontalidades decisórias (FISCHER, 2002), tornando complexa a concertação em prol da intervenção nos destinos da coletividade. A dinâmica desses espaços indica o exercício de um percurso de participação, no qual a qualificação necessária à articulação é continuamente construída, visto que não pode ser exigida como pré-condição necessária às iniciativas, como defendem Oliveira, Cançado e Pereira (2010);

c) campos que mesclam a participação de organizações da sociedade civil com organizações do Estado, facilitando, em termos potenciais, relações Estado-Sociedade. Embora a configuração seja de reduzida presença efetiva de organizações públicas, há desenhos organizacionais complexos, caracterizados pela hibridez em suas formações internas. Esta hibridez, da qual fala Fischer (2002), é observada na composição de conselhos, fóruns, associações, comitês, dentre outros arranjos, nos quais se apresentam organizações com diferentes escalas espaciais de atuação (locais, municipais, regionais, nacionais etc.), diferentes formas de atuação, mesmo que junto ao mesmo campo (qual seja, o da agricultura familiar), e diferentes vinculações como poder público e privado, havendo desde órgãos públicos municipais, estaduais e federais, até empresas privadas de assistência técnica e organizações não governamentais diversas; e

d) ambientes de troca de informações sobre o campo de atuação em comum, propiciando a organização e operacionalização de ações importantes, as quais, embora pontuais em sua maioria, são demonstrativas das oportunidades de ação conjunta entre as organizações do território. Há, neste sentido, efetiva participação e influência na esfera local de determinadas políticas públicas, como no Programa de Aquisição de Alimentos, no Programa Nacional de Alimentação Escolar, no Programa Um Milhão de Cisternas Rurais, na Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), dentre outras, as quais também envolvem ações de governos estaduais e iniciativas do poder público municipal. Este ponto demonstra clara relação com o papel das redes de relacionamento interorganizacional junto às políticas públicas, como abordam Börzel (2008) e Frey (2000).

Dessa forma, a pesquisa-ação foi demonstrando que, embora houvesse dificuldades das organizações em articular práticas de colaboração sistemática para a ação coletiva - como já indicavam pesquisas conhecidas quando da formulação inicial do projeto de intervenção - também havia espaços de discussão/ação conjunta constituídos e esforços consideráveis de seus participantes para fortalecê-los. Revelou-se, também, que colaborar com as organizações na missão de fortalecer esses espaços mostrava-se mais promissor para a intervenção, do que a criação de novos mecanismos formadores de uma comunidade de prática adicional.

Esta constatação conduziu o principal redirecionamento da pesquisa-ação e foi fortalecida quando não se obteve a adesão esperada das organizações em eventos idealizados e

organizados pela equipe acadêmica do projeto. A observação de que aquelas organizações tinham um número já significativo de eventos, encontros, reuniões e outras formas de interação, favoreceu o entendimento de que não seria viável acrescentar um novo espaço, gerando esforços adicionais de concertação. Também, o diálogo sobre esse entendimento, com alguns membros de organizações do campo, fortaleceu a compreensão de que, de fato, era necessário tal redirecionamento na intervenção inicialmente cogitada.

Foram então mapeados eventos e iniciativas promovidos pelas redes e organizações locais e, também, fomentadas discussões sobre a pertinência e as possíveis formas de inserção, em tais espaços, da equipe acadêmica e de suas atividades cogitadas no âmbito do projeto. Nestes diálogos, as organizações receberam bem, e até com significativo entusiasmo, a ideia da participação da Universidade naqueles seus espaços incipientes de articulação, reforçando a pertinência das ações do projeto e o interesse em colaborar com os pesquisadores e estudantes. É válido ressaltar que esta receptividade, por parte dos membros das organizações locais, aumentou na medida em que maior presença da equipe do projeto ocorria em atividades promovidas pelos atores envolvidos. Resultantes do redirecionamento em tela, as ações listadas na Tabela 4, a seguir, têm sido efetivadas a partir de então.

Tabela 4 - Ações realizadas pela equipe do projeto, a partir dos redirecionamentos tomados

COLABORAÇÃO EM ESPAÇOS DE DISCUSSÃO COLETIVA DAS ORGANIZAÇÕES	Participação ativa na Comissão Local de Organização, colaborando com os trabalhos do III Encontro Nacional de Agroecologia (III ENA), realizado em Juazeiro-BA, em 2014;
	Colaboração nas discussões do Encontro Institucional Sinergia de Competências do Território do São Francisco – BA;
	Oferta conjunta de Minicursos, em eventos como o Semiárido Show, produzido conjuntamente pela Embrapa e pelo IRPAA, e em outras atividades locais;
APOIO A PROJETOS	Produção de ferramenta eletrônica para o mapeamento de necessidades organizacionais no Território do São Francisco – BA
	Participação no Projeto Cooperar – Bases de Serviços de Apoio à Comercialização / UNICAFES-BA
	Produção de Material didático sobre Cooperativismo e Associativismo para os empreendimentos sociais e produtivos da Rede Natural Sabor do Sertão (em andamento)

Fonte: Organização própria.

A participação da equipe de acadêmicos em relações horizontais com não acadêmicos, no âmbito de diversos espaços de articulação interorganizacionais, tem possibilitado o exercício do diálogo de saberes em prol do aperfeiçoamento de processos gerenciais realizados. Ao tempo em que saberes diversos podem se complementar nas discussões e operacionalização de atividades, os repertórios e habilidades das comunidades de prática passam a ser incrementados em sua diversidade e fortalecidos. O aprendizado, dessa forma, tende a ser generalizado entre os envolvidos, e não unívoco, como pensado tradicionalmente, bem como é, simultaneamente, resultante e fator de promoção do processo de fortalecimento da comunidade de prática.

Tal cenário vem proporcionando maior familiarização da universidade com as organizações e vice-versa, o que favorece o objetivo do projeto em fortalecer as experiências em gestão social no desenvolvimento rural do Vale do São Francisco. Ademais, os preceitos democráticos e emancipatórios da gestão social, aliados ao percurso metodológico utilizado na pesquisa-ação, e à experimentação da indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, contribuíram para as mudanças de caminhos do projeto, sem que isto representasse um distanciamento dos seus objetivos. Coadunando com as ideias propostas por Schommer e Boullosa (2010), buscou-se, por um lado, reconhecer a parcialidade e a incompletude de saberes, do plano inicial e de estruturas formativas e, por outro, investir na valorização e aproximação de conhecimentos construídos em outras realidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta uma experiência de pesquisa-ação em desenvolvimento, empreendida enquanto abordagem de construção do conhecimento que articula ação e reflexão, privilegiando a horizontalidade no diálogo e articulação entre atores sociais, acadêmicos e não acadêmicos. Esta perspectiva exige a utilização de planos de trabalho flexíveis, permeáveis à interferência daqueles que, em abordagens convencionais, seriam assumidos apenas como público-alvo, pesquisados e/ou assistidos.

No caso da pesquisa-ação empreendida, a adoção destas diretrizes mostrou-se fundamental para que a iniciativa pudesse se beneficiar da interação com os atores e o contexto da intervenção.

Inicialmente pretendendo promover mecanismos de formação de uma comunidade de prática em torno da gestão social do desenvolvimento rural, a partir de novos espaços de articulação interorganizacional, a pesquisa demonstrou ser mais pertinente fortalecer *loci* de interação preexistentes, reconhecidos como comunidades de prática incipientes. O redirecionamento, resultante da reflexão sobre as situações com as quais se deparou a equipe do projeto, foi vislumbrado e submetido à apreciação de atores sociais do campo de intervenção, sendo, em seguida, adotado como orientação para as práticas assumidas.

Nesse contexto, a pesquisa possibilitou, em termos empíricos, um mapeamento mais abrangente, em relação àquele que se dispunha inicialmente, referente aos espaços interorganizacionais no âmbito estudado. A pesquisa gerou considerável conhecimento sobre os integrantes desses espaços, suas pautas, repertórios e habilidades, bem como suas assimetrias e dificuldades em potencializar as ações que são postas em discussão.

É importante destacar que as experiências em gestão social no desenvolvimento rural da região demandam, na busca da superação de seus desafios comuns, esforços maiores do que os contemplados atualmente, sobretudo em termos de maior mobilização e articulação dos atores envolvidos, a partir dos *loci* de interação identificados. É neste contínuo melhor conhecimento do campo que se tem avançado, produzindo ajustes na prática de intervenção a partir dos elementos que são identificados na interlocução com os demais atores envolvidos.

Em termos teóricos, a experiência do estudo fortalece a pertinência da associação entre os princípios metodológicos da pesquisa-ação e o trabalho acadêmico sobre Gestão Social, na medida em que tais princípios evitam inconsistências eventuais com o caráter não prescritivo desta área. Além disso, a pesquisa-ação favorece a inserção da Universidade e seus acadêmicos no próprio processo colaborativo de transformação social, do qual a Gestão Social pretende ser instrumento.

Em tempo, é preciso acrescentar que este trabalho oportunizou a visibilidade de distintos matizes no processo de articulação interorganizacional, colaborando para a compreensão de que as interorganizações podem se apresentar implícitas nos campos estudados, em virtude da complexidade de sua composição. Ainda que muitas vezes pouco expressivas, em termos de visibilidade externa, não significa que tais articulações sejam irrelevantes para a realidade estudada, podendo mostrar-se determinantes para a adesão dos atores ao projeto de pesquisa que se pretende desenvolver, como ocorreu no caso ora exposto.

Descrever adequadamente tais articulações e suas experiências, mais do que reconhecer a existência delas, apresenta-se como um objetivo para futuros estudos, neste contexto do desenvolvimento rural do Vale do São Francisco. Este desdobramento, não possibilitado pelas limitações deste artigo, pode ser promissor na compreensão das restrições que impedem espaços de articulação interorganizacionais de se consolidarem como âmbito de efetivação de maiores potencialidades, associadas à ação em rede de seus participantes. Assim, contribuir-se-ia para um maior tratamento analítico deste elemento central na Gestão Social.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: maio 2014. Aceito para publicação em: mar. 2015.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Funções e medidas da ruralidade no desenvolvimento contemporâneo. IPEA. Rio de Janeiro – IPEA, 2000. Texto para discussão nº 702.

ALENCAR, C. M. M.; MOREIRA, R. Campo e cidade metropolitanos: uma noção inteira para pensar o desenvolvimento humano contemporâneo. In: MOREIRA, R. (Org.). **Identidades sociais: ruralidades no Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

BÖRZEL, T. Organizando Babel: redes de políticas públicas. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (Org.). **O tempo das redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008.

BOULLOSA, R. de F. *et al.* Observatório da formação em gestão social: inovação, ensino-aprendizagem e avaliação. **Nau Social**. Salvador, v. 2, n. 3, p. 169-183, 2012.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, p. 613-626, 2011.

CAPRA, F. Vivendo redes. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q.(Org.). **O tempo das redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008.

CARNEIRO, M. J. “Rural” como categoria de pensamento. **Ruris**. v. 2,n. 1. p. 9-38, 2008.

CARRION, R. O desafio de desenvolver competências em gestão social: relato da experiência com a residência social/UFRGS. In: SILVA JUNIOR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CORDEIRO NETO, J. R. **O capital social no Programa Um Milhão de Cisternas Rurais (P1MC): dimensões, origens históricas e bases organizacionais na microrregião de Juazeiro-BA**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

CORDEIRO NETO, J. R. Inserção produtiva pelo emprego formal no Pólo Petrolina-Pe – Juazeiro-Ba. In: II Seminário “O Trabalho no Vale do São Francisco: desenvolvimento regional, conexões entre o global e o local”. Univasf, 2011.

_____; ALVES, C.L.B. Contornos da ruralidade na terra da fruticultura irrigada: implicações para as políticas de desenvolvimento. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA RURAL. 8. **Anais...** 2010.

_____; ALVES, C. L. B. Ruralidade no território do Submédio São Francisco: estudo a partir da evolução econômica do Pólo Juazeiro-BA - Petrolina-PE. **Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade**, v. 3, p. 324-361, 2009.

_____; RIGO, A.S.; CANÇADO, A.C. Economia Solidária, poder local e desenvolvimento: uma observação centrada nas práticas de EES no Vale do São Francisco. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. 11. **Anais...** 2009.

CREMONESE, D. Insolidarismo e cordialidade: uma análise das mazelas políticas do Brasil. In: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. (Org.). **Capital social: teoria e prática**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006.

DELGADO, N. G.; LEITE, S. P. Políticas de desenvolvimento territorial no meio rural brasileiro. **Dados**. v. 54,n. 2, p. 431-473, 2011.

FISCHER, T. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão Social e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador-BA: Casa da Qualidade, 2002.

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo Gestão Social. In: SILVA JUNIOR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FREY, K. Políticas Públicas: Um Debate Conceitual e Reflexões Referentes à Prática da

Análise no Brasil. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**. n. 21, jun. 2000.

FORPROEX. Política Nacional de Extensão Universitária. Manaus-AM, 2012.
FORPROEX. **Extensão Universitária: organização e sistematização**. Belo Horizonte: Coopmed, 2007.

GONDIN, S. M. G.; FISHER, T.; MELO, V. P. Formação em Gestão Social: Um Olhar Crítico sobre uma Experiência de Pós-graduação. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 30., **Anais...**2006.

GRAZIANO DA SILVA, J. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. 2. ed. Campinas, SP: UNICAMP. IE, 1998.

_____. Velhos e novos mitos do rural brasileiro: implicações para as políticas públicas. In: CASTRO, A. C. (Org.). **Desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro**. Rio de Janeiro: Mauad, BNDES, 2002.

LANNA, M. P. D. **A dívida divina: troca e patronagem no Nordeste brasileiro**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1995.

MACHADO, J. A. S. Ativismo em rede e conexões identitárias: novas perspectivas para os movimentos sociais. **Sociologias**. Ano 9, n. 18, p. 248-285, 2007.

MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: MELLO, R. B.; GODOI, C. K.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOREIRA, R. Ruralidades e globalizações: ensaiando uma interpretação. In: MOREIRA, R. (Org.). **Identidades sociais: ruralidades no Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

OLIVEIRA, V. A.; CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão Social e Esfera Pública: aproximações teórico-conceituais. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV). v. 8, p. 613-626, 2010.

ORTEGA, A. C. **Territórios deprimidos: desafios para as políticas públicas de desenvolvimento rural**. Campinas, SP: Alínea, 2008.

PINHO, J. A. G. de. Gestão Social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In: RIGO, A. S.; SILVA JUNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: ações, articulações e agenda**. Petrolina-PE: Univasf, 2010.

RIGO, A. S.; CORDEIRO NETO, J. R.; OLIVEIRA, R. B. Passado, presente e futuro do caso Manga Brasil no Vale do São Francisco. In: RIGO, A. S.; CANÇADO, A. C.; SILVA JUNIOR, J. T. (Org.). **Casos de ensino sobre cooperativismo e associativismo**. Petrolina: Franciscana, 2011.

RIGO, A. S. *et al.* Profissionalização da gestão e autogestão: um estudo dos problemas que ocasionaram a dissolução das cooperativas agrícolas dos perímetros irrigados do Vale do Rio

São Francisco. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. **Anais...** 2008.

SCHNEIDER, S. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. **Revista de Economia Política**, v. 30, p. 511-531, 2010.

SCHOMMER, P. C.; BOULLOSA, R. F. Com quantas andorinhas se faz um verão? Práticas, relações e fronteiras de aprendizagem. In: SCHOMMER, P. C.; SANTOS, I. G. Aprender se aprende aprendendo: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade. Salvador: CIAGS/UFBA, FAPESB; SECTI; CNPQ, 2010. p.18-41.

SCHOMMER, P. C.; FRANÇA FILHO, G. C. A metodologia da residência social e a aprendizagem em comunidade de prática. **Nau Social**. Salvador, v. 1, n. 1, p. 203-226, 2010.

SCHOMMER, P. C.; FRANÇA FILHO, G. C. Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. In: SILVA JUNIOR, J. T.; MÁISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

SCHULTZ, T. W. A transformação da agricultura tradicional. **Revista Brasileira de Inovação**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

SILVA Jr., J. T. *et al.* **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

SILVA, P. C. G. da. **Articulação de interesses públicos e privados no pólo Petrolina-PE/Juazeiro-BA**: em busca de espaço no mercado globalizado de frutas frescas. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 2001.

SIQUEIRA, L. P. *et al.* A Reprodução Social na saúde do trabalhador: o desenvolvimento de políticas na fruticultura irrigada de Petrolina-PE. **Saúde em Debate**, v. 35, p. 281-291, 2011.

SOBEL, T. F.; ORTEGA, A. C. Desenvolvimento territorial: uma avaliação das políticas adotadas no pólo Petrolina-Juazeiro entre os anos 1960 e 2000. **História Econômica & História de Empresas**. XII.1, p. 101-129, 2009.

SOUTO JÚNIOR, J. F. O vale encantado do São Francisco: desenvolvimentismo e sindicalismo rural. **Espaço de Diálogo e Desconexão**, v. 3, p. 1-15, 2011.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**. RJ, v. 32, n. 5, set./out. 1998.

_____. Gestão Social: uma réplica. In: RIGO, A. S.; SILVA JUNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: ações, articulações e agenda**. Petrolina-PE: Univasf, 2010.

_____. (Re)visitando o conceito de Gestão Social. In: SILVA JUNIOR, J. T.; MÁISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social: práticas em debate, teorias**

em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

VEIGA, J. E. da. **Cidades imaginárias**: o Brasil é menos urbano do que se calcula. 2. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2003.

VEIGA, J. E. da. Do crescimento agrícola ao desenvolvimento rural. In: CASTRO, A. C. (Org.). **Desenvolvimento em debate**: painéis do desenvolvimento brasileiro. Rio de Janeiro: Mauad, BNDES, 2002.

VEIGA, J. E. da. Nascimento de outra ruralidade. **Estudos Avançados**. v. 20, n. 57, p. 333-353, 2006.

WANDERLEY, M. N. B. A emergência de uma nova ruralidade nas sociedades modernas avançadas: o “rural” como espaço singular e ator coletivo. **Estudos Sociedade e Agricultura**. p. 87-145, 2000.

**José Raimundo
Cordeiro Neto**

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Professor do Colegiado de Administração da Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf/CaDM e líder do Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Tecnologias em Gestão Social (Nigs).

**Marluse
Martins de
Matos**

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf.

