

RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

v.4n.2 maio/ago. 2015

ISSN: 2317-2428

www.rigs.ufba.br



RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

Publicação acadêmica, quadrimestral. Publica 3 tipos de documentos: textos, fotos e vídeos. Estimula 6 tipos de contribuições: tecnológica, teórica, vivencial, indicativa, fotográfica e audiovisual. Explora a gestão social de forma ampla ao situá-la na contemporaneidade, em territórios pluridisciplinares de prática e na investigação acadêmica. Difunde estudos pautados pela interdisciplinaridade.

v.4 n.2 maio/ago. 2015 ISSN: 2317-2428

www.rigs.ufba.br



Universidade Federal da Bahia
Reitor: Prof. Dr. João Carlos Salles Pires da Silva

Escola de Administração/ UFBA
Diretor: Prof. Dr. Francisco Lima Cruz Teixeira

Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS

Coordenadora: Prof^a. Dr^a. Tânia Fischer

Editor

Eduardo Paes Barreto Davel
(CIAGS/EA/UFBA; ESA/TÉLUQ)

Gestor Executivo

Kleber Moitinho
revistarigs@ciags.org.br

**Revisão da Língua Portuguesa
e Normalização**
Kleber Moitinho

Gestão da Comunicação

Rodrigo Maurício Freire Soares
(CIAGS/EA/UFBA)

Diagramação e Design

Márdel Santos
(CIAGS/EA/UFBA)

Gestão Financeira

Claudyson Chianca
(CIAGS/EA/UFBA)

Foto da Capa

Maria Amélia J. Cora

Revista interdisciplinar de gestão social / Universidade Federal da
Bahia, Escola de Administração, Centro Interdisciplinar de
Desenvolvimento e Gestão Social. – Vol.4, n. 2 (maio./ago. 2015)-
. - Salvador : EAUFBA, 2014 -
v.

Quadrimestral.

Descrição baseada em: Vol. 1, n.1 (jan./ abr. 2012).

ISSN 2317-2428

1. Administração local - Periódicos. 2. Desenvolvimento social -
Periódicos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.
CDD 352

Conselho editorial

Afef Benessaiah
(TÉLUQ, Université du Québec
à Montréal, Canadá)

Alain Chanlat
(HEC Montréal, Canadá)

Antonio Strati
(Università degli Studi di
Trento, Itália)

Diane-Gabrielle Tremblay
(TÉLUQ, Université du Québec
à Montréal, Canadá)

Fernando Guilherme Tenorio
(EBAPE/FGV)

Jacqueline Butcher
(ISTR, México)

Jean-François Chanlat
(Université Paris -Dauphine,
França)

José Antonio Gomes de Pinho
(NPGA/UFBA)

Luciano Junqueira
(PUC-SP)

Miriam Cristina Marcilio Rabelo
(UFBA)

Pedro Lincoln Mattos
(UFPE)

Peter Kevin Spink
(EAESP/FGV)

Roberto Costa Fachin
(PUC-MG)

**Rosinha da Silva Machado
Carrion**
(PPGA/UFRGS)

Sylvia Maria Azevedo Roesch
(British Journal of Industrial
Relations, Reino Unido)

Jean-Louis Laville
(Conservatoire National des
Arts et Métiers, França)

Maria Ester de Freitas
(EAESP-FGV)

Maria Tereza Flores-Pereira
(PUC-RS)

Mary Jo Hatch
(Boston College, EUA)

Neusa Rolita Cavedon
(UFRGS)

Paula Chies Schommer
(UDESC)

Silvia Gherardi
(Università degli Studi
di Trento, Itália)

Sylvia Constant Vergara
(EBAPE-FGV)

Tânia Fischer
(CIAGS/EA/UFBA)

Valéria Giannella
(UFCA)

Comitê Editorial

Elizabeth Matos
(UFBA)

Maria Elisabete Santos
(UFBA)

**Genauto Carvalho de França
Filho**
(UFBA)

**Horácio Nelson Hastenreiter
Filho**
(UFBA)

José Célio Andrade
(UFBA)

José Marcelo Dantas dos Reis
(UFBA)

Maria Suzana Moura
(UFBA)

Mônica de Aguiar Mac-Allister
(UFBA)

Rosana de Freitas Boullosa
(UFBA)

sumário

11 Editorial

13 Foto da Capa

Contribuição fotográfica

Maria Amélia J. Corà

15 Moedas Sociais nos Bancos Comunitários de Desenvolvimento: a Experiência das Conchas em Matarandiba/BA

Contribuição tecnológica

Ariadne Scalfoni Rigo, Genauto Carvalho de França Filho, Leonardo Prates Leal

33 A Tecnologia Social e a Interface com a Gestão Ambiental: Desafios Contemporâneos

Contribuição vivencial

Gabriel Webber, Marcia Regina Ferreira

43 Líderes e Empreendedoras do Pacífico Colombiano: Cultura, Identidade e Associativismo

Contribuição vivencial

Valéria Marques Tavares de Menezes Ettinger

69 Residência Social em Angola: Traçando Caminhos, Enlaçando Parcerias e Afirmando Identidades

Contribuição vivencial

Benilda Regina Paiva de Brito, George Roque Braga Oliveira

85 Um Estudo Exploratório sobre Orquestração em *Living Labs* Brasileiros

Contribuição teórica

Silvio Bitencourt da Silva

109 Doutorado em Besteirologia: O Uso do Riso como Instrumento Terapêutico

Contribuição fotográfica

Vanessa Amaral Prestes

123 Desenvolvimento Local e “O Maior São João do Mundo”

Contribuição teórica

Lydia Maria Pinto Brito, Maria Érica de Lira Santos, Fernanda Fernandes Gurgel

147 Formação e Relações de Poder na Gestão da Festa de Itapuã

Contribuição teórica

Débora Matos Maia

169 Análise da (Re) Configuração Estrutural de uma Organização Conveniada ao Programa Cultura Viva: Estudo de Caso a partir da Percepção dos Gestores

Contribuição teórica

Suzanny Carla Santos Almeida, Carlos Everaldo Silva da Costa, Rafaela Albuquerque Valença de Araújo, Diego Ribeiro Feitosa

189 O Processo Político do Programa Crediamigo segundo seus Gestores

Contribuição teórica

Ronan Pereira Capobiango, Suely de Fátima Ramos Silveira, Afonso Augusto Teixeira de Freitas De Carvalho Lima

213 O Projeto Conexão Local: Uma Avaliação com Base na Política Nacional de Extensão Universitária

Contribuição teórica

Eduardo Loebel, Peterson Elizandro Gandolfi, Cintia Rodrigues Oliveira Medeiros, Valdir Machado Valadão Jr.

241 Atores Econômicos e Poder Público: Uma Avaliação *ex ante* das Ações do Poder Público para o Setor de Tecnologia da Informação

Contribuição teórica

Cecilia Alves da Silva Antero, Bruno Tavares, Suely Fátima Ramos Silveira, Carla Cristina da Silva



Foto: Inês Grimaux



Foto: Inês Grimaux

editorial

Este número da RIGS inicia com uma fotografia de autoria da Professora Maria Amélia J. Corà, evocando a importância dos encontros e de nossas redes sociais em nossas histórias de vida. Podemos considerar que essa importância permeia toda proposta e prática de gestão social, demandando de todos os envolvidos uma diversidade de entendimentos.

Os artigos deste número da RIGS são ricos em entendimentos diversos da gestão social. Tratam de moedas sociais, de gestão ambiental, de cultura, de identidade, de associativismo, de empreendedorismo, de desenvolvimento local, de riso, de gestão de festa, de relações de poder, de configuração estrutural, de políticas governamentais. As experiências e contextos também são variados: bancos comunitários de Matarandiba, empreendedoras do Pacífico Colombiano, parcerias em Angola, *living labs* brasileiros, doutorado em besteiologia, Festa de São João de Campina Grande, Festa de Itapuã, Programa Cultura Viva, Programa Crediamigo, Política Nacional de Extensão Universitária.

Esperamos que esses entendimentos diversos da gestão social, sejam eles na forma de temas, experiências ou contextos plurais, façam sentido para você, estimado leitor, enriquecendo os encontros e redes sociais que você esteja construindo no tempo que corre.

Boa leitura! Bom entendimento!

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL
Editor



Foto: Mara Amélia J. Corà

Foto da Capa

Maria Amelia J. Corà
2015

Essa foto inspira encontros. Foi tirada durante o encontro de amigos que participaram da FENEAD (Federação Nacional de Estudantes de Administração) em diferentes anos. Esses amigos estão espalhados pelo Brasil e pelo mundo, formando uma rede social consolidada e marcada pelas histórias de vida e de trabalho de cada um após a saída da faculdade. Porém, as boas lembranças daqueles tempos sempre merecem espaços de encontros.





Foto: Inês Grimaux

Moedas Sociais nos Bancos Comunitários de Desenvolvimento: a Experiência das Conchas em Matarandiba/BA

**Ariadne Scalfoni Rigo, Genauto Carvalho de França Filho,
Leonardo Prates Leal**

Resumo

O texto propõe uma revisão do debate antropológico sobre a moeda, permitindo escapar ao reducionismo economicista que a identifica com a ideia de neutralidade. Com esta ampliação do olhar sobre a moeda, discute-se o uso de moedas sociais nas práticas dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento no Brasil. O intuito é refletir sobre a experiência do BCD Ilhamar e da moeda social Concha, implementados, desde 2007, na comunidade Matarandiba, no município de Vera Cruz, na Bahia. As reflexões baseadas nesta experiência permitiram identificar alguns desafios como a construção da confiança por parte dos próprios moradores no sistema de moeda social local; a capacidade de manter níveis elevados de coesão social na comunidade; o nível de organização já existente na comunidade, o que pode ser útil a outras experiências do uso de moedas sociais.

Palavras-chave

Moeda Social. Moedas Complementares. Antropologia da Moeda. Bancos Comunitários. Matarandiba.

Abstract

The text proposes a review of the anthropological debate about allowing currency to escape the economic reductionism that identifies it with the idea of neutrality. This approach on the currency perspective discusses the use of social currencies in the practices of Community Development Banks (BCD) in Brazil. The aim is to reflect upon the experience of the BCD Ilhamar and the social currency Concha, implemented in 2007 in the community of Matarandiba in the municipality of Vera Cruz, Bahia. Reflections based on this experience allowed the identification of some challenges, such as the building of residents' confidence in the local social currency system; the ability to maintain high levels of social cohesion within the community and; the level of organization existing in the community. That might be helpful to other experiences using social currencies. Social Management. Concept. ENAPEGS. Article. Scientific Event.

Keywords Social Currency. Complementary Currencies. Anthropology of Money. Community Banks. Matarandiba.

INTRODUÇÃO

A partir do início do século XX, as discussões sobre a moeda no campo da economia passaram a se concentrar na questão da sua suposta neutralidade. Nesse sentido, a moeda é entendida como um instrumento de troca, incapaz de afetar as relações entre as coisas e as pessoas que participam do conjunto das trocas. Esta ideia de neutralidade da moeda expressa-se principalmente pelas noções de universalidade e quantitativismo e pelas funções de contar e medir. Esses conceitos, que quase falam por si só, incomodaram a sociologia e a antropologia econômica, campos do conhecimento que vêm destacando o caráter inerentemente social e institucional da moeda (ZELIZER, 2005; LIETAER; KENNEDY, 2010).

A análise de Lietaer e Kennedy (2010, p. 29) contra-argumenta a ideia da moeda como “um instrumento de trocas neutro: se supõe que não influencia na natureza dos intercâmbios, mesmo em um horizonte temporal, nem nos investimentos realizados e nas relações entre as pessoas que a utilizam”. Baseando-se principalmente nos casos dos *régios alemães*¹, esses autores mostram que, no seio desses círculos de intercâmbios, os amigos aceitam ser pagos em moeda social por uma ajuda, e até rechaçam o pagamento em moeda oficial nessas ocasiões.

A existência de moedas complementares tem reforçado outras possibilidades de interpretação da moeda. Estas outras possíveis interpretações entendem a moeda não estritamente em termos econômicos e unicamente como moeda de mercado (ZELIZER, 2005).

Para a antropologia econômica, a moeda não é única, uniforme e generalizada, mas existe de formas múltiplas. Dentro da tradição antropológica, vários estudos mostram diferentes tipos e usos de moedas, como, por exemplo, no caso de moedas que eram usadas para serem presenteadas em casamentos, outras para comprar alimentos e outras para indenizar prejuízos e insultos. Em algumas sociedades antigas, esse sistema socialmente construído era complexo e contava com uma hierarquia definida entre os diferentes tipos de moedas e, inclusive, a forma pela qual elas eram guardadas respeitava certas normas sociais. Nessa perspectiva, as moedas são qualificadas em “razão dos seus usos e das significações individuais que lhes são atribuídas pelo fato das mesmas corresponderem a uma existência social cotidiana” (ZELIZER, 2005, p. 55). Sendo assim, não haveria uma moeda abstrata, mas várias moedas relacionadas ao agente que a usa e ao contexto onde se insere. Assim, como criamos a linguagem própria em tal e qual contexto, criamos marcas socialmente coerentes nas moedas.

Além disso, a moeda também existe fora do mercado e se submete a diferentes estruturas

culturais e sociais. A moeda, vista como um fenômeno de mercado, não dá conta de tratar amplamente o fenômeno, acabando por deixar de lado certas moedas, não fungíveis, não portáteis, subjetivas, e, conseqüentemente, qualitativamente heterogêneas (ZELIZER, 2005; BLANC, 1998). Em suma, a moeda pode ser singular e não cambiável, e o mais insubstituível dentre os objetos pessoais (ZELIZER, 2005).

Em meio a esse debate, este trabalho apresenta o entendimento antropológico da moeda e um caso de uso de moeda complementar no Brasil. Pensamos que esta abordagem é capaz de oferecer mais possibilidades de compreensão do fenômeno das moedas complementares e, especificamente, das moedas sociais brasileiras, tendo em vista o caráter diversificado das experiências que envolvem o uso destas moedas. Em alguns casos, o uso de certas moedas parece, a primeira vista, irracional, como no caso do *Chiemgauer*², um sistema de moeda complementar que funciona com taxas de juros negativas (ou oxidação), ou seja, as moedas perdem seu valor periodicamente. Na verdade, este mecanismo estimula a circulação dos *chiemgauers* na região, cujo propósito é dinamizar a economia.

Esclarecemos que este trabalho inicial não pretende aprofundar o debate entre campos do conhecimento sobre a moeda, tampouco discutir em profundidade seu conceito. Apenas buscamos um caminho teórico que permita ampliar a noção de uso de moeda e que não exclua uma diversidade de práticas que depositam na confiança o principal fator de integração social dos diversos instrumentos monetários (BLANC, 1998).

Objetivamente, este trabalho reflete sobre uma experiência brasileira do uso de moeda social, partindo das experiências acumuladas durante os quatro anos de atuação da Incubadora Tecnológica de Economia Solidária e Gestão do Desenvolvimento Territorial da Universidade Federal da Bahia (ITES/UFBA) na implementação de uma Rede Local de Economia Solidária (RLES) na comunidade de Matarandiba, no município de Vera Cruz, na Bahia.

Dividimos o conteúdo aqui apresentado em três partes principais. Inicialmente, apresenta-se resumidamente o entendimento antropológico sobre a moeda para, em seguida, situar o debate internacional sobre moedas complementares ou sociais, contextualizando tais práticas no Brasil. Na terceira parte, discute-se o caso da moeda social “Concha”, em circulação na comunidade de Matarandiba. Nas considerações finais, procurou-se sublinhar alguns desafios que se impõem nesse tipo de experiência.

SOBRE A ABORDAGEM ANTROPOLÓGICA DA MOEDA

Conta-se que, nos primórdios, as sociedades viviam sob a égide de um comunismo primitivo, onde se repartia as riquezas entre seus membros. A partir do desenvolvimento dessas comunidades, os contatos entre elas foram inevitáveis e a consequência natural foi uma forma pura de troca, chamada de escambo, na qual os objetos (artefatos, produtos agrícolas, animais etc.) eram comparados uns aos outros de forma natural e trocados entre si. Em seguida, o escambo complexificou-se e se ampliou de tal forma que surgiu um meio de troca, para torná-lo mais cômodo e “justo”. Este meio de troca – a moeda – então, tornou-se um

mecanismo para expressar os valores das coisas, sendo possível, com isso, reservá-la para trocas futuras (AGLIETTA; ÓRLEANS, 1990).

Para alguns estudiosos, essa história resumida acima é uma “fábula” contada pela economia para explicar o surgimento da moeda. Porém, para alguns autores, especificamente os adeptos de uma abordagem antropológica da economia, essa é a origem da moeda moderna, a que conhecemos hoje como moeda de mercado, mas não é a origem da moeda em si, como prática e como instituição (AGLIETTA; ÓRLEANS, 1990; POLANYI, 2011).

Caillé (1995) é um dos autores que se refere ao entendimento da economia sobre a moeda como “fábula” e não vê resultado no esforço da economia para entender que o que há por trás da moeda é a sede de riqueza, pois não haveria mistério nisso. Para a economia, é simples: a moeda é um “truque técnico” para que haja o desenvolvimento das trocas, as quais são necessárias para o enriquecimento (que é intrínseco e desejável), porque dois bens valem mais do que um e assim por diante. Logicamente, tais técnicas foram se aperfeiçoando. Passando do boi e do camelo para as letras de crédito, a moeda escritural, o cheque, o cartão de crédito etc. Entretanto, para o autor, isso não explica o valor intrínseco da moeda. Isto é do ponto de vista antropológico, a moeda vale o que nós cremos que ela vale...

Assim, para a antropologia econômica, a moeda tem origem nos sistemas de trocas recíprocas, estabelecidos nas sociedades arcaicas. Por exemplo, na Grécia antiga, os objetos e seus respectivos valores dependiam enormemente do reconhecimento mútuo entre as pessoas, do tipo de objeto, do *status* entre pessoas diferentes, formando-se categorias de valores de uso numa estrutura de relações solidárias relativamente complexa (AGLIETTA; ÓRLEANS, 1990).

A moeda, então, pode ser vista como um emaranhado de dívidas e créditos na sociedade, os quais a formam e a constroem. A moeda é um “elo que unifica os sistemas de dívida. Ela é uma representação ativa da sociedade como um todo, pois participa desde o início de sua construção” (THÉRET, 2008, p. 3). Sob esta perspectiva, a dimensão simbólica da moeda destaca-se, tendo em vista que o entendimento é o de que ela opera como um símbolo que se relaciona com outros símbolos do sistema, dentro do qual os significados são compartilhados, trocados e fazem sentido. Numa concepção intermediária entre a exclusivamente simbólica e a exclusivamente econômica, a moeda é entendida como “uma forma institucional conectando pessoas e coisas, um sistema de regras que faz com que ‘a coisa distinta das pessoas’ que foi escolhida para representar certas relações entre pessoas, o faça legitimamente (THÉRET, 2008).

Na moeda de mercado, a dívida tornou-se dissociada da pessoa do devedor, devido à expansão das relações mercantis, potencializada pela possibilidade de acumular. Para Aglietta e Orleans (1990), comprar sem ter que pagar imediatamente, bem como ampliar as dívidas transferindo-as a terceiros, provoca uma ampliação no tempo e no espaço, modificando as obrigações monetárias.

Um exemplo que ajuda a compreender a concepção antropológica da moeda relaciona-se à poupança funerária. Em meados do século XX, as despesas com o funeral dos entes

queridos eram consideravelmente elevadas, mas uma despesa das mais importantes, mesmo para os mais pobres. Era uma questão de honra poder ser enterrado com distinção e, no caso dos ricos, com pompa. Sob a perspectiva da racionalidade econômica, os gastos excessivos com funeral seriam um ato irracional, mas era perfeitamente compreensível do ponto de vista moral (ZELIZER, 2005).

As pesquisas etnográficas têm contribuído sobremaneira para o entendimento da moeda e se contrapõem às explicações e interpretações da economia sobre os usos que algumas sociedades arcaicas fazem de suas moedas. Por exemplo, Rospabé (1995, p. 22) mostra que os bens preciosos utilizados por essas comunidades como moedas não são usados para comprar bens ou serviços, “mas como símbolos, garantias, contrapartidas, que eles pensam ser primordiais e substanciais à perpetuação da vida”.

Dentre os inúmeros exemplos apontados por Rospabé (1995), o “pagamento pela noiva” nas sociedades arcaicas é considerado o tipo de pagamento mais comum e talvez mais antigo. O autor utiliza-se de análises profundas e detalhadas das relações sociais envolvidas nesse tipo de pagamento que se mostram contrárias à tese de “comprar” uma mulher. Em essência, o autor mostra as relações que se formam entre os grupos dos doadores (familiares da mulher) e os grupos dos recebedores (familiares do marido), relações essas que se caracterizam como uma dívida de vida. O pagamento com a moeda não liberta, ou seja, não dispensa de obrigações futuras, ao contrário, paga-se para manter uma dívida. Assim, “[...] longe de adquirir definitivamente uma mulher e seus filhos, os ‘pagadores’ da mulher se tornam endividados para com àqueles que são ‘doadores’ das suas filhas” (ROSPABÉ, 1995, p. 41).

MOEDAS COMPLEMENTARES E AS EXPERIÊNCIAS DE MOEDAS SOCIAIS BRASILEIRAS

Para Blanc (1998), as moedas paralelas constituem-se num amplo conjunto de instrumentos monetários. São denominadas “paralelas”, porque se justapõem dentro das carteiras dos agentes, coexistindo e complementando a moeda nacional. Tais moedas, denominadas “complementares” por Lietaer e Kennedy (2010), têm se manifestado em diversos países e sob as mais variadas formas, inclusive, em países que não passaram por crise financeira ou por algum tipo de recessão econômica, como poderia se pensar (BLANC, 1998; LIETAER; KENNEDY, 2010). No entanto, alguns casos são notórios, como o caso da Argentina, onde o endividamento das províncias foi o principal motivo para o surgimento de moedas complementares, precisamente a partir de julho de 2001 (COLLIAC, 2005). As moedas paralelas provinciais na Argentina foram amplamente aceitas, inclusive pelo Estado Federal. Dentre elas, a *Patacón*, moeda paralela em Buenos Aires, era utilizada para pagar dívidas públicas, chegando a 80% do pagamento das pensões e salários. Além disso, outras instituições, como as bancárias, foram se adequando a essa realidade, passando a aceitar e abrir contas na outra moeda. As influências dos usos dessas moedas foram amplas e complexas, a ponto de, por exemplo, as *Lecops*, do governo federal, e as *Patacones*, serem encontradas em outras províncias e não apenas em Buenos Aires, havendo casos, inclusive, em que o número de *Patacones* era maior do que as moedas da outra província (COLLIAC,

2005).

Assim, há incontáveis exemplos sobre moedas alternativas, cada qual com suas especificidades e surgidas em contextos específicos em resposta a situações também específicas. De modo geral, as manifestações de moedas paralelas, ao contrário do que se possa pensar, não concorrem com a moeda nacional, pois são “hierarquicamente” inferiores, na medida em que não são utilizadas para certas transações formais como no caso de pagamentos de impostos e taxas (BLANC, 1998; LIETAR; KENNEDY, 2010).

No Brasil, o caso de Curitiba também pode ser destacado, acerca do uso de moedas complementares. Em 1971, o prefeito da cidade, no intuito de resolver o problema dos resíduos e lixo típicos das cidades brasileiras em processo de crescimento demográfico, criou uma moeda complementar sob a forma de vale transporte. Cada sacola de lixo depositada nos contêineres de reciclagem dava direito a um vale transporte. Assim, o programa ampliou-se e o lixo pôde ser trocado também por alimentos e por cadernos escolares, no início do ano letivo. Logo, o que começou como um projeto de saúde pública desenvolveu-se, pouco a pouco, para um programa de gestão do transporte e do desemprego (LIETAR; KENNEDY, 2010, p. 47).

Vale destacar outro exemplo de moeda complementar que não faz uso, necessariamente, do papel moeda, mas apenas das horas de trabalho dedicadas pelos membros. O sistema mais conhecido é o *TimeDollar*, experiência encontrada frequentemente nos EUA, e que consiste na troca de serviços (ou horas de serviços) entre vizinhos ou membros de uma rede local. Assim, ao receber uma hora de serviços de alguém, uma hora de serviço é debitada do recebedor e uma hora é creditada para o prestador do serviço e, como uma hora é sempre 60 minutos, não existem juros ou inflação. Porém, na avaliação de Rocard (2010), mais do que a provisão de serviços que podem ser inacessíveis para alguns membros de um sistema desse tipo, tais “bancos de horas” possibilitam a circulação de

[...] tipos de conhecimento raros a ponto de serem esquecidos por estarem desmercantilizados podem ver-se revalorizados desta maneira. E mais, a circulação de conhecimentos e habilidades não mercantilizados se mostra como um meio útil de lutar contra o desemprego (ROCARD, 2010, p. 9, tradução nossa).

De acordo com Soares (2009, p. 255), “moeda social é uma forma de moeda paralela instituída e administrada por seus próprios usuários, logo, sua emissão é originada na esfera privada da economia”. Os sistemas de moedas locais procedentes de coletividades de pessoas com vocação não comercial, apoiados pela lógica da circulação da riqueza e organizados “sobre a base de uma dívida social indefinidamente mantida” (BLANC, 1998, p. 85), a exemplo dos LETS (Local Exchange Trading Systems) nos EUA e dos SELs (*Systèmes d’Échange Local*)³ na França, são denominadas de sociais, comunitárias, solidárias ou mesmo regionais ou locais por Lietaer e Kennedy (2010, p. 76). No Brasil, são frequentemente chamadas de “moedas sociais” (MENEZES; CROCCO, 2009; BÚRIGO, 2010; SOARES, 2006; 2009) e, de acordo com França Filho e Silva Jr. (2009), a razão para a denominação “social” diz respeito ao fato delas estarem a serviço das comunidades que as criam e implementam, no intuito de apoiarem na resolução dos seus problemas sociais e econômicos.

No Brasil, destaca-se o sistema de moedas sociais associado aos Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs). Os BCDs são vistos como uma tecnologia social intimamente ligada a estratégias de gestão do desenvolvimento territorial. França Filho e Silva Jr. (2009, p. 103) definem Bancos Comunitários de Desenvolvimento como “uma prática de finanças solidárias de apoio a economias populares de territórios com baixo índice de desenvolvimento humano”. Caracterizados como uma “prática”, os autores ressaltam quatro ações ou mecanismos de intervenção territorial, intimamente relacionados aos BCDs: a) fundo de crédito solidário; b) feiras de produtores locais; c) capacitação em economia solidária; e d) moeda social circulante local. Esta última é o foco deste trabalho. Essas ações, de acordo com os autores, intencionam promover no território ou comunidade a articulação de atores locais - produtores, consumidores e prestadores de serviços – vinculada ao movimento de economia solidária e preocupada com o fortalecimento da economia local.

Vale, ainda, ressaltar a diferença entre os BCDs e as ações de microcréditos tradicionais. Estas últimas estão voltadas para pequenos empréstimos individuais para criação ou melhoramento de um pequeno negócio. Portanto, as experiências dos BCDs afastam-se da noção de “indústria da microfinança”, ou seja, de um novo nicho de mercado criado ou aproveitado por grandes bancos comerciais no sentido de “bancaizar os mais pobres” (FRANÇA FILHO, 2008, p. 223). Os BCDs, além de ampliarem o universo das microfinanças, fundamentam-se nas relações de proximidade, confiança e de solidariedade, no intuito de promoverem o desenvolvimento local por meio do aproveitamento das capacidades endógenas.

No Brasil, a origem dos BCDs remete à experiência do Banco Palmas, localizado no bairro chamado Conjunto Palmeiras, da cidade de Fortaleza, Ceará, em 1998. No caso, a Associação de Moradores desse bairro foi a promotora dessa iniciativa diante das dificuldades enfrentadas pela comunidade, relativas à baixa renda e a escassas oportunidades de trabalho. A partir dessa experiência, repercussões positivas, não apenas no próprio bairro, mas no Brasil e em outros países, podem ser notadas. Em 2003, foi criado o Instituto Palmas de Desenvolvimento e Socioeconomia Solidária, responsável pelo estabelecimento de parcerias com outras instituições e a criação da moeda social “Palma”. A partir de então, uma série de outros bancos comunitários foram e estão sendo formados em várias cidades brasileiras e também no estado do Ceará. Atualmente, já contam cerca de 70 BCDs no país, todos eles utilizando moedas sociais ou em vias de implementação destes meios circulantes locais.

As moedas sociais criadas via BCDs servem a dois propósitos básicos: como **instrumentos de incentivo ao consumo** (assim como os cartões de crédito e outras estratégias), os quais se tornam legítimos no território e entre os atores locais (consumidores, produtores e comerciantes); e como estimulantes de um **novo tipo de relação com o dinheiro**, pois o intuito é restaurar vínculos sociais degradados e propor um “novo tipo de organização da vida econômica local”, ousando “construir um novo tipo de sociabilidade”, diferente daquela baseada nas trocas mercantis e no interesse único de satisfação pessoal e material (FRANÇA FILHO; SILVA Jr., 2009, p. 107).

Colocar em circulação as moedas sociais é sempre um desafio. No caso da criação da moeda

Palmas (P\$), a estratégia do Banco Palmas foi a de construir a escola comunitária utilizando a moeda social ao pagar parte do salário dos funcionários – membros da comunidade – e parte do material de construção. No início, foram empreendidos vários esforços para que a moeda passasse a circular de maneira mais ampla. Um destes esforços foi um trabalho de sensibilização junto aos comerciantes locais para que aceitassem a moeda social como meio de pagamento; outro foi criar linhas de empréstimos “a fundo perdido” e sem juros para os comerciantes que aceitassem receber o pagamento de clientes em Palmas.

Importa salientar o fato das práticas de circulação de moedas sociais em comunidades através da ação de BCDs constituírem a manifestação de um fenômeno mais amplo que é a economia solidária, cuja expressão específica através desse tipo de experiência pode ser denominada de finanças solidárias ou finanças de proximidade, pelo fato de inscrever valores como solidariedade ou confiança no centro de práticas e operações financeiras reguladas comunitariamente. Tais práticas conhecem mais recentemente um crescente processo de reconhecimento institucional, conforme atestam alguns fatos como: a constituição da rede brasileira de BCDs e a própria expansão do número de experiências nos últimos 3 anos; a definição das finanças solidárias como uma das três áreas programáticas de intervenção da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes/MTE), enquanto instância do Ministério do Trabalho; a realização do Fórum Banco Central de Inclusão Financeira (em 2009 e 2010), contando com painéis e mesas especiais para tratamento do tema das finanças solidárias; a realização de conferência temática sobre finanças solidárias preparatória para a conferência nacional de economia solidária acontecida em julho de 2010; e a própria viabilização, através da Senaes, de edital público nacional de apoio às finanças solidárias em 2010, entre outros fatos.

Finalmente, importa sublinhar o fato das práticas de economia solidária no Brasil, de uma maneira geral contarem, em grande parte dos casos, com parcerias e articulações institucionais envolvendo entidades de apoio e fomento às próprias iniciativas, dentre as quais podem ser destacadas as chamadas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's), que se constituem como programas de extensão em diferentes universidades no país, atuando no apoio às práticas de economia solidária. É justamente uma situação deste tipo que caracteriza a experiência objeto da análise a seguir.

“CONCHA”: REFLEXÕES A PARTIR DA MOEDA SOCIAL DE MATARANDIBA, NA BAHIA

Matarandiba é uma comunidade tradicional, com menos de 1000 (mil) habitantes, cuja população vive da renda gerada pela atividade da pesca artesanal e do extrativismo das suas áreas de manguezais, localizada na contra-costa da Ilha de Itaparica, município de Vera Cruz/BA, Região Metropolitana de Salvador. Matarandiba, como tantas outras comunidades, acumula um conjunto de déficits no plano educacional, econômico, ambiental, político e social, que a torna um desses territórios claramente marcados pela presença de índices relativamente significativos de pobreza.

O Banco Comunitário de Desenvolvimento Ilhamar (BCDI), um empreendimento da rede de economia solidária da localidade de Matarandiba, surgiu a partir de um processo de mobilização dos moradores dessa vila, através de ações reivindicatórias junto à prefeitura do município e junto à empresa de mineração Dow Brasil, a qual possui uma unidade de extração de salgema (sal mineral) instalada nas proximidades da comunidade. Diante do processo de reivindicações iniciado pela comunidade na busca de soluções para seus problemas, a empresa Dow Brasil convidou a ITES/UFBA, no ano de 2007, para elaborar, junto à comunidade, um projeto com o intuito de responder às reivindicações em torno das condições de trabalho, renda, cultura, educação, entre outros temas relevantes para a comunidade. Surge então o Projeto Economia Solidária e Sustentável de Matarandiba (Projeto Ecosmar) iniciado em agosto de 2007, tendo como objetivo

Promover o desenvolvimento local sustentável de Matarandiba, através da geração de trabalho e renda, tendo como base a criação de empreendimentos coletivos solidários voltados para a produção, consumo e gestão de serviços públicos locais, na perspectiva de institucionalização de uma rede de economia solidária (PROJETO ECOSMAR, 2007, p. 10).

Após quatro anos de trabalhos, as ações do Projeto Ecosmar permitiram conformar a atual Rede Local de Economia Solidária de Matarandiba, que consiste em organizações de naturezas diversas, tais como: a Associação Comunitária de Matarandiba (Ascoma), a Associação Sociocultural de Matarandiba (Ascomat), o Banco Comunitário de Desenvolvimento Ilhamar (BCDI), o Infocentro Comunitário de Matarandiba (Infomar), o Grupo de Produção Agroecológica de Alimentos, o Vivertur – turismo de base comunitária, padaria comunitária, grupo de ostreicultura familiar, o Fórum de Desenvolvimento Comunitário de Matarandiba (FDCM) e do próprio comércio local, formal ou informal, que aderem ao sistema Concha. Esses empreendimentos atuam no intuito de organizar uma rede para ofertar produtos e serviços na perspectiva de soluções de problemas vividos na comunidade, desde o acesso a microcrédito solidário para produção e consumo até serviços de transporte, microinformática, bem como ações culturais, debate público local, formação e capacitação profissional, entre outras.

Fruto dessa experiência, o BCD Ilhamar é um empreendimento que compõe a Rede Ecosmar. Uma “rede de economia solidária significa uma associação ou articulação de vários empreendimentos e/ou iniciativas de economia solidária com vistas à constituição de um circuito próprio de relações econômicas e intercâmbio de experiências e saberes formativos” (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2009, p. 728). A formação dessas redes locais é a principal estratégia de gestão do desenvolvimento dos territórios utilizada pela ITES/UFBA, sendo os BCDs um “elo” fundamental na dinâmica da rede, a partir do qual os diferentes instrumentos de finanças solidárias e demais empreendimentos são criados com base nas demandas dos territórios e em decisões coletivas. Neste sentido, conforme observam Lietaer e Kennedy (2010, p. 44), estruturas democráticas e descentralizadas são “condição essencial” para o bom funcionamento das moedas locais. Tais autores consideram ainda que, mesmo nos casos em que a criação dessas moedas é uma iniciativa externa, a construção dessas estruturas deve permear a ação de intervenção.

Fundado em 27 de abril de 2008, o BCD Ilhamar objetiva “integrar a comunidade socio-economicamente através da oferta de microcrédito solidário para gerar produção, consumo e serviços, criando oportunidades de trabalho e renda” (PROJETO ECOSMAR, 2008, p. 21). O BCD Ilhamar cumpre um papel de relativo destaque na rede de economia solidária de Matarandiba, pelo fato de se constituir como núcleo socioeconômico fundamental na sua dinâmica. Isto porque o banco constitui-se como instância central de financiamento de diversas iniciativas da rede local, pois, através da disseminação do microcrédito popular e solidário, ele contribui tanto no financiamento direto da própria produção ou prestação de serviços na comunidade (favorecendo o surgimento de novas iniciativas), quanto no financiamento do próprio consumo local. O BCD busca incitar outras formas de práticas solidárias como as trocas de serviços, cujo intuito é valorizar um circuito não monetário de relações extremamente importante no fortalecimento da sociabilidade local.

Assim, pelo monitoramento do lastro no banco - pois toda moeda social deve ter seu lastro do mesmo valor em Real depositado na conta associação que abriga juridicamente o Banco Comunitário -, sabe-se quanto de meio circulante existe na comunidade. A moeda social circula na comunidade através de empréstimos, pagamentos (como salários e bolsas de projetos), compras e trocos nos estabelecimentos comerciais e por meio de simples troca, do real pela concha no Banco Comunitário. Além disso, os BCDs utilizam-se de uma série de estratégias de incentivos para que os membros da comunidade usem a moeda social na comunidade. Dentre os poucos estudos existentes, alguns mostram que a comunidade não necessita ter qualquer característica especial (a não ser a necessidade) para criar esse mecanismo de distribuição de riqueza, mas enfatizam que o trabalho de sensibilização dos comerciantes e da comunidade e as alternativas utilizadas pelos gestores dos Bancos Comunitários para fazer circular a moeda na comunidade são fundamentais (SILVA Jr., Entrevista, 29 maio 2010).

A moeda social concha, equivalente local de troca utilizado pelo BCD Ilhamar, foi lançada na comunidade de Matarandiba em novembro de 2008. O processo de elaboração e constituição da moeda social deu-se em duas etapas fundamentais: a de concepção da moeda e a de mobilização dos usuários para adesão ao sistema. Primeiro, todo o trabalho de concepção iconográfica foi realizado pelos moradores, refletindo nas moedas os signos identitários do cotidiano da vida no lugar, tais como, a imagem dos pescadores e marisqueiras - recursos pesqueiros locais que constituem os principais meios de vida de sua população - além das imagens das manifestações culturais tradicionais da localidade e região. Em segundo lugar, a mobilização para implementação da moeda social foi realizada pelos membros do BCD Ilhamar, membros da Associação Comunitária de Matarandiba (ASCOMA) e a equipe técnica da ITES/UFBA, com o objetivo de formar e informar toda a comunidade sobre o modo de funcionamento do circulante local. Assim, os comerciantes locais foram sensibilizados para aderirem ao sistema e aceitarem em seus estabelecimentos a moeda social e os moradores (usuários e clientes) foram capacitados sobre o processo de tomada de créditos para consumo e produção.

Sendo assim, na comunidade de Matarandiba, a moeda social **Concha** pode ser vista como um instrumento para servir como regulador da dinâmica socioeconômica local.

Essa regulação é realizada na medida em que os usuários do sistema concha participam de forma livre e desobrigada das atividades do BCD. Estas atividades caracterizam-se, fundamentalmente, pela oferta de microcrédito solidário e uso da moeda social concha. O microcrédito solidário é a forma que o BCD Ilhamar utiliza para financiar atividades de produção, oferta de serviços e consumo na comunidade. Em geral, a oferta de crédito para produção e oferta de serviços é realizada em moeda nacional corrente (ou seja, em Real), já a oferta para consumo é realizada quase que integralmente em moeda social, pois grande parte dos produtos que se busca consumir com esse crédito podem ser encontrados na comunidade, como os itens de alimentação da cesta básica.

Analisando o recente período de funcionamento, no que tange aos resultados financeiros do BCD Ilhamar, de abril de 2008 a dezembro de 2012, verifica-se que de um total de 525 créditos liberados – distribuídos nas linhas de crédito de Consumo (435), Produção (60), Reforma (26) e Cred Jovem (04) –, um percentual de 82,85% das solicitações de crédito destinam-se ao consumo de produtos básicos, em geral, de alimentação. Desse total de créditos para consumo, 287 foram em moeda social Concha, o que demonstra um amplo uso dessa forma de pagamento na comunidade de Matarandiba. O BCD Ilhamar tem trabalhado com um nível de inadimplência de 4,94%.

Os comerciantes aderiram ao sistema por meio de um contrato com o BCD Ilhamar, o qual dispunha sobre o processo de aceitação da moeda social e o prazo para realizar as trocas dos excedentes (em real) no Banco Comunitário. O excedente é o volume de moedas sociais que o comerciante não fez circular na forma de pagamentos das suas contas (com fornecedores, alugueis, por exemplo) ou mesmo no consumo de outros bens e serviços que podem ser encontrados na própria comunidade. Os usuários/clientes aderiram ao sistema na medida em que passaram a receber empréstimos, em moeda social, relativos às diversas linhas de crédito que o banco comunitário oferece (consumo, produção, reformas, cred jovem). Assim, uma vez que esses créditos são liberados em moeda social, são utilizados na própria comunidade, ou seja, nos estabelecimentos locais que aderiram ao sistema concha. Ao final desse processo, estabelece-se a rede de produtores, comerciantes, prestadores de serviços e consumidores que usam as “conchas” no seu dia a dia.

Parece instrutivo notar ainda que a oferta do microcrédito em moeda social e o seu uso criam uma relação paradoxalmente obrigada e desobrigada, ao mesmo tempo. Trata-se de uma relação obrigada na medida em que o usuário tomador de tal crédito é levado, obrigatoriamente, a consumir apenas na sua localidade – lócus fundamental de aceitação de tal moeda. Por outro lado, trata-se também de uma relação desobrigada na medida em que prevalece o caráter de livre adesão dos moradores para participar desse sistema. Estimula-se, neste tipo de prática, uma forma renovada de pedagogia política. Isto porque o ato de consumir na própria comunidade permite reforçar um tipo de consumo que, de um lado, dinamiza a economia da comunidade, permitindo a ampliação da demanda e da oferta de bens e serviços; e, de outro, reforça os vínculos comunitários por meio da apropriação e uso de um instrumento de fortalecimento da identidade local através da afirmação do sentido de pertencimento das pessoas a uma dada territorialidade, contrastando assim com um sentimento de baixa estima muito comum em territórios de exclusão. Sobre a desobrigação

de usar a moeda social, Lietaer (2007) a considera uma das grandes forças dos sistemas de moedas regionais ou locais, pois possibilita a criação de um círculo econômico saudável e sustentável, uma vez que a escolha por fazer ou não as compras e os pagamentos em moeda social é facultativa aos membros da comunidade.

A maneira ou os critérios para a concessão de crédito nos BCDs mostra a importância das relações comunitárias neste sistema. Isso porque, mais do que um cadastro formal, a concessão do crédito exige um conhecimento da vida do morador tomador de crédito. Os agentes de crédito expõem as solicitações de crédito da comunidade a um Comitê de Avaliação de Crédito (CAC), composto pelos agentes de crédito, membros da associação que abriga o BCD, membros de outras entidades locais e outros moradores da comunidade. Importa salientar, através deste tipo de prática, um papel relevante da moeda social (ignorado e incapaz de ser cumprido pelas moedas convencionais), na sua condição de tecnologia social apropriada pela comunidade: trata-se do seu potencial em reorganizar as economias locais. Tal reorganização consiste na utilização das poupanças dos moradores nas próprias atividades da comunidade. Ou seja, o consumo e a produção acabam por ser financiados por meio do uso da moeda social, gerando um ciclo de dinamização da economia local. O consumidor que antes ia buscar seus bens e serviços fora da comunidade (por motivos como: baixa oferta e variedade local, preços maiores dos produtos, qualidade dos produtos, opções de pagamento), agora se vê estimulado, por uma relação de proximidade, a realizar o seu consumo no comércio da comunidade. Por sua vez, as demandas e ofertas ampliam-se, gerando, inclusive, novos postos de trabalho, bem como a criação de novos empreendimentos locais.

A noção de um efeito multiplicador que a moeda social concha gera na comunidade de Matarandiba traduz-se pela ideia de que a moeda social causa um efeito que, ao sair do BCD Ilhamar na forma de crédito para o consumo da comunidade no comércio local, ela (moeda social) pode continuar circulando na forma de pagamentos realizados pelo comerciante que recebeu essa moeda. Isso se dá sob a forma de outros consumos particulares, em outros empreendimentos da comunidade, como os gastos em lazer e com a família; e sob a forma de consumos do próprio negócio, como o pagamento de fornecedores. Assim, as moedas sociais de posse dos comerciantes locais podem circular na comunidade até que retornem ao banco para serem trocadas pela moeda nacional. Esta troca acontece, geralmente, quando os comerciantes, produtores, prestadores de serviço precisam abastecer seus empreendimentos com produtos e serviços dos quais o comércio local não dispõe. Vale notar que, nesse circuito, em situações em que os comerciantes, ao receberem a moeda social num ato de consumo (de um tomador de crédito), não encontram possibilidades de abastecerem seu negócio com produtos de dentro da comunidade, tal sistema/circuito mostra-se curto e frágil. Assim, o incentivo para a criação de novos empreendimentos deve ser constante, apontando também para a importância do estabelecimento de uma rede e não de um EES isolado.

Embora a estratégia pareça simples, os resultados são relevantes na medida em que as comunidades onde são implementados os BCDs e as moedas sociais se encontram desconectadas (para não dizer excluídas), não apenas do sistema financeiro e das possibilidades de acesso ao crédito, mas dos processos de desenvolvimento que contam com investimentos

privados e governamentais. Nestas comunidades, percebe-se um desequilíbrio em relação aos centros/territórios economicamente mais favorecidos e, na maioria dos casos, a comunidade reforça este desequilíbrio ao consumir produtos e serviços dos centros privilegiados. Como retratado por Lietaer e Kennedy (2010), as moedas servem para reduzir a dependência financeira das regiões e, por consequência, aumentam sua autonomia na busca pela resolução de seus problemas. Para os autores, a introdução de moedas locais ou regionais possibilita maior “margem de manobra” para o enfrentamento de seus problemas econômicos e sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: QUE DESAFIOS SE IMPÕEM EM TAIS PRÁTICAS?

A título de conclusão importa inicialmente sublinhar o potencial mais amplo contido nas moedas sociais. Conforme sugerem Lietaer e Kennedy (2010, p. 19), as moedas regionais são instrumentos de desenvolvimento, apesar da pouca atenção que elas recebem das autoridades, com condições de resolverem numerosos problemas, pois permitem criar “um tecido de relações comunitárias e solidárias a nível regional ou local, tecido que pode ser vital para fazer frente às mudanças imprevisíveis que tenhamos que enfrentar”. Entretanto, não são poucos os desafios que se impõem na construção de tais práticas. Com base na análise da experiência de Matarandiba, iremos, a seguir, pontuar cinco aspectos, refletindo suas dificuldades.

Um primeiro desafio importante diz respeito à confiança por parte dos próprios moradores no sistema local de moeda social. Entendida como uma conquista e não como algo que se “decreta”, tal confiança requer um processo de construção da legitimidade de tais práticas na comunidade. Razão pela qual a construção de tais iniciativas, sobretudo nos seus primeiros meses de vida, envolve uma série de riscos que podem afetar a credibilidade do sistema, tais como, falta de recursos para empréstimo; fragilidade de mobilização da comunidade com ausência de mecanismos consistentes de comunicação comunitária; e pouca adesão dos comerciantes locais.

Um segundo desafio concerne à capacidade de manter níveis elevados de coesão social no ambiente comunitário. Isto porque, num sistema de relações comunitárias, muito embora abundem os circuitos solidários e recíprocos, prevalecem também redes pessoais de relações com casos muito comuns de “desafetos”. Ou seja, problemas relacionais históricos entre pessoas da comunidade podem trazer para o centro do sistema situações de conflitos extremamente difíceis de serem tratadas, a exemplo de “desafeto” entre um membro da associação local que abriga o BCDI e um importante comerciante local, o qual deixa de aceitar a moeda em seu estabelecimento.

Um terceiro desafio diz respeito à própria capacidade da comunidade em termos econômicos, em razão de suas características próprias. Ou seja, comunidades com poucas opções de atividades econômicas levam a um “encurtamento” do circuito de circulação da moeda local (até seu retorno ao BCD), o que compromete a lógica intrínseca deste sistema, já que, obviamente, quanto mais “gira” a moeda social, mais saudável se torna seu sistema – afinal de contas, seu propósito não é de acumulação. Num desafio desse tipo, a solução passa pela

incrementação de novas atividades, com ênfase no chamado crédito produtivo do BCD (permitindo “esticar” o circuito de circulação da moeda social). Porém, aqui, trata-se de solução de médio e/ou longo prazo, supondo ainda o enfretamento de um quinto desafio.

Este diz respeito ao nível de organização já existente na comunidade e ao perfil de sua cultura política. Neste caso, parece salutar um justo equilíbrio entre uma certa maturidade política da comunidade em termos de ser portadora de um histórico de envolvimento e participação em movimentos sociais, de um lado, e a existência de lideranças com perfil construtivo capazes de fazer alavancar projetos de inovação socioeconômica, como os BCDs. Tanto o excesso de participação política em movimentos sociais pode dificultar as novas iniciativas, as quais acabam não recebendo a prioridade que necessitam para serem alavancadas, pois tais prioridades permanecem nas antigas bandeiras de lutas, quanto a pouca participação política numa comunidade também implica numa dificuldade de adesão às novas práticas pelo próprio déficit de cultura democrática, tão necessária em razão do caráter autogerido das novas iniciativas. Finalmente, formas tão inovadoras parecem apontar desafios, exigindo o aprendizado de um outro olhar sobre a gestão no desenvolvimento de territórios.

Lietaer e Kennedy (2010) apontam para a importância das universidades e centros de pesquisas acompanharem as experiências com moedas complementares, no sentido de estabelecer profundas comparações entre as experiências e medir suas consequências econômicas, sociais e ecológicas ao longo do tempo. É neste sentido, e diante de tais desafios, que se situa o trabalho da ITES/UFBA, tendo neste trabalho apenas uma pequena parte das reflexões referentes a uma série de estudos e práticas.

NOTAS

- 1 Denominação dos sistemas de trocas com moedas complementares na Alemanha, que visa manter a identificação do fato de ser um sistema “regional” (LIETAER e KENNEDY, 2010).
- 2 O Chiemgauer foi introduzido por Christian Gelleri, um professor secundarista, na região da Baviera, Alemanha, e seu projeto inicial era para ensinar economia aos estudantes (LIETAER e KENNEDY, 2010.). Para mais informações sobre esta moeda, ver www.chiemgauer.info.
- 3 Os LETS são clubes de trocas que se utilizam de uma moeda própria. O primeiro foi criado no Canadá, em 1976, diante dos problemas causados pela política monetária do país que reduzira o poder aquisitivo da população. O SEL é a denominação francesa para o mesmo tipo de iniciativa.

REFERÊNCIAS

AGLIETTA, M.; ÓRLEAN, A. **A violência da moeda**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

BLANC, J. Las monnaies parallèles: évaluation du phénomène et enjeux théoriques. **Revue d'économie financière**, n. 49, p. 81-102, set. 1998. Disponível em: <http://www.aef.asso.fr>. Acesso em: 01 jul. 2010.

BÚRIGO, F. L. **Moeda social e circulação de riquezas na economia solidária** (2002).

Disponível em: http://money.socioeco.org/documents/67pdf_Moeda.pdf. Acesso em: 29 ago. 2010.

CAILLÉ, A. **Antropologia do Dom**: o terceiro paradigma. Petrópolis, RJ: Vozes, p 7-139, 2002.

_____. Prefácio. In: ROSPABÉ, P. **La dette de la vie**. Paris: Éditions La découverte/Mauss, 1995.

COLLIAC, S. Monnaies parallèles provinciales et fédéralisme budgétaire en Argentine. **Revue d'économie financière**. n. 81, p. 1-20, abr. 2005.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia - Análise & Dados**, Salvador - Bahia, v. 12, n. 1, p. 9-19, 2002.

_____. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Civitas**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 155-174, jan./jun. 2007.

FRANÇA FILHO, G. C. de; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária**: uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FRANÇA FILHO, G. C. de; SILVA Jr., J. T. Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCD). In: CATTANI, Antonio David *et al.* **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra-São Paulo: Edições Almedina, 2009, p. 31-37.

GODBOUT, J. T. **O espírito da dádiva**, Rio de Janeiro: FGV, 1999.

INCUBADORA TECNOLÓGICA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ITES/UFBA (2007). **Projeto Economia Solidária e Sustentável de Matarandiba**, Salvador, BA, 2007.

LAVILLE, J. L. Economia plural. In: CATTANI, A. D. *et. al.* (Org.). **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra-São Paulo: Editora Almedina, 2009, p. 145-149.

LIETAER, B. **O futuro do dinheiro**. Encontros de Sustentabilidade (palestra proferida em 06 nov. 2007).

LIETAER, B.; KENNEDY, M. **Monedas regionales**: nuevos instrumentos para una prosperidad sustentable. s/l: La Hidra de Lerna Ediciones, 2010.

MENEZES, M. S.; CROCCO, M. A. Sistemas de moedas locais: uma investigação sobre seus potenciais a partir do caso do Banco Bem em Vitória/ES. **Economia e Sociedade**, Campinas-SP, v. 18, n. 2 (36), p. 371-398, ago. 2009.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **La subsistance de l'homme**: La place de l'économie dans l'histoire et la société. Paris: Flammarion, 2011.

ROCARD, M. Prefácio. In: LIETAER, B.; KENNEDY, M. **Monedas regionales**: nuevos instrumentos para una prosperidad sustentable. s/l: La Hidra de Lerna Ediciones, 2010.

ROSPABÉ, P. A. **La dette de la vie**. Paris: Éditions La découverte/Mauss, 1995.

SILVA Jr., J. T. **Moeda social no caso do Banco Palmas no Ceará**. Entrevista concedida em 29 maio 2010: Lavras, Minas Gerais.

_____. O impacto da moeda social no desenvolvimento local de uma comunidade: a experiência do Banco Palmas/CE. In: III ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 2004, São Leopoldo/RS. **Anais...** São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

SOARES, C. L. B. **Moeda social**: uma análise interdisciplinar das suas potencialidades no Brasil contemporâneo. 2006 Tese (Doutorado) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

_____. Moeda Social. In: CATTANI, A. D. *et al.* **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra-São Paulo: Edições Almedina, 2009, p. 255-259.

THÉRET, B. Os três estados da moeda: abordagem interdisciplinar do fato monetário. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 17, n. 1 (32), p. 1-28, abr. 2008.

ZELIZER, V. A. **La signification sociale de l'argent**. [S. l.]. Coll. Liber, Edições Seuil, Paris 2005.

Ariadne Scalfoni Rigo

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduada em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), MG. Professora da Escola de Administração da UFBA e do Programa de Pós-Graduação em Administração (NPGA). Pesquisa e atua nas áreas Organizações, Gestão e Controle Social. Especificamente, interessa-se pelas temáticas relacionadas às Políticas Públicas em Economia e Finanças Solidária, Moedas Sociais e Desenvolvimento de Territórios. Membro da Incubadora Tecnológicas de Economia Solidária e Gestão do Desenvolvimento Territorial (ITES/UFBA).

Genauto Carvalho de França Filho

Professor da Universidade Federal da Bahia. Pesquisador CNPq. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estudos Organizacionais, atuando principalmente nos seguintes temas: economia solidária, associativismo, terceiro setor, economia popular e novas formas de solidariedade. Graduado e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia e doutor em Sociologia - Université de Paris VII.

**Leonardo
Prates Leal**

Mestre em Administração (Organização, Poder e Gestão) pela Universidade Federal da Bahia e graduado em Administração pela Universidade do Estado da Bahia. Professor do curso de Administração Pública da Universidade Federal de Alagoas - UFAL - Campus Arapiraca. Coordenador geral da Incubadora Tecnológica de Economia Solidária - ITES/UFAL. Pesquisa e atua nos seguintes temas: Economia Solidária, Finanças Solidárias, Gestão Social, Bens Comuns, Associativismo, Cooperativismo e Desenvolvimento Territorial.



Foto: Gabriel Webber

A Tecnologia Social e a Interface com a Gestão Ambiental: Desafios Contemporâneos

Gabriel Webber, Márcia Regina Ferreira

Resumo

O artigo reflete a vivência dos espaços curriculares projeto de aprendizagem – PA e vivência profissional, no bacharelado em gestão ambiental da Universidade Federal do Paraná – Setor Litoral. O tema proposto aponta alguns dos desafios encontrados pela sociedade contemporânea no que tange à relação dos seres humanos com os ambientes em que estão inseridos. Para sustentar proposições para esses problemas, é utilizada a interface da tecnologia social com a gestão ambiental através de um processo de gestão ambiental participativa. É apresentado, também, um breve relato de experiência como bacharel em gestão ambiental e os apontamentos sobre o uso da tecnologia social na elaboração de um croqui de uso e ocupação do solo do acampamento do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra José Lutzenberger no município de Antonina – PR e como isso pode se configurar como uma ação social de aprendizados mútuos.

Palavras-chave

Tecnologia Social. Gestão Ambiental. Aprendizagens.

Abstract

The article reflects upon the experience of learning spaces - PA and professional experience within the curriculum design of the bachelor's degree in environmental management at the Federal University of Paraná - Coastal Sector. The theme proposed notes some of the challenges faced by contemporary society regarding the relationship between human beings and the environment in which they live. To support these propositions to such problems, it was used na interface of social technology with environmental management through a process of participatory environmental management. It is also presented a brief account of the experience as a BA in environmental management and notes about the use of social technology in preparing a sketch of use and occupation of the camp of the Rural Landless Workers Movement José Lutzenberger in the municipality of Antonina - PR and how it can be configured as a social action.

keyword Social Technology. Environmental Management. Learning.

VIVÊNCIA PROFISSIONAL DO BACHAREL EM GESTÃO AMBIENTAL: GESTÃO AMBIENTAL E TECNOLOGIA SOCIAL

O presente trabalho tem como enfoque o relato de vivência profissional de um gestor ambiental no acampamento do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) José Lutzenberger, localizado no município de Antonina, estado do Paraná, durante o período de abril de 2012 a janeiro de 2013.

Nesse espaço do acampamento, ocorreram os primeiros diálogos com a comunidade camponesa do Rio Pequeno, onde foram definidas as ações de trabalho. O relato compõe uma reflexão sobre as ações, tendo como caminho a participação dos camponeses no reconhecimento de seus territórios. A elaboração do croqui de uso e ocupação do solo da região, por sua vez, foi incorporado durante a vivência, através da própria demanda dos acampados.

O gestor ambiental visa à resolução de conflitos e desafios em diversos tipos de ambientes e com os mais variados atores sociais. Através das tecnologias sociais (TS), pode-se observar um dos caminhos possíveis para auxiliar nessas resoluções. Ainda dentro dessa perspectiva, Almeida (2010) propõe uma visão da TS que vem de encontro à vivência que será relatada nesse trabalho:

A concepção de TS vai além do enfoque no artefato e agarra-se no contexto e na realidade concreta dos sujeitos para transformar. É um posicionamento político, na medida em que é um situar-se no mundo das pessoas e de seu espaço, sua organização, de forma independente, autônoma e autogestionária. A TS é um instrumento pedagógico, pelo qual todos aprendem no construir das soluções (p. 14).

Segundo Dagnino *et al.* (2004, p. 33), a tecnologia social e seu conceito são construídos através de vários olhares. Os autores defendem ainda que a TS não deve ser considerada uma “marca” e “[...] nem precisa – ser entendida como um conceito”. Portanto, há a compreensão de que a TS não é somente um conjunto de técnicas apropriadas por agrupamentos humanos, mas sim um processo construído coletivamente e a partir da realidade onde está inserida para a resolução dos problemas daquele grupo. Soma-se, também, a visão de Pena (2010) sobre TS:

Para a Fundação Banco do Brasil, o conceito de Tecnologia Social percorre as experiências desenvolvidas nas comunidades urbanas e rurais, nos movimentos sociais, nos centros de pesquisas e nas universidades que podem produzir métodos, técnicas ou produtos que contribuam para a inclusão e a transformação social, em particular quando desenvolvidas em um processo no qual se soma e se compartilha o conhecimento científico com o saber popular (p. 43-44).

Durante a formação e atuação do bacharel em gestão ambiental, ele é provocado a perceber que, para atingir um equilíbrio dinâmico ambiental, precisamos de meios igualitários para todos os seres vivos. Um dos caminhos possíveis para atingirmos essa meta é a utilização de tecnologias sociais por toda população. Todavia, alerta Boff (2010, p. 60), que essas intervenções com técnicas, as quais são partes das tecnologias, precisam estar adequadas a um modo de produção menos agressivo, ocorrendo a distribuição mais equitativa, com um consumo responsável, e que busquem estratégias de absorção dos rejeitos que não danifiquem os ecossistemas. Esse profissional possui uma formação condizente com os desafios da realidade social contemporânea. Como afirma Schenkel (2012):

A Gestão Ambiental envolve um campo amplo de conhecimentos e saberes, bem como, de atuação profissional. Além disso, para que o 'pode ser' se torne em 'ser real', é necessário que sejam tomados em conjunto e de forma interconectada (compreensão da interação entre os fenômenos), tanto o diagnóstico dos problemas ambientais ligados às diversas esferas da vida moderna, quanto as ações necessárias para superá-los. Daí a necessária visão sistêmica ou holística que deve caracterizar a formação e a atuação profissional dos gestores ambientais, bem como, da inter ou transdisciplinaridade dos processos de formação (p. 158).

Para a compreensão e entendimento das ações tomadas durante o período de vivência relatado adiante, é necessário compreender que a gestão ambiental tenta sempre buscar a participação social, principalmente ao se propor trabalhos em comunidades rurais e o uso de tecnologias sociais. Para Enrique Leff (2012):

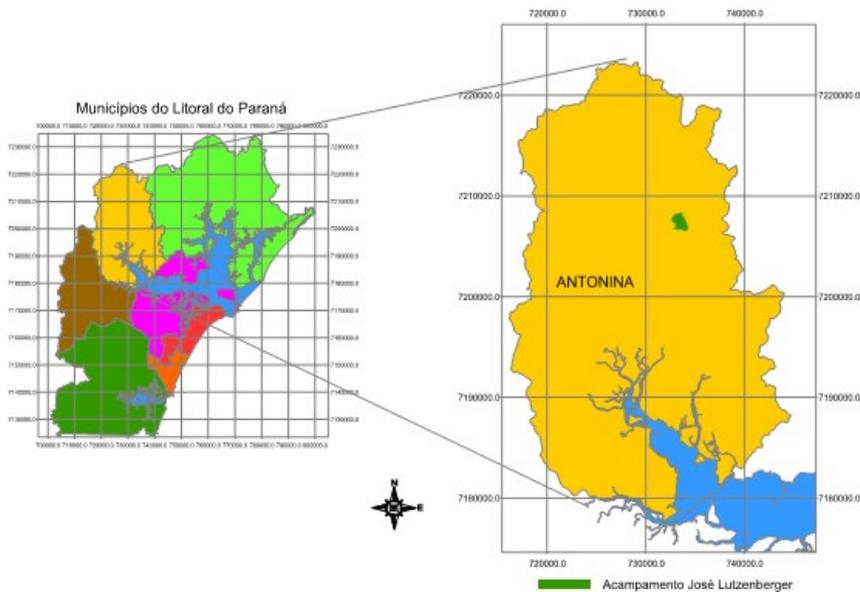
A gestão ambiental participativa está propondo, além da oportunidade de reverter os custos ecológicos e sociais da crise econômica, a possibilidade de integrar a população marginalizada num processo de produção para satisfazer suas necessidades fundamentais, aproveitando o potencial ecológico de seus recursos ambientais e respeitando suas identidades coletivas. Assim estão surgindo "iniciativas descentradas" para construir uma nova racionalidade produtiva, fundada em práticas de manejo múltiplo, integrado e sustentado dos recursos naturais, adaptadas às condições ecológicas particulares de cada região e aos valores culturais das comunidades (p. 63).

A participação social na gestão ambiental de uma determinada área pode se dar de diferentes formas. Dentro dessa perspectiva e neste estudo, apresenta-se a tecnologia social como um processo de gestão ambiental participativa.

LOCALIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E METODOLOGIA

O Acampamento José Lutzenberger está localizado no litoral do Estado do Paraná, e no perímetro rural do município de Antonina. A região está circunscrita na Área de Proteção Ambiental (APA) de Guaraqueçaba e pertence à microbacia hidrográfica do Rio Pequeno, tributária do Rio Cachoeira, compreendendo a comunidade camponesa do Rio Pequeno (Ver ilustração 1).

Ilustração 1: Localização do Acampamento do MST José Lutzenberger no município de Antonina-PR



Fonte: Autoria própria.

As atividades iniciaram através do último período do curso, o qual compreende as vivências profissionais proporcionadas pelo espaço curricular Fundamentos Teóricos e Práticos (FTP) do curso superior bacharelado em gestão ambiental da Universidade Federal do Paraná – Setor Litoral (UFPR). Segundo Morgado (2012), o projeto pedagógico da UFPR:

[...] propõe uma formação voltada à autonomia do estudante, na qual, em diferentes momentos, deve fazer escolhas, assumir o seu protagonismo e uma atitude propositiva em relação aos conhecimentos que adquire. Ao professor, cabe mediar a construção dos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores pelos estudantes, através da criação de situações de aprendizagem. [...] O foco na aprendizagem do estudante é compreendido como uma estratégia que favorece a formação de um profissional atuante e ético (p. 119-120).

Devido essa formação, foi possível manter o contato com a comunidade camponesa do Rio Pequeno e iniciar o desenvolvimento do trabalho como uma vivência profissional através de um diálogo com uma das lideranças. Posteriormente, em reuniões com a comunidade, surge a proposta de vivenciar o espaço comunitário de um acampamento vinculado ao MST. Nessas primeiras reuniões, a comunidade expôs o processo histórico da ocupação e as suas principais dificuldades e demandas. Uma delas é a visibilidade das ações do acampamento pelos Governos Federal, Estadual e Municipal, principalmente representado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Sendo assim, foi definido em reunião que a elaboração de um croqui da fazenda seria útil para a tomada de decisão futura

da própria comunidade. As visitas eram agendadas com as lideranças e, ao todo, foram aproximadamente quinze dias de imersão na região, geralmente com períodos de três dias consecutivos.

No relato da vivência, a forma de geoprocessamento utilizada passou pelo mapeamento temático e focalizou-se na produção de um croqui de uso e ocupação do solo, para que seja utilizado futuramente como o início da discussão sobre o zoneamento. Segundo Medeiros e Câmara (2013):

Ao pensar o espaço geográfico como um conjunto de objetos e um conjunto de ações, pode-se imaginar que uma proposta de zoneamento busca a partição do espaço por meio da identificação de uma ou várias dessas ações. Quer dizer que uma proposta de zoneamento pode ser entendida como um processo de regionalização a partir de um conjunto de intenções (p. 13).

Após as primeiras reuniões de planejamento, conhecimento da região e do modo de produção agroecológica que a comunidade vem implantando no local, é que começaram as ações de coleta de dados em campo. Com o auxílio de aparelho GPS, os pontos e dados eram coletados nas saídas a campo sempre com o auxílio de alguma pessoa do acampamento que conhece muito bem a região. Após esses dados coletados, foi possível gerar um banco de dados e, posteriormente, o geoprocessamento dos mesmos e a elaboração do croqui de uso e ocupação do solo. Para Medeiros e Câmara (2013, p. 13), a gestão do território, ações de planejamento ambiental, ordenação ou monitoramento pela sociedade moderna perpassa a inclusão da análise dos componentes do ambiente em que está localizado o estudo, como “[...] o meio físico-biótico, a ocupação humana, e seu inter-relacionamento”.

RELATO DE VIVÊNCIA SOBRE A EXPERIÊNCIA NA FORMAÇÃO DO GESTOR AMBIENTAL E O USO DA TECNOLOGIA SOCIAL NO TRABALHO DE GEOPROCESSAMENTO: VIVÊNCIA COM A COMUNIDADE - SENSIBILIDADE, TEMPO, DIÁLOGO E TÉCNICA

A vivência com a comunidade compreendeu o exercício de atividades do cotidiano das famílias camponesas do acampamento José Lutzenberger, como: auxílio nas hortas coletivas e atividades de manejo e produção, comercialização em feiras municipais, participação em reuniões sobre planejamento, auxílio no acompanhamento de atividades com grupos de visitantes, participação em refeições nas residências das famílias para diálogos sobre a região e a comunidade.

Durante essas atividades, e também nas reuniões sobre o trabalho, eram observados elementos para subsidiar a organização dos levantamentos de dados geográficos sobre o acampamento. Tais elementos eram descritos nas falas e compreendiam as suas ações cotidianas e um conjunto de intenções para o possível cenário de atividades do acampamento. Entre eles, tiveram mais destaque nas falas: os espaços de produção agroecológica coletiva, as divisões de lotes individuais, estradas e caminhos, casa sede e barracão, viveiro de mudas, antigas áreas de pastagens e áreas de uso comum.

O croqui de uso e ocupação do solo entrou em discussão após a identificação desses principais elementos. Até então, o objetivo era somente acompanhar o cotidiano das famílias e identificar um mapeamento temático envolvendo os limites da fazenda onde está situado o acampamento. Essa evolução do trabalho para um georreferenciamento dos elementos coletados na vivência e incluídos num croqui de uso e ocupação só foi possível pela prática da escuta dos diferentes membros e constante diálogo (Ver Ilustração 2).

Ilustração 2: Croqui de uso e ocupação do Acampamento do MST José Lutzenberger no município de Antonina-PR



Fonte: Autoria própria.

As primeiras saídas a campo compreenderam a marcação dos lotes individuais. Foram georreferenciados 25 (vinte e cinco) lotes durante o percurso da estrada que perpassa a região. A maioria dos lotes ocupados possuem produções agroecológicas de subsistência. As famílias ficam com a responsabilidade de manejo e uso, com algumas parcerias dentro da comunidade. A próxima etapa foi a coleta de dados sobre os espaços de produção agroecológica coletiva. Divididos no croqui como área 1 e área 2. A seguinte saída a campo compreendeu a demarcação do trajeto do Rio Pequeno, o seu leito antigo e o atual. Nessa mesma etapa, foram levantados os dados referentes às antigas áreas de pasto, as quais estão em estado de recuperação ambiental. Segundo Harder e Freitas (2010, p. 164), antigamente, a principal atividade na fazenda era a bulbalinocultura, isto é, a criação de búfalos. O frequente pisoteamento do terreno e o alastramento de espécies do gênero *Brachiaria* deixaram a região degradada ambientalmente e o acesso, em diversos pontos, é dificultado por esses fatores. A última etapa de campo foi a coleta de dados sobre os limites do acampamento.

Após a fase de coleta de dados em campo, o trabalho de geoprocessamento teve início. Como SIG e para o processamento de dados, foi utilizado o *software* livre gvSIG desktop versão 1.12.01. Por ser um software livre, pode ser modificado por usuários com conhecimento de programação, e essas modificações, ou novos recursos, podem ser compartilhados por outros usuários. Segundo Monteiro (2011), dados, informações e conhecimentos são essenciais para a tomada de decisão pelos gestores de qualquer área. E quando estes podem ser representados em mapas os equívocos nas tomadas de decisões são menores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tecnologia social como um processo de gestão ambiental participativa na vivência relatada demonstrou-se eficaz e possível para a compreensão da realidade local pela população residente. Nessa atuação dialógica entre Instituição de Educação Superior e Movimento Social, pode-se perceber o potencial de resolução de desafios socioambientais.

Por fim, o espaço de vivência profissional aliado ao processo de vivência do cotidiano rural de um coletivo camponês com a visão histórica de resistência e cenário de uma nova forma de produção e comercialização agroecológica e em coletivo traz ao bacharel em gestão ambiental muitos pontos de reflexão sobre a sua atuação na atual sociedade contemporânea. Assim, a Tecnologia Social, não é somente um processo de atuação profissional viável, mas também proporciona um *locus* de aprendizado mútuo.

NOTA

1 Submetido em: 7 maio 2014. Aceito para publicação em: 25 ago. 2014.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. S. de. A contribuição da extensão universitária para o desenvolvimento de Tecnologias Sociais. In: REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL – RTS (Org.). **Tecnologia Social e Desenvolvimento Sustentável: Contribuições da RTS para a formulação de uma Política de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação**. Brasília – DF: Secretaria Executiva da Rede de Tecnologia Social (RTS), 2010. p. 09-15.

BOFF, Leonardo. **Cuidar da Terra, proteger a vida: como evitar o fim do mundo**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2010.

DAGNINO, Renato; BRANDÃO, F. C.; NOVAES, H. T. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL *et al.* **Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004. p. 15-64.

HARDER, E.; FREITAS, Ana E. de C. A velada dimensão ambiental da função social da

propriedade: rotinas administrativas e práticas coloniais no contexto do estado brasileiro. In: SONDA, C.; TRAUZYNSKI, S. C. (Org.). **Reforma Agrária e Meio Ambiente: teoria e prática no estado do Paraná**. Curitiba – PR: ITCG, 2010, p. 159-178.

LEFF, Enrique. **Saber Ambiental – Sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2012.

MEDEIROS. J. S.; CÂMARA, G. Geoprocessamento para projetos ambientais. In: CÂMARA, G.; DAVIS, C.; MONTEIRO, A. M. V. **Introdução à Ciência da Geoinformação**. Divisão de Processamento de Imagens – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. Disponível em: <<http://www.dpi.inpe.br/gilberto/livro/introd/cap10-aplicacoesambientais.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2013.

MONTEIRO, Ricardo R. **Introdução ao uso da geoinformação e do software livre gvSIG**. Matinhos, PR: UFPR – Litoral, 2011.

MORGADO, Renato Pellegrini. **A formação de bacharéis em Gestão Ambiental: complexidade e os desafios socioambientais contemporâneos**. 156 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) – Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

PENA, J. de O. O papel da tecnologia social para o desenvolvimento sustentável. In: REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL – RTS (Org.). **Tecnologia Social e Desenvolvimento Sustentável: Contribuições da RTS para a formulação de uma Política de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação**. Brasília – DF: Secretaria Executiva da Rede de Tecnologia Social (RTS), 2010, p. 43-46.

SCHENKEL, Cladecir Alberto. **Gestão Ambiental: perfil profissional e formação em Cursos Superiores de Tecnologia e de Bacharelado**. 346 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2012.

Gabriel Webber

Especialista em Educação Ambiental com Ênfase em Espaços Educadores Sustentáveis e Bacharel em Gestão Ambiental, ambos pela Universidade Federal do Paraná – Setor Litoral.

Marcia Regina Ferreira

Doutorado em Ciências pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) em Desenvolvimento Rural Sustentável. Professora e pesquisadora na Universidade Federal do Paraná (UFPR/Setor Litoral) na graduação e no Mestrado em Desenvolvimento Territorial Sustentável. Experiência na área de Administração e Educação com ênfase em Empreendedorismo e Agroecologia, atuando principalmente nos seguintes temas: comunidades rurais, educação do campo, ecologia política, metodologias participativas, descolonialidade e meio de vida rural sustentável.



Foto:Gabriel Webber



Foto: Leonardo Leal

Líderes Empreendedoras do Pacífico Colombiano: Cultura, Identidade e Associativismo

Valéria Marques Tavares de Menezes Ettinger

Resumo

Este trabalho é o resultado de uma observação participante realizada na cidade de Guapi na Colômbia, como componente obrigatório da Residência Social¹. Inicialmente, o artigo constrói sua premissa teórica a partir da discussão sobre cultura e identidade, fazendo um *link* com a realidade dos povos do Pacífico colombiano por meio de suas histórias e modo de vida. No segundo momento, o artigo aborda a importância das mulheres afrodescendentes na formação da cultura e das tradições locais, promovendo um encontro com essa realidade a partir da história de vida de uma mulher líder, de uma mulher empreendedora e do processo organizacional de três coletivos de mulheres. Buscou-se, como caminho de construção, a revisão da literatura existente, para contribuir com o embasamento teórico a respeito dos temas cultura, identidade e história das comunidades afrodescendentes na Colômbia. Na obtenção dos dados, foi utilizado o método história de vida por meio de entrevistas com relato de experiência, transcrito em forma de narrativa, mesclado com o olhar do pesquisador.

Palavras-chave

Cultura. Identidade. Gênero. Liderança. Empreendedorismo. Associativismo.

Abstract

This work is the result of a participant observation conducted in the town of Guapi in Colombia, as a mandatory component of Social Residency Program. Initially, the article builds its theoretical premise on the discussion of culture and identity, establishing a link with the reality of the peoples of the Colombian Pacific through their stories and way of living. Secondly, the article discusses the importance of African descent women to the formation of culture and local traditions, promoting an encounter with this reality based on the life story of a female leader, on an enterprising woman and on the organizational process of three female collective groups. We reviewed

the existing literature in order to contribute to the theoretical basis of the themes culture, identity and history of Afro-descendant communities in Colombia. To obtain the data, we used the life story method through interviews with reporting experience, transcribed in narrative form, mixed with the researcher's perspective.

keywords Keywords Culture. Identity. Genre. Leadership. Entrepreneurship. Associations.

INTRODUÇÃO

O presente artigo é o resultado da disciplina Residência Social do Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social. Trata-se de uma metodologia inovadora desenvolvida pelo CIAGS – Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social, que instaura uma nova relação entre universidade e comunidade, complementando a formação acadêmica do estudante com uma vivência prática intensiva. Tal atividade deve ser desenvolvida, prioritariamente, no exterior, em instituições cuja observação agregue conhecimento à dissertação do mestrando.

Para o desenvolvimento da atividade prática, foi firmada uma parceria com a Fundação ACUA – Activos Culturales Afro – para que essa instituição promovesse e acompanhasse a imersão da autora em atividades que tivessem correlação e afinidade com sua pesquisa.

A Fundação ACUA – Activos Culturales Africanos – uma entidade sem fins lucrativos, com sede em Bogotá – Colômbia, tem como missão: promover o empoderamento sustentável das comunidades afrodescendentes organizadas da América Latina, a partir da valorização e afirmação de suas culturas. Nessa perspectiva, a Fundação ACUA tem como finalidade fomentar o desenvolvimento das comunidades rurais e urbanas a partir da geração de renda e valorização da cultura de origem africana, por meio de intercâmbio de saberes, pelo reconhecimento social, institucional e acadêmico das tradições. Para consagração desse fim, a Fundação ACUA busca viabilizar estratégias de desenvolvimento dessas comunidades, por meio de melhorias de renda, acesso a direitos, bem como incentivando e promovendo a cultura, as tradições e as identidades afrodescendentes. (Disponível em: <<http://www.programaacua.org/page/sobre-acua>>. Acesso em: 22 maio 2013).

Dentro desse contexto, observa-se, no seio das comunidades afrodescendentes, a formação de organizações de mulheres que têm como objetivos fortalecer os vínculos comunitários e afetivos, desempenhar em conjunto as atividades produtivas e fomentar novos meios de aquisição de renda quando as atividades tradicionais (pesca, agricultura e artesanato) forem impróprias, em virtude das interferências climáticas. Vale ressaltar que as atividades tradicionais são legados familiares que foram passando de geração em geração, sendo um fator crucial para a manutenção do homem no seu território.

Para a obtenção dos dados, foi entrevistada uma mulher líder, uma mulher empreendedora e analisados empreendimentos coletivos de mulheres como: a Cooperativa de Mulheres Artesãs (Coopmulheres), a Rede Matamba e Guasan e a Fundação Chiyangua, todos com sede na cidade de Guapi.

No processo da observação participante, utilizou-se o método história de vida para poder entender a influência e participação das mulheres investigadas nas questões comunitárias. Os dados obtidos foram gravados e transcritos em forma de narrativas, dissertação e perguntas e respostas.

CULTURA E IDENTIDADE: A FORÇA DE AGREGAÇÃO DE UM POVO

O homem é o único ser possuidor de cultura e esta estabelece o seu modo de ser e de viver, tanto na perspectiva individual quanto social. Esse processo é construído a partir dos saberes, das crenças, das leis, da moral e dos costumes que vão sendo apreendidos pelo ser humano, conforme os laços e traçados que o vinculam no meio social em que vive (MORIN, 2011, p. 51). O homem diferencia-se dos primatas em virtude da sua cultura e, assim, realiza-se como ser biológico e social (MORIN, 2011, p. 47). Esse modo de ser e de viver do sujeito, enquanto ser social, será compartilhado com seus pares, sofrerá transformações decorrentes das misturas no processo de troca e ressignificar-se-á para se adaptar ao formato social vigente (LARAIA, 2011, p. 45).

A formação cultural de um povo não é, exclusivamente, fruto da sua mecânica evolutiva ou das influências hereditárias, ela constrói-se a partir de um interminável processo de acumulação por meio do contato e das trocas com culturas diversas, por isso que todos os sistemas culturais estão em contínuo processo de modificação. A cultura organiza e constrói o pilar de uma sociedade e também define os valores e os padrões de vida e das relações entre seus membros. Todo esse simbolismo estabelecido pelas crenças e pelos valores predominantes, “depende de um aprendizado e este consiste na cópia de padrões que fazem parte da herança cultural do grupo” e que serão responsáveis pela modelagem identitária do sujeito (LARAIA, 2011, p. 71).

Nessa trajetória, o homem assimila significados que se transformam em crenças e mitos e, por meio deles, o homem compreende-se como um ser coletivo, membro de um grupo, de uma comunidade ou de uma nação. Assim, o homem vai moldando a sua identidade individual e coletiva, pelas influências sociais, pelo convívio com seus pares, bem como por meio do reconhecimento do outro. O homem é um componente da sociedade, esta nasce para ele e ambos entrelaçam-se para construir a história dos seres e tecer suas relações na busca de uma convivência harmônica. “É a cultura e a sociedade que garantem a realização dos indivíduos, e são as interações entre indivíduos que permitem a perpetuação da cultura e a auto-organização da sociedade” (MORIN, 2011, p. 49).

Então, pode-se afirmar que identidade seria o resultado do reconhecimento que o indivíduo

faz de si mesmo e da experiência de um povo, os quais são compostos de diversos saberes, significados, entendimentos e interpretações, dando a conotação de uma multiplicidade de identidades, conforme expõe Castells (2012, p. 23):

A construção de identidades vale-se da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de poder e revelações de cunho religioso. Porém, todos esses materiais são processados pelos indivíduos, grupos sociais e sociedades, que reorganizam seu significado em função de tendências sociais e projetos culturais enraizados em sua estrutura social, bem como em uma visão de tempo/espaço.

Segundo Castells (2010, p. 22-23), a identidade pode ser reconhecida de duas maneiras: a primeira como fonte primária dos próprios atores, construída por meio de um processo de individuação; e a segunda, quando os atores internalizam a premissa identitária, influenciados por uma concepção dominante. Nesse segundo aspecto, a ideologia dominante torna-se o núcleo que constrói a compreensão do indivíduo sobre determinado fato, direcionando-o na condução do seu comportamento. Esse valor dominante vai impondo sua força, molda as diversas relações, sedimenta os seus estereótipos e estabelece um modo ideal de vida, que se torna natural e, por algum tempo, absoluto.

Quando o dominador se apossa do dominado, este vai perdendo a noção de sua própria condição, tornando-o vulnerável a aceitar e a submeter-se à representação imposta. E, no desenrolar desse processo, o dominado, que está deslocado do seu “eu” identitário, muitas vezes até do seu *locus* de pertencimento, sente-se perdido e, para sobreviver ou até para sentir-se real, credita a ideia do dominador (BHABHA, 2007, p. 73).

Por conta dessa confusão que se estabelece entre a identidade de origem e a identidade do dominador, este, para não perder o seu poder, intensifica um massacre ideológico contra o que não lhe é conveniente, na tentativa vã de cristalizar o seu fundamento e perpetuar a sua dominação. Porém, esse discurso hegemônico, em algum momento, dará margem aos focos de resistência, os quais promoverão uma ressignificação do discurso dominante (BHABHA, 2007, p. 120). Esses movimentos de oposição aos princípios impostos têm como objetivo o embate com o instituído, que Castells (2010, p. 24-25) chamou de:

Identidade de resistência: criada por atores que se encontram em posições/ condições desvalorizadas e/ou estigmatizadas pela lógica da dominação construindo, assim, trincheiras de resistência e sobrevivência com base em princípios diferentes dos que permeiam as instituições da sociedade, ou mesmo, opostos a estes últimos.

Essa identidade de resistência constitui a história dos negros que vivem na costa pacífica colombiana como processo de reconhecimento do seu território e de suas necessidades como comunidade afrodescendente. Por conta dessa história de luta e visibilidade, a Colômbia estabelece-se como um país multiétnico e assume compromissos legais para questões que

envolvem o desenvolvimento socioterritorial das comunidades negras.

La constitución política de 1991 reconoce a Colombia como país multiétnico; en su artículo transitorio No. 55, establece que a las comunidades negras de la Costa Pacífica se les reconocerá su territorio y se protegerán sus derechos económicos, sociales y culturales. Como resultado de ello, se dio un impulso importante a sus procesos organizativos, lo que permitió la concertación de la ley 70, ley con la cual se reglamentó el mencionado artículo constitucional (TAVARES, 2005, p. 53).

Pode-se afirmar que, em decorrência da história de resistência à discriminação e à opressão, a Constituição de 1991 reconhece e protege as comunidades negras, suas expressões culturais como a música, a dança e o artesanato, seus rituais mortuários, a medicina tradicional e seu modo de vida, o qual se sustenta no manejo e cultivo dos recursos da biodiversidade, por ser o território colombiano dotado de uma grande riqueza natural (INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, 2006, v. 0, p. 12).

RESISTÊNCIA E LOCUS DE FORMAÇÃO IDENTITÁRIA

Os negros chegaram à costa pacífica trazidos pelos espanhóis como mão de obra escrava, para explorar o território na extração de ouro e prata. Após o período de escravidão e os processos de libertação dos negros e emancipação do território, a população negra foi migrando e se fixando às margens dos rios e, ali, iniciaram um processo de povoamento da região pacífica por afrodescendentes.

Las numerosas proclamaciones de emancipación hechas por Bolívar entre 1816 y 1821 produjeron una serie de rebeliones de negros en varias partes de las tierras bajas. [...]; cuando las guerras terminaron, muchos de ellos se asentaron en los Valles del Cauca y Magdalena (INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, 2006, v. 0, p. 163).

As comunidades do Pacífico possuem, na atualidade, 149 territórios, considerados afrodescendentes, sobre uma área de pouco mais de 5 milhões de hectares e, nesses territórios, vivem 1219 comunidades, que estão distribuídas na zona litorânea ou ribeirinha (INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, 2006, v. 0, p. 11).

Com esse processo de povoamento das regiões ribeirinhas e de mangues, o rio e suas margens agrícolas tornaram-se o espaço de construção das identidades dessas comunidades, que, em quase sua totalidade, é constituída de afrodescendentes e mestiços, haja vista o processo de diminuição da população indígena pelas investidas exploratórias do colonizador (TAVARES, 2005, p. 164), conforme dados extraídos do perfil produtivo do município de Guapi, que aponta serem afrodescendentes 97% da população local, e os 3% restantes estão distribuídos entre indígenas (0,35%) e mestiços 2,65%, sendo que 60% da população está situada na cabeceira municipal e 40% na zona rural (MINISTERIO TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA, 2013, p. 17-19).

As margens ribeirinhas são o *locus* de integração social, de subsistência, de trabalho e renda e de formação cultural dos povos da costa pacífica colombiana. É nesse espaço que eles constroem suas casas, criam seus filhos e se apropriam da fauna e da flora nativa, para garantir a segurança alimentar, crescimento econômico e desenvolvimento territorial.

Nesse contexto, encontram-se as comunidades que estão às margens do Rio Guapi e seus afluentes, as quais têm, na força das tradições, o sustentáculo econômico e social de seu povo. Hoje a região se mantém, economicamente, por meio da agricultura, da pesca, extração de mariscos, extração de ouro e prata, bem como da cultura, através da música, da gastronomia e do artesanato (INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, 2006, v. 0, p. 15).

Para nosotros, los hombres y las mujeres negras pertenecientes a una comunidad y grupo étnico, el Territorio Región del Pacífico está constituido por nuestros rios, montes, esteros, fincas y veredas, así como por los conocimientos y las costumbres que tenemos para cuidar y utilizar cada espacio. El territorio también expresa las diferentes formas como nos organizamos para salir a pescar, hacer la minería, cazar, buscar madera en la montaña, sembrar y cosechar en las fincas. Nuestro territorio también está constituido por los saberes que tenemos de las plantas medicinales para curar los males del cuerpo y del alma [...] (INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, 2006, p. 17 e 18).

Observa-se que, para manutenção dessas tradições sociais, econômicas e culturais, as mulheres têm exercido um papel fundamental, visto serem protagonistas das atividades ancestrais e tradicionais, bem como por ajudarem os homens nas funções que eles desempenham, decorrentes da produção, comercialização e uso dos produtos agrícolas e pesqueiros.

Reafirma-se, com o exposto, o processo de inclusão comunitária das mulheres e sua importância nos processos produtivos e seus desdobramentos nas comunidades negras colombianas.

MULHERES DO PACÍFICO E O RESGATE DAS TRADIÇÕES ANCESTRAIS

As Mulheres do Pacífico Colombiano também construíram sua trajetória com base nas tradições da vida em comunidade, na preservação dos costumes ancestrais e no uso da biodiversidade como *locus* de sobrevivência, bem como são participantes ativas no processo de manutenção dos saberes, por meio dos ensinamentos e experiências com os seus descendentes.

Nessa trajetória de valorização das comunidades tradicionais e de seus costumes, a legislação colombiana define como conhecimento ancestral aquele:

[...] asociado a la biodiversidad como los conocimientos, innovaciones y prácticas de las comunidades indígenas y locales que tienen estilos de vida pertinentes para la conservación y utilización sostenible de la biodiversidad, en concordancia con el Convenio sobre Diversidad Biológica (INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, 2006, v. 1. p. 28).

E assim, as comunidades vão traçando o seu modo de viver preservando as suas tradições, mantendo suas identidades culturais e perpetuando seus valores comunitários.

La ancestralidad es entendida con el conjunto de conocimientos, saberes, sentires y formas propias de las comunidades que ha sido transmitido de generación en generación y que, a su vez, es el resultado de un proceso constante y permanente de construcción y reconstrucción cultural y de enriquecimiento y adaptación, que tuvo como punto de partida los conocimientos y experiencias de nuestros ancestros traídos de África y que conjuntamente con los elementos adquiridos con el contacto con los europeos e indígenas logró desarrollarse en cada uno de los espacios en los que se establecieron las comunidades negras. La ancestralidad está determinada por la posibilidad de tener clara la importancia de nuestros ancestros, de nuestros abuelos, bisabuelos y tatarabuelos que, a partir de sus posibilidades y condiciones, construyeron nuestras sociedades, dejándonos un rico legado social, económico, cultural y religioso que hoy nos permite identificarnos como comunidades negras (INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, 2006, v. 1, p. 17-18).

Vale ressaltar que o conhecimento ancestral é extraído da memória viva das comunidades, as quais o transmitem pelos ensinamentos e experiências dos seus pais, parentes e das escolas, estando as mulheres numa situação de destaque, por serem investidoras diretas da agregação familiar, a qual, nas comunidades tradicionais, depende, prioritariamente, da manutenção do homem no seu território. Para tanto, é necessário que esse território esteja apto ao seu contínuo manejo e uso, que só ocorrerá se houver a transmissão e a perpetuação das tradições (INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, 2006, v. 1, p. 34).

Dessa forma, a proteção das tradições ancestrais faz-se necessária para: preservar a integridade da vida e da cultura das comunidades, fomentar o interesse dos jovens no engajamento das atividades delas decorrentes, evitar o uso indevido do território e dos seus bens naturais, como proteção do planeta e das gerações futuras, e garantir que as comunidades se beneficiem de maneira adequada e equitativa do seu território (INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, 2006, v. 1, p. 34).

Nessa perspectiva, as mulheres negras do pacífico colombiano têm demonstrado um forte engajamento no resgate e preservação das tradições ancestrais, com o fim de melhorar as condições de vida de suas famílias e desenvolver economicamente o seu território. Salientamos que essa adesão à causa ancestral tem gerado um sentimento de coletividade e tem ampliado o grau de empoderamento dessas mulheres.

A FORÇA DA MULHER GUAPIRENHA: LIDERANÇA, EMPREENDEDORISMO E ASSOCIATIVISMO

No presente item, será relatada a trajetória de uma mulher líder, a história de uma mulher empreendedora e sua atividade produtiva e algumas experiências associativas na região de Guapi.

Na escolha dos grupos e das mulheres observadas e entrevistadas, a pesquisadora levou em consideração a relação primária dos escolhidos, ou seja, se o vínculo produtivo que desempenhavam estava relacionado à atividade de cunho tradicional na região, bem como se o desenvolvimento do mister tinha como premissa, direta ou indireta, a manutenção e progressão das tradições ancestrais. Vale ressaltar que as mulheres entrevistadas foram escolhidas pelo grau de influência social que exercem e por causa da atividade produtiva que desempenham.

Mulheres que lideram

Teofila Bettancourt é a terceira filha de uma família de 5 filhos. Nasceu na zona rural de Guapi e, com 12 anos, foi viver na cidade por causa da separação dos pais. Apesar de morar na cidade, considera-se uma mulher rural e, por conta desse sentimento, iniciou o seu trabalho como líder comunitária há quase 20 anos. Antes de começar seu trabalho com as mulheres, trabalhou em casa de família, sofreu discriminação racial e violência doméstica, mas não deixou que as marcas da dor e do desprezo a endurecessem e a impedissem de progredir. Segundo Teofila, ela somente foi vítima de violência doméstica, porque não tinha consciência dos seus direitos.

O que sabia é que ele me batia quando quisesse me bater pegar, pensava que teria que me castigar, porque ele tinha razão, porque eu havia cometido algum erro. Eu vivia trancada, lavando, cozinhando, passando e ele na rua. Apesar de ser muito trabalhador, ficava na cidade com mulheres, bebendo e jogando e, quando chegava, me pegava com golpes, um processo horrível (TEOFILA).²

A separação do seu segundo companheiro “a tornou mais forte e mais consciente para orientar as mulheres a se valorizarem a se estimarem e a entenderem que elas são capazes de definir o caminho a seguir sem maus tratos” (TEOFILA).

A trajetória de liderança de Teofila iniciou-se com as mulheres feirantes no gerenciamento da compra e venda de produtos agrícolas e na distribuição dos lucros. No exercício dessa função, Teofila criou um mecanismo de formação de capital de giro com aportes mensais depositados na poupança e com a renda obtida ela ajudava as mulheres na aquisição de novos produtos. Em face dessa organização informal muitas feirantes adquiriram autonomia financeira e em razão disso não precisavam mais da ajuda de seus pais ou maridos. É o início da primeira organização de mulheres de Guapi.

Por conta da campanha exitosa com as mulheres feirantes, Teofila é indicada por elas para se tornar *madre* comunitária através do serviço de bem-estar social do Governo colombiano. Nesse trabalho, recebia a quantia de \$12000 pesos por mês para poder cuidar das crianças que ficavam sob os seus cuidados enquanto as mães trabalhavam. Enquanto cuidava dos infantes, Teofila criou uma associação para discutir sobre os direitos trabalhistas das mães comunitárias com o intuito de reivindicar melhores condições de trabalho.

Em decorrência de sua expressiva atuação coletiva, Teofila foi convidada para um encontro

de mulheres africanas, promovido pela Universidade de Cartagena no ano de 1991. Nesse evento, as representantes de cada região teriam que falar sobre a situação das mulheres de sua cidade pelo tempo de 30 minutos. Assustou-se, porque nunca tinha falado para um público tão grande e, à época, muito pouco ela sabia sobre os direitos das mulheres. Não titubeou e foi ouvida por 600 mulheres.

Após o encontro, a vida de Teofila passa a ter novo sentido, pois assumiu um compromisso de “conhecer-se como mulher e como mulher afrodescendente, de não se permitir ser mais violentada e de poder fazer alguma coisa para ajudar outras mulheres nas questões de direitos e reivindicação de gênero” (TEOFILA).

O processo coletivo foi fundamental para que enxergasse novas possibilidades para si e para a vida de outras mulheres, principalmente, as mulheres rurais, por serem mais carentes de informação e acesso. A partir dessa tomada de consciência, surge a oportunidade de criar um coletivo de mulheres negras para que, reunidas, pudessem conhecer, discutir e reivindicar direitos.

O que Significa o Coletivo de Mulheres para Teofila Mulher Rural e para Teofila Mulher Líder?

Como mulher rural, deixou de ser submissa para ser uma mulher com comportamentos definidos e claros, que sabe o que quer e que sabe o que vai buscar e conseguir. E essa mudança também se estendeu a sua família, filhas e netas. As pessoas que a conheceram, antes, sabem o quanto ela mudou.

Como líder, é dotada de muita insistência e gosta de lutar e atravessar as barreiras, além de viver em uma constante busca por conhecimento e melhorias e ter muita fé de que pode fazer algo de bom para as mulheres e para sua comunidade.

Uma Frase ou Palavra que Define seu Trabalho?

O trabalho compreende gerar mudanças e resgatar as tradições, as quais estarão em constante mutação, pois as debilidades do passado são fortalezas no presente.

Observação Participante

Verifica-se que a trajetória de Teofila é marcada por um processo de ressignificação de sua identidade quando ela se percebe como mulher dotada de direitos e capaz de assumir a rédea de sua vida. Essa mudança constitui-se através da tomada de consciência que o coletivo de mulheres lhe proporcionou, pois, no momento em que sentiu a força da unidade feminina, vislumbrou ser capaz de enfrentar as dificuldades emocionais e financeiras que possuía, florescendo e assumindo sua habilidade de liderança.

Teofila é uma líder estruturante por ter sido a base de formação, organização, sustentação ideológica e administrativa da Fundação Chiyangua. Ela enquadra-se, também, no tipo de líder empreendedora, por conta de sua capacidade de mobilização, aceitação e transformação do grupo e dos seus processos individuais e coletivos. Teofila não mede esforços para encorajar as mulheres que a fundação apoia, com o fim de ampliar seus horizontes, aumentar a autoestima e suas capacidades de combate e de reivindicação.

MULHERES EMPREENDEDORAS

ESPERANZA CUERO

Esperanza é casada, tem 4 filhos, 2 netos e mora em Guapi. É proprietária da Sobrecocos, uma fábrica artesanal e familiar de cocadas.

Esperanza começou a trabalhar no ramo de fabricação e venda de cocadas, há 18 anos, com o intuito de melhorar a renda familiar, pois os rendimentos de seu esposo não eram suficientes para suprir todas as necessidades de sua família.

A produção e comercialização das cocadas, em princípio, eram realizadas por Esperanza, pois a demanda era pequena, o que não atrapalhava suas funções de mãe, dona de casa, esposa e trabalhadora. Todavia, com o aumento das vendas, necessitou de ajuda para ampliar sua produção; foi quando o seu marido assumiu a atividade. Com a ajuda do seu esposo, a produção de cocada deixou de ser amadora, tornando-se a atividade principal de toda a família. Nasce a Sobrecocos, empresa familiar especializada em fabricação de cocadas.

No início, a fabricação das cocadas era voltada para as demandas locais, mas, com a crescente aceitação no mercado, Esperanza ampliou a produção, passando a comercializar o produto em outras comunidades. Com a ampliação das vendas, ocorreu a necessidade de melhorar a apresentação das cocadas, inclusive com o intuito de atender questões ambientais e sanitárias, por isso, tiveram a ideia de oferecer as cocadas nas conchas do coco. Isso foi muito importante para o seu negócio, pois Esperanza entende que o produto deve ter uma apresentação adequada para que o cliente se interesse por ele.

A Sobrecocos funciona como uma associação que tem como membros: ela, o seu marido e mais 16 pessoas, as quais são chamadas para trabalhar conforme a capacidade produtiva. Os associados recebem um valor fixo por dia de trabalho mais alimentação e todos possuem vínculos diretos com a empresa. Para Esperanza, essa forma de associativismo é eficaz, porque as pessoas trabalham e sabem que vão ser remuneradas.

A comercialização do produto é feita por Esperanza, que tem um ponto de venda no aeroporto de Guapi. Nas demais localidades – Cali, Popayan e Guadalajara de Buga – as cocadas são distribuídas por seu filho.

Dificuldades

Sua maior dificuldade é a compra da matéria prima para a fabricação das cocadas, pois não existe uma produção regular e equilibrada de coco na região, fator que interfere na produção. Em virtude dessa debilidade, tem interesse em criar uma fidelização produtiva para compra dos cocos, sendo interessante o apoio de algum grupo de produtores nas comunidades de Guapi. Esperanza pensa em apoiar um grupo de mulheres produtoras da comunidade de Quiroga, chamado de Flor del Coco. É um ciclo de solidariedade, pois o processo produtivo da Sobrecocos fortalece economicamente a cadeia produtiva do coco, propiciando uma maior produção das cocadas e a ampliação de sua oferta no mercado, além de gerar novos postos de trabalho.

Outra dificuldade é o posto de produção, que está localizado em sua residência, em um espaço pequeno, dificultando uma maior produtividade. No momento, necessita de recursos financeiros para ampliação da sua fábrica.

O que esperança tem que a transformou em uma mulher empreendedora e vitoriosa?

Ela disse que está no ramo de trabalho há 18 anos e que já passou por muitas coisas, porém jamais desistiu. “Eu saía de casa com as cocadas de coco, feliz da vida e sabia que o pouco que iria ganhar ajudaria na comida da casa ou, se já tivéssemos o dinheiro da comida, serviria para o estudo dos meus filhos ou na melhoria da nossa casa” (ESPERANZA).

Segundo ela, as pessoas querem realizar as coisas e, por falta de dinheiro ou por pensar sempre no êxito, desistem. “Nesse caminho, pode acontecer que venda bem ou não. E, no mundo do negócio, não pode pensar sempre em êxito e não pode desistir por ausência de êxito”. Para ela, os momentos de baixa não a desanimam e não a fazem recuar, pois, se tem fé em Deus, essa persevera. “As pessoas sabem das coisas, mas não acreditam que elas podem dar certo”.

Quando ela começou, não pensou na ideia de ter dinheiro ou quanto iria ganhar; pensou em uma atividade que poderia ajudá-la a melhorar de vida, ajudar na educação dos filhos e ter uma boa casa para morar.

Outra questão, diz Esperanza, é ter muita vontade e amor pelo que faz. “Eu penso que estas atividades, é como se ter um filho, pois esse não sabe que vai ficar doente, que vai ter dificuldade para andar ou para aprender e os pais não se acomodam e vão buscando soluções para todo o problema, pacientemente”.

Como se sente Esperanza mulher trabalhadora?

Depois do trabalho, sente-se bem como mulher e, por isso, esse trabalho não pode faltar. Sente-se importante e forte e o trabalho fortalece a sua capacidade e o poder de decidir

sobre sua vida. “Fazer isso tem sido muito bom para mim, por tudo que vem acontecendo em minha vida e pelas pessoas que tenho conhecido. Não quero que acabe nunca essa atividade”.

O que Esperanza tem que a torna uma mulher empreendedora?

É uma mulher empreendedora, porque está sempre se renovando, tem vontade e força para trabalhar e gosta do que faz e não desiste diante das dificuldades.

Observação participante

O território guapirenho é dotado de muitas possibilidades econômicas, que estão relacionadas à cultura e às tradições. Na análise dessa experiência empreendedora, verifica-se um forte apelo à tradição gastronômica, proveniente de aprendizados ancestrais, os quais estão, diretamente, ligados aos componentes da fauna e da flora local.

Nessa perspectiva, o produto oferecido por essa mulher é de forte apelo comercial e social e carrega um fator de expansão e conhecimento das tradições locais, os quais podem atrair pessoas para a região. No entanto, verifica-se uma fragilidade financeira, o que reduz a produção do produto e sua comercialização.

Um ponto positivo encontrado na história é que essa mulher, mesmo com tantas dificuldades, não desistiu de continuar em sua atividade e foi a impulsionadora do processo produtivo, o que reafirma a mulher do Pacífico como uma força de realização, manutenção e expansão das tradições locais.

Verifica-se, ainda, que o trabalho que desempenha não é dotado de um centralismo econômico, pois está atrelado a outras cadeias produtivas regionais, as quais estão associadas à atividade agrícola. Isto denota a importância do fortalecimento da atividade dessa mulher, pois, à medida que ela cresce e expande sua atividade, outros produtores serão beneficiados, garantindo, assim, o desenvolvimento socioeconômico local.

EXPERIÊNCIAS ASSOCIATIVAS

FUNDACIÓN CHIYANGUA

A Fundação Chiyangua é uma organização que se dedica ao cultivo e comercialização de plantas aromáticas, medicinais e condimentarias. A Fundação está situada no município de Guapi e tem por objetivo desenvolver um trabalho focalizado na preservação dos recursos naturais, no resgate das práticas de produção tradicional e na preservação do meio ambiente, bem como na reivindicação étnica e de posicionamento de gênero. (Disponível em: <<http://www.programaacua.org/page/sobre-acua>>. Acesso em: 22 maio 2013).

Seu embrião foi germinado com o primeiro encontro de mulheres negras, rurais e urbanas, da costa do Pacífico, incluindo os departamentos de Nariño, Cauca, Vale de Cauca e Chocó. Todavia, segundo Teofila, não conseguiram avançar em uma proposta política de rede de mulheres negras, por conta das dificuldades e amarras imposta pelas mulheres de Boaventura. Nessa ocasião, ela retirou-se da organização e, com dois companheiros, criou a Fundação Chiyangua em 1994.

Por que uma Fundação para Trabalhar com o Cultivo de Plantas Medicinais, Aromáticas e Condimentarias?

Por perceber que não se tinha mais na região de Guapi a abundância de produtos agrícolas como no passado, então, havia uma forte necessidade de recuperar as práticas tradicionais de plantio no campo, para subsistência familiar e para avançar em um processo de comercialização dos produtos.

eu nasci e cresci em um ambiente de abundância, pois, quando saía de casa, não me preocupava se, quando voltasse, teria ou não o que comer, visto que ao redor de minha casa tinha frutas e, com isso, vivia feliz, pois tinha tudo (TEOFILA).

Por que as Práticas Tradicionais Estavam se Perdendo?

Por conta de alguns fatores:

- O êxodo rural provocado pela busca de melhores condições de vida e, hoje, também, por conta do conflito armado;
- Diminuição do plantio e colheita extrativista sem manejos sustentáveis;
- Por conta de uma política inadequada de monocultura que quebrou todo um ciclo de vida policultural, pois o homem e a mulher do Pacífico, tradicionalmente, podiam pescar, cultivar, caçar, dependendo do clima e das condições naturais. Esse projeto governamental influenciou o homem rural a manter-se no cultivo de um único produto, como exemplo: plantar a palma africana que produz um “fruto que não se come”. No entanto, não deu capacitação e nem condições para os camponeses transformarem o produto. E, atualmente, a palma está sem utilidade nenhuma;
- A perda das práticas tradicionais e solidárias para a produção. Os agricultores não trabalhavam mais em um sistema de solidariedade, de mutirão; todos contribuíam para o plantio e colheita do outro. Muitos, agora, querem ser remunerados pelo trabalho e os camponeses não têm como pagar;
- E os efeitos decorrentes da degradação ambiental: os rios secando, os animais migrando e o clima alterando.

O que Foi Feito?

A partir dessas constatações, as reuniões da Fundação foram pautadas na busca de soluções para essas mudanças, na tentativa de encontrar alternativas de melhoria das condições ambientais e na vida das mulheres. O foco principal da Fundação era retomar as práticas tradicionais desenvolvidas pelas mulheres que tivessem uma correlação com o modo de vida dos seus ancestrais. Nessa perspectiva, vislumbrou-se a possibilidade de intensificar o cultivo das plantas aromáticas, medicinais e condimentarias, no sistema de pátio e *azoteas*³.

No passado, essas práticas tinham um significado importantíssimo, porque eram exercidas por mulheres de grande sabedoria nas comunidades, como as remedeiras e parteiras, pois eram dotadas dos conhecimentos ancestrais. Para a realização dessa atividade, as mulheres reuniam-se para preparar o terreno, para plantar, para recolher as sementes, para troca de remédios e, assim, era estabelecida a segurança alimentar e de saúde das famílias. Primeiro, porque não havia a necessidade de compra de produtos. Além disso, tinha-se à disposição uma farmácia natural, pois com o cultivo de plantas medicinais mantinha a tradição das práticas da medicina natural, o que não ocorre nos dias de hoje, pois as pessoas nas comunidades preferem os remédios alopáticos aos fitoterápicos.

Como Começaram?

A Fundação iniciou as atividades para trabalhar com 4 comunidades, ampliando-se, posteriormente, para 11. Em menos de dois anos, 180 mulheres retomaram suas atividades. E, com isso, foram plantando para o seu consumo alimentar. Atualmente, depois de 18 anos de trajetória, a Fundação agremia 105 famílias, das quais 25% têm mulheres como chefes de família, distribuídas em toda a costa do Pacífico colombiano.

A Fundação, além de incentivar o plantio em *azotea* nas comunidades, promoveu um trabalho de recuperação das plantas nas escolas da cidade de Guapi, as quais possuem seus próprios viveiros.

Como Desenvolvem o Trabalho?

Por meio de incentivo de instituições de fomento, como a Fundação ACUA.

Onde Querem Chegar?

Nessas idas e vindas, uma questão que se faz visível é a autonomia e o empoderamento das mulheres, porém, na questão econômica, ainda, são muito vulneráveis. Mas não querem ficar dependentes de apoios financeiros das instituições, querem garantir sua própria sustentabilidade.

Queremos ser gestoras de nossa própria economia e, por isso, queremos

fortalecer nossas atividades produtivas tradicionais pensando na segurança alimentar e, ainda, reativarmos a economia local. Pois, se ao menos não puderem vender os produtos para fora, elas poderão produzir o suficiente para o município que vivem. E, assim, todos os Guapirenhos podem comer, vender, trocar, “pois vivemos em uma região de abundância e precisamos pensar nessa abundância”. Estamos seguras de que temos que construir meios para vender nosso produto para fora, pois é uma demanda nacional, porém, nosso maior interesse agora é fortalecer a segurança alimentar do município e reativar a economia local. Nesse primeiro momento, temos que pensar nos recursos que estamos trazendo para nossas famílias, gerando emprego para montar os viveiros e etc. (TEOFILA).

Qual a Força da Fundação Chiyangua?

A Fundação é uma organização *madre* que ajuda as mulheres nos seus empreendimentos coletivos, inclusive influenciando grupos de mulheres de outras cadeias produtivas a se firmarem enquanto coletivo.

COOPERATIVA DE MULHERES PRODUTIVAS DE GUAPI - COOPMUJERES

A cooperativa existe há 21 anos e sua constituição nasce de uma necessidade das mulheres produtivas de Guapi (modistas, pescadoras, fritadeiras, mães comunitárias, artesãs de diversos grupos e professoras) em se unirem para tratar de assuntos relacionados às suas atividades produtivas e às condições de ser mulher, afrodescendente, do Pacífico colombiano.

A cooperativa firmou-se como um espaço de apoio e desenvolvimento econômico de mulheres artesãs, modistas e doceiras, tendo no artesanato sua maior força de trabalho e visibilidade.

Inicialmente, a cooperativa tinha como objetivo desenvolver, economicamente, as mulheres cooperadas em suas atividades produtivas, mas, ao longo do tempo, perceberam a necessidade de ampliar seus objetivos para proporcionar a essas mulheres conhecimentos em direitos humanos e sociais. Esta proposta vislumbrou o fortalecimento dessas mulheres no enfrentamento das suas carências financeiras e do machismo dos seus homens. Para esse fim, estão implantando uma escola de formação política para mulheres, que promoverá capacitações em direitos e preparará as mulheres da cidade para serem facilitadoras nas comunidades.

[...] todas buscamos la integración y la solución a problemas sociales y de género, mejorar la calidad de vida, superarnos para adquirir conocimientos, autonomía e independencia y valorar nuestra identidad cultural (FOLDER COOPMUJERES, 2012).

A Coopmujeres possui 65 mulheres cooperadas, entre artesãs e modistas. Do plantio à comercialização, participam 85 famílias e, na parte da plantação e transformação em

matéria prima, participam os indígenas, com os quais têm uma relação de aproximação e solidariedade.

A estrutura administrativa da cooperativa é composta de: uma contadora (externa), uma secretaria, uma tesoureira e uma presidente de honra, a qual faz o papel de representação jurídica e social da cooperativa e é assessorada administrativamente por outras mulheres. Na parte agrícola, tem também o apoio de mulheres de Tibiqui e Nariño.

Na parte financeira, a cooperativa necessita do apoio de instituições de fomento, pois seus ingressos não são suficientes para todas as necessidades e projetos do grupo. No início, os projetos de desenvolvimento da cooperativa eram financiados por instituições de apoio de Cali. Posteriormente, outros investidores foram incorporados, em razão da projeção e visibilidade alcançada pela cooperativa na Colômbia. Em 2004, tiveram um projeto financiado pelo Ministério da Indústria e Comércio e, em 2005, obtiveram recursos do Ecofundo para um projeto de “plano de manejo em atividades artesanais”, que era, praticamente, uma extensão do anterior. Tem também o apoio da Fundação ACUA.

No processo produtivo, a cooperativa desenvolveu atividades de capacitação das mulheres e, à medida que estavam preparadas para exercer sozinhas o seu ofício, elas passaram a produzir, individualmente, em suas casas. Só produzem juntas, na cooperativa, quando recebem uma encomenda significativa.

Todas as cooperadas fazem o artesanato, mas cada uma tem sua especialidade. Na formação da matéria prima, participam os indígenas, que fazem a transformação das plantas para serem usadas pelas artesãs. Toda matéria prima é natural, proveniente de plantas regionais. Para melhorar a qualidade do produto, estão trabalhando estratégias na cadeia produtiva da semente, passando pela matéria prima até a produção e comercialização.

En el trabajo artesanal, utilizamos técnicas y materiales tradicionales y principalmente la paja tetera; creamos nuevos tejidos, trenzados y colores, realizamos bolsas, centros de mesas, individuales, sombreros etcétera, aprovechando otras fibras como la jicrilla, el chocolatillo, la matamba, el amargo y la damagua para que se conozca en el mundo nuestra cultura y forma de vida (FOLDER COOPMUJERES).

A meta de trabalho ocorre conforme as vendas, os pedidos de clientes ou quando participam de feiras. Mas, no dia a dia, cada artesã entrega seu produto conforme seu trabalho individual e será remunerada pela venda dos mesmos. E cada cooperada subsidia a cooperativa com um aporte mensal de 20.000 pesos.

Metas

Estão no processo de capacitar as jovens para dar continuidade ao trabalho das mães, bem como assumirem o gerenciamento da cooperativa “que, como mulheres, estão apenas começando, pois ainda falta muito a fazer” (SILVERIA).

Manter as ações de fortalecimento das mulheres, principalmente, das chefes de família, por meio de capacitações e apoio socioafetivo.

Fraquezas

Que o fato das mulheres não terem um vínculo empregatício seria um fator de acomodação do trabalho delas, mas, ao mesmo tempo, pode ser uma fortaleza, porque as mulheres têm uma liberdade no seu processo laboral.

Dificuldades de aquisição da matéria prima, pois o transporte encarece o produto e, como o artesanato não é produzido em grande escala, torna o produto mais caro e, se elas derem o valor real do produto, não conseguem vendê-lo.

Fortaleza

Possuem uma sede que foi adquirida com recursos próprios.

Os vínculos de unidade e solidariedade, pois todas as mulheres cooperadas estão sempre alertas à vida uma das outras.

O reconhecimento do trabalho das mulheres pela sociedade de Guapi.

E a importância dos seus produtos, pois além do valor econômico, caracterizam-se por um valor simbólico que representa a cultura local e a proteção ambiental.

A Importância da Cooperativa na Vida das Mulheres de Guapi

A cooperativa tem uma importância muito grande na formação e empoderamento das mulheres cooperadas, pois elas venceram as barreiras da indiferença social e das proibições maritais. Quando começaram, os esposos reclamavam, porque estavam saindo, porque não estavam cuidando dos filhos, questionavam o que estavam fazendo, reclamavam, porque elas não estavam fazendo a comida.

Nós mulheres cooperadas demos um voo muito alto. Uma mudança muito grande com as relações familiares, esposo, filhos e com a sociedade. Se hoje fôssemos analisá-las, diria: “Essa não sou eu”. A cooperativa ajudou-me a superar a morte do meu companheiro quando minha filha tinha 8 meses. A cooperativa salvou-me de uma depressão, tirou-me da tristeza (SILVERIA).

Esses processos de mudança estão ocorrendo, porque as mulheres capacitadas, que conhecem seus direitos, não agem e nem pensam como antes, despertaram, reconheceram-se como mulheres e, com essa nova mentalidade, promoveram um novo olhar da sociedade e dos seus familiares para elas e para o seu ofício.

Os homens, que antes não acreditavam na cooperativa e que reclamavam das mulheres, hoje são os grandes apoiadores. Essa aceitação foi se construindo através de estratégias de acolhimento, pois a cooperativa sempre promoveu atividades ou ações que pudessem incluir os homens, principalmente, nas datas comemorativas.

O trabalho coletivo foi muito importante para a mudança de comportamento das mulheres cooperadas, tanto na questão produtiva quanto na questão de conhecimentos e formação e, sem dúvida, as mulheres em Guapi tornaram-se importantes no processo de desenvolvimento do território.

Pode-se afirmar que a experiência cooperativa promoveu mudanças significativas na vida dessas mulheres e de suas famílias.

Desafios

Os processos organizativos são custosos, porque são dotados de muitos desafios, responsabilidades e compromissos. Não é um mecanismo fácil de administrar, mas seus resultados são satisfatórios. O grande desafio da cooperativa é manter o elo de ligação entre as cooperadas, pois, sem união e sem aderência aos seus objetivos, será muito difícil superar todas as dificuldades.

REDE MATAMBA E GUASAN

Com o avanço das plantações em *azotea*, o exitoso processo de identificação coletiva das mulheres nas comunidades e a maturidade do grupo que compunha a Fundação Chyangua, as mulheres resolveram ir além, através da constituição de uma Rede de Mulheres.

O processo de formação e agremiação da rede iniciou-se nas comunidades do rio, próximas do mar e perto das cidades. O interesse era unir mulheres africanas da costa pacífica, por serem majoritariamente africanas, ribeirinhas e do Pacífico.

Ultrapassadas as barreiras da desconfiança, garantindo a adesão das mulheres, o próximo passo foi pensar a estrutura da Rede, seus objetivos, sua missão, e discutir os pontos de convergência e divergência das mulheres associadas. Para tanto, uniram-se em uma assembleia, em agosto de 1997, na cidade de Guapi.

Desta primeira assembleia, participaram 250 mulheres de Nariño, Guapi, Tibiqui e Lopes. Durante 5 dias, falaram de mulheres, pensaram sobre mulheres, discutiram temas de direitos humanos e questões produtivas do Pacífico e inferiram sobre a incidência das mulheres africanas do Pacífico nos processos de desenvolvimento socioterritorial em suas comunidades. No final da reunião, firmaram um compromisso e elaboraram um plano de ação.

Na segunda assembleia, realizada 1 ano ou 2 anos depois em Tibiqui, o grupo estabeleceu a organização administrativa da rede e o seu nome. Muitos nomes surgiram, mas o escolhido

foi Rede de Mulheres Matamba e Guasan. Matamba, porque tem um sentido de fortaleza, sendo um produto muito resistente ao sol e à água e por ser a base de sustentação do processo produtivo do artesanato, ou seja, sua matéria-prima. Guasan é um instrumento musical que, quando produz som, todos se voltam a ele, o que dá um sentido de convocação. Então, o nome da Rede se traduz como FORÇA e CONVOCATÓRIA das mulheres do Pacífico colombiano.

A Rede é composta de uma coordenadora geral, uma coordenadora de grupo, uma dinamizadora, que pode ser a representante legal da comunidade ou pode ser também de outra organização, uma conciliadora, para resolver os conflitos, uma tesoureira e uma secretaria.

Cada rio tem uma coordenadora que recolhe as informações e as dificuldades dos grupos visitados, para serem socializadas e discutidas nas reuniões. A dinamizadora leva a informação à coordenadora geral, que vai retroalimentando as informações para que as ações sejam realizadas e ativadas. As outras integrantes trabalham nas questões gerais da Rede.

A Rede não é formada de escalões e funções tradicionais, possui uma organização mais autônoma e participativa, pois todas integrantes podem se manifestar, opinar, debater, para que ao fim decidam de forma única e conjunta.

Já tiveram um programa de rádio para discutir temas específicos sobre mulheres, todavia, em virtude do fechamento da emissora, não o fazem mais. Também, em face das dificuldades de deslocamento e dos poucos recursos, os informativos mais importantes eram gravados e encaminhados a cada comunidade para serem ouvidos pelas mulheres, as quais poderiam, após a escuta, enviar sugestões, críticas, perguntas e opiniões sobre o conteúdo das gravações. Não utilizam mais esse método de comunicação, mas pretendem retomá-lo, pois perceberam que é um mecanismo muito útil e eficiente para comunicação da Rede.

A Rede é composta por 84 grupos, praticamente um grupo por comunidade. É possível mais de um grupo por comunidade, mas o certo é um, para facilitar os processos de comunicação e discussão. Na cidade de Guapi, participa da Rede a Fundação Chiyangua e, em Tibiqui, possuem um grupo de apoio.

Apesar de todas as dificuldades, a Rede nasceu com força e, em todas as questões e discussões de interesses sociais, educacionais e políticos na região, a Rede tem tido uma participação importante, como a criação do conselho comunitário da Costa do Pacífico para proteção das comunidades afrodescendentes.

Também é visível a mudança de pensamento e comportamento das mulheres da Costa do Pacífico, pois elas têm demonstrado que estão cada dia mais organizadas, desejando avançar nas discussões de gênero, de se capacitarem, de crescerem e de serem autônomas.

As mulheres que hoje estão falando, participando, no passado, eram mulheres submissas, permissivas, sem capacidade de propor nada. Mulheres que não conheciam a cidade, que tinham um nível de educação muito baixo e, hoje, a maioria terminou ou está terminando o primário ou indo além da formação básica. Muitas delas ficam dois dias na cidade, deixam seus filhos na comunidade para

terminar os estudos e estão fazendo isso, porque seu nível de autoestima cresceu e elas se gostam mais, se respeitam mais e estão buscando sua melhoria (TEOFILA).

É notório o interesse associativo das mulheres do Pacífico que não estão organizadas, como se a experiência das outras estivesse servindo de exemplo ou como se uma força interna estivesse emergindo e impulsionando-as a se unirem.

Outro fator que se observa é a mudança de comportamento dos homens e das famílias para as questões relativas às mulheres. Os homens estão mais compreensivos, mais solícitos e respeitosos, pois “a mulher está sendo vista como uma sócia importante nas questões familiares e comunitárias” (TEOFILA).

Vale ressaltar que as mudanças ocorreram a partir da tomada de consciência dessas mulheres, por um processo interno, e a força associativa foi preponderante nesse processo.

Quando começamos, muitas dessas mulheres retornavam das capacitações para suas casas e eram violentadas. Agora, os homens passaram a fazer parte do processo organizativo e outros que não violentavam suas mulheres, como o senhor de Quiroga, hoje estão juntos, com todo o entusiasmo possível. Muitos que eram agressores, hoje estão apoiando suas mulheres e permitindo que as mulheres participem das capacitações. No processo de *azotea*, isso é muito comum, pois os homens ajudam as mulheres a preparar a terra, a construir os viveiros de madeira (TEOFILA).

Segundo Teofila, as mulheres estão mais conscientes das suas realidades, tanto que, nas horas de aperto, elas se unem e resolvem o problema em conjunto.

As debilidades econômicas são muito grandes, pelo fato de não serem empresárias e dos investimentos terem como prioridade a segurança alimentar das famílias.

Quando existem convocatórias, muitas dessas mulheres não têm acesso à internet e não ficam sabendo dos processos, além de não terem expertise na elaboração de projetos.

A Rede precisa estar mais atuante e ativa, por isso, pretendem fazer uma reunião de coordenação para definirem um plano de ação mais concreto e realizável (comunicação social e comunitária), bem como planejam marcar uma assembleia para avaliar os avanços e retrocessos do grupo.

Em virtude de todas as debilidades (financeira, transporte, tecnologia e comunicação), querem seguir em frente e almejam estabelecer uma data fixa para a realização da assembleia – a cada 2 anos – e para as reuniões de coordenação – a cada 6 meses –, pois é imprescindível a periodicidade dos encontros para se reavaliarem, se atualizarem e socializarem seus problemas.

Nesse momento, faz-se necessário um encontro para definir elementos de combate aos conflitos atuais, sejam eles relativos às questões de gênero ou ao conflito armado, pois “quando começamos, não tinha a guerrilha e nós vivíamos, à noite, nos rios, pescando,

cantando, e hoje é impossível. Muitas mulheres morreram por conta dessas questões ou tiveram que deixar seu território” (Teofila). Desejam enfrentar esse problema, de forma não armada, com sugestões políticas de negociação, resolução e melhoria desse estado de insegurança. E acreditam que a união faz com que se chegue a conclusões de enfrentamento e solução.

OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Observa-se, na experiência associativa, uma unanimidade na importância e protagonismo relacionado ao empoderamento e ressignificação identitária das mulheres associadas, seja relativa às questões socioeconômicas ou familiares.

Verifica-se que todas as experiências associativas estão relacionadas a atividades tradicionais, reforçando a importância do resgate e manutenção da cultura local, garantindo um sentimento de pertença ao território que se vive e a fixação do homem nele.

Uma peculiaridade local consiste na formação de pequenos grupos por comunidade e por cadeia produtiva, o que proporciona uma melhor gestão das necessidades da associação e das associadas, bem como facilita o intercâmbio com a Rede de Mulheres e outras entidades.

Observa-se que, nos processos coletivos, a unidade de propósitos é condição necessária para impulsionar e fortalecer os grupos de interesses.

Analisando as três experiências, percebe-se debilidades que impossibilitam o desenvolvimento contínuo e adequado dos empreendimentos, tais como: a questão financeira e o transporte; este último, pode-se afirmar, é o grande vilão de expansão dos processos locais.

Os empreendimentos associativos são caracterizados por sua força de participação política local e tornaram-se mecanismos de progressão e reivindicação de direitos e, por estarem envolvidos em interesses afins, podem atuar conjuntamente, o que diminuiria as dificuldades decorrentes dos problemas financeiros.

Outro ponto importante que pode garantir a segurança alimentar e a evasão dos produtos que cada entidade apoia, seria criar um plano de trocas produtivas, visto que todas as atividades estão diretamente ligadas às necessidades dos associados, promovendo, assim, uma estrutura de retroalimentação dos frutos da produção.

A cidade de Guapi tem um grande potencial para se trabalhar com consumo responsável e as entidades associativas podem criar uma fidelização com os comerciantes locais, os quais assumirão o compromisso de vender produtos adquiridos dos empreendimentos associativos, relacionados à agricultura familiar e à pesca artesanal.

O hemisfério guapirenho é um espaço promissor para implantação e execução de empreendimentos de economia solidária, tornando-se uma porta aberta para uma nova forma de desenvolvimento, que garanta a sustentabilidade, a partir da valorização dos

pequenos produtores locais. E, nesse processo, todos ganham, porque a economia da cidade se fortalece, garantindo espaço para trabalho e renda.

Sobre cada um

A Fundação Chiyangua tem um componente produtivo muito importante que são as plantas medicinais, as quais podem minimizar as dificuldades de acesso à saúde no município de Guapi pelo uso de fitoterápicos ou medicina natural, principalmente, em benefício das comunidades distantes. Isso se faz necessário, porque, em visita às comunidades, foi dito que os camponeses se afastaram da medicina natural em aderência à medicina alopática, que nem sempre está acessível à população local.

A Coopmujeres deveria intensificar o processo de aproximação entre as comunidades indígenas e os afrodescendentes, pois, em conversa com o líder da aldeia Eperaara – Siapidaara, Luis Ferney Mejia, este afirmou não ser fácil a convivência entre as duas etnias, o que dificulta, inclusive, o processo de integração produtiva.

Outra questão que a cooperativa pode trabalhar é o estudo de direitos das mulheres com a participação dos homens, pois, em visita à comunidade Chanzara, foi dito que um empecilho para a igualdade de gênero é pensar que a instrução, isolada, das mulheres é a solução, pois não adianta a mulher se apoderar dos seus direitos se, ao retornar a seu lar, terá que enfrentar o seu homem, ignorante das questões de gênero. Essa conclusão é tão verdadeira que nessa mesma reunião um homem levantou-se e disse ser perigosa a instrução de direitos para as mulheres, porque muitas delas, quando se instruem, se tornam libertinas.

A Rede Matamba e Guasan tem um papel fundamental no desenvolvimento territorial e empoderamento das mulheres. A Rede, por não ser uma associação de fins específicos, pois seus objetivos giram no universo feminino como um todo (trabalho e renda, político, social, familiar e territorial), deve se firmar como o componente de encontro de todas as cadeias produtivas locais executadas por mulheres.

Para esse fim, é fundamental que haja um aparelhamento financeiro e técnico da Rede, para que ela, de fato, possa funcionar e intervir nos interesses das mulheres. É urgente que a Rede estabeleça reuniões periódicas, sejam elas de coordenação ou de participação das beneficiárias, para avançar nos interesses gerais, visto que existem muitos pontos de convergência entre os empreendimentos associativos apresentados que dizem respeito aos pequenos grupos constituídos nas comunidades e os que estão brotando.

Uma questão, também, importante é a criação de mecanismos de comunicação eficiente para que as ações e investidas da Rede sejam socializadas com todas as mulheres da cidade ou das comunidades.

Por fim, é necessário que todas as associações criem espaços de discussão da cultura afrodescendente, pois, em muitas comunidades visitadas, foi dito pelas camponesas que muitas dessas tradições estão se perdendo e, por esta razão, os mais jovens não estão sendo

formados com base na cultura ancestral.

É visível, em toda a região, o gosto pela música, dança folclórica, culinária e por algumas manifestações simbólicas de trato africano, como nos rituais fúnebres. No entanto, as escolas não possuem um programa de formação em ancestralidade e africanidades, pois muitas delas são religiosas e seguem o padrão católico de ensino e, nas comunidades, as professoras mantêm-se no modelo tradicional, que tem, em sua essência, um modelo estabelecido pelo colonizador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por vinte dias em visita ao município de Guapi, foi constatado ser esta uma região rica em biodiversidade e com um potencial agrícola e pesqueiro promissor, que favorece a segurança alimentar da população e impulsiona o desenvolvimento territorial.

Percebe-se que os frutos agrícolas e pesqueiros podem ser aproveitados, desde a cadeia alimentar até a confecção de produtos derivados, como remédios, artesanatos, doces, móveis, utensílios domésticos, instrumentos musicais, dentre outros, o que amplia o leque de beneficiários locais e externos dos produtos do município.

Em Guapi, a mulher tem uma força de coesão, agregação e participação política muito forte, seja nas associações ou em suas comunidades. E muitas delas são as responsáveis pelo plantio, cultivo e venda dos produtos agrícolas e do pescado, bem como por suas transformações, seja na culinária ou no artesanato. Na feira de Guapi, por toda a rua, o que mais se vê são mulheres sentadas nas calçadas vendendo peixes, mariscos, plantas, verduras, dentre outros.

Verifica-se ainda que, em todos os espaços visitados e nos resultados obtidos, a pesquisadora sentiu uma vontade coletiva de progredir, de melhorar as condições de vida; uma sede de conhecimentos de direitos e aprendizado das técnicas agrícolas e pesqueiras, bem como uma solidariedade latente, pois verificou-se um sentimento forte em prol da preservação das tradições, seja por meio do trabalho ou por meio das relações afetivas e emocionais.

Encerra-se este artigo com resultados positivos da investigação e com uma certeza de que é nos espaços coletivos e de solidariedade que as transformações sociais, políticas e econômicas acontecem, como conclui o estudo de caso do Instituto Alexander Von Humboldt em 2003:

Es necesario repensar la historia del pueblo negro recordando que venimos de pueblos libres, traídos como esclavos a este espacio que hicimos nuestro y en donde reconstruimos nuestras comunidades aprendiendo y compenetrándonos con el medio natural que nos acogió y del cual obtenemos nuestro sustento; nos amoldamos a la lógica de los tiempos de lluvia y de sol, a ajustar nuestro conocimiento ancestral de acuerdo con el comportamiento de la luna en sus diferentes fases; a despertar el sentido de la vista y del olfato para saber donde y cuándo se mueve un animal, un pez, para la caza y la pesca. Ajustamos nuestras vidas a la vaciante para salir a pescar y regresar en la marea llena, con frutos del mar. La montaña nos brindó su espesura y en médio de ella nos dió las espe-

cies necesarias con que construir nuestras casas. Hicimos de la agricultura un camino de conocimiento. En los huertos cultivamos plátanos, nuestro alimento ancestral. En las zoteas y basbacoas están los aliños y las plantas medicinales. Hemos sacado por voluntad ajena y propia de las entrañas de esta tierra, el oro, el plantino con el duro trabajo de la batea o el canalón. Hemos subido y transformado esta tierra, nuestra tierra del Pacífico colombiano (p. 35-36, v. 1)

NOTAS

- 1 Submetido em: 10 maio 2014. Aceito para publicação em: 16 out. 2014.
- 2 Uma prática de aprendizagem por imersão em territórios localizados, que prevê a integração de estudantes em ações, projetos e programas institucionalizados por organizações e interorganizações orientadas ao desenvolvimento. Esta integração dá-se com os atores sociais envolvidos e com o local de referência, que por ser mais próximo ou mais distante, desde espaços escolares microlocais a internacionais. É um construto que compreende dois significados complementares: o residir, isto é, permanecer, criar raízes e redes, identidades e memórias, e o social, traduzido em interações de múltiplas naturezas e complexidades (FISCHER, 2014, p. 159).
- 3 A plantação de *azoteas* é aquela desenvolvida em caixas de madeiras suspensas.

REFERÊNCIAS

- BHABHA, Komi K. **O local da cultura**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.
- CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2010.
- FISCHER, Tânia. Residência Social. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas. **Dicionário para a formação em Gestão Social**. Salvador: Editora CIAGS, 2014, p. 159-160.
- FUNDACION ACUA. Disponível em: <<http://www.programaacua.org>>. Acesso em: 22 maio 2013.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- MINISTERIO TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. **Perfil Productivo Municipio Guapi**: Insumo para el diseño de las estrategias y alternativas para la generacion de empleo a las víctimas de la violencia. 2013, p. 130.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Editora Cortez, 2011.
- Tabares, Elizabeth, “Dinámica del poblamiento de la Costa Pacífica y Gu

apí: Una revisión bibliográfica sobre informaciones etnohistóricas”, en **Antropacífico** , Vol. 3 No. 1-2 (2005), Universidad de Cauca, Popayán . p. 51-64.

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE RECURSOS BIOLÓGICOS ALEXANDER VON HUMBOLDT. **Conocimiento ancestral y biodiversidad**. Materiales de trabajo para organizaciones y comunidades negras, 2006.

**Valéria
Marques
Tavares de
Menezes
Ettinger**

Graduação em Direito pela Universidade Católica do Salvador. Especialista em Processo Cível pela Universidade Estadual de Santa Cruz. Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS/UFBA. Assessora (cargo privativo de bacharel em Direito) no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, Membro do Serviço de Referência dos Direitos da Mulher - SER Mulher (UESC), Colaboradora do Portal REDIREITO - Revisando Direitos: Justiça em Gênero, Relações Étnico-Raciais, Geracionais e Sustentabilidade



Foto: Benilda Brito e George oliveira

Residência Social em Angola: Traçando Caminhos, Enlaçando Parcerias e Afirmando Identidades

Benilda Regina Paiva de Brito e George Roque Braga Oliveira

Resumo

Este artigo apresenta as principais motivações, estratégias e aprendizados vivenciados a partir da experiência da Residência Social em Angola. Como parte do Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia – UFBA/ CIAGS, a Residência Social ocorreu em novembro de 2013 e teve o objetivo de enriquecer a formação e permitir a troca de experiência entre mestrandos e a cultura angolana, ao possibilitar-lhes um espaço prático para formação, no qual foi possível articular diferentes saberes, desenvolvidos ao longo do curso, aliados aos seus próprios saberes, em uma vivência prática intensiva. Atreladas ao cumprimento desta disciplina obrigatória do mestrado, foram realizadas atividades do “Aprender Convivendo”, como parte prática do Kwetu – Programa de Desenvolvimento de Lideranças para a Equidade Racial e de Gênero no Nordeste Brasileiro, desenvolvido pelo Instituto Steve Biko. Essas duas experiências, a Residência Social e o Aprender Convivendo, serão apresentadas em cinco partes: Introdução, Traçando Caminhos, Enlaçando Parcerias, Afirmando Identidades e Reflexões Conclusivas. Os dois mestrandos e membros do Instituto relatam o processo de articulação, parcerias e desdobramentos da experiência exitosa e, sobretudo, suas aspirações movidas pela identidade de pertencimento afro-brasileiro, cientes da possibilidade de contribuição para a história de Angola, neste cenário de reconstrução nacional pós-guerra civil.

Palavras-chave

Residência Social. Gestão Social. Angola. Instituto Steve Biko. Valores Africanos.

Abstract

This article presents the main motivations, strategies, and learning obtained from the Master's Degree in Development and Social Management at the Federal University of Bahia (UFBA-CIAGS). We were in Angola in

November 2013, and there we sought to enhance our skills and did our best to exchange some experience with the Angolan culture by offering them a space for practical training. Together with this compulsory discipline, activities were applied, such as “Aprender Convivendo” (Learning from Living Together), as part of Kwetu – Leadership Development Program for Racial Equity and Gender in the Brazilian Northeast, developed by Instituto Cultural Steve Biko (Steve Biko Cultural Institute). These two experiences will be described in five parts: Introduction, Tracing Paths, Weaving Partnerships, Reasuring Identities and Conclusions. Thenceforth, the two students and some ICSB members report the process of articulations, partnership and development of this successful experience, and their aspirations related to the strengthening of Afro-Brazilian identity, intending to contribute to the post-civil war period in the history of Angola.

keywords Social Entrepreneurship Residency Training. Social Management. Angola. Steve Biko Institute. African Values.

INTRODUÇÃO

A Residência Social (RS) trata-se de uma disciplina obrigatória, com carga horária de 160 horas e que compõe a estrutura curricular do Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social. Objetiva articular a teoria e a prática, ao possibilitar um processo reflexivo e de intervenção, no qual se possa reconhecer e valorizar outros saberes inerentes ao desenvolvimento e à gestão social. Funciona como um estágio acadêmico, por meio do qual os alunos, munidos de suas experiências e vivências na gestão social, partem em busca de novos conhecimentos.

Ainda acerca da RS, percebemos que:

Espera-se que a experiência da residência social seja confrontada com a própria experiência do residente enquanto gestor, contribuindo para sua análise crítica e qualificação e para o desenvolvimento de competências em gestão social (SCHOMMER, 2005, p. 232).

Foi nesse caminhar, aqui denominado de Residência Social, que um grupo, inicialmente composto por oito mestrados negros e negras, decidiu caminhar. Essa atividade inovadora que se constitui como requisito parcial para obtenção do título de mestre profissional teve como ponto de partida a elaboração de um projeto de intercâmbio cultural de cooperação intitulado “Uma Ponte de Cidadania entre Angola e Salvador”.

Provocados pelas aulas do mestrado e imbuídos de suas vivências na gestão social, o grupo de mestrados definiu que a RS seria uma ótima oportunidade para problematizarem e

refletirem sobre a militância, trabalho, crença, postura e, principalmente, a ratificação do compromisso político, racial, intelectual com o povo negro do Brasil e da diáspora. Para tanto, escolheram Angola como *locus* para essa importante troca de experiências.

Ao apresentar algumas atividades/ações que os estudantes da UFBA poderiam desenvolver durante o período da Residência Social, a proposta de intervenção tinha como principais objetivos: conhecer *in loco* a realidade socioeducacional e política das comunidades de Luanda e das províncias angolanas; identificar necessidades e pontos de confluência com o processo de desenvolvimento social no Brasil; socializar experiências exitosas desenvolvidas no Brasil no campo da gestão social, focando a sustentabilidade dos empreendimentos sociais de diversas naturezas; e socializar a metodologia de formação e suporte pedagógico na área educacional desenvolvida na Brasil.

Assim, dois alunos, dos três que fizeram a RS em Angola no mês de novembro de 2013 e participantes do Programa Kwetu, entendendo a possibilidade de junção da experiência do Programa com o Mestrado, encaminharam proposta ao Instituto Steve Biko, descrevendo a importância e oportunidade de realizar a RS como atividade de ambos.

Criamos, então, uma nova proposta para atuação durante a RS com novos elementos e possibilidades de trocas de experiências em território angolano. Dentre os objetivos elencados na proposta “Kwetu em Luanda”, podemos destacar: desenvolver e fortalecer uma rede colaborativa entre o Instituto Steve Biko e lideranças e organizações angolanas, com vista a possibilitar que o Kwetu - Programa de Desenvolvimento de Lideranças para a Equidade Racial e de Gênero - possa se torna uma tecnologia social; e criar uma rede colaborativa entre as lideranças e organizações que participaram dos diálogos, com vista a possibilitar a replicabilidade do Kwetu.

TRAÇANDO CAMINHOS

Muitos são os motivos que influenciaram na escolha por Angola para a realização desta experiência. A identidade racial do pertencimento africano foi um dos principais motivos, atrelado aos fortes laços identitários, além da facilidade em se comunicar através da língua portuguesa. Cientes da possibilidade de contribuição para a história de Angola, neste cenário de reconstrução nacional pós-guerra civil, a opção por este país africano reflete uma “decisão engajada” por parte dos dois mestrados ao alinharam as duas propostas, “*Uma Ponte de Cidadania entre Angola e Salvador*” e *Kwetu em Luanda*, como estratégia de atuação.

Segundo Santos (2006), há cinco formas, com as quais as ciências sociais compartilham, de produzir ausência em nossa racionalidade ocidental, sustentando, assim, a manutenção das desigualdades e negação do outro.

A primeira seria a *monocultura do saber e do rigor* – aquela para a qual existe um único saber científico. Nela, os outros saberes não têm validade, eliminando as realidades fora dos padrões ocidentais, os saberes populares. A monocultura do rigor baseia-se, desde a expansão europeia, em uma realidade: a da ciência ocidental. Essa *monocultura do saber e*

do rigor, ao negar as outras formas de se produzir conhecimento, produz o que Boaventura chama de “epistemicídio”: “a morte de conhecimentos alternativos”.

A segunda seria a *monocultura do tempo linear*: que corresponde à ideia de que a cultura tem um sentido, uma direção, e de que os países desenvolvidos estão na dianteira. Parte do pressuposto de que o que existe nesses países desenvolvidos está à frente dos outros países, colocando-os na condução da história.

A *monocultura da naturalização das diferenças* **constitui-se na terceira forma de produzir ausências**. Por meio desta visão, as condições das diferenças são naturalizadas como se as hierarquias fossem fruto de classificações naturais, e considera-se que as diferenças são sempre desiguais.

A quarta seria a *monocultura da escala dominante*: sustenta a hegemonia do global, universal, invisibilizando o local, o particular.

A quinta, e última, forma de produzir ausências seria a *monocultura do produtivismo capitalista*: a ideia de que o ciclo de produção determina a produtividade humana. Assim, tudo que não é produtivo na lógica ocidental é considerado improdutivo e estéril. Ser improdutivo é a maneira de produzir ausência.

A sociologia das ausências seria o procedimento sociológico pelo qual o que está ausente passa a estar presente:

Se queremos inverter essa situação – por meio da sociologia das ausências temos de fazer com que o que está ausente esteja presente, que as experiências que já existem, mas são invisíveis e não-críveis, estejam disponíveis; ou seja, transformar objetos ausentes em objetos presentes (BOAVENTURA, 2007, p. 32).

Figura 1 - Participação na abertura do Evento Educa Angola (Luanda-Angola)



Fonte: Brito e Oliveira, 2013

Para a filósofa Sueli Carneiro (2005), a violência da negação, e o genocídio que pontuou, tantas vezes, a expansão europeia, foi também um epistemicídio. Eliminaram-se povos

estranhos, porque também tinham formas de conhecimento estranhas. E eliminaram-se formas de conhecimento estranhas, porque eram sustentadas por práticas sociais e povos estranhos. Adequada aos dias correntes, essa ideia permite pensar a incapacidade de diversos grupos sociais conviverem com a diversidade, criando mecanismos desiguais de reprodução social.

Compreendemos que, ao buscar a filosofia africana enquanto base epistemológica de pesquisa, poderemos ratificar o desejo em contribuir, entre outras iniciativas, para provocar o diálogo entre a academia e as tradições africanas, histórica e violentamente silenciadas. Portanto, a proposta da realização da Residência Social em um país africano, no nosso caso Angola, foi motivada e movida pela busca de resgatar valores ancestrais africanos, como a circularidade, a oralidade, a ancestralidade, a religiosidade, entre outros, e motivada também por essa humanidade descrita na cosmovisão africana.

ENLAÇANDO PARCERIAS

O Instituto Cultural Steve Biko, que leva o nome do grande líder sul-africano Bantu Stephen Biko, principal idealizador do movimento de consciência negra, foi fundado em Salvador - Bahia, em 31 de julho de 1992, por iniciativa de professores e estudantes negros e negras que, de forma pioneira, criaram o primeiro curso pré-vestibular voltado para negros no Brasil. O Instituto desenvolve diversas atividades no campo político e educacional, que resultaram em políticas públicas para o combate às desigualdades raciais, obtendo, por isso, o reconhecimento das principais organizações dos movimentos sociais em nosso estado e no país, valendo destacar a aquisição do Prêmio Nacional de Direitos Humanos, no ano de 1999.

Um dos projetos exitosos do Instituto é o Kwetu – Programa de Desenvolvimento de Lideranças para a Equidade Racial e de Gênero no Nordeste Brasileiro. Este programa objetiva desenvolver e fortalecer lideranças e organizações negras do Nordeste para a ação coletiva, com vistas ao fomento de mudanças estruturais na sociedade brasileira, baseada em pressupostos que vinculam a equidade racial e de gênero ao desenvolvimento sustentável.

Para tanto, o Kwetu propõe uma metodologia inovadora, que apresenta currículo flexível, ensino à distância, seminários sub-regionais, intercâmbio de experiências com a diáspora africana, visitas institucionais, interseccionalidade entre raça, gênero, geração/região, seleção das lideranças/organizações conectadas a projetos de intervenção, com base na aplicação da “análise de *cluster*”, nos territórios. Atuação consorciada com a CESE – Coordenadoria Ecumênica de Serviço e o Instituto de Mídia Étnica, nas ações propostas de desenvolvimento institucional e de *advocacy* pelo direito humano à comunicação, respectivamente. Em resumo, formaram-se trinta lideranças negras capacitadas, trinta organizações negras fortalecidas e nove projetos de intervenção, articulados e voltados ao combate ao racismo e suas manifestações na Região Nordeste.

O Kwetu tem como objetivo desenvolver e fortalecer lideranças e organizações negras do Nordeste para a ação coletiva com vistas ao fomento de mudanças estruturais na

sociedade brasileira, baseada em pressupostos que vinculam a equidade racial e de gênero ao desenvolvimento sustentável.

O programa teve sua primeira turma implementada em 2012 e 2013, com as atividades de educação à distância, bem como outras atividades formativas (painéis sub-regionais) organizadas pelos cursistas em cada um dos seus estados. Além dessas ações, ao final do curso, em dezembro de 2013, houve uma vivência prática intitulada “Aprender Convivendo”, que surge como uma das ações do Kwetu, por se considerar que se trata de uma oportunidade de intercâmbio de experiências e ideias entre as lideranças.

Para a realização da Residência Social, todos os custos de hospedagem, alimentação, transporte, seguro viagem, visto etc., são de responsabilidade exclusivamente dos alunos. A Universidade colabora com os contatos institucionais e acadêmicos. Por isso, diante dos desafios para a operacionalização, partimos para uma articulação em rede, de instituições ligadas a nossa atuação militante, para garantir de forma criativa e parceira, as nossas despesas.

Assim, os oito mestrados elaboraram um projeto intitulado “Uma ponte de cidadania entre Angola e Salvador”, no qual listamos os projetos de pesquisa de cada um/a, oferecendo cursos, palestras, debates, para várias instituições de Angola, em troca de alimentação, hospedagem e, até mesmo, passagens. O combinado era que, com o projeto em mãos, cada um/a recorresse a seus contatos pessoais/institucionais para viabilizar a viagem.

Inicialmente, atividades como rifas, jantares e festas para arrecadar fundos foram elencados como alternativas para custeio das despesas com a RS. Contudo, a rede de parceiros foi eficaz e eficiente no apoio. O grupo, inicialmente de oito alunos, em setembro, havia se transformado em cinco, os quais atuaram de forma coletiva na captação de recurso para custeio das despesas de viagem. Divididos em dois subgrupos, três decidiram realizar a RS ainda em novembro de 2013 (de 3 de novembro a 1 de dezembro) e duas mestradas a realizaram em janeiro de 2014.

Assim, conseguimos:

Passagens: os dois estudantes do CIAGS e do Programa Kwetu conseguiram recursos para as passagens, seguro viagem e as despesas com os vistos na Embaixada de Angola no Brasil através do Instituto Cultural Steve Biko/ Salvador. A contrapartida dos dois estudantes consiste no compromisso de solidificar intercâmbios e parcerias com instituições acadêmicas em Angola, bem como, através dos valores civilizatórios africanos da circularidade; fazer a devolutiva da experiência em Angola em fóruns, textos, palestras, apresentando outras possibilidades de pesquisa.

Hospedagem e Alimentação: Uma mestranda do trio realizou a RS em novembro, por ser conhecedora, parceira e consultora do Programa de Inculturação do Carisma Salesiano da Congregação Dom Bosco/Salesianos do Brasil, especificamente em Belo Horizonte - Minas Gerais, desde 2004. Solicitou hospedagem e alimentação para o trio em qualquer uma das Casas dos Salesianos em Angola, durante o período da RS. A Inspeção de Minas,

após reuniões internas, entrou em contato com o Instituto Superior de Ensino Palancas/Angola.

Em contrapartida da hospedagem e alimentação, oferecemos debates e palestras aos estudantes do Instituto, orientação e sugestões nos trabalhos de pesquisa de alguns e a doação de 50 títulos de Literatura Infantil, que nos foram oferecidos pela Editora Mazza. Além disso, os dois estudantes do CIAGS e do Kwetu assumiram as tarefas diárias (cozinha, marcenaria, pintura e outras atividades). Esta experiência foi um excelente laboratório.

Figura 2: Colaboração na cozinha - Casas dos Salesianos (Luanda-Angola)



Fonte: Brito e Oliveira, 2013

Carta de chamada para o visto e transporte diário em Angola: Quem colaborou conosco neste quesito extremamente importante em Angola, foi o Grupo Aldeia, instituição de direito angolana, que atua em diversas áreas do conhecimento, nos diferentes segmentos econômicos, cuja principal meta é contribuir para o desenvolvimento humano, social e econômico dos países onde atua. Através dos contatos estabelecidos com a Casa Angola Brasil em Salvador, em busca de parcerias, fomos indicados para o Grupo Aldeia, o qual se comprometeu a disponibilizar um carro para atender nossas demandas, uma vez que o transporte público em Angola é extremamente precário.

Em contrapartida, assumimos o compromisso de realizarmos a palestra magna, em nome do Grupo Aldeia, no evento nacional que foi realizado em Angola, intitulado EDUCA ANGOLA, ministrando palestra sobre empreendedorismo social, para cerca de 200 pessoas, além de nos colocarmos à disposição para quaisquer demandas dos seus projetos durante o período da residência. O Grupo Aldeia também, por algumas vezes, disponibilizou a sala dos professores em uma das suas sedes em Angola, para a utilização da internet e telefone durante nossa permanência.

Recursos financeiros em espécie: O Instituto Steve Biko, através do Programa Kwetu, disponibilizou a bolsa prevista para a experiência do Aprender Convivendo. O Odara - Instituto da Mulher Negra de Salvador, instituição da qual uma mestrandia faz parte, coordenando o Programa de Direitos Humanos, também contribuiu com uma pequena ajuda financeira para despesas emergências.

AFIRMANDO IDENTIDADES

Angola foi colonizada por Portugal, sua independência aconteceu somente em 11 de novembro de 1975. Apesar da conquista da autonomia política, essa nação não usufruiu de paz: a luta, que antes era contra a ocupação portuguesa, tornou-se uma guerra civil provocada por divergências políticas que só “se encerrou” em 2002. A causa da guerra civil foi, basicamente, a luta pelo poder entre dois antigos movimentos de libertação, o Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA) e a União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA). Tal conflito contou com o envolvimento internacional de forças opostas, como União Soviética, Cuba, África do Sul e Estados Unidos.

Os dois grupos posicionavam-se como “marxistas-leninistas” e “anticomunista”, respectivamente, para mobilizar apoio internacional. Um terceiro movimento, a Frente Nacional de Libertação de Angola (FNLA), lutou contra o MPLA junto com a UNITA durante a guerra pela independência e o conflito de descolonização.

Angola permaneceu em guerra por mais vinte e sete anos. A guerra em Angola destruiu famílias, aldeias, comunidades, dignidades, sonhos e esperanças. Desde a “libertação”, tudo está por fazer e construir em Angola. Portanto, Angola é um país emergente, uma república constitucional. Curiosamente, tem um grande número de mulheres no parlamento.

Para partilhar a vivência da RS, foram elaborados relatórios semanais com apresentação de resumos e imagens das principais atividades. Elaborados e divulgados ao final de cada semana, esses relatórios possibilitavam um melhor entendimento acerca das ações realizadas. Para tanto, tais relatórios foram utilizados como estratégia de sistematização e difusão das atividades desenvolvidas durante as quatro semanas. Inicialmente, a divulgação de um *release* fez parte do planejamento para comunicar os objetivos a serem alcançados e uma breve apresentação dos propósitos da RS e do minicurriculo dos mestrandos que já se encontravam em Angola.

As redes sociais foram utilizadas como principal canal de divulgação e contamos com a parceria do site e rede social do Correio Nagô, a partir de sua rede de contatos. Além disso, contatos pessoais como e-mails também fizeram parte do *mailing* de disseminação da experiência relatada. Estima-se que cada um dos relatórios tenha atingido uma média de cinco mil pessoas.

No que tange ao desenvolvimento das atividades, durante a Residência Social em Angola, podemos destacar as reuniões de planejamento, visita às organizações e comunidades, realização de palestras e conferências, e entrevistas com estudantes e lideranças locais.

Segue uma breve síntese dessas atividades:

Na primeira semana, que compreendeu o período de 3 a 8 de novembro de 2013, foram realizadas atividades de apresentação ao Instituto Superior Dom Bosco – ISDB, que culminou no convite e realização de uma conferência (atividade de encerramento do ano

letivo), com tema: “Educação, Identidade e Valores Afro-brasileiros”, com exposição de livros de literatura infantil brasileiros, com recorte racial, para cerca de 300 estudantes do Instituto.

Figura 3: Palestra de Encerramento do ano letivo no Instituto Superior Dom Bosco (Luanda-Angola)



Fonte: Brito e Oliveira, 2013

Ainda nessa primeira semana, algumas atividades programadas previamente foram confirmadas e foram realizadas reuniões, como o encontro com representantes do Grupo Aldeia sobre o Educa Angola 2013 e outras parcerias. Para subsidiar a construção das palestras e rodas de diálogo, algumas visitas foram realizadas, como a visita à Feira do Benfica, onde houve um bate-papo informal com empreendedores. Ao final dessa semana, ainda houve a participação na 3ª EDIÇÃO DA FEIRA DE AMOSTRAS DO SISTEMA EDUCATIVO 2013 – EDUCA ANGOLA - “Empreendedorismo Social: Educação Técnico-Profissional”.

Na segunda semana, destacamos a visita às comunidades tradicionais das províncias de Kwanza Norte (Dondo e Aldeia Nova - 34) e Malange (Pedras Negras – Reino da Rainha N’jinga M’Bande e Quedas de Calandula): uma experiência inesquecível conhecer lugares tão importantes para reafirmação da nossa identidade negra e ancestralidade. Na manhã de segunda-feira, o povo angolano comemorava sua independência e pudemos vivenciar o patriotismo e orgulho presente em cada olhar e cada sorriso naquele 11 de novembro, apesar de todos os desafios enfrentados pelo país. Logo cedo, *matabichamos*¹, com muita comida, e fizemos uma reunião em torno da bandeira nacional para, juntos, cantarmos o hino nacional angolano.

Na terceira semana, em que era comemorado o Dia da Consciência Negra no Brasil – 20 de novembro – ministramos a palestra “Valores Afro-brasileiros” na Casa de Cultura Brasil-Angola e Centro de Estudos Embaixador Ovídio de Andrade Melo, inaugurada pelo Presidente Luis Inácio Lula da Silva em 2003, para um público estimado de sessenta estudantes angolanos.

Outras atividades também foram desenvolvidas durante a terceira semana, como a visita a duas universidades em Luanda, a Universidade Católica Angola (UCAN) e a Universidade

Técnica de Angola – Utanga – em dois *campi*: Kilamba Kiaxi e Viana; visita ao Instituto Médio Industrial de Luanda – IMIL (maior escola de ensino médio técnico de Angola); ao Ministério da Cultura, onde realizamos uma reunião com uma das antropólogas sobre as ações que desenvolvem nas dezesseis províncias angolanas.

Na quarta e última semana da RS, houve a participação na Feira CPLP na Ilha de Luanda – conversa com escritores negros e negras, compra de livros e entrevista para rádio; visita às comunidades Zango, Sambizanga e Cidade Kilamba, com o objetivo de conhecer as principais obras de estrutura de Luanda; visita ao Centro Profissionalizante Dom Bosco – Centro de Formação Mabubas, casa de acolhida para jovens, antiga Feira Roque Santeiro, Feira da Pombinha; conversa com alguns funcionários da Escola de Ensino Fundamental – Dom Bosco em Sambizanga; e passeio de carro pelo bairro Cazenga.

Realizamos a doação de cinquenta livros da Mazza Editora e oito filmes ao Instituto Superior Dom Bosco. Organizamos um jantar de confraternização com os voluntários estrangeiros. Fizemos entrevistas e sistematizações. Realizamos reunião de avaliação e planejamento. Colaboramos nas atividades da casa (cozinha e marcenaria). Organizamos um jantar de confraternização na Casa dos Salesianos. Ainda assistimos a uma defesa de monografia de conclusão de curso no Instituto Superior Dom Bosco.

Figura 4: Participação na Abertura do Evento Educa Angola (Luanda-Angola)



Fonte: Brito e Oliveira, 2013

Figura 5: Visita a Cabinda (Angola)



Fonte: Brito e Oliveira, 2013

REFLEXÕES CONCUSIVAS

A Residência Social proporciona-nos a vivência “prática” com outras culturas e valores. No caso de Angola, tínhamos a impressão de “estar em casa”, por se tratar de um país composto de um povo bastante atencioso e hospitaleiro. Baianos e angolanos têm uma cultura bastante comum, não apenas por conta das semelhanças físicas e costumes, mas pela alegria presente no olhar.

A esperança na melhoria da condição social da maioria da população também é outro item que nos unem. Não muito distante disso, baianos e angolanos são batalhadores e enfrentam adversidades em seu cotidiano. Um perceptível brilho no olhar, um enorme sorriso e vontade de vencer os obstáculos, que são inúmeros, geralmente encontrados na sua árdua caminhada rumo ao futuro.

No primeiro dia da Residência, o encontro com o “Irmão Chivinda” foi o início de uma parceria que se manteve ao longo das quatro semanas. Trata-se de um angolano de trinta e nove anos que, atualmente, é o diretor do Instituto Superior Dom Bosco e que tem uma história de vida e superação de obstáculos. Durante a guerra, perdeu três irmãos, segundo relatou durante um almoço, enquanto fugiam do tiroteio, um de seus irmãos foi atingido por uma bala. Após fingir-se de morto, aguardou o momento certo de fugir. Somente depois de três dias, foi possível retornar ao local, juntamente com a mãe, para buscar o corpo deste irmão.

Chivinda dedica-se a sua missão salesiana e tem nos inspirado e levado a refletir sobre várias questões sociais e raciais, e sobre coragem. Por várias vezes e circunstâncias, conseguiu “escapar da morte”, razão pela qual gravamos um filme com sua história, o qual está em fase de edição para posterior divulgação.

Figura 6: Ir. Chivinda visita à sede do Instituto Steve Biko (Salvador-Bahia-Brasil)



Fonte: Brito e Oliveira, 2014

Infelizmente, esta é uma história entre tantas outras, tristes e violentas, que permeiam o país. A impressão que se tem é de que vivem em guerra permanente, sendo que, agora, contra a violência, a fome, a miséria, o analfabetismo, a desigualdade, a negação etc. Vale lembrar que Angola é um país extremamente rico em diamantes e petróleo.

Os mestrandos, alunos do Programa Kwetu do Instituto Steve Biko, fizeram o convite ao Ir. Chivinda, que foi imediatamente aceito, para estender a sua visita ao Brasil de São Paulo-SP a Salvador-BA. Além de conhecer um pouco da história e os pontos turísticos da capital baiana, pretendia-se estreitar os laços através do fortalecimento do intercâmbio entre gestores, estudantes e professores baianos e angolanos.

Está em fase de elaboração no Instituto Steve Biko um Protocolo de Intenções, com os seguintes objetivos: reunir esforços para concepção da Faculdade Steve Biko e fortalecimento do Instituto Superior Dom Bosco; colaborar com a formação de professores/as e gestores/as de educação em relação aos temas convergentes aos dois Institutos; e fortalecer o intercâmbio internacional e ações educacionais no que concerne à comutação de experiências entre os Institutos.

Num cenário atual sobre o ensino superior, percebemos que Angola conta com cerca de 35 faculdades particulares e uma universidade pública. Um dos maiores problemas no país é a falta de bibliotecas e pouca diversidade do material didático para ser utilizado nas escolas, culminando na dificuldade dos estudantes com relação à escrita e leitura e à realização de pesquisas e trabalhos acadêmicos.

Diante disso, articulamos também uma reunião entre o Irmão Chivinda e a Diretoria do Centro de Formação de Professores da UFRB - Universidade do Recôncavo Baiano – Amargosa, cujo fruto está sendo a elaboração de uma proposta de Pós-Graduação *Latu Senso* de Formação de Professores.

Figuras 7 e 8: Visita às Pedras Negras (Malanje - Angola)



Fonte: Brito e Oliveira, 2014

Acreditamos que a RS em Angola tratou-se de uma excelente oportunidade para **traçar caminhos, enlaçar parcerias e, principalmente, afirmar identidades**. Hoje, podemos afirmar que o Movimento pela Afrocentricidade é um importante caminho rumo a (re) construção da identidade negra. Esse movimento tem como mentor Molefi Kete Asante, considerado o mais importante professor da América Negra, além de ser pintor, poeta, gestor social. Para Asante, a Afrocentricidade ou Afrocentrismo é:

[...] um modo de pensamento e ação no qual predomina a centralidade dos interesses, valores e perspectivas africanos. Em consideração à teoria, é a colocação do povo africano no centro de qualquer análise dos fenômenos africanos. [...] Em termos de ação e comportamento, é uma devoção à ideia de que o que está no melhor interesse da consciência africana está no coração (na base) do comportamento ético. A Afrocentricidade busca sacralizar a ideia de que a própria negrura é um tipo de ética. Portanto, ser negro/a é estar contra todas as formas de opressão, racismo, epistemicídio, classismo, homofobia, abuso de crianças, pedofilia e dominação (ASANTE, 2003, p. 2).

NOTAS

- 1 Matabicho é sinônimo de café da manhã, portanto o verbo matabichar foi criado para representar a primeira refeição do dia. Embora não haja consenso sobre a origem do termo, acredita-se que os colonizadores portugueses criaram o termo por acreditarem que os negros angolanos tinham um “bicho” no estômago e precisavam matar o bicho todos os dias pela manhã.

REFERÊNCIAS

ASANTE, Molefi Kete. **Afroncentricity: The Theory of Social Change**. Illinois: African American Images, 2003.

CARNEIRO, Aparecida Sueli. **A construção do outro como não-ser e como fundamento do ser**. 2005. Tese (doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

FILOSOFIA do Ubuntu. Disponível em: <http://pt.wikibooks.org/wiki/Manual_do_Ubuntu/A_filosofia_Ubuntu>. Acesso em: 27 jun. 2014.

GUERRA civil em Angola. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Guerra_Civil_Angolana>. Acesso em: 30 jan. 2014.

LUZ, Marco Aurélio. Da porteira para dentro, da porteira para fora. In: SANTOS, J. E.

(Org.). **Democracia e diversidade humana: desafio contemporâneo**. Salvador: SECNEB, 1999, p. 57-74.

MANDA, David Suze. The Ubuntu Philosophy. In: MANDA, David Suze. **Ubuntu**

Republics of Africa. 2011. Disponível em: <<http://ubunturepublics.org/>>. Acesso em: 7 jul. 2013. MUCALE, Ergimino Pedro. **Afrocentricidade** – Complexidade e liberdade. Luand: Pulinas, 2013.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências In: BARREIRA, César (Ed.). **Sociologia e conhecimento além das fronteiras.** Porto Alegre: Tomo Editorial, 2006.

SANTOS, Juana Elbein. **O negro e a abolição:** alguns subsídios para uma crítica da memória nacional. Revista Vozes, Petrópolis, ano 73, v. 73, n. 3, p. 8, 1979.

SANTOS, Milton. **O país distorcido:** O Brasil, a globalização e a cidadania. São Paulo: Publifolha, 2002.

SCHOMMER, Paula Chies. Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre Universidade e Sociedade / Paula Chies Schommer. – 2005 313 f.

**Benilda Regina
Paiva de Brito**

Mestra em Desenvolvimento e Gestão Social pela Universidade Federal da Bahia. Graduada em pedagogia pela Universidade do Estado de Minas Gerais. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em educação pré-escolar. Pós-graduada em Psicopedagogia, Recursos Públicos e Direitos Humanos. Ativista dos movimento feministas e negro desde a década de 80. Coordena o Nzinga – Coletivo de Mulheres Negras de Belo Horizonte; coordena o Programa de Direitos Humanos do ODARA – Instituto da Mulher Negra e é membro do Grupo Assessor da Sociedade Civil da ONU MULHER.

**George Roque
Braga Oliveira**

Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social pela Universidade Federal da Bahia. Especialista em Inovação, Sustentabilidade e Gestão de Organizações do Terceiro Setor UNIJORGE. Graduado em Ciências Econômicas, UFBA, trabalha e tem interesse nas seguintes áreas: aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, cultura umbundu-bantu. organizações sociais e de matriz africana. planejamento, elaboração, gestão e avaliação de programas e projetos sociais e educacionais, mobilização de recursos e desenvolvimento institucional, antirracismo, direitos humanos, políticas públicas sociais e educacionais. Gestor Administrativo do Instituto Steve Biko (Salvador-Bahia).



Foto: Benilda Brito e George Oliveira



Foto: Eduardo Davel

Um Estudo Exploratório sobre Orquestração em *Living Labs* Brasileiros

Sílvio Bitencourt da Silva

Resumo

O presente estudo desenvolve evidências teóricas e empíricas que ilustram como alguns arranjos colaborativos gerem recursos e capacidades complementares a partir da rede de atores constituída. Para atingir o objetivo proposto neste estudo, optou-se por uma pesquisa exploratória, com base no método de estudo de caso. A unidade de análise contempla os *living labs* brasileiros que integram a ENoLL. O objeto de pesquisa refere-se aos processos de orquestração dos *living labs*. Foram entrevistados os responsáveis por sete *living labs* de um total de treze *living labs* brasileiros que fazem parte da ENoLL, de acordo com a disponibilidade e retorno aos contatos preliminares estabelecidos via e-mail, Skype ou telefone. As entrevistas gravadas foram transcritas e as evidências levantadas associadas à análise dos dados secundários foram interpretadas qualitativamente, tendo como categorias de análise da orquestração as dimensões propostas por Dhanaraj e Parkhe (2006) para a orquestração de redes de inovação. Observa-se que os *living labs* brasileiros pesquisados demonstram exercer um papel central na rede de inovação voltada ao desenvolvimento de inovações sociais. Asseguram a criação e a extração de valor da rede que permite o cumprimento do seu propósito, a ampliação dos impactos sociais gerados das inovações e a obtenção de recursos para sua perpetuação. Como orquestradores, os *living labs* brasileiros exercem influência discreta na rede de inovação, mediando a interação e colaboração mútua entre os diversos atores que integram a rede de inovação por meio de três atividades de gestão da rede e as tarefas inerentes a cada uma delas, como preconizado por Dhanaraj e Parkhe (2006). Em alguns casos, percebe-se que, frente aos desafios impostos pelas inovações sociais, há mais de um orquestrador na rede, seja ao mesmo tempo em atividades múltiplas ou de modo alternado, de acordo com as especialidades de cada ator. Em linhas gerais, a discussão contribui para a teoria existente de três maneiras. A primeira, indicando que o referencial adotado permite avançar nas questões relacionadas à criação e gestão de recursos, debatidas na Visão Baseada em Recursos VBR, uma

perspectiva do campo da estratégia que explica a vantagem competitiva a partir dos recursos e capacidades distintivos da firma. Neste caso, associada a uma perspectiva social em vez de econômica, como foi originalmente concebida, a partir da noção de vantagem colaborativa alinhada com uma Visão Relacional - VR da estratégia (CROPPER *et al.*, 2008) em uma rede em que há o compartilhamento de recursos e capacidades. A busca pela obtenção da vantagem competitiva é alterada para o cumprimento efetivo de uma finalidade social e a amplitude do impacto social gerado por uma determinada iniciativa. Neste caso, a rede é a forma de organização essencial ao desenvolvimento de inovações sociais, pois facilita a vinculação, a comunicação e a ação conjunta entre os atores sociais. A segunda, sugerindo que o compartilhamento de recursos e capacidades complementares em uma rede permite a obtenção de um recurso único e de difícil replicação que se refere à própria rede, possibilitando novas frentes de pesquisa que investiguem as redes como um recurso e os diferentes mecanismos de coordenação adotados. A terceira trata da compreensão de que, nos *living labs* brasileiros pesquisados, os mecanismos de coordenação de atividades adotados sustentam o modelo de orquestração de redes de inovação proposto por Dhanaraj e Parkhe (2006). Também, obtiveram-se evidências de inter-relações entre as dimensões observadas e, em alguns casos, de mais de um orquestrador no âmbito de um *living lab* e na rede por ele constituída.

Palavras-chave

Recursos. Redes. Orquestração. Inovação Social. *Living Labs*.

Abstract

This study develops theoretical and empirical evidences to illustrate how some collaborative arrangements manage resources and complementary capabilities from the actors network constituted. To achieve the proposed objective, the exploratory case study method was applied. The unit of analysis is the Brazilian living labs that integrate ENoLL. The object of the research refers to the process of orchestration of living labs. The people in charge of seven living labs among the thirteen Brazilian living labs that are part of ENoLL were interviewed, according to availability. Preliminary contact was done via e-mail, Skype or telephone call. The recorded interviews were transcribed and the evidences associated to the analysis of secondary data were interpreted qualitatively, having as categories of orchestration analysis the dimensions proposed by Dhanaraj and Parkhe (2006) for innovation network orchestration. It is observed that the Brazilian living labs play a central role within the innovation network dedicated to the development of social innovations. They ensure the creation and extraction of the network value that enables the fulfillment of its purpose, the expansion of social impacts of innovations and obtaining resources for its perpetuation. As orchestrators, the Brazilian living labs exert discrete influence within the innovation network, mediating the interaction and mutual cooperation among the various actors that make up the network through three network management activities and tasks inherent to each one, as recommended by Dhanaraj and Parkhe (2006). In some cases, one realizes that, due to the challenges posed by social innovations, there might be more than

one network orchestrator, performing multiple activities, simultaneously or not, according to the expertise of each actor. In general, the discussion contributes to the existing theory in three ways. The first, indicating that the framework adopted allows progress on issues related to the creation and resource management, discussed in the Resource Based View - RBV, a theoretical lens of the field of strategy which explains the competitive advantage from the resources and distinctive capabilities of the firm. In this case, associated with a social perspective rather than economic, as originally conceived, from the notion of line collaborative advantage with a Relational Vision – RV (CROPPER et al, 2008) to a network where there is sharing resources and capabilities. The quest for achieving competitive advantage is changed to the effective implementation of a social purpose and scope of the social impact generated by a given initiative. In this case, the network is the essential form of organization to develop social innovation because it facilitates the linking, communication and joint action among stakeholders. The second, suggesting that the sharing of resources and additional capacity in a network allows to obtain a single use and difficult replication regard to the own network, providing new areas of research to investigate the networks as a resource and the different mechanisms coordination adopted. The third deals with the realization that living in Brazilian labs surveyed the activities of coordination mechanisms adopted support the orchestration model of innovation networks proposed by Dhanaraj and Parkhe (2006). Also, they obtained evidence interrelationships between the observed dimensions and, in some cases, more than one orchestrator within a living lab and the network formed by it.

keyword Resources. Network. Orchestration. Social Innovation. Living Labs.

INTRODUÇÃO

Novos arranjos colaborativos que promovem o compartilhamento de recursos entre atores sociais diversos, com a finalidade de suprir necessidades sociais não atendidas ou novas, têm surgido no Brasil. Esse movimento emerge como uma resposta aos crescentes desafios sociais, ambientais e demográficos, muitas vezes considerados insolúveis por conta do fracasso de soluções convencionais e dos paradigmas que permeiam as configurações institucionais em todos os três setores convencionais da sociedade (público, privado e sociedade civil) (NICHOLS; MURDOCK, 2012). Como consequência dessa emergente realidade, novos estudos vêm buscando entender as iniciativas coletivas voltadas ao desenvolvimento de novas soluções para as necessidades sociais em um campo de estudo que se costuma denominar de inovação social.

A pesquisa sobre inovação social ganhou impulso na última década. No entanto, os limites

dos processos de inovação social ainda não foram completamente definidos, deixando um espaço considerável para as contribuições para a teoria e a prática (CAJAIBA-SANTANA, 2013). Mesmo não havendo um consenso quanto a uma definição universal sobre inovação social, há uma compreensão de que suas implicações podem trazer mudanças transformadoras se implementadas com sucesso, pois, enquanto a inovação tecnológica é um componente crítico do crescimento econômico, a inovação social assume importância na construção de capital social e na melhoria da qualidade de vida do ser humano (ELLIOT, 2013). A inovação social traz à tona a importância da participação de diferentes atores no desenvolvimento de inovações sociais por meio de interações colaborativas que promovem a reunião e integração de recursos e capacidades complementares (HEALEY, 1997). Essa ideia provoca uma reflexão sobre como são geridos os recursos e capacidades que permeiam as redes constituídas para o desenvolvimento de inovações, ou seja, a compreensão dos mecanismos de coordenação adotados. Nesse contexto, o presente estudo desenvolve evidências teóricas e empíricas que ilustram como alguns arranjos colaborativos gerem recursos e capacidades complementares a partir da rede de atores constituída. O artigo, assim, visa responder a seguinte questão de pesquisa: Como o compartilhamento de recursos e capacidades complementares é gerido em arranjos colaborativos? Para lançar luz sobre este problema, a pesquisa de campo foi conduzida junto a um tipo emergente de arranjo colaborativo reconhecido como living lab.

Os living labs são regiões físicas ou realidades virtuais, ou espaços de interação, nas quais os atores formam parcerias-pessoais-público-privadas (4Ps) e que operam, muitas vezes, em um contexto territorial (por exemplo: cidade, aglomeração, região), integrando pesquisa simultânea e processos de inovação centrada no usuário (BILGRAM et al., 2008). No Brasil, existem treze membros brasileiros com reconhecimento internacional por meio da ENoLL (European Network of Living Labs - Rede Europeia de Living Labs) e atuando segundo a metodologia de inovação aberta adotada na Europa. Nesse universo dos living labs brasileiros, estão presentes, dentre outras, ações concretas relacionadas com a promoção da cidadania informacional, a redução da pobreza e erradicação da miséria, o atendimento a portadores de necessidades especiais, a melhoria da qualidade de vida na zona rural, o projeto de processo de design próprio e a diminuição das desigualdades sociais. Tais características permitem afirmar que a dinâmica de constituição dos living labs brasileiros levou à predominância daqueles que trabalham com a inovação social (PINTO; FONSECA, 2013), tanto em micro quanto em macro esferas, com o objetivo de atender necessidades sociais novas, ou até não atendidas, em diferentes camadas da sociedade (MOULAERT et al., 2013).

Para alcançar o objetivo proposto, o artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, o texto apresenta teorizações sobre a gestão de recursos e capacidades, tendo por base a Visão Baseada em Recursos – VBR. Posteriormente, é realizada a caracterização dos living labs. Na sequência, é apresentada a metodologia da pesquisa. Em seguida, é feita a discussão acerca das evidências empíricas encontradas. Por fim, são tecidas as considerações finais e implicações deste estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A adoção da VBR como base teórica deste estudo preconiza uma visão relacional da estratégia em que se exploram as possibilidades e limites de interações colaborativas para a criação de algo único em uma rede em que se compartilham recursos e capacidades. (HALL, 1992;1993; POWELL, 1998; DYER; SING, 1998; GULATI, 1999; GULATI et al., 2000).

Visão Baseada em Recursos – VBR

Em essência, a VBR é uma lente teórica que se desenvolveu a partir das perspectivas econômicas de Penrose (1959), o qual via a possibilidade de distinção de uma empresa como algo determinado pela heterogeneidade dos produtos e serviços disponíveis ou potencialmente disponíveis a partir de seus recursos.

As empresas devem dispor de recursos e capacidades de maior valor do que seus concorrentes (BESANKO, 2004). Nesta direção, os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis dos quais uma empresa se utiliza para escolher e programar suas estratégias e, segundo Amit e Schoemaker (1993), podem ser divididos em recursos e capacidades.

Essa distinção é enfatizada por Makadok (2001) ao definir recursos como estoques de fatores disponíveis que pertencem ou são controlados pela organização, e capacidades como um tipo especial de recurso que habilita a organização a extrair o máximo dos recursos que controla.

Duas suposições básicas estão implícitas na abordagem baseada em recursos: que os recursos e capacidades podem variar significativamente entre as empresas (a suposição da heterogeneidade dos recursos) de uma maneira estável (a suposição de imobilidade dos recursos) (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

A heterogeneidade refere-se ao fato de que diferentes organizações possuem diferentes recursos e capacidades, mesmo se competirem na mesma indústria. A imobilidade aborda a questão de que os recursos não podem ser transferidos de uma organização a outra sem um custo significativo. Torna-se relativamente mais custoso para uma organização adquirir um recurso do que o retorno que ele pode proporcionar.

Além disso, quatro atributos do potencial de recursos da empresa para gerar vantagem competitiva sustentável são propostos por Barney (1991) e podem ser utilizados como indicadores sobre quão heterôgeneos e imóveis os recursos são, sendo eles: valioso (BARNEY, 1986b; 1991), raro (BARNEY, 1986b; 1991), inimitável (BARNEY, 1986b; 1991; PETERAF, 1993) e insubstituível (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991).

Neste contexto, para que um recurso da empresa tenha o potencial de gerar vantagem competitiva sustentável, deve, simultaneamente, exibir cada um dos quatro atributos propostos (BARNEY, 1991), pois, mesmo que individualmente necessários, tais atributos

sozinhos não são suficientes (DIERICKX; COOL, 1989; PRIEM; BUTLER; 2001).

Em termos evolutivos, como um campo de estudo, a VBR tem obtido destaque e alcançado relevância no campo da estratégia ao se constituir na mais importante contribuição para a disciplina, especialmente a partir da década de 90, quando assegurou amplo reconhecimento entre os pesquisadores da área (RAMOS-RODRÍGUEZ *et al.*, 2004).

Uma das evoluções da VBR é proposta por Hamel e Prahalad (1990) por meio do conceito de competência essencial, que é um fator específico que a empresa percebe como sendo fundamental e que deve atender a três critérios: (i) ser difícil de imitar pelos concorrentes; (ii) possuir capacidade de expansão, provendo acesso a diferentes mercados; e (iii) trazer benefícios reais ao consumidor final.

Adicionalmente, Lavie (2006) amplia a VBR para incorporar os recursos da rede de empresas interligadas. Para isso, propõe um modelo que distingue recursos compartilhados de recursos não compartilhados, concluindo que a natureza dos relacionamentos pode ser mais importante do que a natureza dos recursos em ambientes de rede.

Também como uma evolução da VBR, voltada especialmente para superar críticas em relação ao seu caráter estático e inflexível na análise dos recursos da empresa, Teece e Pisano (1994) apresentam o tema das capacidades dinâmicas a partir de evidências de que os vencedores no mercado global têm sido as empresas que demonstram capacidade de resposta e inovação de produto rápida e flexível, associada à capacidade de gestão para coordenar e desenvolver competências internas e externas.

Algumas críticas são imputadas à abordagem baseada em recursos, questionando seu valor teórico, principalmente as ideias de Barney (1991), tais como as levantadas por Priem e Butler (2001a; 2001b), quanto ao risco da tautologia e, também, da falta de especificidade.

Os contra-argumentos são apresentados na mesma revista (BARNEY, 2001b) por meio do reconhecimento de que algumas críticas são importantes. Aceita, por exemplo, que há a necessidade de compreender melhor como os recursos são usados ou como as pessoas fazem uso da vantagem competitiva. Defende, entretanto, a importância gerencial da abordagem baseada em recursos, por entender que é necessário que os gerentes identifiquem e desenvolvam as capacidades mais críticas de uma empresa.

Os autores Kraaijenbrink *et al.* (2010) apontam para oito aspectos da abordagem baseada em recursos que podem ser discutidos. Entre estes, os autores argumentam que a abordagem fica aquém quando se trata da questão de como gerir os recursos para que eles se tornem uma fonte de vantagem competitiva. Ainda, a abordagem oferece apenas alguma orientação sobre como conseguir ou desenvolver recursos e há uma necessidade de resolver esta questão, perguntando como os recursos são construídos (PRIEM; BUTLER, 2001a).

Atualmente, a VBR parece ter atingido a maturidade como uma teoria, encontrando-se em um momento crítico, que seria seguido por sua revitalização ou por seu declínio (BARNEY *et al.* 2011). Como oportunidades para revitalização da teoria, Barney *et al.* (2011) apresentam cinco temas: interligações com outras perspectivas, processos de

aquisição e desenvolvimento de recursos, as micro-fundações da RBV, a relação entre RBV e sustentabilidade, e questões de método e mensuração.

Assim, ao propor o estabelecimento de vínculos com a temática da sustentabilidade, que tem sido, muitas vezes, considerada um objetivo implícito de qualquer ação social inovadora, a VBR proporciona a base teórica necessária para a investigação de temas que integrem o campo de estudo sobre inovações sociais.

Neste estudo, a VBR suporta a teorização a ser feita, bem como a composição do quadro analítico necessário ao desenvolvimento das evidências teóricas e empíricas em duas frentes. A primeira, associada à ideia de Kraaijenbrink et al. (2010) de que a VBR fica aquém quando se trata da questão de como gerir os recursos para que eles se tornem uma fonte de vantagem competitiva. A segunda, associada às proposições de Lavie (2006) quanto à natureza dos relacionamentos ser mais importante do que a natureza dos recursos em ambientes de rede.

Mesmo tendo sido concebida no âmbito de perspectivas econômicas em relação à firma e aos seus meio de obtenção da vantagem competitiva, considera-se, para fins desta pesquisa, que o alcance de resultados da inovação social é um tipo peculiar de vantagem competitiva relacionada ao cumprimento efetivo de uma finalidade social e à amplitude do impacto social gerado (WEST; POSNER, 2013).

GESTÃO DE RECURSOS

A sugestão da VBR de que os recursos da empresa têm influência sobre o seu desempenho é amplamente apoiada empiricamente (CROOK *et al.*, 2008). No entanto, a pesquisa mostra que essa influência não é resultado apenas da posse de recursos, mas envolve a ação gerencial sobre o portfólio de recursos da empresa (HELFAT *et al.*, 2007; SIRMON *et al.*, 2007).

Duas perspectivas são identificadas na literatura quanto ao uso de recursos para obtenção de vantagem competitiva: a de gerenciamento de recursos proposta por Sirmon *et al.* (2007) e a de orquestração de ativos proposta por Helfat *et al.* (2007). Os autores Sirmon *et al.* (2011) discutem que o termo *orquestração de recursos* tem o potencial de ampliar a compreensão da VBR e, para isso, comparam e integram as duas perspectivas (gestão de recursos e orquestração de ativos), o que permite uma compreensão mais precisa das funções dos gestores dentro da VBR.

Eles identificam três áreas nas quais o conceito de orquestração de recursos pode ser utilizado de maneira a ampliar a perspectiva da VBR: (i) no âmbito da empresa, (ii) em vários estágios de maturidade da empresa, e (iii) entre os níveis da empresa.

Entretanto, o conceito de orquestração de recursos, como abordado por Sirmon et al. (2011), não suporta abordagens que busquem compreender como os recursos são orquestrados além dos limites da empresa. O termo orquestração, então, é identificado no contexto das redes, no qual procura descrever as atividades de uma empresa hub no desenvolvimento, gestão e

coordenação da inovação entre uma rede de empresas (GULATI et al., 2000; DHANARAJ; PARKHE, 2006; TEECE, 2007).

Por “orquestração de rede”, Möller *et al.* (2005) referem-se à capacidade de um agente influenciar a evolução de uma rede por completo. Para Dhanaraj & Parkhe (2006), trata-se do conjunto de ações deliberadas, realizadas pela empresa *hub* que se destinam a criar valor e extrair valor da rede.

Quadro Analítico

Nas dimensões propostas por Dhanaraj e Parkhe (2006), o orquestrador é aquele que obteve uma posição central na estrutura da rede e que usa sua proeminência e poder de realização no exercício de um papel de liderança na integração dos recursos e capacidades dispersos entre os membros da rede. São agentes-chave dentro de uma rede (JARILLO, 1988).

Embora Dhanaraj e Parkhe (2006) tivessem em mente um orquestrador que assume a posição de uma empresa *hub* em um contexto empresarial, o modelo de “orquestração de redes” permite encaixar outras organizações intermediárias que não fazem parte da rede original, ou seja, agentes de inovação independentes, também denominados como intermediários de inovação no contexto do paradigma da inovação aberta (CHESBROUGH, 2003; 2006; 2008).

Quadro I - Processos de orquestração de redes de inovação segundo Dhanaraj e Parkhe (2006)

ATIVIDADES DE GESTÃO DA REDE INOVAÇÃO	DESDOBRAMENTO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO DA REDE DE INOVAÇÃO
Gestão da mobilidade do conhecimento	O orquestrador tem responsabilidade em melhorar a mobilidade do conhecimento e alavancar as competências na rede por meio de três processos específicos: a absorção do conhecimento, identificação de rede e a socialização interorganizacional.
Criação de valor e gestão da apropriação	O orquestrador pode garantir a distribuição equitativa do valor e mitigar as preocupações associadas com a apropriação de valor, focando os seguintes processos: a confiança, a justiça processual e a posse de bens conjunta.
Manutenção da estabilidade da rede	O orquestrador pode aumentar a estabilidade da rede a partir dos seguintes processos: pelo reforço à reputação, pelo alongamento da sombra do futuro e pela construção de multiplexidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dhanaraj e Parkhe (2006)

A capacidade de orquestração, dessa forma, consiste de determinantes em níveis organizacionais e individuais, fortemente interligados (RITALA *et al.*, 2012). Para isso, seguem Dhanaraj e Parkhe (2006), sugere-se que o processo de orquestração de redes de

inovação inclui três dimensões diferentes: mobilidade do conhecimento, apropriação da inovação e estabilidade de rede (Quadro I).

Nesse contexto, na sequencia, teoriza-se sobre os *living labs* e sua capacidade de influenciar a rede de inovação por meio de processos de orquestração.

LIVING LABS

Os *living labs* são definidos como redes de inovação aberta. De acordo com Dutilleul *et al.* (2010), o potencial inovativo dos *living labs* é baseado em novas configurações sociais para a organização da inovação.

São compreendidos como regiões físicas ou realidades virtuais, ou espaços de interação, nas quais os agentes formam parcerias-pessoais-público-privadas (4Ps) de empresas, órgãos públicos, universidades, usuários e outras partes interessadas, muitas vezes operando em um contexto territorial (por exemplo, cidade, aglomeração, região), integrando pesquisa simultânea e processos de inovação (ALMIRALL; WAREHAM, 2011; BILGRAM *et al.*, 2008).

Integram a pesquisa centrada no usuário e de inovação aberta, e são baseados em uma espiral de maturidade, simultaneamente envolvendo uma equipe multidisciplinar, construída sobre quatro princípios fundamentais: co-criação, exploração, experimentação e avaliação (WESTERLUND; LEMINEN, 2011).

Nos *living labs*, os agentes são envolvidos em estágios de desenvolvimento nascentes e, por meio de sucessivas interações, colaboram para a criação e desenvolvimento de protótipos, validação e verificação de novas tecnologias, serviços, produtos e sistemas em ambientes reais (BILGRAM *et al.*, 2008; WESTERLUND; LEMINEN, 2011; KATZY, 2012). A colaboração em *living labs* ocorre por meio de atores heterogêneos, em um ambiente onde coexistem motivos individuais e compartilhados, elevado grau de abertura e participação do usuário (NYSTRÖM *et al.*, 2013).

Os *living labs*, como definidos por Katzy *et al.* (2012), constituem-se em agentes que coordenam os parceiros da rede para o execução de processos de inovação, com o envolvimento de usuários finais, para que eles forneçam a infraestrutura técnica e organizacional. Nessa direção, é possível identificar três aspectos particularmente interessantes do conceito de *living labs*, porque eles representam os contornos que delinham o processo de inovação a que se propõem executar.

O primeiro refere-se aos contornos semelhantes ao conceito de inovação aberta proposto por Chesbrough (2003; 2006; 2008). O segundo, devido ao primeiro, estabelece que a inovação será importante para criar valor para os usuários e para a sociedade, através da interação entre os vários atores da chamada cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). O terceiro, derivado dos dois anteriores, é o de que um *living lab* é uma rede que integra inovação aberta e de investigação, centrada no usuário, na qual, por meio de

vínculos formais, informais e virtuais entre os agentes, a inovação pode ocorrer de forma sinérgica e concentrada, enquanto que, em redes de inovação tradicionais, as percepções dos usuários são capturadas e interpretadas por especialistas em interações consideradas complexas (ALMIRALL; WAREHAM, 2009; DEKKERS, 2011; WESTERLUND; LEMINEN; NYSTRÖM, 2012).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder questão proposta neste estudo, optou-se por pesquisa exploratória com base no método de estudo de caso de acordo com Yin (2001). A unidade de análise contempla os *living labs* brasileiros que integram a ENoLL. O objeto de pesquisa refere-se aos processos de orquestração dos *living labs*.

A pesquisa ocorreu em duas etapas. Na primeira, com o objetivo de melhor situar o problema, buscou-se entender, a partir do uso da técnica de levantamento de dados secundários, as principais características dos *living labs*. Nesta etapa, foram coletados dados e informações da ENoLL, em seu endereço eletrônico <<http://www.openlivinglabs.eu/>>, sobre *living labs* disponíveis em diferentes mídias. Na segunda etapa, os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, realizadas por telefone ou Skype, com duração média de uma hora, tomando por base um roteiro semiestruturado, cujas questões foram agrupadas de acordo com os processos de orquestração propostos por Dhanaraj e Parkhe (2006).

Foram entrevistados os responsáveis por sete *living labs* (Quadro II), de um total de treze que fazem parte da ENoLL no Brasil, de acordo com a disponibilidade e retorno aos contatos preliminares estabelecidos via e-mail, Skype ou telefone, sendo eles: Espírito Santo Cidadania Digital (Vitória, Espírito Santo), Living Lab INdT (Manaus, Amazonas), Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Amazonas – SECTI/AM (Manaus, Amazonas), Habitat Living Lab (Vitória, Espírito Santo), InventaBrasil Rural LL (Cachoeiro de Itapemirim, Espírito Santo), Corais (Curitiba, Paraná) e Fundação Paulo Feitoza – FPF (Manaus, Amazonas).

As entrevistas gravadas foram transcritas e as evidências levantadas, associadas à análise dos dados secundários, foram interpretadas qualitativamente, tendo como categorias de análise os processos de orquestração para realizar os objetivos propostos para a rede de inovação, de acordo com as dimensões propostas por Dhanaraj e Parkhe (2006), por meio de três atividades de gestão da rede e as tarefas inerentes a cada uma delas: (i) gestão da mobilidade do conhecimento (absorção do conhecimento, identificação de rede e socialização interorganizacional), (ii) gestão da apropriabilidade da inovação (confiança, justiça processual e posse de bens conjunta) e (iii) estabilidade da rede (reforço à reputação, alongamento da sombra do futuro e construção de multiplexidade).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise dos sete *living labs*, foram observadas evidências que permitem identificar como ocorre a gestão de recursos e capacidades complementares compartilhados em *living labs*, conforme preconizada pela proposta deste artigo. A descrição da ENoLL (European Network of Living Labs - Rede Europeia de *Living Labs*), a qual integra os *living labs* brasileiros, bem como as suas características, tais como identidade e escopo de atuação, são observadas a seguir. A ENoLL (2012) foi criada em 2006 sob presidência finlandesa e tem crescido no que se denominou de ondas. Nelas, as organizações públicas e privadas de todos os países do mundo, ativamente comprometidas para envolver e capacitar os usuários e cidadãos a participar nos processos de inovação sustentáveis, são convidadas a se candidatar a membro da ENoLL. Hoje, a ENoLL é uma comunidade de *living labs* que procura promover a globalização e a colaboração aberta internacional, com vistas a fomentar a inovação de forma sistemática, por meio do apoio à pesquisa, desenvolvimento e inovação cocriativa, centrada no ser humano e orientada para o usuário. Está estruturada como uma associação internacional independente de *living labs* na Europa e no mundo, sem fins lucrativos, com sede em Bruxelas. Todos os *living labs* com a participação da ENoLL possuem a característica de envolver os usuários no processo de inovação através da experimentação da vida real. No Quadro II, são apresentados os *living labs* brasileiros, objeto deste estudo.

As seções que seguem apresentam e discutem os resultados deste estudo e estão organizadas de acordo com as dimensões propostas por Dhanaraj e Parkhe (2006), por meio das três atividades de gestão da rede e as tarefas inerentes a cada uma delas: (i) gestão da mobilidade do conhecimento (absorção do conhecimento, identificação de rede e socialização interorganizacional), (ii) gestão da apropriabilidade da inovação (confiança, justiça processual e posse de bens conjunta) e (iii) estabilidade da rede (reforço à reputação, alongamento da sombra do futuro e construção de multiplexidade).

Quadro II– *Living labs* brasileiros pesquisados

LIVING LAB	DESCRIÇÃO
<i>Habitat Living Lab</i>	<p>O <i>Habitat Living Lab</i> é uma estrutura em rede de projetos sociais, de educação, de pesquisa e desenvolvimento e de extensão universitária, cujo propósito é desenvolver tecnologias relacionadas a qualquer aspecto dos problemas habitacionais das pessoas de baixa renda e, portanto, necessariamente, devem ser soluções de baixo custo para sua implantação e manutenção (HABITAT LIVING LAB, 2011; ENOLL, 2012).</p> <p>A gestão do <i>Habitat Living Lab</i> é de responsabilidade do Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Colaboração – LabTAR. Sua principal função é desenvolver ferramentas que garantam a disseminação da informação e do conhecimento entre os diversos agentes do living lab e ser um ponto de ligação entre eles (HABITAT LIVING LAB, 2011; ENOLL, 2012).</p>

LIVING LAB	DESCRIÇÃO
Núcleo de Cidadania Digital – NCD	<p>O Núcleo de Cidadania Digital – NCD é um programa de extensão da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, que conta com o apoio da Petrobras e da Prefeitura de Vitória na oferta de produtos e serviços para a comunidade, a fim de promover a inclusão digital e estimular a cidadania por meio de ferramentas tecnológicas (NCD, 2012; ENOLL, 2012).</p> <p>Para isso, concentra esforços e desenvolve ações que visem à transformação social, seja por meio do atendimento realizado, das capacitações promovidas, dos materiais produzidos ou pelo suporte dado aos projetos de inclusão digital do Espírito Santo.</p> <p>O Núcleo de Cidadania Digital – NCD segue a perspectiva de formar e fomentar parcerias para promover uma intervenção efetiva e direta por parte de seus alunos na sociedade, reafirmando seus valores por meio do protagonismo estudantil (NCD, 2012; ENOLL, 2012).</p>
Instituto Nokia de Tecnologia - InDT	<p>O Instituto Nokia de Tecnologia (INdT) é um instituto de pesquisa e desenvolvimento independente e sem fins lucrativos, fundado pela Nokia e focado na geração de novos conceitos, produtos e soluções para as áreas relacionadas com tecnologias móveis e internet. Seus recursos são provenientes de serviços prestados a clientes e dos benefícios de isenção fiscal estabelecidos pela Lei de Informática (8.387/91) (INDT, 2011; ENOLL, 2012).</p> <p>Desenvolve produtos, ferramentas, tecnologias habilitadoras e soluções que geram maior eficiência e redução de custos de manufatura. Para isso, busca estabelecer acordos de cooperação com o Governo, universidades, empresas, projetos, instituições públicas e privadas e outros centros de P&D, além de manter parcerias com as principais universidades e centros de pesquisa do mundo, para compartilhar conhecimentos, promover o desenvolvimento científico e fomentar a cultura de inovação (INDT, 2011; ENOLL, 2012).</p>
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Amazonas – SECTI/AM	<p>O Amazonas <i>Living Lab</i> está estruturado a partir da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Amazonas – SECTI/AM e tem por finalidade o desenvolvimento de programas em rede, dirigidos a aumentar o valor econômico, ambiental e social das populações regionais, centrados na ideia da sustentabilidade, relacionados com a natureza, a cultura de inovação tecnológica e educação ambiental. Busca criar oportunidades para acelerar a inovação no Amazonas e, para isso, funciona como um ambiente que permite a cooperação entre as empresas, o setor público, pesquisadores e usuários (SECTI, 2013; ENOLL, 2012). Presta suporte para a cocriação de diferentes plataformas, sendo responsável por algumas das mais avançadas iniciativas de inovação social no mundo, em termos de preservação da natureza e sustentabilidade (SECTI, 2013; ENOLL, 2012).</p>

LIVING LAB	DESCRIÇÃO
InventaBrasil Rural LL	<p>O InventaBrasil Rural LL pode ser definido como uma Parceria-Público-Privada (PPP) que visa estimular e promover o desenvolvimento das regiões rurais em todo o contexto (social, econômico e cultural), por meio da promoção de ideias inovadoras e ações que permitam empreender para melhorar a qualidade de vida das pessoas e animais que vivem nesse ambiente (INVENTABRASIL RURAL LL, 2012; ENOLL, 2012).</p> <p>Como rotina de ações, tem organizado diversas atividades nas quais todos os agentes têm participação efetiva, seja na condição de executores ou usuários: (i) campanhas de veterinários voluntários, as quais têm o objetivo de aplicar novas tecnologias na área rural; (ii) Empresa Animal para Idosos, a qual lhes permite interagir com animais de companhia, dando a oportunidade de tornar os idosos mais felizes, aumentando a sua qualidade de vida; (iii) Ação Veterinária Global, a qual contempla a assistência veterinária em muitas áreas da pecuária; e (iv) o INVENTABRASIL, a Feira Nacional de Inovação Rural (INVENTABRASIL RURAL LL, 2012; ENOLL, 2012).</p>
Plataforma Corais	<p>A Plataforma Corais, mantida pelo Instituto Faber-Ludens, oferece um ambiente colaborativo, que facilita o design de aprender fazendo. Assim como um recife de corais oferece infraestrutura propícia para diferentes formas de vida marinha, esta plataforma visa à proliferação de projetos colaborativos que contribuam para o bem comum. É, portanto, um processo de aprendizagem evolutiva coletiva, no qual a colaboração - e não a competição - seleciona o melhor conhecimento disponível (CORAI.S.ORG, 2012; ENOLL, 2012).</p> <p>Na Plataforma Corais, há a oportunidade de projetar seu próprio processo de design, combinando o conhecimento de design compartilhado por outros projetos com as ferramentas de colaboração disponíveis. A Plataforma é fundamental para os cursos de e-learning Faber-Ludens, proporcionando um ambiente adequado para as práticas colaborativas que os estudantes de design geralmente têm em estúdios (CORAI.S.ORG, 2012; ENOLL, 2012).</p>
A Fundação Paulo Feitoza - FPF	<p>A Fundação Paulo Feitoza - FPF faz pesquisa e desenvolvimento de produtos para uma ampla variedade de pessoas que têm necessidades especiais, para os quais têm um papel central, contribuindo para a cocriação destes produtos, o que ajuda a melhorar não só a qualidade destes produtos, mas também traz benefícios para sua vida, melhorando as suas capacidades e a sua qualidade de vida (FPF, 2012; ENOLL, 2012).</p> <p>Tem como principal missão desenvolver produtos que dão acessibilidade a pessoas com deficiência, utilizando meios especiais de investigação, com base em eletrônica, sinal digital e processamento de imagens, compressão de vídeo, tecnologia da informação e comunicação, com a participação dos futuros usuários e das instituições de reabilitação, envolvidos em todas as fases do desenvolvimento do produto, desde a sua ideia de conceito até a sua finalização (FPF, 2012; ENOLL, 2012).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas e dados dos sites dos living labs.

A. Evidências relacionadas ao processo de gestão da mobilidade do conhecimento

Neste sentido, há a definição e execução de rotinas voltadas à identificação, assimilação e exploração das ideias compartilhadas, como no caso do Corais, no qual tudo que é postado no sistema fica disponível para os participantes do projeto e também para qualquer pessoa que esteja logada no Corais, criando assim uma base de conhecimento para futuras consultas. Além disso, pessoas fora do projeto podem contribuir com comentários ou se juntar ao projeto e contribuir mais ativamente. A cada atualização no projeto, os membros do grupo recebem uma notificação por e-mail, mantendo uma dinâmica colaborativa em que todos estão a par do que está acontecendo. O conhecimento gerado é licenciado por Creative Commons, uma licença que permite o uso por projetos futuros sem precisar pagar direitos autorais ou pedir autorização.

Também, os *living labs* utilizam-se do reforço da identidade comum entre os membros da rede com o intuito de motivar os membros a participar e compartilhar abertamente suas ideias, como no caso do InventaBrasil Rural LL, o qual, constantemente, reforça sua crença de que sua principal contribuição no contexto nacional é dar o suporte aos inventores e pesquisadores que têm a iniciativa de trabalhar no desenvolvimento de ideias inovadoras que contribuam para resolver problemas encontrados na zona rural (INVENTABRASIL RURAL LL, 2012).

Há, ainda, a promoção de fóruns e canais de comunicação formal e informal dentro e fora da rede, visando melhorar a socialização de ideias, como evidenciado em uma das iniciativas do InventaBrasil Rural LL, o INVENTABRASIL, que surgiu como um mecanismo para estimular aqueles que têm ideias inovadoras a transformá-las em um negócio lucrativo. Para isso, valoriza, difunde e premia ideias inovadoras oriundas de centros de pesquisa e ensino em todas as áreas do conhecimento (INVENTABRASIL RURAL LL, 2012).

B. Evidências relacionadas ao processo de criação de valor e gestão da apropriação

Em relação à apropriabilidade da inovação, os *living labs* exercem uma função crucial na busca por assegurar que o valor criado na inovação social seja distribuído de modo igualitário entre os agentes e, especialmente, na comunidade de usuários. Procuram construir sólida confiança a partir de uma comunicação clara e transparente.

Nesse sentido, o INdT adota a metodologia Scrum que, apesar de ter sido criada visando o gerenciamento de projetos de *software*, também pode ser utilizada em outros contextos. O INdT usufruiu bem dessa flexibilidade proporcionada pelo método e tem aplicado essa vantagem para otimizar a gestão de projetos e programas complexos, os quais contam com o envolvimento de equipes multidisciplinares. São procedimentos que proporcionam transparência ao planejamento e desenvolvimento dos produtos, soluções e serviços; dão agilidade ao processo; geram ótimos resultados e, conseqüentemente, garantem índices elevados de satisfação dos clientes (INDT, 2011).

Os *living labs* procuram engajar os melhores esforços dos agentes e, para isso, empregam vários princípios de justiça processual no que tange a equidade e a consistência no processo de tomada de decisão, como é possível destacar no INdT, o qual promove a criação de um ambiente onde inovar é uma prática que acontece naturalmente e é parte do dia a dia de seus colaboradores. Entre os objetivos dessa iniciativa, está elevar o potencial da capacidade de inovar nas pessoas, seja no ambiente interno ou junto aos parceiros. Como incentivo a essa abordagem, o INdT possui recursos exclusivos para iniciar projetos baseados em inovação e premia as contribuições mais inovadoras. Também realiza treinamentos e contribui para a formação de especialistas (INDT, 2011).

Finalmente, no que se refere à capacidade dos agentes de se apropriar dos ganhos provenientes da inovação social, percebe-se que há uma intenção de que a posse dos recursos seja conjunta, pois permite o engajamento dos agentes e a criação de um contexto comum para resolução de problemas, como se percebe nas ações do LL-Habitat, as quais se originam das necessidades de usuários capazes de explicitar, de forma representativa, seus interesses. Essa concepção baseia-se no entendimento de que a estrutura em redes é a forma organizacional mais promissora para lidar com o grande desafio contemporâneo de encontrar formas de funcionamento sustentável para a sociedade no que se refere aos seus aspectos ambientais, culturais, sociais e econômicos (HABITAT LIVING LAB, 2011).

Entretanto, há diferentes tipos de inovação social sendo geradas no âmbito dos *living labs*, sendo que algumas necessitam de proteção intelectual, visando garantir, a inventores ou responsáveis, o direito de auferir, ao menos por um determinado período de tempo, recompensa pela própria criação, como é o caso do INdT (INDT, 2011) ou mesmo da Fundação Paulo Feitoza (FPF, 2012), em função de seu modelo de negócios voltado para o mercado, enquanto outras, como a Plataforma Corais (CORAIS.ORG, 2013), têm o compartilhamento como um dos resultados esperados e, neste caso, têm como base a criação de conhecimento em comum para toda a comunidade.

Há, além disso, o reconhecimento da existência de interação entre a Mobilidade do Conhecimento e a Apropriabilidade da Inovação que é oriunda da preocupação dos *living labs* em assegurar o compartilhamento de ideias de modo eficaz, como forma de evitar o ceticismo dos agentes e aumentar a disposição de compartilhamento de recursos de sua propriedade.

C. Evidências relacionadas ao processo de manutenção da estabilidade da rede

Primeiro, uma forte reputação do *living lab* é desejada em seu contexto de atuação, ao proporcionar o efeito de sinalização de confiabilidade, tornando-se significativa para atrair novos parceiros e obter novos recursos. Isto foi buscado por todos os *living labs* por meio da sua inserção na ENoLL (2012), obtendo-se sua legitimação, além da possibilidade de acesso a recursos nacionais e internacionais.

Porém, alguns *living labs* têm estratégias próprias, como é o caso da Instituto Nokia de

Tecnologia (INDT, 2011), que busca estabelecer acordos de cooperação com o Governo, universidades, empresas, projetos, instituições públicas e privadas e outros centros de P&D, tanto em nível nacional quanto internacional, para compartilhar conhecimentos, promover o desenvolvimento científico e fomentar a cultura de inovação.

Há a possibilidade de fortalecer a “sombra do futuro” como um promotor eficaz de cooperação, no qual longos horizontes de tempo, interações frequentes e alta transparência comportamental encorajam o comportamento recíproco nos *living labs*, como é idnetificado com o exercício do papel do Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Colaboração – LabTAR, como um subsistema responsável pela integração de todos os projetos do Living Lab Habitat (HABITAT LL, 2011).

Formado por professores, bolsistas e alunos, o LabTAR apresenta competências nas áreas de gestão da inovação, gerenciamento de projetos, gestão do conhecimento, informática, comunicação e design da informação. Sua função é desenvolver ferramentas que garantam a disseminação da informação e do conhecimento entre os diversos atores do LL. Funciona como um ponto de ligação entre esses muitos personagens que, por trabalharem em rede, devem se manter em constante contato e troca (HABITAT LL, 2011).

Terceiro, os *living labs* têm procurado construir relações mais robustas, promovendo multiplexidade ao ampliar o âmbito das relações existentes, nas quais os agentes são estimulados a interagirem de forma mais ampla e profunda uns com o outros, reforçando os propósitos da rede e a finalidade social da inovação social, como se nota no InventarBrasil Rural LL (2012), o qual trabalha no convencimento dos inovadores (inventores e pesquisadores) para direcionar a criação de suas invenções e projetos para as necessidades reais das populações rurais.

Também se evidencia que o modelo de apropriabilidade nas redes de inovação dos *living labs* tem influência e é influenciado pela estabilidade das redes, o que aponta para um papel crítico de um *living lab* como orquestrador. Assim, a força do regime apropriabilidade e a estabilidade da rede reforçam-se mutuamente e têm uma relação recíproca.

Em linhas gerais é possível observar que os *living labs* brasileiros pesquisados demonstram exercer um papel central na rede de inovação voltada ao desenvolvimento de inovações sociais. Asseguram a criação e a extração de valor da rede, o que permite o cumprimento do seu propósito, a ampliação dos impactos sociais gerados das inovações e a obtenção de recursos para sua perpetuação.

Como orquestradores, os *living labs* brasileiros exercem influência discreta na rede de inovação, mediando a interação e colaboração mútua entre os diversos atores que integram a rede de inovação, por meio de três atividades de gestão da rede e as tarefas inerentes a cada uma delas, como preconizado por Dhanaraj e Parkhe (2006). Com isso, asseguram a criação e a extração de valor da rede, permitindo o cumprimento de seus propósitos, a ampliação dos impactos sociais gerados das inovações e a obtenção de recursos para sua perpetuação.

Em alguns casos, percebe-se que, frente aos desafios impostos pelas inovações sociais, há mais de um orquestrador na rede, seja ao mesmo tempo em atividades múltiplas ou de

modo alternado de acordo com as especialidades de cada ator. O Quadro III sintetiza as evidências empíricas encontradas, de acordo com o quadro analítico adotado.

Quadro III - Processos de orquestração de redes de inovação nos living labs brasileiros

Atividades	Tarefas	Evidências empíricas do estudo de caso
Gestão da mobilidade do conhecimento	Absorção do conhecimento	Definição e execução de rotinas voltadas à identificação, assimilação e exploração das ideias compartilhadas.
	Identificação da rede	Reforço da identidade comum entre os membros da rede com o intuito de motivá-los a participar e compartilhar abertamente suas ideias.
	Socialização interorganizacional	Promoção de fóruns e canais de comunicação formal e informal dentro e fora da rede, visando melhorar a socialização de ideias.
Criação de valor e gestão da apropriação	Confiança	Construção de sólida confiança a partir de uma comunicação clara e transparente.
	Justiça processual	Procuram engajar os melhores esforços dos agentes e, para isso, buscam a equidade e a consistência no processo decisório.
	Posse de bens conjunta	Intenção de que a posse dos recursos seja conjunta, pois permitiria o engajamento dos agentes e a criação de um contexto comum para resolução de problemas. Há diferentes tipos de inovação social sendo geradas, sendo que algumas necessitam de proteção intelectual, visando garantir, aos inventores ou responsáveis, o direito de auferir, ao menos por um determinado período de tempo, recompensa pela própria criação. Asseguram o compartilhamento de ideias de modo eficaz como forma de evitar o ceticismo dos agentes e aumentar a disposição de compartilhamento de recursos de sua propriedade.
Manutenção da estabilidade da rede	Reforço à reputação	Por meio da sua inserção na ENOLL (2012), obtêm sua legitimação, além de intencionar o acesso a fontes de recursos específicas. São identificadas estratégias individuais que proporcionem o efeito de sinalização de confiabilidade, tornando-se significativas para atrair novos parceiros e obter novos recursos.
	Alongamento da "sombra do futuro"	Em longos horizontes de tempo, interações frequentes e alta transparência encorajam o comportamento recíproco na rede.
	Construção de multiplexidade	Os agentes são estimulados a interagirem de forma mais ampla e profunda uns com os outros, reforçando os propósitos da rede.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas evidências da pesquisa tomando por base as dimensões propostas Dhanaraj e Parkhe (2006).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou, por meio de evidências teóricas e empíricas, como o compartilhamento de recursos e capacidades complementares é gerido em arranjos colaborativos, tendo como unidade de análise *living labs* brasileiros que integram a ENoLL.

Em linhas gerais, a discussão contribui para a teoria existente de três maneiras. A primeira, conforme demonstrado, em que o referencial adotado permite avançar nas questões relacionadas à criação e gestão de recursos, debatidas na VBR, no que se denomina de visão relacional da estratégia. Neste caso, associada a uma perspectiva social em vez de econômica, na qual foi, originalmente, concebida. A busca pela obtenção da vantagem competitiva é alterada para o cumprimento efetivo de uma finalidade social e a amplitude do impacto social gerado por uma determinada iniciativa. Neste caso, a rede é a forma de organização essencial ao desenvolvimento de inovações sociais, pois facilita a vinculação, a comunicação e a ação conjunta entre os atores sociais. A segunda, sugerindo que o compartilhamento de recursos e capacidades complementares em uma rede permite a obtenção de um recurso único e de difícil replicação que se refere à própria rede, possibilitando novas frentes de pesquisa que investiguem as redes como um recurso e os diferentes mecanismos de coordenação adotados. A terceira trata da compreensão de que, nos *living labs* brasileiros pesquisados, os mecanismos de coordenação de atividades adotados sustentam o modelo de orquestração de redes de inovação proposto por Dhanaraj e Parkhe (2006). Também, obtiveram-se evidências de inter-relações entre as dimensões observadas e, em alguns casos, de mais de um orquestrador no âmbito de um *living lab* e na rede por ele constituída.

Por fim, é importante observar as limitações deste estudo. As evidências consideram apenas os processos de orquestração em um tipo particular de arranjo colaborativo que são os *living labs* brasileiros que integram a ENoLL. Devido às suas características peculiares como arranjo colaborativo, especialmente a predominância daqueles que trabalham com a inovação social, as observações podem ter vieses que são particularmente específicos destes contextos. Dessa forma, o estudo pode estimular a condução de novas pesquisas teórico-empíricas que avaliem outros tipos de arranjos colaborativos existentes, que permitam a obtenção de observações com maior poder de generalização, incluindo a possibilidade de estudos comparativos entre diferentes arranjos.

NOTA

1 Submetido em: 13 fev. 2014. Aceito para publicação em: 30 jun. 2014.

REFERÊNCIAS

ALMIRALL, E; WAREHAM, J. Innovation: A question of fit – The living labs approach. **Mobile Living Labs 09: Methods and Tools for Evaluation in the Wild**, 3.

_____. Living labs: arbiters of mid- and ground-level innovation. **Technology Analysis &**

Strategic Management, v. 23, n. 1, p. 87-102, jan. 2011.

AMIT, R. J.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001a.

_____. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986a.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001b.

_____. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. **Management Science**, v. 32, n.10, p. 1231-1241, 1986b.

_____; KETCHEN, D. J. Jr.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalisation or decline. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BESANKO, David; DRAVONE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. **Economics of strategy**. New York: Wiley, 2004.

BILGRAM, V.; BREM, A.; VOIGT, K. I. User-Centric Innovations in New Product Development – Systematic Identification of Lead Users Harnessing Interactive and Collaborative Online-Tools. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 3, p. 419-458, 2008.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technol. Forecast. Soc. Change**, 2013.

CHESBROUGH, Henry. **Open business models**. How to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business School Press, Boston: Massachusetts, 2006.

_____. **Open innovation**. The New Imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston: Massachusetts, 2003.

_____; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open Innovation Researching – A New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

CROOK, T. R.; KETCHEN Jr., D. J.; COMBS, J. G.; TODD, S. Y. Strategic resources and performance: A meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. Introducing interorganizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. R. **The Oxford**

Handbook of Inter-Organizational Relations, New York: Oxford University Press, 2008.

DEKKERS, Rob. **Perspectives on Living Labs as innovation networks**. **International Journal of Networking & Virtual Organizations**, v. 8, n. 1, p. 58-85, 2011.

DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 659-669, 2006.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DYER, J.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

ELLIOT, G. Character and impact of social innovation in higher education. **International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning**, v. 5, n. 2, 2013.

EUROPEAN NETWORK OF LIVING LABS - ENoLL. Disponível em: <<http://www.openlivinglabs.eu/ourlabs/Brazil>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

FUNDAÇÃO DESEMBARGADOR PAULO FEITOZA - FPF (2012). Disponível em: <<http://www.fpf.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999.

_____; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HABITAT LIVING LAB. Disponível em: <<http://www.habitat.ufes.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 8, p. 607-618, 1993.

_____. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2p. 135-144, 1992.

HEALEY, P. **Collaborative planning**. Shaping places in fragmented societies. London: MacMillan, 1997.

HELFAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. **Dynamic capabilities**: Understanding strategic change in organizations. Malden, MA: Blackwell, 2007.

INSTITUTO NOKIA DE TECNOLOGIA - INDT. Disponível em: <<http://www.indt.org.br>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

INVENTABRASIL RURAL LL. Disponível em: <<http://inventabrasil.com>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

KATZY, B. R.; BALTES, G. H.; GARD, J. Concurrent process coordination of new product development by Living Labs - An exploratory case study. **International Journal of Product Development**, v.17, n. 1-2, p. 23-42, 2012.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J-C.; GROEN, A. J. The resource based view: A review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. **Academy of management review**, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.

LEMENEN, S.; WESTERLUND, M.; NYSTRÖM, A-G. Living labs as Open-Innovation Networks. **Technology Innovation Management Review**, p. 6-11, 2012.

MAKADOK, R. Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MÖLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic Business Nets - Their Type and Management. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1274-1284, 2005.

MOULAERT, Frank; MACCALLUM, Diana; MEHMOOD, Abid; HAMDOUCH, Abdelillah. **The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research**. Edward Elgar Publishing, Northampton, Massachusetts, 2013.

NICHOLS, A; MURDOCK, A. The nature of social innovation. In: NICHOLS, A.; MURDOCK, A. (Ed.). **Social Innovation**. Basingstoke: Palgrave, 2012.

NÚCLEO DE CIDADANIA DIGITAL – NCD. Disponível em: <<http://portal.ufes.br/node/132>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

NYSTRÖM, Anna-Greta; LEMENEN, S.; WESTERLUND, M.; KORTELAINEEN, M. Actor roles and role patterns influencing innovation in living labs. **Industrial Marketing Management**, v.17, n.1/2, p.23-42, 2013.

PENROSE, E. **The Theory of Growth of the Firm**. Wiley: New York, 1959.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PINTO, Maria De Magdala; FONSECA, Leticia Pedruzzi. Profundizando la comprensión de los Living Labs de Brasil. **CTS-Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad**, v. 8, n. 23, p. 231-247, 2013.

PLATAFORMA CORAIS. Disponível em: <<http://corais.org/>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

POWELL, W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001a.

PRIEM, R. L., BUTLER, J. E. Tautology in the Resource-Based View and Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. **Academy of Management Review**, v.26, n. 1, p. 57-66, 2001b.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A.-R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 10, p. 981-1004, 2004.

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; NÄTTI, S. Coordination in innovation-generating business networks – the case of Finnish Mobile TV development. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.27, n. 4, p.324-334, 2012.

SECRETARIA DE ESTADO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - SECTI. (2013). Disponível em: <<http://www.secti.am.gov.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; GILBERT, B. A. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1390-1412, 2011.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n.13, p. 1319-50, 2007.

_____; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n.3, p. 537-556, 1994.

WEST, Mollie; POSNER, Andy. Defining Your Competitive Advantage: All social change organizations have one, but yours may not be what you think it is. **SSIR: Blog**. 2013. Disponível em: <<http://www.ssireview.org/blog/entry>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

WESTERLUND, Mika; LEMINEN, Seppo. Managing the Challenges of Becoming an

Open Innovation Company: Experiences from LLs. **Technology Innovation Management Review**, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2001.

**Silvio
Bitencourt da
Silva**

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio do Sinos - UNISINOS. Diretor no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial na Unidade Operacional de Criciúma-SC e professor na graduação em administração de empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, na disciplina de administração estratégica. Tem experiência na área de administração à frente das atividades de gestão empresarial, consultoria e instrutória em ferramentas, metodologias e sistemas de gestão. Tem artigos científicos publicados em anais de congressos, eventos e simpósios e em algumas revistas especializadas. Suas áreas de interesse são: estratégia, educação (profissional), sustentabilidade e inovação (social).



Foto: Inês Grimaux

Doutorado em Besteirologia: O Uso do Riso como Instrumento Terapêutico

Vanessa Amaral Prestes

Resumo

O presente exercício fotoetnográfico foi realizado em 2014 com o grupo de estudantes que trabalham no Programa de Extensão “Palha-assada” da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre. Durante a pesquisa, foram acompanhadas as visitas dos doutores-palhaços aos hospitais da cidade e também a capacitação prévia obrigatória (chamada por eles de “Doutorado em besteirologia”). Tal preparação ocorre em um semestre e objetiva desenvolver, nos voluntários, a capacidade de improviso e, também, orientá-los sobre a importância da segurança e dos cuidados que envolvem o ambiente hospitalar. Após receber seu diploma de doutor-palhaço, o voluntário passa a fazer parte do dia a dia das enfermarias, utilizando a figura do palhaço como um “besteirologista”, concentrando-se na construção de uma relação lúdica com as crianças, além de conquistar abertura para novas experiências, o prazer de se sentir útil, a criação de novos vínculos de pertencimento e a afirmação do sentido comunitário, tudo isso brincando e harmonizando-se com seu semelhante.

Palavras-chave

Voluntários. Palhaços. Projeto. Hospital. Palha-assada.

Abstract

This photoethnographic exercise was realized in 2014 with the group of students that work in the “*Palha-Assada*” Extension Program at the Federal University of Health Sciences of Porto Alegre. During the research, doctors-clowns’ visits to the city’s hospitals were observed as well as the mandatory previous capacity (called “PhD Program in “*Besteirologia*” – “the science of nonsense”), which occurs in one semester and aims at developing, in the volunteers, the ability to improvise and also instruct them about the importance of safety and care regarding the hospital environment. After receiving his/her doctor-clown’s degree, the volunteer becomes part of the ward daily life, using the clown figure as a “*besteirologista*” by focusing on

constructing a playful relationship with the children. Besides, he/she gains new experiences, the pleasure of feeling useful, the creation of new links of belonging and the affirmation of the sense of community, all that by playing and harmonizing with his/her fellows.

Keywords Volunteers. Clowns. Project. Hospital. *Palha-assada*.

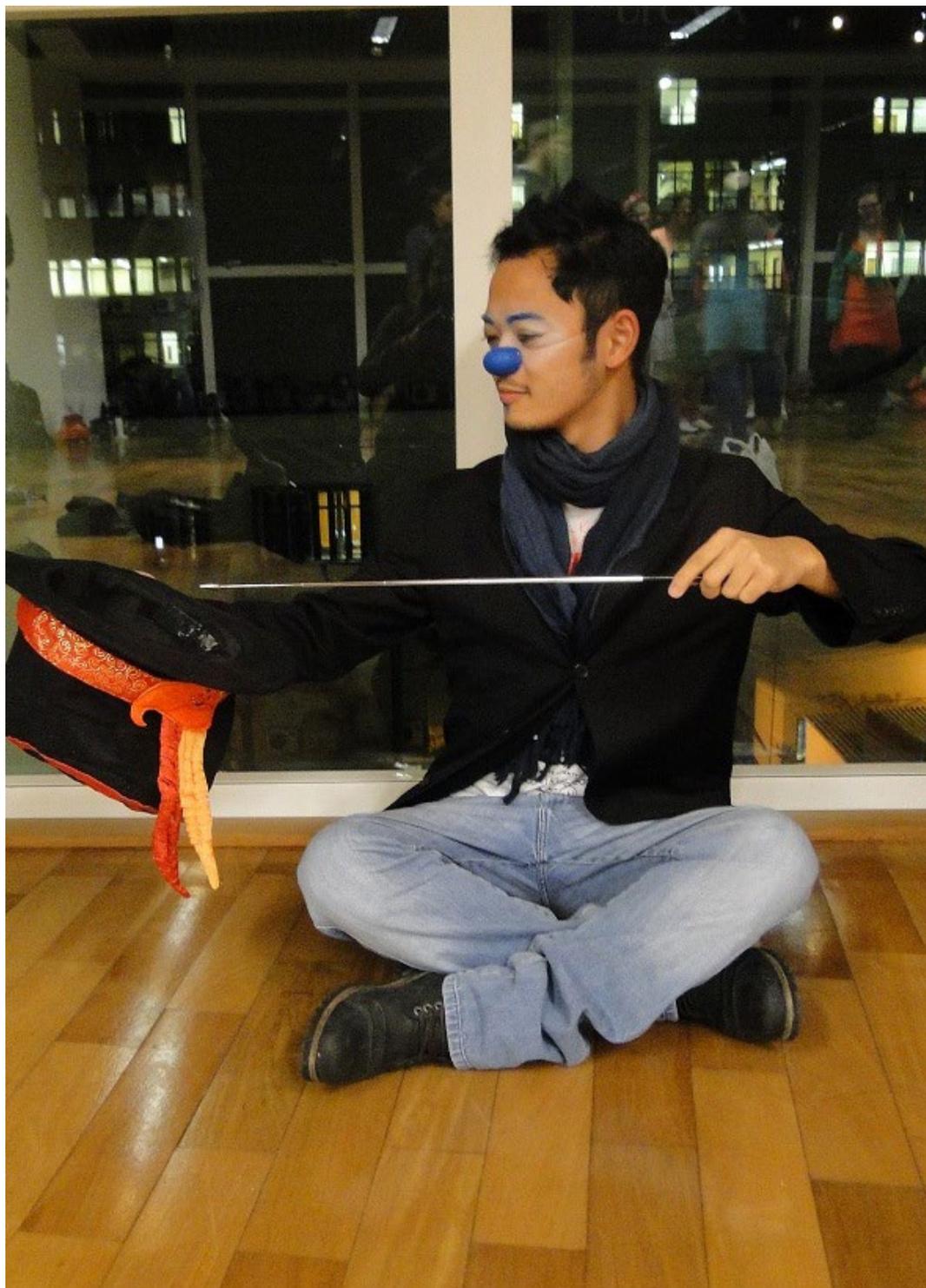


Capacitação: exercício para relaxamento





Capacitação: momento de meditação







Dr. Boca em uma formatura do grupo

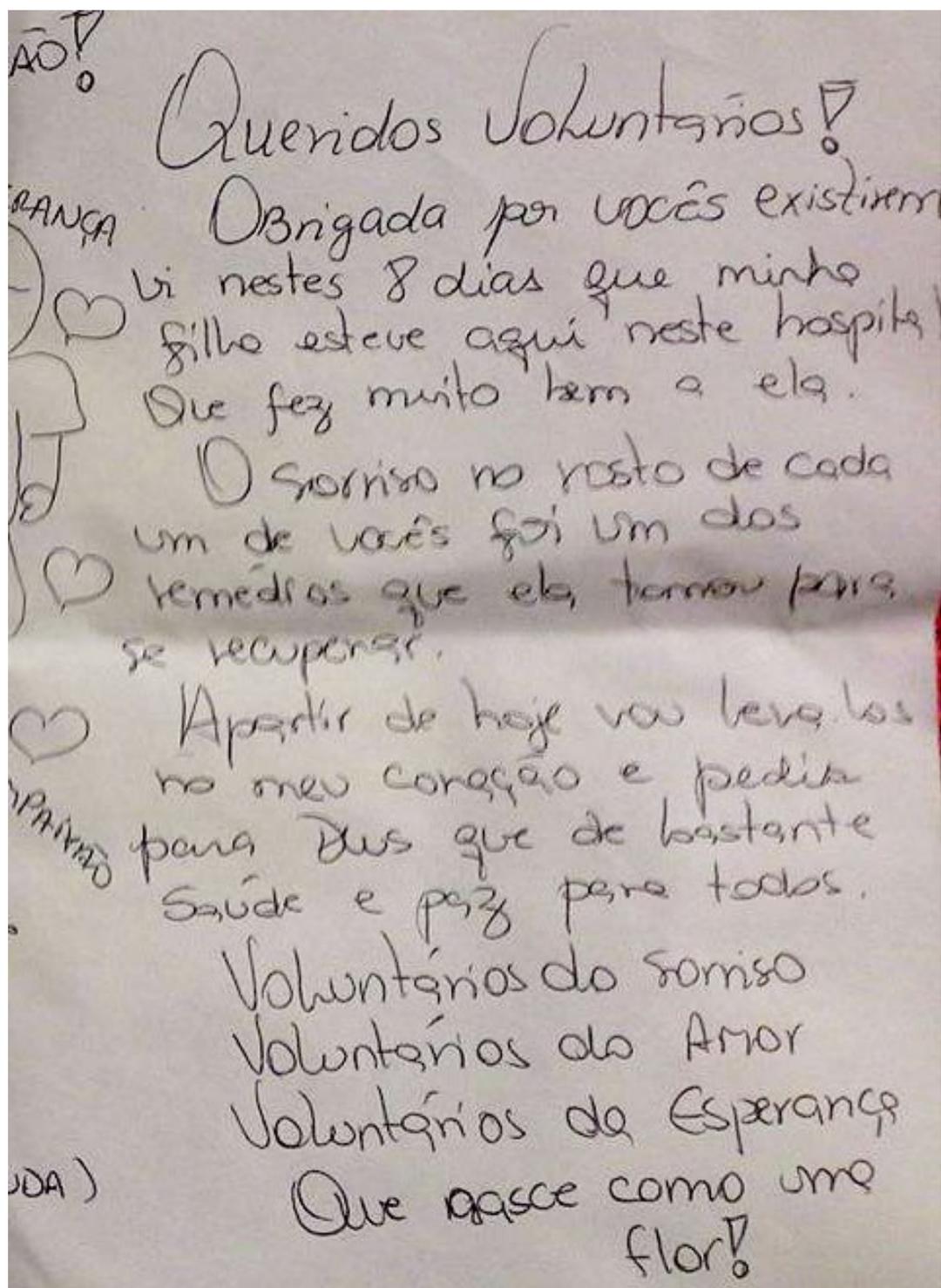


Doutores palhaços praticando a terapia do riso



Dra. Jujuba em ação





NOTA

1 Submetido em: 18 jul. 2014. Aceito em: 12 nov. 2014.

**Vanessa
Amaral Prestes**

Doutoranda em Administração na área de Gestão de Pessoas –
Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade
Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).



Foto: Leonardo Leal

Desenvolvimento Local e “O Maior São João do Mundo”

Lydia Maria Pinto Brito, Maria Érica de Lira Santos, Fernanda Fernandes Gurgel

Resumo

O Desenvolvimento Local (DL) é um processo de articulação, coordenação e inserção dos empreendimentos empresariais, associativos e individuais, comunitários, urbanos e rurais, a uma nova dinâmica de integração socioeconômica de reconstrução do tecido social, propiciador de desconcentração das riquezas. Este estudo de campo, de natureza qualitativa e descritiva, tem como ponto de partida o seguinte problema: Como os atores sociais percebem a influência do fenômeno cultural “O Maior São João do Mundo” para o DL de Campina Grande? Seu objetivo geral é analisar a percepção de atores sociais sobre a influência do evento para o DL da cidade. Tem como marco teórico e referencial de análise a Sociologia do Desenvolvimento, que defende a importância da emergência de atores sociais e sua articulação em redes de relacionamentos para elaboração de projetos coletivos e criação de instituições viabilizadoras das propostas de interesse do conjunto da comunidade local. Os 45 sujeitos da pesquisa são atores do processo que exercem as funções que viabilizam o funcionamento do evento, tais como prefeito, secretário, organizador de quadrilha, dançarinos, representante da igreja, associações e escola, costureira, dentre outros. Os resultados obtidos apontam a emergência de atores sociais, formação de redes de relacionamento, elaboração de projetos coletivos e a criação de instituições. As conclusões sinalizam para a existência de um grande potencial no local para a realização de movimentos de influência da base para a cúpula política e administrativa, indícios de possibilidade de concretização de DL de acordo com as referências adotadas.

Palavras-chave

Desenvolvimento Local. Atores Sociais. Redes de Atores Sociais. Projeto Coletivo. Instituições.

Abstract

Local Development (LD) is a process of articulation, coordination and

integration of business enterprises, associations and individuals, community, urban and rural areas, a new integration dynamics of socio-economic reconstruction of the social fabric that favors devolution of wealth. This field study is qualitative and descriptive, and it has as its starting point the following problem: how social actors perceive the influence of the cultural phenomenon "The Greatest *São João* Party in the World" to the DL of Campina Grande. Its overall objective is to analyze the perception of social actors regarding the influence of the event for the city's DLS. Its theoretical and analytical framework is the Sociology of Development, which advocates the importance of the emergence of social actors and their coordination in relationship networks to the development of collective projects and the creation of institutions that enable the proposals that benefit the local community. The 45 subjects are actors in the process performing the functions that enable the event to take place, such as: mayor, secretary, organizer of the dance group, dancers, church representatives, seamstresses, and school associations, among others. The results indicate the emergence of social actors, formation of networks, development of collective projects and institution building. The findings point to the existence of great potential on-site to perform movement influence of the basis for the political leadership and administration, indication of possibility of realization of DL in accordance with the adopted references.

Keywords Local Development. Social Actors. Social Actors Networks. Collective Project. Institutions.

INTRODUÇÃO

Segundo Hawken, Lovins e Lovins (1999), ao longo da história, as estratégias de desenvolvimento concebidas pelo Estado, de cima para baixo, sempre se basearam na busca do crescimento econômico a qualquer preço, no consumismo e na destruição da natureza, que, até pouco tempo atrás, era considerada um fator abundante e inesgotável.

No âmbito dessa discussão complexa, surge a política do Desenvolvimento Local (DL), que, segundo Brito (2005), é um processo de articulação, coordenação e inserção dos empreendimentos empresariais, associativos e individuais, comunitários, urbanos e rurais, a uma nova dinâmica de integração socioeconômica de reconstrução do tecido social para a geração de emprego e renda.

Neste contexto, emerge a necessidade de se buscar alternativas, alinhadas com a valorização dos elementos culturais do povo que possam impulsionar o DL, com o objetivo de construção de um modelo eficaz que esteja alicerçado num tripé que envolva crescimento econômico,

justiça social e preservação ambiental. Esta necessidade torna-se ainda mais urgente quando se analisa o desenvolvimento atual dos municípios no Brasil, em especial do Nordeste, os quais têm como base econômica a agricultura de pequena escala e pouco diversificada.

Assim, segundo Ribeiro (2007), o desenvolvimento local pode ser entendido como aquele processo reativador da economia e dinamizador da sociedade local, o qual, mediante o aproveitamento eficiente dos recursos internos disponíveis em uma zona determinada, é capaz de estimular o crescimento econômico, criar emprego e melhorar a qualidade de vida da comunidade local.

Desta forma, este estudo, de natureza qualitativa, tem como ponto de partida o seguinte problema: Como os atores sociais percebem a influência do fenômeno cultural “O Maior São João do Mundo” para o Desenvolvimento Local (DL) da cidade de Campina Grande? Seu objetivo geral é analisar a percepção dos atores sociais sobre a influência de “O Maior São João do Mundo” para o DL da cidade de Campina Grande. Tem como objetivos específicos: investigar se o “O Maior São João do Mundo” mobiliza e contribui na formação de atores sociais; verificar a existência de formação de redes de atores sociais e parcerias entre a sociedade civil organizada, poder público e patrocinadores, na viabilidade do desenvolvimento de um projeto coletivo; identificar a existência de um projeto coletivo no contexto das organizações que realizam o evento cultural em estudo; e identificar o modelo do sistema institucional utilizado na promoção do evento. O referencial de análise adotado é a Sociologia do Desenvolvimento, a partir de Teisserenc (1994).

O artigo está estruturado nas seguintes seções, além desta Introdução: 2. Abordagem Sociológica de Desenvolvimento Local, 3. Metodologia, 4. Resultados e 5. Considerações Finais.

ABORDAGEM SOCIOLÓGICA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

A internacionalização do capitalismo acarreta a discussão em torno da oportunidade de mudança na forma de racionalização e intervenção do Estado burguês e de suas instituições na economia. É um momento em que é recolocada em pauta as ambivalências da cidadania fundada na propriedade e as coletividades passam a tomar iniciativas de elaboração de projetos coletivos, redimensionando a atividade política e multiplicando os seus sujeitos e as suas arenas. Desta forma, o processo de desenvolvimento local emerge no instante em que, no conjunto dos países industrializados, o Estado, poder político centralizado, e as coletividades locais mudam a forma de relacionamento, conhecem tensões e realizam a descentralização. É um momento em que as instâncias locais reivindicam autonomia e contestam modelos anteriores de desenvolvimento. É um contexto também de crise das finanças locais e de procura de novas regras do jogo e de novas regulações no que concerne a território, parceiros, Estado e outras coletividades territoriais.

O processo de Desenvolvimento Local, enquanto “um processo de articulação, coordenação e inserção dos empreendimentos empresariais, associativos e individuais, comunitários, urbanos e rurais, a uma nova dinâmica de integração socioeconômica de reconstrução do

tecido social de geração de emprego e renda" (ALBUQUERQUE, 1998, p. 15), surge como um fenômeno que coloca em evidência: os atores sociais, as redes de cooperação, o sistema institucional que eles conseguem construir e os projetos coletivos. Objetiva fortalecer os empreendimentos empresariais associativos e os microempresários para que gerem empregos sustentáveis. Ele é

[...] uma resultante direta da capacidade dos atores e das sociedades locais se estruturarem e se mobilizarem, com base nas suas potencialidades e sua matriz cultural, para definir e explorar suas potencialidades e especificidades, buscando competitividade num contexto de rápidas e profundas transformações. No novo paradigma de desenvolvimento, isto significa, antes de tudo, a capacidade de ampliação da massa crítica dos recursos humanos, domínio do conhecimento e da informação, elementos centrais da competitividade sistêmica (BUARQUE, 1998, p.15).

O local é entendido como um meio de pertença que permite a uma população reconhecer em si traços característicos, e mesmo laços de solidariedade, que exercem uma certa influência sobre as mudanças socioeconômicas, em favor das formas de intervenção oferecidas pelas instituições governamentais e associativas (JOYAL, 1994). Suas estratégias fundamentais de ação são:

(i) a articulação produtiva do tecido empresarial e das diferentes atividades rural-urbanas, agroindustriais e de serviço do território; (ii) o compromisso com a geração de emprego produtivo e o funcionamento do mercado de trabalho local; (iii) o conhecimento das tecnologias que melhor se adéquam à dotação de recursos e potencialidades territoriais e a atenção às inovações tecnológicas e organizativas apropriadas aos níveis produtivos e empresarial locais; (iv) a participação dos trabalhadores locais na redefinição da organização produtiva; (v) a adaptação do sistema educativo e de capacitação profissional à problemática produtiva e social territorial; (vi) a existência de políticas específicas de apoio à pequena, média e microempresa [...]; (vii) o acesso aos serviços avançados de apoio à produção (informação, capacitação empresarial e tecnológica, financiamento da pequena e média empresa e microempresa) (ALBUQUERQUE, 1998, p. 75).

Não, é uma síntese do pensamento do autor. Os elementos básicos das iniciativas locais de desenvolvimento são: a coordenação dos diversos agentes públicos e privados que atuam no território, o acesso aos serviços estratégicos para incorporação de inovações tecnológicas e empresariais no tecido produtivo territorial, a criação de "incubadoras de empresas" para multiplicação das iniciativas empresariais, a concentração dos serviços elementares (administrativos, contábeis, telecomunicações, formação básica de gestão empresarial) em local cedido pelo próprio município, pela câmara de comércio local ou associação de empresários e, fundamentalmente, o estímulo às lideranças emergentes, bem como a capacitação do novo empresário. Não é citação direta.

Neste processo, cabe ao Estado o estímulo às iniciativas locais de desenvolvimento já que a "descentralização, longe de desobrigar o Estado de suas responsabilidades, geralmente as

põe ainda mais evidentes” (ALBUQUERQUE, 1998, p. 92), sendo-lhe cobrado um papel fundamental na promoção de saúde e capacitação; na sensibilização sobre os conceitos e ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável; na disponibilização dos sistemas de ciência e tecnologia; na promoção de serviços de informação e bases de dados de interesse empresarial; no levantamento de mercados externos; no fornecimento de infraestrutura básica de energia, abastecimento d’água, transporte e telecomunicação; e na facilitação do acesso a fontes apropriadas de crédito e capital aos pequenos, médios e microempresários.

Os atores sociais do processo de desenvolvimento local são aqueles cujas qualificações e competências os predestinam a representar um papel particular na realização das políticas de desenvolvimento, tais como diretores de serviços ou de agências de desenvolvimento, representantes institucionais, encarregados de funções, gerentes de projetos, empresários, lideranças comunitárias, operadores (responsáveis por colocar em prática as políticas) e representantes eleitos, quer sejam incentivadores ou não das políticas de desenvolvimento (TEISSERENC, 1994). Eles agem como novas elites locais modernizadoras, conciliadoras e militantes, de maneira a produzir uma transformação no seio da coletividade, realizando um trabalho como “um agente que impõe a essa coletividade sua própria transformação interpretando pressões externas para vencer a resistência dos sistemas de reprodução” (TOURAINÉ, 1984, p. 236).

O sistema institucional tem como objetivos criar e/ou fortalecer as estruturas encarregadas de promover as políticas de desenvolvimento local, tais como: agências de desenvolvimento, serviços de economia de uma coletividade e estruturas intermunicipais; e promover a transformação dos serviços existentes: serviços técnicos das coletividades, serviços do Estado e estruturas municipais e outros organismos de caráter privado ou não governamental. A organização em desenvolvimento social, enquanto sistema social aberto para promover mudanças duráveis, integrar os atores do desenvolvimento e implantar projetos coletivos, precisa criar as condições de aprendizagem e difundir uma cultura democrática. Tem como consequência fazer do Estado não somente um regulador das relações civis, mas um agente do desenvolvimento econômico e social.

O novo modelo, não mais fundado na hierarquia política, incentiva núcleos de peritos que privilegiam as categorias e as linguagens científicas para legitimar as ações. Valoriza a mobilidade de grupos de apoio, na busca de uma transparência social, levando o ator administrativo envolvido nas organizações a desenvolver relações estratégicas e distanciadas, desenvolvendo sua carreira pelo cumprimento de missões sucessivas em estruturas que tendem a se organizarem como redes. Para a sociologia, “se o mundo social, com as suas divisões, é qualquer coisa que os agentes sociais têm a fazer, a construir, individual e sobretudo ‘coletivamente’, na cooperação e no conflito, resta que tais construções se não operem no vazio social” (BOURDIEU, 1994, p. 13) e sim “na estrutura da distribuição das diferentes espécie de capital, que são também armas, governa as representações desse espaço e as tomadas de posição nas lutas que visam conservá-lo ou transformá-lo” (BOURDIEU, 1994, p. 13).

Implica na gestão das funções de transição, tais como: função de estímulo à emergência de

novas identidades; função de reconhecimento das lógicas coletivas emanadas de grupos, de comunidades, de novas categorias sociais dentro da empresa; função de confrontação das lógicas a partir do encontro entre atores antigos e novos; uma função de aprendizagem cultural, facilitando o acesso a uma outra leitura do processo de identidade, e uma compreensão enriquecida dos valores e culturas dos outros (TEISSERENC, 1994); e função de institucionalização das estruturas e das regras do sistema social.

As redes naturais/informais (familiares, profissionais e institucionais que formam a trama básica da sociedade), funcionais (relativas à estrutura de funcionamento de uma gama variada de organizações de um mesmo ambiente) e utilitárias (que visam melhorar as intervenções nas redes funcionais) de cooperação mútua consistem no conjunto de atores sociais interdependentes, que superam antagonismos locais graças à cooperação mútua, construída na prática cotidiana de resolução de problemas e elaboração e execução de programas integrados em parcerias com os poderes públicos territoriais e nacionais. O significado da rede é construído na superação de conflitos e no sentimento de pertença ao grupo e se solidifica na construção do projeto coletivo.

Os projetos coletivos apresentam-se como forma de objetivos a serem alcançados em função de acordos previamente estabelecidos e selecionados que dão significados pessoais e coletivos aos processos de mudança. Eles têm uma importância e significação sociológica fundamental ao fazer a mediatização entre o passado (situação atual) e o futuro (situação desejada) e a intermediação entre os princípios/valores (orientação) e os atos/escolhas (realização). A partir do projeto, a mobilidade social não é mais compreendida como trajeto socioespacial, mas como trajetória social inspirada por um projeto; o projeto é percebido como um trabalho da subjetividade dentro da qual a imaginação, a vontade, os valores e a identidade têm seu sentido. O projeto consiste numa representação global do futuro do território, dos principais problemas a resolver e das qualidades essenciais a obter (TEISSERENC, 1994); ele não se reduz a um programa de desenvolvimento. É global no sentido em que toca a todos os componentes da vida local (iniciativas culturais, iniciativa de criação de atividades, práticas de solidariedade entre as gerações) e procura levar em conta as numerosas interações entre esses componentes, e explorá-los como recursos a serviço do desenvolvimento.

Desta forma, o desenvolvimento como transformação da sociedade local consiste no movimento ou processo balizado de etapas que caracteriza a passagem de um estado "cultural" existente para outro. Ele ocorre mediante o desenvolvimento das seguintes etapas: 1. caracterização das localidades, a qual tem como objetivo estabelecer o diagnóstico de um território de maneira a analisar as condições de ação da política de desenvolvimento que ele sustenta e avaliar seus efeitos; 2. caracterização das políticas e das escolhas estratégicas, que tem por objetivo identificar a estreita ligação entre a vontade de mudança e a capacidade de iniciativa dos líderes locais para encarar os desafios econômicos e sociais diagnosticados; 3. apreensão do momento da emergência e criação dos atores do desenvolvimento, dos serviços de administração do Estado e dos serviços territoriais envolvidos nas políticas de desenvolvimento; e 4. mobilização que se organiza à proporção dos acontecimentos ocorridos no território ou a partir dos projetos iniciados pelos responsáveis locais.

O êxito da mobilização e da dinâmica iniciada pelo tecido associativo decorre da aliança realizada entre os líderes associativos e os líderes políticos e da sintonia entre o diagnóstico do território e a qualidade do projeto mobilizador. Observa-se, nas experiências estudadas, que a manutenção da mobilização implica: no ajuste das relações de forças tradicionais entre os parceiros locais (privados e públicos) e no trabalho sobre as representações do território, que favorecem os debates no seio das estruturas ou comissões criadas pelas circunstâncias. Os instrumentos de desenvolvimento e criação institucional devem responder às seguintes exigências: criação de situações que estimulem o debate nas instâncias de decisão; apreensão global da realidade (diagnóstico) do território interessado na política de desenvolvimento; avaliação em função da eficácia operacional segundo o objeto particular para o qual foram concebidos; e gestão da interface das relações entre território e suas vizinhanças. Os mecanismos de regulação deverão possibilitar a reconstituição da identidade local, de uma vivência local coletiva, de um sistema local de decisão; a mobilização das representações, da iniciativa e das populações envolvidas; e o encontro de indivíduos e de grupos, de uma pluralidade de instituições e do central e do local.

Os instrumentos viabilizadores do desenvolvimento são as agências de desenvolvimento econômico (gestão das escolas de empresas, prospecção de empresas, ações de sensibilização, ações de conselho para a criação de empresas, incentivo econômico, promoção do território, concepção de centros de recursos); os centros de recursos especializados (sociedades anônimas de capitais mistos, associando parceiros privados e públicos, especializados em tecnologias de concepção); associação dos chefes de empresas e comitê local para o emprego.

A política de desenvolvimento e criação institucional tem a função de resgate da identidade cultural, facilitação do tratamento das informações relativas a emprego, facilitação da inserção profissional, qualificação dos recursos humanos locais, reorganização de empresas, transformação dos serviços da coletividade (tornando-os parceiros eficazes da política de desenvolvimento), mobilização da população e/ou de seus representantes e articulação da iniciativa privada e as instituições públicas.

Os fenômenos de interpelação das identidades coletivas trabalham o problema da adaptação dos conhecimentos e das habilidades antigas às novas condições de produção, ao mesmo tempo que evita a marginalização das populações não qualificadas.

As pistas de reconstituição das identidades coletivas passam pela identificação, em cada localidade, da maneira como procedem os parceiros locais para mobilizar e valorizar as identidades existentes e pela busca, na história coletiva, dos elementos constitutivos de identidades capazes de impulsionar um outro modo de desenvolvimento.

As principais características do desenvolvimento local são:

- a iniciativa tem raiz no encontro de uma criação cultural inscrita numa memória coletiva e de uma rede associativa levada pela vontade de se afirmar uma identidade regional;
- a valorização dos produtos locais e iniciativas locais de qualidade, que tem

como efeito a valorização do território e seus produtos;

- a apropriação dos eventos de fortalecimento das identidades culturais pelos parceiros políticos e os sócio-profissionais, sem prejudicar a dinâmica original;
- o exercício do processo de aprendizagem coletiva pela população local que aceita inscrever-se em tal processo, reforçando a mobilização;
- a emergência de cidadãos, novos atores, reivindicando uma fixação local; a dinâmica local desencadeada, difundindo-se geograficamente para outros espaços sociais; e
- a busca de um equilíbrio frágil entre uma promoção não seletiva de produtos locais, que encoraja a maioria dos atores locais (artesãos, comerciantes, agricultores, pecuaristas, profissionais liberais) e uma preocupação com marketing, marcada pelo pensamento de distinção de produtos de qualidade destinados a públicos aos quais deseja atingir.

A construção comunitária opera-se a partir de um projeto fundador que mobiliza uma boa parte da população e interpela seu sistema de representações e valores. Observa-se que, nas localidades onde as referências culturais são menos acentuadas e as identidades sociais menos reproduzidas, a política de desenvolvimento visa, explicitamente, criar novas identidades coletivas cujo obstáculo cultural se mostra central, mais que o das capacidades técnicas: é preciso mudar as mentalidades, os comportamentos coletivos, os valores, as regras morais para que as relações entre os homens possam produzir outros resultados (TEISSERENC, 1994). A economia local, portanto, não é mais entendida como estando essencialmente constituída de relações entre apenas atores econômicos, mas por múltiplas redes socioeconômicas, articuladas entre eles por ações transversais.

Fundamenta-se sobre a aceitação de uma divisão de trabalho entre o Estado (competências técnicas) e as coletividades (expressão das necessidades da população) como um poder de resistência às injunções do centro e de filtração da ação burocrática; como encorajador de um tipo particular de iniciativas da parte dos representantes eleitos; e no exercício da democracia local, caracterizada por uma fraca renovação das elites nos partidos eletivos e uma dupla transferência de responsabilidade entre a direção da burocracia territorial (que a autoridade fortalece, domina e utiliza) e os representantes eleitos (que legitimam as intervenções junto à sociedade civil).

METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa. Em relação aos objetivos, a pesquisa foi de caráter descritivo e, quanto aos procedimentos, foi realizada uma pesquisa documental e de campo. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada com sujeitos-atores do processo, que exercem funções que

viabilizam o funcionamento do evento. O Quadro 2 a seguir especifica a amostra por conveniência definida para a pesquisa.

Quadro 2 – Público alvo da pesquisa

SUJEITOS	TOTAL
Prefeito de Campina Grande	01
Coordenador de Turismo	01
Gerente de Eventos	01
Quadrilha Mistura Gostosa	30
Coordenador e Marcador de Quadrilha	01
Costureira	01
Representante da Igreja Católica	01
Jornalista – Paraíba online	05
CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas	01
Diretora da Casa do Artesão	01
Representante de escola pública	02
Total	45

Fonte: Elaboração própria.

As etapas de realização da pesquisa foram: A - **Levantamento de dados** - realização de visitas em órgãos públicos, municipais e privados e realização de entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas e transcritas; B - **Pesquisa bibliográfica específica e documental** - seleção e escolha das principais referências bibliográficas, pesquisa em revistas, sites e periódicos sobre a evolução do festival folclórico divulgados na imprensa nacional e internacional, visitas às instituições turísticas e bibliotecas da cidade para **reconstrução de** um quadro panorâmico de **caracterização** da história/origem do São João de Campina Grande; e C - **Tratamento dos dados** - codificação, análise de conteúdo e interpretação dos dados.

De acordo com Franco (2008), “o ponto de partida da Análise de Conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada” (p.12). Para este trabalho, foram consideradas as mensagens verbais emitidas pelos pesquisados a partir da provocação dos pesquisadores sobre as variáveis e indicadores que compõem as categorias analíticas definidas. Partiu-se do pressuposto de que o sucesso da constituição do desenvolvimento local sustentável é influenciado por alguns fatores, indicados no Quadro 3 a seguir, os quais funcionam como mecanismos de sustentação do processo.

Quadro 3 – Categorias analíticas

CATEGORIAS ANALÍTICAS	
Variáveis	Indicadores
Desenvolvimento Local Sustentável Para Brito (2005), "É um processo de articulação, coordenação e inserção dos empreendimentos empresariais, associativos e individuais, comunitários, urbanos e rurais, a uma nova dinâmica de integração socioeconômica de reconstrução do tecido social de geração de emprego e renda".	Atores Sociais - "[...] são aqueles cujas qualificações e competências os predestinam a representar um papel particular na realização das políticas de desenvolvimento tais como diretores de serviços ou de agências de desenvolvimento; representantes institucionais; encarregados de funções; gerentes de projetos; empresários; lideranças comunitárias; operadores (responsáveis de colocar em prática as políticas); e representantes eleitos quer sejam incentivadores ou não das políticas de desenvolvimento" (TEISSERENC, 1994 p. 4).
	Redes Sociais - resultam do apoio integral das redes naturais/informais, funcionais e utilitárias, visando a cooperação mútua que consiste no conjunto de atores sociais interdependentes que superam antagonismos locais construídos na prática cotidiana de resolução de problemas e elaboração e execução de programas integrados em parcerias com os poderes públicos territoriais e nacionais (TEISSERENC, 1994 apud BRITO, 2005).
	Projeto Coletivo - apresenta-se como forma de objetivos a alcançar em função de acordos previamente estabelecidos e selecionados que dão significados pessoais e coletivos aos processos de mudança [...] consiste numa representação global do futuro do território; dos principais problemas a resolver; e das qualidades essenciais a obter (TEISSERENC, 1994 apud BRITO, 2005)
	Sistema Institucional – organizações que viabilizam o DLS.
Cultura Para Mota (1997, p. 34), "a cultura fornece aos grupos e às nações um referencial que permite aos homens atribuir um sentido ao mundo [...] e às suas próprias ações.	Brasileira – "Os principais traços culturais presentes nas empresas brasileiras, segundo Prates e Barros (1997), são: concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, tendências a evitar conflito, postura de espectador e formalismo" (CARVALHO; LEITÃO, 1999, p. 26).
	Organizacional - poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneira de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma, na qual todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

Fonte: Elaboração própria.

As falas dos pesquisados foram gravadas e transcritas para um texto escrito. Depois, foram analisadas e foram vistos os pontos em comum das falas dentro de cada categoria analítica.

RESULTADOS

Ambiência da pesquisa

Na Região Nordeste do Brasil, as festas juninas sempre estiveram associadas ao mundo rural. É um ciclo de festas transposto da Europa que, aqui, comemora especialmente a colheita do milho, cuja plantação coincide, mais ou menos, com o dia 19 de março, no qual o catolicismo homenageia a São José. Nesse período, o catolicismo comemora, ainda, os santos populares: Santo Antônio - 13 de junho, São João - 24 de junho e São Pedro - 29 de junho. A tradição de acender fogueiras e reunir as famílias motivou o desenvolvimento de uma série de festejos populares, nos quais predominam: uma gastronomia própria, os costumes da dança (principalmente a quadrilha) e a música, que se adaptaram às condições do clima, além do uso dos fogos de artifício e de brincadeiras. A religiosidade popular deu ênfase, também, às ocorrências da arte de adivinhar.

A Festa “O Maior São João do Mundo” teve sua institucionalização e seu início na década de 1980 e alcançou expressão massiva, em que milhares de pessoas de várias partes do país e do exterior vêm para participar desse evento, que expressa a cultura nordestina.

Na década de 1980, as comemorações de São João passam a ser realizadas de acordo com estratégias decididas pelo poder público municipal. O Prefeito Enivaldo Ribeiro (mandato de 1979 a 1982) deslocou o evento dos bairros para centralizá-lo no Palhoção, um grande e rústico barracão montado com madeira e coberto com palhas de coqueiros. A festa começava a atender à lógica do desenvolvimento sustentável, de modo a impulsionar o avanço econômico de Campina Grande (NÓBREGA, 2010, p. 46).

Os festejos juninos eram comemorados nos bairros de Campina Grande durante o São João, de onde surgiu uma infinidade de arraiais e quadrilhas improvisadas; famílias fechavam as ruas para acenderem suas fogueiras e brincar quadrilhas.

O Maior São João do Mundo se define num quadro em que a cultura junino-festiva se deriva de uma considerável força popular que foi percebida e aproveitada pela classe política local já a partir de meados da década de 1970, época em que a Prefeitura Municipal começou a institucionalizar o evento. Essa política tomou maiores proporções com as iniciativas do Prefeito Ronaldo José da Cunha Lima que, ao assumir a administração local em 1983, começou a implantar, no plano simbólico e em ações práticas, projetos para transformar a festa junina da cidade num grande evento, culminando na criação do Maior São João do Mundo (NÓBREGA, 2010, p. 24-25).

Atualmente, o Maior São João do Mundo possui um calendário de trinta dias de festa, um empreendimento público de caráter massivo e promocional para o turismo cultural da região.

O Maior São João do Mundo, portanto, define-se na utopia de um importante tipo de celebração da atualidade que utiliza a religião apenas como pano de fundo, ao cooptar o

plano simbólico histórico e identitário da cultura popular motivada por crenças cristãs e suas derivações, mas na forma de espetáculo transversalmente culturais, de acordo com os modelos da contemporaneidade (NOBREGA, 2010, p. 48).

A realização dessa festa, considerada um megaevento na localidade e na região, passou a estabelecer novas relações econômicas, políticas, culturais e turísticas do Estado com a localidade e com os demais municípios da região.

Caracterização dos pesquisados

Os atores que compõem o grupo administrativo e técnico é formado por pessoas que exercem cargos formais na estrutura administrativa da cidade, tais como: prefeito, coordenador de evento, presidente de associação e representantes da escola e da igreja. O grupo dos quadrilheiros pode ser caracterizado como composto por jovens entre 15 a 30 anos de idade, classe trabalhadora de renda baixa, ou seja, de renda familiar entre 1 e 2 salários mínimos, solteiros em sua maioria, estudantes de nível fundamental e médio. Observou-se um grupo bastante democrático, sem discriminação de cor, idade, religião, estética corporal, estado civil e orientação sexual.

Análise dos achados

Parte dos relatos obtidos, aqueles que traduzem a essência das ideias apresentadas, está demonstrada nos Quadros a seguir.

Como se pode observar nos Quadros 4 e 5, para os atores citados do processo, “O Maior São João do Mundo” significa mobilização e articulação das pessoas, renda e retorno financeiro significativo, além de valorização da cultura regional para a cidade e manifestação do orgulho de pertencer à comunidade local. Fica claro no discurso do Prefeito, por exemplo, a necessidade do poder político formal da cidade de se engajar no processo que vem de baixo para cima, para não perder o apoio popular. Assim, a Prefeitura atua estimulando as iniciativas locais de desenvolvimento, corroborando Albuquerque (1998, p. 92), e promovendo a divisão de trabalho entre o Estado (competências administrativas e técnicas) e as coletividades (expressão das necessidades da população).

Quadro 4 - Percepção dos entrevistados A sobre o significado do “Maior São João do Mundo”
 Recuar o Quadro?

SIGNIFICADOS PARA OS ATORES SOCIAIS DO “MAIOR SÃO JOÃO DO MUNDO”	
Ator	Relato
Prefeito	Tenho sentimento de orgulho, de muito orgulho. Todos nos falamos com muito orgulho, com muita alegria. Não é simplesmente aquilo que a gente alimenta, não é ufanismo sem razões.
Coordenador de evento	Chegar no Parque do Povo e ver mais de cem mil pessoas e não ter uma confusão...dá orgulho em saber que você contribuiu com um pedacinho.
Gerente de evento	Primeiro tenho sentimento de muito orgulho, porque fazer quadrilha é uma coisa que tá na raiz, no ser humano, não é qualquer um que vai fazer quadrilha.
Padre	É uma festa que reúne e tem seu lado positivo pela enorme confraternização popular, desde a criança ao mais maduro frequentam o Parque do Povo nesta época.
Costureira	O sentimento que tenho é de alegria. Quando tem concurso de quadrilhas, vou atrás para ver os meus vestidos.
	Existe uma união de todos para fazer roupas de quadrilha.
Coordenadora Pedagógica	O Nordeste é visto de maneira pejorativa, chamado de Paraíba e, quando tem esse evento, ficamos lisonjeados com os elogios que fazem.
	Aqui já é tradição, o povo de Campina tem orgulho, o povo mais simples preserva as quadrilhas e artesanatos.
	Se a Prefeitura dissesse que não ia haver festa, seria uma revolução.
Associação do Comércio	Significa um evento importantíssimo para a cidade do ponto de vista cultural e comercial. Pena que as bandas de forró de fora, que não têm nada a ver com a tradição e beleza de um Luiz Gonzaga, levem boa parte do dinheiro arrecadado pelo evento
Coordenador	Ah! Você se sente orgulhoso, você se sente artista, você se sente uma pessoa especial, uma pessoa que tem algo a mostrar, algo a ensinar. Já que a gente começou na escola, na quadrilha da escola, quadrilha tradicional que não tinha nenhuma organização...era você sair de casa e botar um remendo na calça, na camisa, pintava bigode e ia.

Fonte: Pesquisa, 2012.

Quadro 5 - Percepção dos entrevistados B sobre o significado do "Maior São João do Mundo"

SIGNIFICADOS PARA OS ATORES SOCIAIS DO "MAIOR SÃO JOÃO DO MUNDO" (Relato dos Participantes de Quadrilhas)
É uma festa popular que tem um grande significado para o povo nordestino. Nele, é sempre mantida a tradição de ser uma festa de reunião familiar, na qual está presente uma manifestação cultural espontânea, a qual tem movimentação e atração turística.
[...] onde se reúne o sacro e o profano.
O festejo junino é uma realização de grandes sonhos. É nesse período que o povo nordestino pode apresentar com mais garra todo o seu ideal, suas crenças, sua fé e o orgulho de ser este povo tão forte e trabalhador. [...] leva à família nordestina a alegria, a esperança e a renovação da fé.
O SJ é tudo. O que seria eu sem o forró e a quadrilha? Para mim, não existe festa melhor para transmitir alegria, emoção, comer um milho, soltar balão, pular fogueira. Enfim, não tem outra festa melhor.
O SJ é a festa mais rica em cultura que existe. São vários tipos de danças e várias comidas típicas. Em si, tem tudo que o brasileiro quer para uma boa festa. Tem quadrilha junina que é a maior representação do Maior SJ do Mundo.
[...] para o campinense, essa grande festa é de extrema importância, pois traz um capital muito bom e ajuda nos investimentos do Estado. [...] ser quadrilheiro não é apenas movimentar o corpo e dançar e sim entregar-se de corpo e alma.
É uma festa de alegria. [...] A motivação enche nossos corações de amor, felicidade, paixão e, acima de tudo, de dedicação [...] somos quadrilheiros acima de tudo.
Significa, para mim, uma tradição sem comparação, o quadrilheiro se prepara para o SJ, que é a melhor festa do mundo.
O SJ é uma das maiores festas que tem em CG e, para nós que dançamos quadrilha, é a época que gostamos mais. [...] É uma tensão muito grande.
O SJ, para mim, é a maior festa, pois é onde consigo me divertir, ou seja, é o meu amor maior.
Gostaria que a Prefeitura abrisse mais as portas para os grupos culturais, que merecem o seu valor na cultura popular...as quadrilhas deveriam ser mais valorizadas.
Significa representar a cultura popular brasileira, a cultura nordestina. Vai além de apenas representar, é mostrar através da cultura e da arte o amor por nossa região e poder passar, através da dança, todo este amor por nossa terra.
É a melhor época do ano, pois recebemos turistas de diversos países.
O Maior SJM é uma festa onde, sim, podemos levar nossa cultura ao auge, até porque, nesse contexto, nós quadrilheiros temos o prazer de sentir o nosso sangue pulsar e mostrar o que tem de mais prazeroso entre nós.
Sinto a maior satisfação [...] O São João é uma das festas que eu tenho o prazer de prestigiar e participar e, apesar de fazer cursinho, gasto um tempo a mais neste meio cultural e artístico.
Deus é fiel, amor é raiz.
O que eu sinto é emoção e a expectativa dos concursos de quadrilha, onde eu participei desde 2009 e não larguei mais.
OMSJM é viver, amar, sentir e simplesmente se emocionar a cada momento que sinto a alma do SJ se aquecer em mim. Sem SJ, eu não vivo.
É uma festa cultural que é um símbolo de uma das festas melhores do mundo.

Fonte: Pesquisa, 2012.

Entender que a cultura regional é uma dimensão fundamental do evento. É interessante lembrar que algumas falas se referiram à quadrilha como uma dança nobre da corte francesa, o que pode significar a necessidade de valorização do povo campinense a partir de uma referência externa - o povo francês, e, assim, diminuir simbolicamente o distanciamento entre o povo e a elite. Por ocasião das apresentações, os dançarinos, de origem humilde, vestem-se com roupas luxuosas, transfiguram-se e são, por breves momentos de sua existência, como “nobres europeus”. O cardápio com as tradicionais comidas regionais: carne de sol, paçoca, milho, tapioca, cuscuz e queijo de coalho, é agora acrescido do “creme de galinha” e até estrogonofe, comidas importadas da Europa que supostamente valorizariam a riqueza da culinária regional. A rica e transbordante afetividade do povo, traduzida na criatividade dos inúmeros elementos que compõem o evento, dos adereços e roupas aos trios “pé de serra”, ainda não é valorizada devidamente por todos, ao compartilhar, por exemplo, espaços com bandas de “tecnoforró” de outros Estados, que se apropriam de parte significativa dos recursos que entram na cidade no período junino.

Para os participantes das quadrilhas, que é a “alma” do São João, o evento que reúne o sacro e o profano, é uma festa familiar, tradicional, cultural e artística, e que representa o amor pela região e o orgulho de ser nordestino – povo forte e trabalhador, e que, portanto, mobiliza emoções positivas como amor, alegria, paixão, entrega e dedicação.

O evento dá sentido à existência destes sujeitos, os quais, a partir dele, podem construir identidade, manifestar toda a sua afetividade, desejo de reconhecimento, de ser especial e de ser valorizado. Um dançarino relatou que, quando dança, “a alma sai de dentro dele” e que, ao final da apresentação, em êxtase, muitos colegas, como ele, desmaiam.

PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO À EMERGÊNCIA DOS ATORES SOCIAIS

Quadro 6 - Emergência dos Atores Sociais

EMERGÊNCIA DOS ATORES SOCIAIS	
Ator	Relato
Prefeito	A coordenação institucional que assumimos em 2005 impunha o dever de absorver a responsabilidade de dar contorno a uma festa que já era consagrada em Campina Grande [...] como festa também consagrada principalmente para nós nordestinos.
Coordenador de Evento	No meu caso particular, sou agente político, sou jornalista e advogado e estou Coordenador de Turismo e já tinha trabalhado com o evento São João, só que de uma outra forma, com a Pré-Turismo. Daí, o Prefeito viu o meu trabalho e me convidou, não pela minha competência e mais por dedicação política.
Gerente de evento	A minha história com as quadrilhas é muito longa. Na verdade, cheguei até a Prefeitura por ter convivência com alguns segmentos, dentre eles as quadrilhas, e fiz quadrilha uns 22 a 24 anos e participei mais de três anos como marcador.
Padre	Além de ter apoiado algumas tentativas de implementar a religiosidade, celebrando a missa [...], levando procissões da Catedral ao Parque, fazendo entronização da Imagem de São João na capela cenográfica do Parque do Povo, [...], e também gosto de [...] participar com a minha família da parte social da festa.
Costureira	Toda vida costurei, fazia sempre roupas...há mais de vinte anos, começou o São João do jeito que é. O São João é muito bom, pois ganho dinheiro fazendo esses vestidos.
	Quando vejo meus vestidos fico muito feliz, me sinto uma artista, crio meus modelos, combino as cores, corto e costuro.
Jornalista	Não sou daqui, sou pernambucana e moro aqui há onze anos e só conhecia o São João de Caruaru e, quando vim a passeio, inicialmente, achei o São João bem diferente de lá. O São João de Campina Grande é muito diferente, tem muita participação da população.
Associação do Comércio	Na verdade, nós da Associação do Comércio, por incrível que pareça, ficamos à margem do processo, a Prefeitura não nos chama para participar. Mas tentamos influir nas decisões da cidade quando, por exemplo, nos mobilizamos e acabamos com o carnaval fora de época, que não trazia nenhum benefício para a cidade.
Coordenador de Quadrilha	Sou funcionário público municipal, trabalhei alguns anos na coordenadoria de cultura e hoje coordeno um projeto, Mais Educação, nas escolas municipais. Tenho 35 anos e, no São João de Campina, estou vivendo há 23 anos, ou seja, mais da metade da minha vida me dediquei ao São João de Campina.
Dançarino	Começamos a participar nas quadrilhas das escolas de ensino fundamental e nos bairros onde moramos.

Fonte: Pesquisa, 2012.

A emergência de atores sociais acontece de maneira formal nas escolas de ensino fundamental/públicas municipais, quando os alunos passam, pelo menos, dois meses do ano ensaiando quadrilhas. As escolas privadas e de ensino médio em geral, também costumam estimular os festejos juninos, com quadrilha ou não, com eventos educativos relacionados ao folclore, comidas típicas, música de “raiz”, roupas características etc.

Informalmente, nos bairros, os atores sociais emergem nas quadrilhas de forma espontânea, cerca de três por bairro, somando trezentas quadrilhas cadastradas oficialmente e mais umas cem estimadas que funcionam no período junino. O poder administrativo e formal da cidade reconhece a importância política de valorizar as quadrilhas como forte manifestação popular.

PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO À FORMAÇÃO DE REDES DE ATORES SOCIAIS

Quadro 7 – Formação de redes de Atores Sociais

FORMAÇÃO DE REDES DE ATORES SOCIAIS	
Ator	Relato
Prefeito	Isso nasceu nos bairros. A origem é na base dessa pirâmide. Agora, o Poder Público teve que se inserir, porque os instrumentos de funcionamento de qualificar e de profissionalizar e dar novos contornos teria que, necessariamente, ter a apresentação organizacional da Prefeitura, sem perdas daquilo que é sugerido como crítica construtiva pelas comunidades.
Coordenador de Evento	Na verdade, como funciona o São João...a parte estrutural do evento é organizada pela Prefeitura, por uma agência responsável pela captação de recursos e ainda do layout do São João. É feito um. Mas nós costumamos escutar muito os atores sociais [...] a gente tenta utilizar órgãos representativos para colher essas informações.
Gerente de evento	As redes acontecem nas quadrilhas, depois com as associações, até chegar no poder público.
Padre	A Prefeitura tem sempre aberto espaço para nós da Igreja, no sentido de levarmos um conteúdo religioso para o evento. Não é fácil, porque a questão religiosa fica “perdida” entre os tantos outros interesses que a festa naturalmente demanda, entre eles, o comércio, que é o mais forte ao meu ver. Mas há um diálogo próximo entre a Igreja, padres, organizadores e a população que participa.
Coordenadora Pedagógica	A escola entra no clima decorando a escola, pois, como bons nordestinos, gostamos de forró - a dança expressa emoção, um sentimento.
Associação do Comércio	Não fazemos parte oficialmente da rede de atores sociais que viabiliza o evento.
Coordenador de quadrilha	Ser hoje líder de uma quadrilha não é tão fácil. Imagine você, lidar com muita gente, o nosso grupo já chegou a mais de 100 pessoas.
Dançarino	Nós formamos nosso relacionamento com os amigos quadrilheiros de forma espontânea e natural na realização das quadrilhas.

Fonte: Pesquisa, 2012

Os relatos parecem indicar que a formação de rede de relacionamentos espontâneos ocorre nas quadrilhas e, no máximo, nas associações. Na dimensão mais ampla – na coordenação do evento como um todo, as redes formais são determinadas e construídas pela prefeitura e empresas que patrocinam o evento. Assim, a formação de redes de relacionamentos dá-se em dois níveis: num nível horizontal, entre os quadrilheiros (dançarinos, músicos, coreógrafos, costureiras, dentre outros) e entre as elites políticas e econômicas do município e do Estado; no nível vertical, da base para a cúpula e vice-versa, entre quadrilheiros, associações, sindicatos e o Estado – poder político e administrativo.

No atual momento, a Prefeitura de Campina Grande está tendo apoio do Governo Federal, mas não tem recebido, por divergências políticas, verbas do Governo Estadual da Paraíba. Fato que significa que a formação de redes ainda não é formalizada e depende do personalismo nas relações.

PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AO PROJETO COLETIVO

Quadro 8 – Projeto Coletivo

PROJETO COLETIVO	
Ator	Relato
Prefeito	Participam dele muitas entidades, muitos atores, [...]. A Prefeitura é a responsável principal de conduzir o projeto, mas [...] você tem a comunidade nos seus bairros, a Associação Comercial, a Câmara dos Dirigentes Lojistas, [...] você tem uma tímida participação do Governo do Estado.
Coordenador de Evento	A gente só escuta conversando...ainda não existe, por parte dos atores sociais, uma organização que faça, de fato e de direito, o que eles desejam que estejam no projeto do São João.
Gerente de evento	Existe um planejamento, as quadrilhas ajudam através das Associações, cada uma faz e as decisões são tomadas pelo sindicato. Ninguém consegue fazer nada sozinho, ajudamos nas regras e eles entram com a estrutura, dividem as responsabilidades.
Padre	A festa é organizada pela Prefeitura e empresas que patrocinam o evento [...] [pois a realização do evento demanda uma] uma estrutura gigantesca, e sempre temos presenciado que há crescimento nesta área. Depois, vejo que é uma possibilidade de ampliar e fazer girar a economia da cidade.
Coordenadora Pedagógica	A Secretaria de Turismo é quem faz o planejamento prévio que, a cada ano, vai acrescentando e melhorando.
Associação do Comércio	Não somos convidados a participar do planejamento do "Maior São João do Mundo". Entretanto, consideramos o evento fundamental para a cidade, pois é a segunda maior receita do comércio, depois do Natal.

PROJETO COLETIVO	
Ator	Relato
Coordenador	No Projeto Quadrilhação, nós atendemos cerca de 40 pessoas na oficina e aí vai, se multiplicado. Na verdade, um aluno aprende e, quando chega em casa, passa pro irmão, já passa prá família, então, assim, nós não temos noção de quanto é de pessoas que a gente vem atingindo, mas, assim, por oficina, são 40 e são 6 oficinas que dá 240...aí multiplica...
Dançarino	Nós planejamos nossa quadrilha a partir de um tema com a colaboração de todos os quadrilheiros.

Fonte: Pesquisa, 2012.

O planejamento ocorre de forma coletiva nas quadrilhas, como se pode observar nos relatos, e é passado por meio das lideranças de base para as lideranças políticas. É importante resgatar que o êxito da mobilização e da dinâmica iniciada pelo tecido associativo decorre da aliança realizada entre os líderes associativos e os líderes políticos e da sintonia entre o diagnóstico da situação local existente e a qualidade do projeto mobilizador – neste estudo, o “Maior São João do Mundo”. No caso, o projeto refere-se apenas ao evento, ou seja, não consiste numa representação global do futuro do território, dos principais problemas a resolver e das qualidades essenciais a obter (TEISSERENC, 1994), embora tenha influência no município como um todo.

PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AO SISTEMA INSTITUCIONAL

Quadro 9 – Sistema institucional

Sistema Institucional	
Ator	Relato
Prefeito	A coordenação institucional que assumimos em 2005 impunha o dever de absorver a responsabilidade de dar contorno a uma festa que já era consagrada em Campina Grande como festa também consagrada principalmente para nos nordestinos festejos juninos e as particularidades que neles inserido parte cultural expressão musical forró, o que vemos paralelamente o artesanato, gravuras, com o cordel, todas essas expressões que mais são realçadas no período junino. Fala original do sujeito pesquisado, cujo significado é: (para nós nordestinos os festejos juninos e as particularidades que estão neles inseridas partem da cultura, do forró, do artesanato, das gravuras, e do cordel, [...] uma festa nascida não por uma imposição gestada tão somente do ente público, mas nascida da presença do envolvimento da própria cidade...isso se deu aqui.

Coordenador de Evento	Existe uma Associação de Quadrilhas que englobam todas aquelas que querem algum apoio logístico, por exemplo, da Prefeitura. A Prefeitura tem como conduta não interferir. A Prefeitura tem uma relação onde fazem as reivindicações e ela vê o que é possível atender. [...] A Prefeitura, portanto, se mantém no papel de parceira, ela dá o que for possível...ainda...acho que pouco, na minha visão, porque ela fomenta um objetivo do São João gerar diversão [...]
Gerente de evento	Existe um planejamento, as quadrilhas ajudam através das Associações... cada uma faz e as decisões é tomada pelo sindicato. Ninguém consegue fazer nada sozinho...ajudamos nas regras e eles entram com a estrutura, dividem as responsabilidades. ASPJU surgiu uma instituição, uma parceira que está dando muito certo.
Coordenadora Pedagógica	Os sujeitos da ação que quem cuida a Secretaria de Turismo que faz planejamento prévio, que, a cada ano, vai acrescentando e melhorando.
Jornalista	[...] onde surge o diálogo do Poder Público e Sociedade.

Fonte: Pesquisa, 2012.

Com relação à criação de instituições, observa-se que os respondentes só percebem as associações relacionadas às quadrilhas: “A ASPJU surgiu como uma instituição, uma parceira, e está dando muito certo” (sic gerente de evento), o que sinaliza para a criação de organizações informais de bairros na base comunitária. Estas organizações articulam-se em associações que são mobilizadas pela prefeitura.

Conforme se observou nos relatos do Quadro 9, o sistema de parcerias que constitui a realização do evento está ligado às instituições públicas, tendo, esporadicamente, apoio de algumas associações, mas está longe de ser uma parceria de igual para igual; apenas em dados momentos, essas associações são ouvidas para que sejam atendidas as necessidades de infraestrutura para o evento.

Ficou claro nos discursos que as parcerias têm o compromisso de apoiar a cultura através das quadrilhas, artesãos e trios de forró, no intuito de transformar isso em artigo turístico. Verifica-se que o **São João** é valorizado a partir da lógica econômica. Não existe um objetivo comum, ou seja, as relações estabelecidas entre as instituições públicas e associações **não são baseadas em** metas e ações comuns para a realização do evento. Fato que contradiz Rosa (2002) quando afirma que um processo institucional visa somar esforços de coordenar ações, gerando sinergia e potencializando os resultados para o desenvolvimento local.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os objetivos propostos neste estudo e as categorias de análise estudadas, pode-se verificar as seguintes sinalizações sobre o DL e o fenômeno do “Maior São João do Mundo”: a ambiência local favorece a emergência de inúmeros atores sociais provenientes dos festejos juninos, principalmente nas quadrilhas de bairros; a formação de redes de relacionamentos dá-se em dois níveis: num nível horizontal, entre os quadrilheiros

(dançarinos, músicos, coreógrafos, costureiras, dentre outros) e entre as elites políticas e econômicas do município e do Estado; no nível vertical, da base para a cúpula e vice-versa, entre quadrilheiros, associações e o Estado - poder político e administrativo; os projetos coletivos são construídos na base pelos quadrilheiros e têm caráter descentralizado e pulverizado por todos os bairros, entretanto, a grande organização e planejamento do evento como um todo são viabilizados pelo Estado, materializados pela Prefeitura e patrocinadores; e as instituições viabilizadoras do processo são as associações que exercem poder político junto ao poder constituído. De um modo geral, todos os respondentes percebem o evento como promotor do DL. Pode-se aferir que existe um grande potencial no local para a realização de movimentos de influência da base para a cúpula política e administrativa, indícios de possibilidade de concretização de DL.

Os limites do presente estudo devem-se ao fato de que a visão sociológica não dá conta de todos os elementos que compõem a complexidade da realidade. Como sugestão para outras pesquisas, pode-se indicar o levantamento de outros dados complementares para estudar o desenvolvimento local sustentável a partir de pressupostos não adotados neste estudo, como educação, saúde, distribuição de renda e melhoria da qualidade de vida do conjunto da população.

NOTA

1 Submetido em: 6 maio 2014. Aceito em: 15 jul. 2014.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Francisco. **Desenvolvimento Local e distribuição do progresso técnico, uma resposta às exigências do ajuste estrutural**. Fortaleza: Ed. Banco do Nordeste, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 2000.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Portugal: Ed. Memórias e Saudades, 1989.

BRITO, Lydia Maria P. **Desenvolvimento Local - alternativa de desenvolvimento sustentável no capitalismo?** In: ENEGEP, 26, **Cadernos de Resumo**, 2005.

BUARQUE, Sergio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

_____. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Brasília: Ed. IICA, 1998.

_____. **Metodologias do planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. 2. ed. Recife: Ed. IICA, 1999.

MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NÓBREGA, Zulmira Silva. **A festa do maior São João do mundo**: dimensões culturais da festa junina na cidade de Campina Grande. Salvador: EDUFBA, 2010, 303 p.

RIBEIRO, Edinelza Macedo. **Desenvolvimento local sustentável e o fenômeno cultural dos bois-bumbás de Parintins**: um estudo de caso. 2008. 143f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Natal, 2008.

SCHEIN, Edgard H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERER, Warren I. **Redes de movimentos sociais**. São Paulo: Edição Loyola, 1993.

TEISSERENC, Pierre. **As políticas de desenvolvimento local, abordagem sociológica** - Coleção Coletividades Territoriais. Paris: Editora Econômica, 1994.

TOURAINÉ, Alain. **Le retour de l'acteur** - essai de sociologie. Paris: Fayard, 1984.

**Lydia Maria
Pinto Brito**

Mestrado em Sociologia e doutorado em Educação pela UFC. Professora dos Mestrados de Administração e Psicologia Organizacional e do Trabalho da Universidade Potiguar – UNP - Laureate International Universities

**Maria Érica de
Lira Santos**

Graduada em Administração - UFPB. Especialista em Gestão Empresarial e de Pessoas - UNP. Mestre em Administração pela Universidade Potiguar - UNP - Laureate International Universities.

**Fernanda
Fernandes
Gurgel**

Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Doutora em Psicologia Social pela UFRN/UFPB e Professora da UFRN.



Foto: Rocio Castro Kustner



Foto: Rocio Castro Kustner

Formação e Relações de Poder na Gestão da Festa de Itapuã

Débora Matos Maia

Resumo

O presente artigo busca compreender o processo de gestão da Festa de Itapuã a partir do viés das dinâmicas culturais locais, tomando como recorte do campo investigativo a festa no ano de 2011. Essa investigação buscou captar as particularidades da cultura local, como também compreender os sentidos e significados da valorização das tradições pela comunidade de Itapuã, focando nas relações de poder e nos processos formativos. A metodologia foi desenvolvida a partir de estratégias etnográficas como a observação participante durante o ano de 2010, gravações em audiovisual das reuniões de organização e 13 entrevistas realizadas com pessoas ligadas à festividade. A Festa de Itapuã é marcada por inúmeras disputas e relações de poder, em que forças externas ao bairro passam a participar dos momentos de organização e a influenciar no processo de gestão. A população local, ao perceber que as tradições da Lavagem de Itapuã vinham perdendo o foco, passa a se organizar para retomar o sentido e significado da festa para a comunidade. Diversos conflitos permeiam esse processo organizativo e, junto com eles, a formação dos sujeitos vai acontecendo. No referencial teórico foram utilizados autores como Brandão, Ordep Serra, Eufrásia Santos, Foucault, Milton Santos e Paulo Freire.

Palavras-chave

Gestão da Festa de Itapuã. Relações de Poder e Formação.

Abstract

This article intends to understand the process of social management of the Itapuã Party, based on the local cultural dynamics, having as its analytical data the 2011 Party. Such research sought to capture the peculiarities of the local culture and also to understand the meaning and appreciation of the traditions of the Itapuã community, focusing on power relations and training processes. The methodology was developed using ethnographic strategies such as participant observation, performed throughout the year

2010, shooting of the meetings of the organization and 13 interviews with people connected to the festivity. The Itapuã displays dispute and power relations, carried out by outside forces that participate in the moments of organization and influence the management process. After realizing that the tradition of the *Lavagem de Itapuã* had been losing its focus, local people begin to organize themselves in order to reestablish the meaning and significance of the festival to the local community. Various conflicts permeate the organizational process and, along with them, the training of the subjects takes place. The theoretical reference covers authors such as Brandão, Ordep Serra, Eufrázia Santos, Foucault, Milton Santos and Paulo Freire.

Keywords Management of the Itapuã Party. Power Relations and Education.

INTRODUÇÃO

O bairro de Itapuã é territorialmente grande, mas, em se tratando do sentido da palavra comunidade, este parece diminuir pela proximidade com que os seus participantes passam a ter. O reflexo do que acontece no território pode ser reverberado nos eventos culturais, a exemplo da festividade que mais mobiliza o bairro, a Lavagem de Itapuã, que tem relação com todo um processo educativo, endoculturativo, ou seja, de formação a partir da convivência com a cultura, trazendo reflexões a respeito da localidade e, conseqüentemente, também da totalidade em que estão imersos.

Este artigo é fruto de uma pesquisa em que foram utilizadas estratégias etnográficas como a observação participante, entrevistas, gravações em audiovisual e diário de campo. A observação participante permitiu um envolvimento por dentro do processo e favoreceu uma percepção melhor do cotidiano local. É uma técnica que possui como desvantagem o risco da não aceitação do pesquisador(a) por parte do grupo. No entanto, o fato de residir no bairro contribuiu de forma positiva nessa aceitação.

A fase de observação inicia-se em 2010 e, no ano de 2011, foram entrevistadas treze pessoas² que demonstraram possuir ligações com a temática. Ou seja, o critério foi baseado na ligação das pessoas com a cultura local, identificados junto à comunidade a partir do seu prestígio enquanto possível representante ou liderança e que também tivesse envolvimento com a Festa da Lavagem de Itapuã. Assim, “os que são considerados em nível de liderança nas comunidades, para que assim sejam tomados, necessariamente, refletem e expressam as aspirações dos indivíduos da sua comunidade” (FREIRE, 2005, p. 141).

A festividade, para essas pessoas, tem um significado particular e, ao mesmo tempo, coletivo

e diverso. Isto explica-se, porque: é a memória de antepassados, que por anos mantiveram a tradição; alimenta a identidade com o lugar; por ser espaço propício para autopromoção; lugar que divulga grupos e manifestações culturais; espaço onde as regras são modificadas e a ludicidade é experimentada; serve de fonte extra de renda; por ser espaço de socialização entre moradores e destes com pessoas de fora do bairro. Além de tantas outras motivações.

A inserção de uma visão mais comercial das lavagens, aliada a uma nova forma das pessoas se divertirem, acabou influenciando diretamente na constituição da Festa de Itapuã, que passou a sentir o enfraquecimento das suas tradições em função de uma nova lógica atuante, afastando alguns moradores locais que não gostaram da forma como passou a ser conduzida a festa. A comunidade, então, através de uma comissão organizadora formada por vários segmentos representativos, grupos culturais, entidades e moradores, acaba por se reunir antecipadamente para discutir uma proposta de organização, programação e realização da Lavagem de 2011, a qual teve como inspiração a ideia de divulgar a história, fortalecer a identidade e permitir a expressão da diversidade cultural que habita o bairro, buscando valorizar os momentos tradicionais da Festa da Lavagem e a forma solidária de organização compartilhada.

Nos primeiros momentos de organização e mobilização da comunidade de Itapuã, a festa começa a ser vivenciada, sendo o seu dia apenas a materialização do que foi planejado. Desta forma, como acontece a gestão da Festa da Lavagem de Itapuã? Quais os principais conflitos e discussões? De que maneira a comunidade aborda esses conflitos e os transforma em aprendizados? Como a tradição da Festa é mantida e, ao mesmo tempo, ressignificada? Para tanto, faz-se necessário compreender o que são as Festas de Largo na cidade de Salvador e como esse tipo de folguedo foi aos poucos se transformando. Em seguida, a Festa de Itapuã é caracterizada e a sua organização é descrita através da fala dos próprios atores sociais.

A partir daí, percebe-se que a festa é cercada de relações de poder, em que grupos organizados da comunidade pretendem imprimir sua forma de pensar a festividade, valorizando a tradição, ao tempo em que forças “externas” ao bairro, como grandes empresas e forças políticas institucionalizadas, inclusive expressas pelos poderes constituídos – órgãos públicos e políticos em mandato legislativo –, tentam contemplar seus próprios interesses, gerando disputas e conflitos durante todo processo de gestão da Festa.

O SIGNIFICADO DE FESTA DE LARGO

As festas populares podem guardar sentidos, significados e conhecimentos ancestrais, passados por gerações, através de rituais guardados na memória, através dos quais são transmitidos valores fundamentais à socialização das pessoas nos lugares. Estas são festas iniciadas em um determinado período por algum motivo particular de comemoração ou agradecimento. São acolhidas por um coletivo que oralmente passa, de geração em geração, as informações pertinentes àquele festejo, sendo, portanto, uma maneira de se afirmar a identidade de um povo. Devido a seu caráter coletivo, é também um espaço para que as pessoas de determinado lugar possam se unir, se reencontrar e se reconhecer.

Eis um sistema inicial de *trocas* entre pessoas que configura a própria essência da festa popular no Brasil. Porque, cheia de falas e gestos de devoção, ruptura e alegria, ela afinal não é mais do que uma sequencia cerimonialmente obrigatória de atos codificados de *dar, receber, retribuir, obedecer e cumprir*. Troca-se o trabalho por honrarias, bens de consumo por bênçãos, danças por olhares cativos, o investimento do esforço pelo reconhecimento do poder, a fidelidade da devoção pela esperança da bênção celestial (BRANDÃO, 1989, p. 11).

Dentre tantos tipos de folguedos estão as Festas de Largo. Estas surgem “com uma tradição Européia, a qual também frutificou em outros pontos da América Latina. No continente americano, ela freqüentemente sofreu modificações, em contato com outros sistemas rituais de diferentes culturas” (SERRA, 1999, p. 55).

Para o antropólogo Ordep Serra (1999, p.71), o ritual da Lavagem não é oriundo do povo dos terreiros, mas uma tradição ibérica, ressignificada pelas matrizes religiosas afrodescendentes. A Lavagem acontecia dentro das igrejas europeias, no entanto, ao tomar rumos não religiosos, as autoridades eclesiásticas viram-se obrigadas a reagir, proibindo-a no espaço sagrado, limitando a festividade às escadarias. Essa proibição acabou abrindo margem para que o rito das religiões afrodescendentes se aproximasse e se apoderasse da brecha de sacramento deixada pela Igreja Católica.

O termo profano, muitas vezes, é usado como equivalente a “não religioso”, no entanto, “a idéia de profano só tem sentido numa perspectiva religiosa, ou seja, no domínio fenomenológico em que se opõe à noção do sagrado” (SERRA, 1999, p. 53). A religião e as crenças que fazem essa divisão, sendo que isso é relativo, pois o que é considerado sacro varia de cultura para cultura e assim o profano também acaba por variar.

Segundo a estudiosa da área de antropologia da festa, Eufrázia Santos (2006, p. 2), os adeptos do candomblé utilizam-se da festa como “um meio de expressão para exibir temas e valores como poder, realeza, sexo, maternidade, riqueza, luxo, beleza, entre outros.” Ou seja, afirmam-se nos espaços da festa por serem estes lugares onde têm possibilidade de se apresentar da forma que lhes convém.

Portanto, uma festa de largo possui um rito ou um conjunto de ritos sacros, sincréticos, que têm a referência de um templo. Sejam eles no interior de uma igreja ou voltados para ela. Segundo Serra (1999, p. 57), “a expressão ‘festa de largo’ já dirige a atenção para o que ocorre no espaço fronteiro à igreja, mas o que então se dá no largo tem sua oportunidade determinada pelo que acontece no templo”. Com isso, o sagrado confere sentido ao profano e é imprescindível que haja uma celebração de algum santo ou orixá para ser considerada uma festa de largo. A própria simbologia e significado das palavras festa/lavagem utilizadas como sinônimo demonstra o que Serra (1999) discute a respeito do sagrado e do profano estarem juntos nas festas culturais e explica:

Ainda que uma folia se dê no tipo de praça mais especificamente chamada largo – com uma igreja como edificação dominante –, não tendo a complementá-la algum tipo de rito sacro, ela não será “festa de largo”, mas apenas “de rua”. Por outro lado, claro está que uma celebração encerrada nos limites do templo,

sem o complemento de folguedo, não pode ser caracterizada como “festa de largo” (SERRA, 1999, p. 62).

Para Eufrázia Santos (2006, p. 6), as festas de largo na Bahia são compostas por ritos sacros e que têm como foco um templo, no entanto, diz a autora, suas cerimônias sagradas não constituem a totalidade da festa, pois “associam comércio com diversão pública”. Suas ações não se demarcam apenas utilizando-se de elementos da organização urbana permanente do lugar. Serra (1999) diz a mesma coisa em outras palavras, mas podemos retirar. Barracas são montadas especialmente para a festividade e, normalmente, estabelecem o delineamento do espaço festivo. O tempo de duração não é definido e, a depender de cada localidade, isso pode variar, como é o exemplo de Itapuã, que prorroga sua festa de quinta-feira até a “segunda-feira gorda”, quando é entregue o presente de Iemanjá.

[...] o tempo de duração da festa de largo é variável, e o principal marcador que define essa duração vem a ser o rito sagrado. Este pode limitar-se a um episódio que define o centro festivo de uma data consagrada, mas também pode estender-se por um período maior. (SERRA, 1999, p.57).

Na cidade de Salvador, segundo Eufrázia Santos (2006, p. 5-6), o verão é a estação do ano em que há uma “efervescência coletiva, com alegria, dispêndio, licenciosidades, dança e música alegres.” É uma época em que a densidade populacional da cidade se altera em função do grande número de turistas e “a busca do lazer como expressão que se contrapõe ao trabalho (nos moldes capitalistas) sofre um processo de teatralização” (SANTOS, 2006, p. 5-6).

Com isso, as festas passam também a ter valor de troca, pois são divulgadas pelo poder público e instituições ligadas ao turismo como um atrativo turístico e, portanto, reafirmam o formato do espetáculo e da festa enquanto produto. Mudanças aconteceram na maioria das festas de largo da cidade de Salvador e poucas comunidades que resistiram e reivindicaram a sua liberdade na forma de organizar seus festejos. As comunidades, então, abrem mão da sua liberdade, dando espaço para que forças “externas”, como empresas, políticos em mandato legislativo e sujeitos com interesses diversos, dessem os encaminhamentos nos festejos. Foi assim que “os trios invadiram as festas de largo, que em grande medida se desestruturam” (SERRA, 1999, p. 21).

Durante a festa, muitas “regras” da vida diária são quebradas e, para Duvignaud (1983, p. 67), não é possível associar “a festa à vida social normal porque ela é a própria coordenação da destruição”. Ou seja, durante os festejos, as regras são desconstruídas e, apesar de reconhecer que certas regras do cotidiano são quebradas, defendemos que a festa possui, em diversos momentos, principalmente durante a sua organização, associação com a vida social, na qual podem ser percebidos conflitos e fraquezas da comunidade, como também é possível ver um reflexo, mesmo que distorcido, do seu contexto cultural diário.

Enquanto a tradição tenta se manter imutável, algumas transformações decorrentes da modernidade podem influenciá-la de diferentes maneiras, pois há o aproveitamento do espaço festivo para a transgressão. Todavia, é importante levar em consideração que, para

o folguedo acontecer, é preciso toda uma organização de um grupo de pessoas envolvidas com a festividade.

A criatividade faz parte das festas populares e, para Eufrázia Santos (2006, p.4), novas tradições podem surgir ou reinterpretações de antigas práticas culturais acontecerem a partir do comportamento restaurado, que, segundo a autora, é o “comportamento repetido e sempre sujeito a revisões e mudanças”. Assim, a festa transforma e pode transformar o lugar. É capaz de mobilizar as pessoas de determinada comunidade em prol do evento cultural a partir da rede de relações sociais que são estabelecidas durante o cotidiano, ou, que se estabelecem durante o período festivo. As pessoas, por diversos interesses, mobilizam-se para fazer acontecer a festividade e se utilizam de muitas táticas para que tudo saia como imaginado.

O reflexo da comunidade dá-se durante esse período, no qual esta se encontra envolvida através da sua forma de organização, das crenças, das relações sociais estabelecidas, das disputas, das diferenças, das mudanças e dos acontecimentos. Busca-se, dessa maneira, conviver com a diversidade para que, a partir daí, sejam encontrados meios de cumprir a tradição, ao mesmo tempo em que se abre espaço para que o novo seja contemplado.

E é exatamente a comunhão que envolve o pequeno grupo, rica de ardor, que se opõe a tal diversidade. Faz-se necessário a existência de uma distinção entre as condições para que o ator imponha-se às categorias diversificadas. Na intimidade das comunidades, não existem representações falsas, as pessoas se olham e vêm a si próprios no reflexo dos outros. (DUVIGNAUD, 1983, p. 153).

Com as transformações nas festas de largo, os acontecimentos no largo tendem a ter independência total, de modo que a oposição da Igreja e do largo faz-se progressivamente menos complementar. Serra (1999, p. 79) defende que estas festas têm se tornado essencialmente pré-carnavalescas e diz que essa mudança está atrelada à massificação do fenômeno, fugindo de um contexto comunitário e “o espaço que correspondia a um circuito tradicional agora comporta a superposição de distintos canais de difusão de mensagens variadas. A própria tradição torna-se um bem de consumo, levado ao mercado pelas agências de turismo” (SERRA, 1999, p. 79).

Duvignaud (1983, p. 67) diz que as festas coletivas podem vir a se confundir com ilustrações de poderio ou de prestígio quando são abaladas por mudanças ou transformações causadas pelo contato intercultural, podendo vir a resultar numa “modificação interna, destruidora da cultura estabelecida”. E isso tem relação direta com a maneira que a comunicação, o diálogo se dá.

Jean Duvignaud (1983, p. 66) afirma que “toda a extensão de poderio aciona seu centro dinâmico de prestígio e irradiação e só viabiliza esta ação atacando o meio onde ela se inscreve”. Trazendo para o campo de investigação da Festa de Itapuã, principalmente numa comunidade em que a rede de relações é dispersa, mas, ao mesmo tempo, contém ligações próximas e amarradas, de alguma forma, a festa se torna um espaço para que seja exercido e demonstrado o “poder”. A visibilidade que o evento oferece é um meio propício para que os grupos possam obter visibilidade perante a comunidade e as pessoas vindas de fora do lugar.

Foucault (2014, p. 42), ao analisar a “mecânica do poder”, mostra-nos que existem “engrenagens do poder”, em que cada instituição e fragmentos da sociedade passam a ter importância para quem exerce o poder. Ou seja, as festas de largo também se enquadram nessas engrenagens e são espaços onde ele é exercido por diferentes indivíduos, sendo também disputado. A partir de uma “análise do poder”, o autor afirma que o poder não existe e não está numa instituição, nem nas mãos de uma pessoa, sendo, portanto, “um feixe de relações mais ou menos organizado, mais ou menos piramidado, mais ou menos coordenado” (FOUCAULT, 2014, p. 369).

O poder não se repercute de maneira homogênea, ele tem existência própria e formas diferentes em cada nível, ou seja, em cada espaço. “Enquanto as relações de poder são uma relação desigual e relativamente estabilizada de forças, é evidente que isso implica um em cima e um embaixo, uma diferença de potencial” (FOUCAULT, 2014, p. 372). Desta forma, nas disputas de poder, interesses diversos vão aparecer e, no embate de ideias, gestos e atitudes, algumas decisões vão sendo tomadas, ora agradando a um grupo, ora desagradando. Isso aconteceu e continua a acontecer nas festas de largo. E somente o tempo e as atitudes dos envolvidos vão dizer o que permanece de ritual e o que é incorporado às tradições desse tipo de festividade. Cada lugar, comunidade e sujeitos envolvidos com as “lavagens” vão dar os encaminhamentos da festa, o que a seguir será evidenciado com a Festa da Lavagem de Itapuã.

PRESENTE E PASSADO DA FESTA DE ITAPUÃ

A lavagem existe desde 1906 e, após mudar de data para não chocar com outras festas da cidade, acontece atualmente na quinta-feira anterior ao carnaval, em louvor a Nossa Senhora da Conceição, padroeira do bairro, sendo a última festa de largo do calendário de festas populares. Será que essa festa se configura enquanto manifestação de uma tradição mesmo depois de tanto tempo? Quais os elementos significativos nesse evento? Como se dá a distribuição de tempos e espaços na festa? Para tanto, pretende-se abordar a festa no presente e discutir o seu passado recente para, aos poucos, responder cada questionamento desses.

A Festa de Itapuã configura-se como manifestação de uma tradição, existindo e se mantendo há mais de 100 anos. Entretanto, é importante destacar que mesmo o que é tradição muda, se transforma ao longo do tempo. Algumas coisas permanecem e outras são incorporadas, ficando difícil dizer o que se manteve. Isso, porque pessoas nascem, morrem, e a responsabilidade de organizar a festa vai passando de geração em geração; cada grupo que assume imprime sua visão, sua forma de pensar como a festividade deve acontecer. Uns querem manter a festa como surgiu, outros pensam que modernizar ou inserir novos aparatos vai melhorar a festa. Alguns aproveitam a festa para complementar a renda familiar, enquanto outros fazem da festa um meio de ser conhecido e mostrar que tem prestígio por estarem à frente da organização. O item que segue vai descrever os momentos principais da festa na atualidade.

UM POUCO DA FESTA DE ITAPUÃ NO ANO DE 2011

É possível ver algumas pessoas caminhando em direção à Praça do Geraldão durante a madrugada. (podemos modificar/retirar, mas tenho usado poesia em meus textos acadêmicos e não vejo problema nenhum nisso, penso que é condizente quando enriquece o texto, tornando-o mais leve e atraente para o leitor. Deixo a critério da Revista.) O primeiro grupo a sair pelas ruas, por volta das três horas é o “Bando Anunciador”, tradição muito antiga e que somente há alguns anos foi recuperada. Consiste numa charanga composta por músicos do próprio bairro, que saem em cortejo pelas ruas, acordando a comunidade, anunciando a lavagem e convidando a todos para se juntarem ao coletivo, até retornar ao ponto inicial, já no romper do dia, para comer a famosa feijoada na casa de Dona Nini.

Logo na madrugada, sai o aviso de que a lavagem nativa vai começar. Quando o dia amanhece, os interessados podem desfrutar de uma feijoada na casa de Dona Nini. (Mesma questão, fica a critério da Revista) As pessoas seguem para a casa de Dona Niçú, já falecida, onde seus filhos prosseguem com a tradição deixada pela mãe, o “café Nativo”. No local, são feitas rezas para Nossa Senhora da Conceição. As mulheres do bairro saem em procissão, acompanhadas de um jegue todo enfeitado puxando uma carroça com água, sabão e flores para lavar as escadarias da Igreja, que já se encontra de portas abertas para receber as ofertas à santa. Os fogos de artifício anunciando a “Alvorada” são ouvidos de longe e aquelas pessoas que ainda não acordaram têm a oportunidade de se levantar para se juntar à festividade.

Mobilizando católicos, adeptos dos cultos afrobrasileiros e pessoas de crenças diversas, essa é a chamada “Lavagem Nativa”, a primeira lavagem que acontece com o raiar do dia, às 5 horas da manhã. Em Itapuã, a Igreja mudou a data da festividade religiosa e, no dia da festa, abre as portas apenas no momento da primeira lavagem das escadarias para receber as flores da comunidade para Nossa Senhora da Conceição. Com isso, a questão da religiosidade acabou ficando a cargo dos moradores que estão à frente das ações, como também dos membros das religiões afro-brasileiras, que montam mesinhas na frente da Igreja, as quais contêm símbolos de sua cultura, como água, folhas, cinzas etc.

Nas escadarias da Igreja, a lavagem inicia-se e representa um ritual de passagem, em que se utiliza a água limpa para renovar, purificar e promover o renascimento, pois, para a comunidade de Itapuã, o ano novo só começa após a Lavagem da Igreja. As vassouras são passadas de mão em mão por todas aquelas pessoas, em sua grande maioria mulheres, que se interessam em lavar as escadarias, seja para pedir bênçãos ou fazer agradecimentos. Inúmeras histórias sobre o passado de Itapuã são contadas nos discursos ou durante a pequena caminhada até as escadarias.

Toda a lavagem era, e é até hoje, acompanhada por canções. As componentes do Grupo As Ganhadeiras de Itapuã praticamente guiam todo o processo juntamente com antigas ou novas moradoras, que têm o costume de participar do ritual. Lavada a escadaria e terminado o rito com o pedido de benção e paz para a festa e para todo o bairro, momento de reflexão destinado a pensamentos positivos para o lugar, o samba começa a tocar na porta da Igreja e contagia a todos os presentes numa grande roda.

Uma por uma, as mulheres encaminham-se para o centro do círculo, esbanjando sorrisos e mostrando samba no pé, nos quadris e em todo o corpo, apresentando formas particulares de movimentá-lo. Vez ou outra, alguns homens arriscam-se a entrar na roda e a sambar com as mulheres. A percussão é composta por músicos locais, que se organizam no momento da lavagem e decidem que instrumento cada um vai tocar.

Ao som de muito samba, o grupo volta à casa de Dona Niçú para saborear o café da manhã, que atualmente tem sido oferecido por seus filhos e família, prática retomada através do chamado Grupo Mantendo a Tradição, que tinha à frente a própria Dona Niçú, Dona Francisquinha, Dona Áurea, Detinha e Badu, guardiãs da cultura local. A manutenção disso? É “correndo o chapéu” que conseguem arrecadar dinheiro para realizar o café da manhã, que conta com o apoio da própria comunidade.

Na sequência, logo depois do café da manhã, uma roda de capoeira é formada bem em frente à igreja. Enquanto isso, as baianas e os grupos culturais encaminham-se para Piatã, antiga Praia de São Tomé, para iniciar o desfile, que vai até a Igreja de Nossa Senhora da Conceição. O primeiro grupo a sair é o cortejo das baianas, junto aos Alabês de Mamãe, fazendo a percussão. Em dois carros abertos e enfeitados, vêm os homenageados, Dona Cabocla e Juvená. Durante o percurso, muitas pessoas invadem o cortejo para falar com parentes, amigos ou familiares que estão desfilando, como também muitos curiosos em sentir a força do grupo.

Tudo acontece com muita intensidade e ao mesmo tempo. É possível ver figuras ímpares, crianças, pessoas fantasiadas, protestos, famílias inteiras, rezadeiras, pescadores e uma infinidade de representações. Na festa, qualquer pessoa pode mostrar e divulgar suas criações, arte, música, dança etc. Na verdade, todos buscam atenção e é no momento da festa que as pessoas encontram espaço para viver seu “dia de artista”, pelo menos, naquele momento, já que a maioria dessas pessoas em seu cotidiano são “invisíveis” perante a sociedade.

Palco de todos, a festa é aberta à participação tanto da comunidade local, como de pessoas e grupos de fora, e, devido à quantidade de apresentações, é difícil acompanhar todas as exposições culturais que se espalham pelos espaços do bairro em função da espontaneidade do evento. Portanto, a Festa de Itapuã é um palco aberto para qualquer interessado em mostrar o seu trabalho artístico. Diversos personagens compõem o cenário com seus figurinos criativos; é o lúdico na festa, os sorrisos, a dança, as brincadeiras, o faz de conta.

REFLETIR O PRESENTE A PARTIR DE UM PASSADO RECENTE

A importância da festa tem relação com aspectos formativos e culturais, através dos quais são aprendidos valores, conhecimentos e questões históricas, e um grande número de indivíduos são postos em socialização. Para os entrevistados, a festa é necessária à vida do ser humano por agregar as pessoas como parte integrante e atuante. Além disso, ela mostra como os micropoderes (FOUCAULT, 2014) se dão no bairro, em que disputas acontecem nos processos de organização no sentido de dar encaminhamentos para a festividade. Existem aqueles sujeitos que pensam na parceria entre a festa e empresas privadas. Outros

acreditam na colaboração da comunidade e do poder público para a festa acontecer. Além dessas, outras visões permeiam o lugar, mostrando as diferentes formas de manter e financiar eventos culturais.

É importante frisar que este festejo, historicamente, possui uma cultura de organização solidária e, devido à questão da tradição, foi sendo mantida e passada de geração em geração. No entanto, em um determinado momento, a festa passou a ser interessante para pessoas, empresas, políticos que tinham intenção de se envolver na festividade, mas não tinham sentimento de pertencimento pelo lugar e suas tradições. Com isso, as relações de poder são ampliadas, interesses diversos e externos passam a fazer parte dos debates organizativos. Amadeu, morador do bairro de Itapuã, músico, membro do grupo cultural “As Ganhadeiras de Itapuã” e coordenador da Casa da Música, diz que as festas passaram a ser transformadas quando pessoas de fora da comunidade passaram a se entrosar, trazendo novos valores e formas de organizar e fazer acontecer a festa.

[...] a comunidade respirava essa festa praticamente em três meses de celebração. E aí a lavagem era um ponto de culminância desse período. Com o tempo, isso foi se transformando. Ainda nesse período, a presença dos organizadores daquela época, Dr. Nelson, Seu Menezes, tantos outros aí que participavam e a vitalidade da comunidade. Mas aí foi mudando, com o tempo as influências diversas, de política, de estrutura, a lavagem foi também e todo esse período passou a se resumir a outras expectativas [...] (AMADEU).

Algumas dessas pessoas de fora se inseriram na cultura local, como foi o caso de Seu Menezes, e deram a sua contribuição, buscando respeitar as tradições locais, mas isso não foi suficiente para que a lógica mercantilista das festas tomasse um rumo oposto ao da lógica de cooperação solidária e entrasse na seara da competição, da obtenção de benefícios etc.

Assim, durante um período, a Lavagem de Itapuã sofreu algumas mudanças em sua estrutura e forma de organização. A festa cresceu e outros interesses foram, aos poucos, se inserindo na festa, se aproveitando dela, como é o exemplo dos trios elétricos e grupos midiáticos. Para Milton Santos (2009), as novas condições técnicas deveriam fortalecer as sociedades ao tempo em que deveriam ampliar o conhecimento do planeta, no entanto, elas são utilizadas por poucos atores em função de seus objetivos particulares.

[...] chegou num ponto da Lavagem se transformar num palco de trios elétricos e blocos, onde o comércio passou a prevalecer, porque estava dando realmente um resultado pra quem tinha blocos de trios, só que isso em detrimento de toda uma tradição que cada vez perdia mais espaço (AMADEU).

Ao falar sobre a época dos trios elétricos, Amadeu descreve como a festa foi descaracterizada, pois as pessoas que passaram a se envolver com a festividade não tinham comprometimento com a tradição e nem com o lugar, gerando conflitos diversos. Para ele, não há problema em ter trio, contanto que seja para “o compartilhar, com o intuito do reconhecimento de um olhar para o outro”, ou seja, no sentido de integrar as pessoas que moram no lugar, já que uma reclamação comum tem sido a questão da relação da população nativa com os novos moradores do bairro que desconhecem a cultura local.

Nesse momento, enquanto alguns moradores antigos se recolhiam, se mudavam, se afastavam, outros passaram a se mobilizar, a resistir no sentido de não deixar que a festa mergulhasse profundamente nessa lógica, e tal movimento começou a mexer com o sentimento de pertencimento e a aproximar novamente as pessoas pela solidariedade de estar lutando pelo mesmo objetivo, que era, e ainda é, não deixar que as tradições do lugar percam seu sentido, pois estas são os pilares principais da cultura de Itapuã, como traz Ives, artista plástico, membro da Associação de Moradores de Itapuã – AMI e membro da comissão de organização da Lavagem no ano de 2011, em seu depoimento.

A gente conseguiu, talvez, estabelecer, com muita clareza, esse sentimento de pertencimento e da importância que isso tinha, e tem, para a comunidade. Então a questão da Lavagem, a gente ouviu muitas famílias tradicionais dizendo: “mas a festa sempre foi nós que fizemos, a festa é nossa, é da nossa comunidade, não é pra turista.” Se vai ter 50 baianas ou 200 baianas não interessa, o que interessa é que estejam as 50 baianas que sejam nossas, isso não é pra turista ver, isso é que precisa ficar estabelecido. Porque essa foi a política, infelizmente, que fizeram, parece que a festa...ela está somente vinculada pra quem vem consumir, que é algo que precisa ser dimensionado. Consumir o quê? Se não, a festa perde o cerne, que é o que tem de simbólico e o que tem de significado (IVES).

Assim, a convivência e aproximação das pessoas foi, aos poucos, transformando o lugar dividido num só lugar, mas que não deixou de ser cheio de conflitos e disputas pelo “poder”. Algumas pessoas da comunidade, descontentes com a forma como a festa estava sendo realizada, buscaram meios que pudessem retirar o trio elétrico da festa, fato que provocou uma série de discussões, inclusive, porque muitas pessoas lucravam com isso. Depois de muitas discussões e disputas, os trios elétricos são retirados da Lavagem de Itapuã e, com eles, todo o dinheiro que era injetado na festividade.

Isso [participação do trio elétrico] foi uma decisão do coletivo e que foi ruim, porque a gente deixou na mão de determinadas representações políticas que terminaram não se responsabilizando em assumir uma captação de recursos para bancar essas manifestações culturais, o que terminou não se efetivando e isso criou um conflito sério, que no ano de 2010, a Lavagem quase não ia acontecer pela falta de diálogo e comprometimento do ano anterior e que a gente foi retomar em 2011, com a festa com a nossa cara, com a comunidade se articulando, que foi a festa com o nome Itapuã Nativa Ativa (IVES).

O significado do nome Nativa Ativa é uma forma de levantar a bandeira de que o povo retoma a direção da festa independentemente de promessas de contribuições alheias, lembrando como tudo surgiu, quando a festividade acontecia a partir de doações da própria comunidade, unida em torno da tradição. Mesmo com essa bandeira levantada, a diversidade de ideias, a falta de amadurecimento político e de debate tornaram-se obstáculos a serem ultrapassados. Assim, a comunidade nativa começa a desenvolver dentro de um processo de educação política, social e econômica, abraçando os desejos do coletivo atuante no bairro e tomando as rédeas da situação. Biriba, capoeirista e membro do Grupo Vadição Capoeira, vai esclarecer essa questão dizendo:

Se tirou os trios elétricos e aí os nativos tiveram que assumir a festa, “agora a festa é nossa”, e aí todo mundo retornou com seus arrastões, suas apresentações, começou levar realmente o que Itapuã tem para a Lavagem. O que Itapuã tem de melhor na sua cultura, começou a levar para a Lavagem, que tinha se perdido. A Lavagem estava começando uma hora da tarde com a saída dos trios e agora não. A principal atração na Lavagem é o cortejo que estava um pouco esquecido, e agora não, a principal atração voltou a ser o cortejo. [...] pra você ver, todo mundo que estava um pouco afastado voltou para fazer a festa, então os filhos da casa fizeram a festa dentro de casa, então por isso que foi considerada a festa dos nativos (BIRIBA).

Nesse momento, a comunidade nativa aproveita a sua principal festa para discutir questões fundamentais para o bairro. Começa a ter novamente inspiração para continuar resistindo com suas tradições e percebe a necessidade de contagiar as pessoas com um sentimento de pertencimento, que as humanize para o cuidado com o lugar, com o território e as pessoas. O empoderamento da comunidade mostrou que o povo, quando quer, é capaz de resistir e buscar meios para legitimar a sua luta que, historicamente, sempre existiu em torno da preservação da sua cultura. Assim,

[...] o território não é um dado neutro nem um ator passivo. Produz-se uma verdadeira esquizofrenia, já que os lugares escolhidos acolhem e beneficiam os vetores da racionalidade dominante, mas também permitem a emergência de outras formas de vida. Essa esquizofrenia do território e do lugar tem um papel ativo na formação da consciência. O espaço geográfico não apenas revela o transcurso da história como indica a seus atores o modo de nela intervir de maneira consciente (SANTOS, 2009, p. 80).

Então, torna-se necessário atentar os olhares para o todo, pensar na festa, na cultura, no sentimento de pertencer, na história do território, ou seja, numa forma de gerir a festa preservando a cultura local e suas tradições, mas, ao mesmo tempo, sem deixar de levar em consideração as transformações que ocorreram no bairro e que afetam as relações sociais, políticas e culturais. Dessa forma, a gestão da festa será descrita a partir de citações tanto das reuniões de organização, como de fragmentos das entrevistas realizadas após a festividade de 2011, enfatizando as principais discussões, preocupações, questionamentos, indignações e consensos dos seus participantes.

A ORGANIZAÇÃO DA FESTA DE ITAPUÃ

Alguns meses antes da Festa de Itapuã inicia-se a sua gestão. Através do “correio nagô” - expressão utilizada por Raimundo Bujão, filósofo, membro da Associação de Moradores de Itapuã - AMI e membro da comissão de organização da Lavagem no ano de 2011, que significa de boca em boca, dos encontros e desencontros dos moradores pelas ruas, a notícia de que as reuniões de organização da lavagem vão começar se espalham rapidamente pelo bairro. Lideranças comunitárias, grupos culturais, moradores, comerciantes, representantes do poder público - como a polícia - e, até mesmo, políticos - como vereadores e deputados

em mandato legislativo - passam a frequentar as reuniões, evidenciando as relações de poder.

Para Foucault (2014, p. 138) o primeiro passo para se iniciar uma luta contra o poder, ou melhor, para fazer uma inversão do poder é falar publicamente a respeito, “forçar a rede de informação institucional, nomear, dizer quem fez, o que fez, designar o alvo”. Quando sujeitos ou grupos tentam imprimir sua força, seu poder, ficam susceptíveis a enfrentar resistências que vão se utilizar de estratégias e táticas para lutar contra determinadas posições para defender outras.

Assim, diálogos e disputas vão esquentando as reuniões que passam a ser comentadas por todo canto da comunidade. Cada participante vai aos poucos pedindo a palavra e expondo o que pensa, fazendo perguntas, oferecendo ajuda, dando resposta aos comentários feitos etc. E isso caracteriza uma gestão social, na qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. Estes tratam de tentar harmonizar internamente seus planos de ação e de só perseguir suas respectivas metas sob a condição de um acordo negociado em coletivo.

No ano de 2011, mesmo sem a confirmação de contribuição financeira por parte do poder público, a comunidade e pessoas interessadas na Lavagem de Itapuã reúnem-se para encontrar meios próprios de fazer a festa acontecer. Amadeu relembra a forma como eram organizadas as festividades, na base de doações, trazendo à tona como os grupos se mantinham e diz que isso tem sido uma busca da comunidade nativa: retomar essa arte de fazer coletivamente.

Então, botar uma expressão cultural na rua hoje é bem diferente do que era antes, porque antes as coisas eram compartilhadas. Se precisava fazer um feijão pra galera, todos participavam de alguma maneira, uns mais, outros menos. Se precisava construir roupas, era tudo feito na base do mutirão. Esse sentimento de mutirão, de participação, hoje, ao longo do tempo, passou a ser sempre esperado algo de fora, algum recurso de patrocinador, do governo, disso e daquilo, que é natural também se ter, mas acho que a gente tem buscado também isso, resgatar esse sentimento de mutirão pra que a gente não fique à mercê (AMA-DEU).

Outra discussão gira em torno da arte de fazer acontecer a festa na comunidade, pois, durante um bom tempo, resumiu-se à espera do dinheiro que o poder público especulava dar ou ainda das doações de políticos que frequentavam as reuniões de organização, fazendo suas plataformas políticas.

No ano de 2011, a não garantia dos recursos financeiros provenientes da prefeitura obrigou a comunidade a descobrir uma maneira de fazer acontecer a festa. Conta Rose, neta de Dona Cabocla, membro da comissão de organização da Lavagem no ano de 2011, que a sua presença na comissão de organização se deu ao saber de rumores no bairro que diziam que a Lavagem não iria acontecer ou não aconteceria de forma satisfatória pois a Bahiaturisa, que durante anos contribuiu pagando e disponibilizando baianas, nesse ano, negou o pagamento destas que iriam sair no cortejo. Rose comenta que achou um desaforo a Lavagem de Itapuã ter mais de 100 anos e a participação das baianas ser apenas mantida por um valor simbólico.

Nesse momento, Bujão, ao sair de uma das reuniões de organização da lavagem, dá a notícia de que foi decidido pelo coletivo presente que Dona Cabocla (sambadeira, compositora, cantora e avó de Rose, com mais de 100 anos) seria homenageada junto com Juvená – barraqueiro conhecido. Rose aproveita para dizer que a comunidade deveria ser convocada para participar, fazer a festa acontecer, já que a Lavagem é do bairro e que a participação deveria ser por amor. Desse dia em diante, Rose frequentou as reuniões e assumiu a responsabilidade de mobilizar as mulheres de Itapuã, estando junto a Eurico, aposentado responsável pelo Terreiro Aloyá, membro da comissão de organização da Lavagem no ano de 2011 e responsável pelo cortejo das baianas.

Essa questão das baianas é apenas um exemplo entre tantos outros, pois, não eram pessoas voluntárias e da comunidade local que se apresentavam enquanto personagens da sua festa, eram baianas contratadas as atrizes principais. Ou seja, ao invés de fortalecer o movimento cultural na comunidade, o pagamento das pessoas gerou desentendimentos e muitas brigas.

Quando questionado sobre como é decidido de que forma deve ser gasto o dinheiro que vem do governo, Bujão, responde que esse pagamento tem sido um problema, porque os recursos nunca chegam na época certa e isso acaba prejudicando a organização do festejo, que fica sem a quantia mínima para fazer acontecer a Lavagem; relata que, no ano de 2011, foram elencadas, nas reuniões, níveis de prioridade e que o dinheiro recebido seria gasto apenas com o que fosse necessário, com o que fosse tradicional e o resto, como os grupos, deveriam por conta própria, da sua maneira, se organizar para conseguir os recursos.

Esse é um problema muito sério, porque, primeiro que os recursos, quando chegam aqui, nunca chegam na data por parte da prefeitura. Esse ano nós tivemos uma comissão representativa, mas, por exemplo, a festa aconteceu em fevereiro e o recurso só saiu em maio, então como é que você consegue fazer uma festa dessa maneira? Algumas pessoas acabam se endividando, algumas empresas, alguns parceiros. [...] também teve campanhas de doações de materiais, como feijão, carne, foi toda uma campanha e isso ajudou muito. Quer dizer, quando o recurso chegou atrasado, tivemos que pagar as pessoas que se envolveram, alguns grupos e isso está tudo em relatório que nós estávamos inclusive entregando à prefeitura (BUJÃO).

E Biriba também traz uma crítica em relação a esse recurso que chega, mesmo atrasado, afirmando que “as pessoas não são transparentes”, pois não expõem em algum espaço da comunidade uma prestação de contas, deixando a desejar na questão da transparência de como foi realizada a festa, abrindo espaço para quem quiser criticar.

Ulysses, membro do grupo cultural Korin Nagô e um dos responsáveis pelos tocadores que acompanham o cortejo das baianas, faz uma crítica à forma como tem sido conduzida a gestão da festividade, tanto em relação ao prazo de início de planejamento, como também de prestação de contas. Para ele, uma forma de resolver esses problemas de transparência e organização seria iniciar o processo organizativo logo após o outro, finalizando sempre com a prestação de contas para toda a comunidade. Esse foi um ensinamento que o mesmo obteve observando tios e familiares que organizavam batucadas, ternos de Reis e outras manifestações.

Em relação ao retorno da prestação de contas para a comunidade, Bujão diz que esse *feedback* é dado através dos grupos e organizações. Segundo ele, a entidade chamada “Frente Comunitária Parlamentar Mista em Defesa de Itapuã” foi constituída a partir da união proveniente da Lavagem de 2011, e é quem deve convocar as reuniões de organização da Lavagem para que o relatório à prefeitura seja apresentado. No entanto, isso talvez legitime a presença dos políticos, o que parece ter sido um dos entraves das Lavagens anteriores.

Um dos problemas descobertos por Ulysses através das gravações feitas nas reuniões é a questão da inserção dos políticos nos momentos de discussões da organização da festa. O mesmo relata que, em cada reunião, ia um vereador diferente para ficar dando opiniões e fazendo promessas. Para Paulo Freire (2005, p. 60),

“a ação política junto aos oprimidos tem de ser, no fundo, ‘ação cultural’ para a liberdade, por isto mesmo, ação com eles”, dialógica, pois não se deve aproveitar da visão inautêntica e da dependência emocional decorrente da dominação dos sujeitos, sendo que o aproveitamento por parte de qualquer ser humano é con-dizente com a carapuça do opressor, que se serve da dependência para reproduzir mais dependência. “O antidialógico se impõe ao opressor, na situação objetiva de opressão, para, pela conquista, oprimir mais, não só economicamente, mas culturalmente, roubando ao oprimido conquistado sua palavra também, sua expressividade, sua cultura” (FREIRE, 2005, p. 157).

Para que haja a ação libertadora, conceitos como os de organização, mobilização e luta precisam ser compreendidos e colocados em prática. Todavia, o que interessa ao poder opressor é enfraquecer os oprimidos cada vez mais, criando e aprofundando cisões entre os sujeitos, através de métodos e processos variados que vão desde “os métodos repressivos da burocratização estatal, à sua disposição, até as formas de ação cultural por meio das quais manejam as massas populares, dando-lhes a impressão de que as ajudam” (FREIRE, 2005, p. 161).

Surge o seguinte questionamento: como tornar públicas as ações de mobilização e prestação de contas? Essa é uma questão fundamental, pois, apesar da comunidade ter em si a característica de ser pequena, das pessoas se conhecerem, ao mesmo tempo, muitos indivíduos que moram no bairro e que por diversos motivos não se emaranharam na comunidade ligada às tradições precisam ser informados sobre as reuniões, debates e eventos do lugar. Uma maneira de socializar os recursos recolhidos, os gastos e demais eventos seria um mural público que pudesse divulgar a planilha de custos e, até mesmo, as datas das reuniões públicas, colocada em um espaço movimentado e de fácil acesso como a Praça Dorival Caymmi.

Além disso, observa-se que, em Itapuã, falta a experiência de discussão democrática durante as reuniões de organizações, pois muitas discussões saíam da temática da Lavagem; alguns participantes pediam a fala para fazer discursos se autopromovendo, outros aproveitavam para retratar problemas do bairro, alguns discursavam querendo a sua parte do dinheiro a ser enviado pela prefeitura, entre outras tantas falas que demonstravam muito mais uma preocupação individualista do que com o coletivo, evidenciando uma conscientização social imatura.

A Festa da Lavagem passou, com o tempo, a ser vista como um espaço comercial, no qual muitos dos envolvidos diretamente com a organização almejavam conseguir benefícios, que vão desde financeiros a prestígio político.

Quando acontece de ter o recurso, as pessoas se engalfinham, se digladiam por conta de querer cada um ter mais do que o outro. Então, passa pela sabedoria e, principalmente, por quem está à frente, quem tem condição de dar algum exemplo, quem tem condição de mostrar que é possível fazer de maneira compartilhada, cooperativa (AMADEU).

E em meio a tantos discursos vazios e sem perspectiva de contribuição, muitos valorizando e reivindicando a questão do dinheiro, algumas pessoas tinham momentos de lucidez para alertar sobre a importância daquela reunião, como foi o caso de Mel, professora da Escola Malê Debalê, membro da Associação de Moradores de Itapuã- AMI e membro da comissão de organização da Lavagem em 2011:

Bem, essas reuniões aqui pra quem não conseguiu ainda entender já vêm acontecendo há dois meses e meio, bem antes de eu ser convidada pela AMI para participar da comissão de cultura. Obviamente que existe aquele bichinho que fica mexendo na ferida, que deve ter um erro na comunicação, dizendo que tá rolando esse diabo desse dinheiro, não é?! Porque aqui a gente está de graça, mesmo com a cara e a coragem, tentando realmente resgatar essa tradição de cultura oral, essa tradição que começou aqui, com os nativos de Itapuã, que é uma coisa belíssima de você resgatar, os povos, resgatar o Terno de Reis, você saber o que é isso e do próprio sentido dessa cultura popular, inclusive para as crianças do bairro. Essa questão toda de infraestrutura do bairro foi discutida anteriormente, mas é bom lembrar que a pauta de hoje não é pra discutir essas coisas senão a gente se perde. É só uma questão de organização [...] Podem ter ruídos na comunicação, vai ter mesmo essa questão, estamos lidando com gente, com pessoas, essas pessoas vai divergir, agora o sentido da coisa é esse mesmo, o diálogo, não pode faltar diálogo. Não é isso?! Então essa questão do diálogo, do respeito, são pressupostos que a gente aprende na nossa família. Respeito, solidariedade e honestidade. Então quando se diz que está tendo dinheiro e eu estou aqui pra dinheiro, é porque vem buscar, porque tá rolando e alguém está ficando com o dinheiro. [...] Então essa questão do comunitarismo é muito bom, porque isso é o resgate do povo, é dos nossos ancestrais, entendeu?! Esse negócio do comunitarismo, vamos ajudar realmente um ao outro, isso é coisa que é da cultura negra, isso é coisa que vem dos nossos ancestrais. É bom falar que os valores a gente aprende com o papai e com a mamãe, tá?! Muito obrigada (Fala de Mel, gravada na reunião do dia 08 de fevereiro de 2011).

Essa foi uma das chamadas que eram dadas para que as pessoas presentes nas reuniões e que estavam mal-intencionadas e divergindo dos objetivos percebessem que se estava tentando mudar a forma como vinha sendo organizada a festa. Outro exemplo de uma tentativa de conscientizar os sujeitos para ter responsabilidade social foi a resposta dada por Rose a uma pessoa que reivindicava verba para colocar a sua manifestação na rua:

Não temos recursos, nós temos que nos doar, toda essa organização foi con-

struída assim. Estamos em equipes de mobilização, se cada um fizer sua parte, sua doação, vamos batalhar para que a tradição não morra, independente de dinheiro, contando com a participação de cada grupo. A capoeira, os ciclistas, as baianas etc. Se tem o feijão e falta a carne, um traz a calabresa e outro a carne de sertão e faremos a brincadeira [feijoada]. A temática da Lavagem é a união dos nativos para fazer a própria festa, vamos limpar a imagem de que a festa é violenta quando, na verdade, isso vem de fora da comunidade (Fala de Rose registrada na reunião do dia 08 de fevereiro de 2011).

Desta forma, as reuniões de organização em Itapuã demonstram claramente como as disputas pelo poder se manifestam na comunidade e seria interessante que os sujeitos envolvidos na gestão da festa tivessem consciência do que significam as relações de poder. Primeiramente, estas não têm relação com manipulação. É uma troca de exercício de liberdade que ajuda na tomada de decisões em função do modo de vida do lugar, em que uns abrem mão de sua liberdade em função do outro, levando em consideração os interesses comuns. Este seria um patamar de profunda conscientização, devendo o sujeito ajudar àqueles com grau inferior de conscientização a ascender, o que tem acontecido timidamente durante a organização da Festa de Itapuã, como é o exemplo das falas citadas acima.

Essas relações de poder, muitas vezes, não se desenvolvem devido à falta de conhecimento e amadurecimento, afastando os sujeitos dos objetivos de importância social quando estes assumem posturas egoístas, interesseiras e tendenciosas, demonstrando uma falta de consciência e compromisso social.

Essas relações de poder devem se manifestar num clima de responsabilidade social e na dimensão de respeito entre os indivíduos. Dessa forma, quem ainda não obteve uma consciência crítica precisa aprender com aqueles que possuem um nível maior ou uma consciência mais madura para lidar com as situações. Mesmo assim, muitas pessoas continuam seduzidas pelo dinheiro ou benefícios que podem vir a ser obtidos com a participação nesse meio junto às “oportunidades de negócios” que podem surgir. E ninguém está protegido dessa sedução e é justamente a paixão mencionada pelos entrevistados, como também por Frei Betto (2000, p. 36) e por tantos outros autores, que pode vir a fazer um contrapeso para que nesse mundo do dinheiro seja aberto espaço para se pensar nos indivíduos de uma forma mais humana, solidária, prezando os direitos sociais e pensando na sustentabilidade da festa. Para Eurico,

Ainda há uma participação dos moradores antigos, dos itapuanzeiros, porque, na verdade, eles é que são a mola mestra dessa festa, mas há uma contribuição muito grande daqueles que chegam, com a sua tecnologia, com a sua inovação, só não podemos permitir que mude, o que é tradição não se muda, mas pode-se melhorar com o que chega, com os novos conhecimentos. Isso nós precisamos. Nós não podemos é descaracterizar a Festa de Itapuã, que isso é amor, é paixão. E amor e paixão não se explica, acontece (EURICO).

Atualmente, os grupos organizam-se internamente para desfilarem na Lavagem, seja promovendo uma série de eventos e feijoadas para arrecadar fundos para as despesas

do desfile, seja arrumando patrocínio de empresas locais, seja através de doações etc. A organização e execução de táticas diversas são fundamentais para que os moradores possam ver a festa acontecer. Os envolvidos movimentam-se para deixar tudo nos conformes. Milton Santos (2009, p. 58) diz que

Gente junta cria cultura e, paralelamente, cria uma economia territorializada, uma cultura territorializada, um discurso territorializado, uma política territorializada. Essa cultura da vizinhança valoriza, ao mesmo tempo, a experiência da escassez e a experiência da convivência e da solidariedade. É desse modo que, gerada de dentro, essa cultura endógena impõe-se como um alimento da política dos pobres, que se dá independentemente e acima dos partidos e organizações (SANTOS, 2009, p. 144).

Esses espaços de organização da festa contêm ensinamentos e formas de fazer a Lavagem passados de geração em geração, que são, portanto, parte de uma tradição local e ainda espaços não conformes à racionalidade opressora. Por isso, Ulysses diz que “a comunidade vem mantendo as suas tradições, porque a gente é persistente. A gente não deixa tomarem tudo, a gente tem uma guerra, uma luta, pra sempre manter aquilo”. Ele revela como vem tentando fazer isso, ensinando, mostrando aos seus familiares como e por que tudo acontece, contando as histórias que ele sabe, para que um dia sejam recontadas para a geração seguinte.

Assim, esse processo de mobilização comunitária e de produção cultural nada mais é que um processo de humanização da comunidade e demais envolvidos. É um espaço de educação política, cultural, social e, até mesmo, econômica de como gerir e lidar com recursos financeiros destinados a manifestações culturais. Este espaço exercita a cidadania, põe os sujeitos em discussão para decidir o melhor para todos ou para a maioria, sendo estes estimulados a buscar meios para fazer acontecer seus projetos, ações, eventos e manifestações, sejam com apoio do governo, outras instituições, exclusivamente bancados pelos próprios moradores locais ou resultante de uma parceria de todos os mencionados.

Portanto, no cotidiano de convivência comunitária dos territórios existe uma diversidade de pessoas que precisa exercitar o diálogo através do respeito às diferenças para que as reconstruções culturais possam acontecer de maneira respeitosa e mais humana, para que as relações de poder possam acontecer de maneira consciente, de maneira a respeitar a liberdade dos envolvidos e com compromisso social no sentido de tornar a gestão da festa um aprendizado e desenvolvimento humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As festas de largo fazem parte da cultura soteropolitana. Com o passar do tempo, cada lugar foi, aos poucos, modificando suas tradições a partir das relações de poder exercidas, produzindo impactos, provocando mudanças sociais, políticas, educacionais, organizacionais e econômicas.

A Festa de Itapuã é uma prática social de gerações e passou muito tempo sofrendo influências

externas e internas. Isso afastou moradores implicados com a tradição ao tempo em que a festividade, aos poucos, foi se transformando e ganhando novos sentidos. Insatisfeitos com a maneira como a festa passou a ser gerida, alguns moradores resolvem mobilizar o lugar e realizá-la mediante a utilização da própria força de trabalho e recursos disponíveis, tanto na comunidade como provindos do poder público.

Percebe-se que a mudança na forma de organizar a Lavagem influenciou nas relações sociais, uma vez que, inicialmente, o evento era feito de forma compartilhada, entre os membros da comunidade, e, com o passar do tempo, transformou-se, com a inserção de colaboradores como o Estado, políticos, empresários, que investiam quantias em dinheiro, em marketing, turismo, comércio etc., trazendo a necessidade de uma nova estruturação e amadurecimento da comunidade para lidar com os interesses diversos que adentraram na festa.

A estratégia utilizada pela comunidade de Itapuã para lidar com as transformações que a tradicional Festa de Itapuã vinha passando foi a autoafirmação de suas raízes e relação com o bairro, despertando o sentimento de pertencimento dos moradores, a solidariedade e a maneira compartilhada de gestão da festa. Dessa forma, a Lavagem começa a ter, no cotidiano compartilhado, nos entretempos que renovam o que é comum a todos, inspirações para dar continuidade às tradições locais de uma maneira ressignificada.

Essa forma de reagir resistindo aproximou muitos moradores dos processos culturais organizativos e dos saberes populares, conscientizando-os de que é preciso criar estratégias de organização para fazer a festividade acontecer. Nesse processo, as tradições ganharam importância, sendo mantidas por uns, enquanto novas maneiras de fazer o festejo passaram a ser discutidas e incorporadas. Todo esse movimento tende a somar na formação das pessoas envolvidas, desenvolvendo a sua consciência crítica de maneira libertária, criativa, autônoma e mais humana, pois é possível, nos espaços sociais organizativos, explicitar suas ideias e opiniões, ajudando também na tomada de decisões.

Essa formação dá-se a partir dos enfrentamentos perenes das relações de poder. Cada sujeito vai, aos poucos, utilizando estratégias para convencer o outro das suas intenções. Forças chocam-se e contrapõem-se a depender da forma como cada um pensa a festa. Aos poucos, uns sujeitos vão convencendo outros e o choque de forças nas relações de poder acaba permitindo que os consensos sejam firmados, modificando a forma de pensar dos envolvidos, criando questionamentos e os fazendo refletir sobre a sua própria prática. A conscientização dos sujeitos vai, aos poucos, fazendo-os perceber essas relações de poder e o antagonismo de forças que existem e permeiam o festejo.

Nesse sentido, a festa pode ser vista como um instrumento de poder, que passa por disputas e relações de força. Além disso, ela é um espaço coletivo em que o povo pode representar o seu modo de vida particular, seus costumes. A massificação desse espaço silencia o povo, apaga as suas marcas, suas memórias, abrindo uma lacuna para que o poder seja passado das mãos da população envolvida para as mãos de forças dominantes que têm como principal interesse a explorar. Mesmo assim, essas relações de poder, como diria Foucault (2014), são produtivas e permitem tanto a formação dos envolvidos como também um processo de reconstrução da festa.

NOTAS

- 1 Submetido em: 10 maio 2014. Aceito para publicação em: 9 set. 2014.
- 2 É importante frisar que todos os entrevistados preencheram formulário autorizando a sua participação na pesquisa e divulgação dos conteúdos das falas e imagens.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A Cultura na Rua**. Campinas-São Paulo: Editora Papyrus, 1989.
- DUVIGNAUD, Jean. **Festas e civilizações**. Fortaleza: Tempo Brasileiro/Universidade Federal do Ceará - UFCE, 1983.
- FREIRE, Paulo; BETTO, Frei. **Essa escola chamada vida**: depoimentos ao repórter Ricardo Kotscho. 11. ed. São Paulo: Ática, 2000.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 28. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.
- SANTOS, Eufrázia C. M. Performances culturais nas festas de largo da Bahia. [s.l.]: ANPOCS, 2006. Disponível em: <<http://www.antropologia.com.br/arti/colab/a40-esantos.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2014.
- SANTOS, Milton. **Por outra globalização**: Do pensamento único à consciência universal. 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- SERRA, Ordep. **Rumores de festa**: “o sagrado e o profano na Bahia”. Salvador: EDUFBA, 1999.

**Débora Matos
Maia**

Professora da Escola Municipal Vinícius de Moraes. Mestre e Doutoranda em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA. Membro do grupo de pesquisa Griô.



Foto: Thomaz Wood Jr .

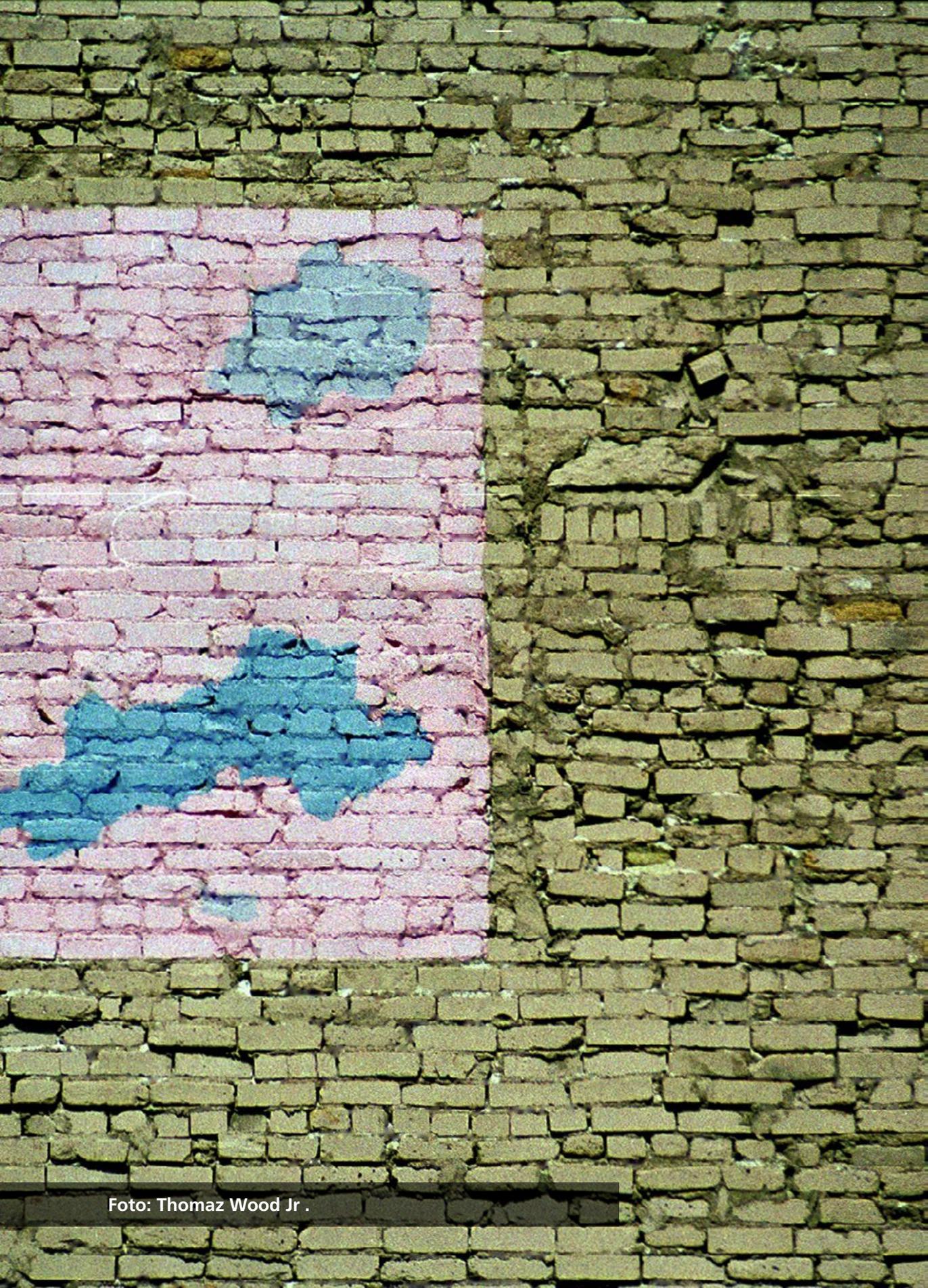


Foto: Thomaz Wood Jr .

Análise da (Re) Configuração Estrutural de uma Organização Conveniada ao Programa Cultura Viva: Estudo de caso a partir da percepção dos gestores

Suzanny Carla Santos Almeida, Carlos Everaldo Silva da Costa, Rafaela Albuquerque Valença de Araújo, Diego Ribeiro Feitosa

Resumo

Uma das formas de perceber o agrupamento humano em sociedade é a partir das organizações. Sejam públicas, privadas ou da sociedade civil, as mesmas interagem com o ambiente em que atuam e constroem visões de mundo. Neste estudo qualitativo, o objetivo foi perceber de que modo a implementação do Programa Cultura Viva impactou a estrutura de um Ponto de Cultura em Arapiraca, agreste de Alagoas. Para alcançar este objetivo, foi feito um estudo de caso, apoiado pela pesquisa bibliográfica e de campo com observações diretas, além da aplicação de entrevistas semiestruturadas com sujeitos representativos da organização. A associação escolhida é denominada “Cultura para o Desenvolvimento” e foi escolhida intencionalmente e de forma não probabilística. Como considerações sobre o trabalho, observou-se que o convênio com o Governo Federal exige adaptações mútuas e imposição da estrutura governamental no que diz respeito ao uso de mecanismos burocráticos com os quais a organização não era habituada a lidar, o que fez com que o convênio não alcançasse êxito.

Programa Cultura Viva. Organizações Culturais. Estrutura Organizacional. Ponto de Cultura. Burocracia.

Palavras-chave

Abstract

One way to understand human grouping in society is through organizations. Public, private or civil society organizations interact with the environment in which they operate and construct worldviews. In this qualitative study, the objective was to analyze how the implementation of the *Cultura Viva* Program impacted the structure of a cultural organization in Arapiraca, Alagoas. To achieve this aim, a case study, supported by the literature and field observations, was made, as well as the application of semi-structured interviews with individuals representing the organization. The association is called “Culture for Development”, and it was chosen intentionally in a non-

probabilistic manner. It was observed that an agreement with the Federal Government requires mutual adjustment and imposition of governmental structure regarding the use of bureaucratic mechanisms with which the organization was not used to dealing, leading to an unsuccessful partnership.

Keywords

Cultura Viva Program. Cultural Organizations. Organizational Structure. Point of Culture. Bureaucracy.

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como recorte o panorama criado pelas políticas culturais oriundas do então Governo Lula, a partir de 2003. À época, o Estado modificou seu papel em relação à cultura e buscou valorizar expressões culturais de classes até então marginalizadas. Para tanto, uma política pública que mudou a perspectiva de atuação do Estado foi o Programa Cultura Viva, que passou a oferecer financiamento a grupos culturais já existentes para que pudessem manter e apresentar aspectos culturais de suas localidades. Nesse sentido, constituiu-se um cenário para que esses grupos culturais recebessem incentivo do poder público.

No novo cenário, passou a existir situações que exigiram transformações das organizações culturais então envolvidas. Esta situação acarretou a cópia, por assim dizer, por parte dessas organizações culturais, de modelos de gestão comuns às empresas privadas. Foi justamente diante desse panorama que surgiu a inquietação deste estudo: Uma vez que algumas organizações culturais passam a ser reconhecidas como Pontos de Cultura e estabelecem convênio com o poder público, de que forma as mesmas têm suas estruturas impactadas para se adequar ao Programa Cultura Viva?

A emergência da participação das Organizações Culturais em políticas públicas, através de convênios, gera inquietações quanto às transformações que podem ocorrer em consequência deste processo. Isso, porque muitas dessas organizações culturais possuem uma forma de atuar, ou de ver o mundo, que não converge com a burocrática.

Para o alcance do objetivo proposto neste estudo, recorreu-se ao estudo de caso da Associação dos Moradores e Amigos da Comunidade Canafistula, que, a partir de 2005, com o Projeto Cultura para o Desenvolvimento, passou a ser reconhecida como Ponto de Cultura.

POLÍTICAS CULTURAIS NO BRASIL

Alguns estudiosos, dentre eles Rubim (2007), Calabre (2007), Nascimento (2008) e Reis (2008), resgataram o histórico das políticas culturais no Brasil e ressaltaram suas

transformações ao longo do tempo. Em 2003, quando Gilberto Gil assumiu o Ministério da Cultura (MinC), o panorama encontrado era de um período em que a transmissão da responsabilidade do Estado havia sido passada aos setores de marketing das empresas (OLIVIERI, 2004). Este modelo adquiriu maior relevância durante a gestão do Ministro Francisco Weffort, sob a presidência de Fernando Henrique Cardoso - FHC. Nesta gestão, a Lei Rouanet tornou-se instrumento de marketing das empresas patrocinadoras, que tinham o poder de decidir o que deveria ou não receber recursos públicos incentivados (CALABRE, 2007).

Reis (2008) destaca como um dos principais desafios encontrados pelo Ministério da Cultura, quando Gilberto Gil assumiu em 2003, a necessidade de reassumir a sua função enquanto órgão responsável pela formulação de políticas culturais. À época, esta função estava limitada pelas leis de incentivo fiscal, que representavam o principal instrumento de política cultural nos governos anteriores, especialmente nos dois mandados do Presidente FHC.

Ao reconhecer o papel desempenhado pelas leis de incentivo fiscal, deve-se atentar para as limitações que estas originam, pois, como afirma Reis (2007, p. 4), “não se pode ter uma política cultural reduzida a práticas de abatimento fiscal, especialmente nos moldes atuais, que acabam concentrando recursos em áreas culturais de maior visibilidade comercial e de imagem, além da concentração de recursos em determinadas regiões do país”. Desta forma, foi lançado, em 2004, o Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva – que ocasionou transformações no âmbito das organizações culturais e das políticas para a cultura.

PROGRAMA CULTURA VIVA

O Cultura Viva surgiu pela articulação de três dimensões interdependentes: a simbólica, relacionada ao imaginário, às expressões artísticas e práticas culturais; a cultura como cidadania, condição indispensável ao desenvolvimento humano; e a cultura como economia, geradora de crescimento, emprego e renda. O diferencial do Programa é que ele não impõe um modelo de organização e busca uma linha de ação a partir do que já existe e que pode ser fortalecido, aperfeiçoado e estimulado pelo poder público. Para o alcance de seus objetivos, o Programa contempla 05 (cinco) ações interdependentes: o Ponto de Cultura, o Agente Cultura Viva, o Cultura Digital, Escola Digital e Griôs – Mestres dos Saberes.

O Ponto de Cultura é a ação prioritária do programa, agindo como um eixo central e articulando as demais ações em torno deste, sendo a referência de uma rede horizontal de articulação, produção, recepção e disseminação de iniciativas criadoras. Segundo Gil (2004, p. 1), cada Ponto de Cultura funciona como um “amplificador das expressões culturais da sua comunidade”. Assim, os Pontos são formados a partir de grupos e entidades minimamente formalizados de natureza/finalidade cultural que desenvolvem e articulam atividades culturais em suas comunidades.

Uma vez que não há a imposição de um modelo único para os Pontos de Cultura, existe

uma variedade deles. As ações dos Pontos de Cultura podem variar a partir dos recursos (instalações físicas e equipamentos) disponíveis, seja das atividades desenvolvidas, que podem variar da capoeira às oficinas de teatro, do balé clássico ao contemporâneo, danças regionais ou atividades circenses; ou, até mesmo, da estrutura física que abrigará o Ponto, indo desde a sede de uma associação comunitária a um amplo auditório com estrutura de som e vídeo e, até mesmo, a sombra de uma frondosa árvore (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012). São inúmeras as possibilidades de combinação de ações a partir das disponibilidades vinculadas à dinâmica própria de cada comunidade.

Para se tornar um Ponto de Cultura, é necessário que o proponente participe do edital de divulgação do Ministério da Cultura, com o envio do projeto para análise pela Comissão Nacional de Avaliação, composta por autoridades governamentais e personalidades culturais. Quando o convênio é celebrado, o Ponto recebe 185 mil reais, em parcelas semestrais, para investir no prazo de dois anos e meio, conforme projeto definido pelo próprio Ponto. Parte do incentivo recebido na primeira parcela, no valor mínimo de 25 mil reais, deverá ser utilizado para aquisição de equipamento multimídia em *software* livre, composto por microcomputador, miniestúdio para gravação de CD, câmera digital, ilha de imagem e o que mais for importante para cada Ponto (BRASIL, 2004).

Os primeiros Pontos firmaram convênio diretamente com o MinC, no entanto, a situação que prevalece atualmente é o estabelecimento de parcerias com os governos locais, que, como concedentes, entram com uma contrapartida e selecionam os Pontos.

A ideia é que os Pontos possam desenvolver uma gestão compartilhada e transformadora, comportando-se como uma rede horizontal de produção, articulação e disseminação de iniciativas culturais, tendo como base conceitos tais como empoderamento, autonomia e solidariedade. A intenção é estabelecer novos parâmetros de gestão e democracia na relação entre Estado e sociedade. Uma transformação já pode ser percebida, na medida em que o Estado diz quanto pode oferecer e às Organizações Culturais cabe a escolha de como e em que utilizar os recursos (BRASIL, 2004).

A gestão do Ponto de Cultura começa a partir do convênio assinado entre governo e proponentes, o que gera responsabilidades e direitos para ambas as partes (TURINO, 2009). O modelo de gestão precisa respeitar a dinâmica própria do movimento social, que continuará a existir independentemente de ser ou não um Ponto de Cultura. O que se observa é que, com a ampliação do Programa, temos diversas organizações culturais que antes não tinham acesso ao financiamento. Estas agora precisam gerir seus recursos, fazer orçamento, prestar contas ao governo. Nesse processo, ocorrem modificações internas na configuração estrutural desses Pontos, antes direcionados apenas à realização de suas atividades culturais.

ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

Desde a antiguidade, o homem organiza-se em grupos. Ele assim o faz no intuito de garantir proteção, alimentação, convivência social e pertencimento a algo maior que ele enquanto indivíduo. Atualmente, vários tipos de organizações acompanham nossas vidas;

como ressalta Hall (2004), vivemos e, na maioria das vezes, morreremos nelas.

São exemplos de organizações a escola, a igreja, o exército, o hospital, a empresa e também os Pontos de Cultura. No entanto, observa-se a valorização das formas de atuação da empresa. Essa valorização é consequência do processo de transformação da sociedade que, segundo Weber (2004) e corroborado por Motta (2008, p. 3), pode ser compreendido como a “progressiva substituição de estruturas sociais baseadas na autoridade tradicional, como a sociedade medieval, por estruturas sociais baseadas na autoridade racional-legal e pela emergência de uma lógica de mercado”. Uma vez que, como explica Ramos (1989), as organizações, assim como a sociedade, podem ser guiadas por racionalidades, instrumentais ou substantivas, que refletem suas ações.

Como constata Chanlat (1999), essa sociedade contemporânea e, conseqüentemente, suas organizações são guiadas pela busca do crescimento econômico. Em seus estudos, Chanlat (1999) destaca que o pensamento administrativo tem evoluído no sentido de privilegiar seus modelos de gestão com base na instrumentalização e na tecnocracia, ideias base do *mainstream* dos estudos organizacionais, já citados por Weber (2004). De modo que, como afirma Ramos (1989), a teoria das organizações convencional negligencia aspectos importantes e associa o desenho dos sistemas sociais de maneira reducionista.

Dessas análises, percebe-se que a hegemonia econômica aponta a empresa privada como modelo organizacional universal (SOLÉ, 2004) e esta passa a ser o modelo representativo de organização das atividades humanas. No entanto, é necessário que ocorra a interpretação de outras formas de organização que não operam no âmbito do mercado.

As Organizações Culturais, segundo Netto Costa (2012), podem ser definidas como aquelas que têm por finalidade a produção, reprodução ou exposição de manifestações que contribuem para a manutenção da identidade dos povos e que possuem objetivos predominantemente simbólicos. Nessa mesma perspectiva, Netto Costa (2012) descreve-as como aquelas que constroem o sentido de identidade pelo que expressam, seja por meio das artes, danças, cantos e músicas, dos esportes e da religião. Essa tipologia enquadra-se naquilo que Hall (2004), apoiando-se em Knoke e Prensky (1984), chamou de Organizações Voluntárias, as quais descreve como “grupos organizados formalmente, cuja maioria de participantes não depende das atividades para viver, embora algumas posições (de *staff* ou liderança) possam ser remuneradas” (HALL, 2004, p. 42). Assim, a reunião em torno dessas organizações dá-se pelo compartilhamento de valores, diferente das empresas, o objetivo final não é o lucro.

Essas organizações, historicamente, enquadram-se naquilo que Serva (1993) denominou Organizações Substantivas, em que há uma “racionalidade que habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também da auto-realização pela plena concretização de suas potencialidades humanas” (SERVA, 1993, p. 41).

Nessa classificação, enquadram-se os recentemente nomeados Pontos de Cultura. Célio Turino (2009, p. 64) define-os como “organizações culturais da sociedade que ganham força e reconhecimento institucional ao estabelecer uma parceria, um pacto, com o Estado”.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações podem ser caracterizadas por suas estruturas. As estruturas organizacionais são criadas de modo a estimular o alcance dos objetivos da organização. Para tanto, a estrutura determina a alocação das pessoas na organização, de modo a facilitar o ajustamento dessas, definir seus papéis e atribuir-lhes funções. Diversos estudiosos buscaram compreender os arranjos tomados pelas organizações. Assim ocorreu com Weber (2004), ao traçar o tipo ideal de burocracia, que se baseia em: hierarquia de autoridade, autoridade limitada, regras e regulamentos, divisão do trabalho e métodos de trabalho. Na medida em que esses componentes se apresentam ao mesmo tempo e em alto grau em determinada organização, teremos, aí, o modelo de estrutura burocrática. No entanto, na prática, as organizações costumam se distanciar do tipo ideal. As definições, atualmente, denotam que a estrutura de uma organização deve estar alinhada ao contexto no qual esta se insere.

Segundo Vasconcellos e Hemsley (2010), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades em todos os níveis são especificadas e um sistema de comunicação existe para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Hall (2004) considera que as estruturas organizacionais devem regulamentar a relação entre indivíduos e organização; e, ainda, representar o cenário no qual o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades das organizações são realizadas.

Deve-se atentar para o fato de que as organizações apresentarão estruturas diferentes, pois essas dependem de variáveis, tais como: ambiente, tecnologia, tamanho e estratégia (HALL, 2004). Autores como Mintzberg (2003), Hall (2004), Wagner III e Hollenbeck (2009), Vasconcellos e Hemsley (2010) buscaram definir as estruturas organizacionais, elencar suas características e traçar alguns modelos. Assim, uma vez que, de acordo com Hall (2004), as estruturas organizacionais podem ser analisadas a partir de seus elementos constituintes e que esses autores, de algum modo, fizeram uso desses elementos, buscar-se-á, neste estudo, dar ênfase a: complexidade, coordenação (formalização) e centralização. Esses elementos serão analisados no intuito de verificar modificações a partir da inserção da organização investigada ao Programa dos Pontos de Cultura.

A complexidade de uma organização influi fortemente no comportamento de seus membros e costuma ser analisada a partir de três elementos essenciais: diferenciação horizontal (relaciona-se à subdivisão das tarefas realizadas pela organização); diferenciação vertical (relaciona-se à distribuição da hierarquia e autoridade); e dispersão geográfica. Esses elementos podem acarretar problemas de coordenação, comunicação e controle nas organizações, quanto mais complexas forem.

A coordenação consiste no processo através do qual as atividades organizacionais são integradas para atingir os resultados almejados. Os meios através dos quais as atividades podem ser integradas são: ajuste mútuo (coordenação realizada por processos de comunicação informal); supervisão direta (mecanismo através do qual uma pessoa assume a responsabilidade pelo trabalho do grupo) e padronização (coordenação através do estabelecimento de normas e padrões que direcionam a realização das atividades).

A formalização é o “processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2009, p. 309). Pode também se referir à documentação escrita decorrente do processo de planejamento. Já a centralização refere-se ao processo de tomada de decisão e concentração da autoridade. Nesse sentido, a ênfase dá-se na distribuição do poder e tomada de decisão (HALL, 2004).

A combinação desses elementos (complexidade, coordenação, formalização, centralização e alguns outros) dará origem a diversas configurações estruturais, sejam as 05 (cinco) configurações de Mintzberg (2003), a classificação entre pré-burocrática, burocrática e pós-burocrática (WAGNER; HOLLENBECK, 2006) ou estruturas inovativas, como sugerem Vasconcellos e Hemsley (2010).

Compreender como se estruturam as organizações é imprescindível para perceber como as transformações no meio externo as afetam. Sobre o presente caso, as organizações culturais costumam apresentar uma estrutura simplificada, com pouca ou nenhuma existência dos elementos burocráticos. No entanto, enquanto Pontos de Cultura, essas organizações passam a adotar novos mecanismos para se adequar ao meio no qual estão inseridas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos delineiam o caminho percorrido pelo pesquisador para o alcance do objetivo pretendido. Para classificar o tipo de pesquisa, usou-se os pressupostos estipulados por Vergara (2007), de modo que, quanto aos fins, esta pesquisa configura-se como descritiva e interpretativa, ao mesmo tempo em que se enquadra como pesquisa de campo. Quanto aos meios, pode ser classificada como bibliográfica, uma vez que se trata do “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2007, p. 48). Através da pesquisa bibliográfica foi possível formar o *corpus* teórico que deu base à pesquisa de campo.

A pesquisa qualitativa enquadrou-se como estudo de caso, conforme Vergara (2007) e Merriam (2009), na medida em que se escolheu um Ponto de Cultura como objeto de análise, para buscar profundidade e detalhamento na compreensão de uma organização. Os procedimentos utilizados buscaram aprofundar o conhecimento sobre certas situações e atividades ligadas à sociedade, sob o olhar das pessoas que participam dessa realidade. Esse tipo de pesquisa é relevante, pois, segundo Creswell (2009), a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa.

A escolha da amostra deu-se intencionalmente e de forma não probabilística (MARCONI; LAKATOS, 2006), utilizando-se o critério da acessibilidade, pela facilidade de contato com os envolvidos e pelo critério da tipicidade, pois a organização escolhida mantém elementos da cultura enraizados, desde sua fundação enquanto organização e mesmo antes do convênio com o poder público, de modo a atender os interesses desta pesquisa.

A Associação dos Moradores e Amigos da Comunidade Canafistula – AMACC – é uma associação civil, sem fins lucrativos, que tem suas atividades voltadas para, além do atendimento às necessidades específicas da comunidade, o desenvolvimento da cultura. Desde a sua fundação, a Associação prevê, em seu estatuto, a finalidade cultural, de modo que, desde 1987, esta vem atuando no resgate das culturas populares locais e vem buscando manter as tradições, incentivando crianças e jovens a se inserirem nas atividades culturais. Em 2005, passou a ser reconhecida como Ponto de Cultura e, até os dias atuais, continua desenvolvendo atividades na comunidade. Os grupos que compõem o Ponto de Cultura são: Reisado de Canafistula, Pastoril Estrela Renascente, Quadrilha Estilizada Canarriá, Quadrilha Matuta de Canafistula, Dança da Fita, Coco de Roda, Capoeira, Coral das Destaladeiras de Fumo, Grupo de Artesãos e os Mestres do Saber.

Os sujeitos representativos da pesquisa foram a atual vice-presidente da Associação de Moradores e Amigos da Comunidade Canafistula, que abriga o Ponto de Cultura, aqui denominada de Entrevistada 1, e a diretora cultural da Associação, denominada de Entrevistada 2. Ambas estão envolvidas nos projetos da Associação e do Ponto de Cultura, desde o início das atividades que ocasionaram a fundação da Associação em 1987 e, por isso, foram selecionadas para a realização da entrevista.

As entrevistas realizadas foram registradas por meio de gravações e posteriormente transcritas e devolvidas para as entrevistadas para validação comunicativa, isso antes de iniciada a análise. Terminada essa etapa, o material foi organizado e examinado, fazendo-se uso, para tal, da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), a qual, segundo Severino (2007, p. 122), “descreve, analisa e interpreta as mensagens/enunciados de todas as formas de discurso (nesse caso, as entrevistas transcritas), procurando ver o que está por detrás das palavras”. Nesse momento, buscou-se identificar elementos significativos para o alcance dos objetivos desse estudo. Com a entrevista transcrita foi possível elencar elementos caracterizadores da problemática proposta neste trabalho, sendo possível verificar transformações e interpretar a ocorrência desses, respondendo a questionamentos que originaram esta proposta de estudo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Associação dos Moradores e Amigos da Comunidade Canafistula – AMACC – é uma associação civil, sem fins lucrativos, que tem suas atividades voltadas para, além do atendimento às necessidades específicas da comunidade, o desenvolvimento da cultura. Em 2005, a AMACC participou da chamada pública para Pontos de Cultura do Programa Cultura Viva, que selecionava propostas para a fundação de Pontos de Cultura no país. A Associação foi contemplada para assinatura do convênio com o MinC, tornando-se o segundo Ponto de Cultura de Arapiraca. Desde então, o Ponto vem atuando na comunidade de Canafistula e conta com a participação de mais de 200 pessoas, de diferentes faixas etárias, que residem no bairro.

A predisposição para a ação cultural pode ser verificada no modo como a organização se estrutura, desde a sua fundação, quando já contempla a valorização da cultura local. Quando

surgiu o edital de convocação para os Pontos de Cultura, a Associação, através do Projeto “Cultura para o Desenvolvimento”, passa a ser reconhecida como Ponto de Cultura. Ao relatar como se deu a participação da Associação no processo de seleção dos Pontos, a fundadora e atual vice-presidente da AMACC retrata a surpresa e inexperiência com o convênio:

Aí em 2005 [...] começou com a ideia de que a gente tinha possibilidade de se inscrever no edital dos Pontos de Cultura, mas, até então, a gente não tinha nem ideia do que era um convênio, do que era nada de burocracia. Aí a gente se inscreveu no edital dos Pontos de Cultura. E aí passou um tempo e, pra nossa surpresa, chega uma carta dizendo já pra gente providenciar toda a documentação, porque o projeto tinha sido selecionado. Foi uma quantidade absurda de projetos inscritos e o nosso foi contemplado como Ponto de Cultura (ENTREVISTADA 1).

Elaborado o plano de atividades e organizada toda a documentação, a Associação encaminhou todas as certidões necessárias e firmaram convênio com o Ministério da Cultura. A partir de então, passou a ser reconhecido como Ponto de Cultura.

E aí veio uma série de possibilidades, coisas que a gente não imaginava ter e que a partir dali a gente poderia ter, até porque algumas coisas eram até exigências do próprio programa, que a gente tivesse o *kit* de multimídia e aí, quando a gente recebeu a primeira parcela do programa, a gente já investiu na compra desse *kit* de multimídia, aí a gente comprou equipamentos com ilha de edição, câmeras de filmagens uma série de coisas onde a gente utilizou o recurso da primeira parcela (ENTREVISTADA 1).

A compra do *kit* multimídia, obrigatório ainda na primeira parcela, refere-se à ação cultura digital, para que, a partir de então, o Ponto pudesse registrar todas as suas ações e compartilhá-las na rede de Pontos.

Passado algum tempo, as dificuldades começaram a surgir: “só que aí a gente começou a esbarrar na questão da burocracia e a gente realmente só, do convênio do Ponto de Cultura, a gente recebeu apenas a primeira parcela [...]” (ENTREVISTADA 1). Mas, afinal, que burocracia é essa à qual a entrevistada se refere?

Quanto a sua organização interna, fugindo aos padrões de organograma das associações de bairro, a AMACC possui uma diretoria cultural no seu quadro executivo. Como de costume, a Assembleia Geral é o órgão deliberativo. A Diretoria Executiva é composta por: presidente e vice-presidente, secretário e segundo secretário, tesoureiro e segundo tesoureiro, Diretoria Cultural e Diretoria de Esportes. As coordenações dos grupos culturais ficam subordinadas à Diretoria Cultural. Ao Conselho Fiscal, cabe a fiscalização das atividades da Associação. Embora o organograma represente as relações de “mando” e subordinação, em Associações, na maioria das vezes, ele costuma servir para situações em que certas formalidades são necessárias. Muitas vezes, o que está no papel não representa, de fato, a realidade organizacional.

Durante a entrevista, observou-se que, no tocante à subordinação dos coordenadores dos grupos, embora o contato com a diretoria executiva se dê por intermédio da diretoria cultural, a autonomia e o empoderamento são estimulados, na medida em que

[...] os grupos têm, dentro da diretoria, a representação da direção cultural, mas a gente tem que ter uma forma de se articular onde os grupos não fiquem amarrados somente às decisões da diretoria da associação. Eles têm a liberdade de decidir entre eles, mas ao mesmo tempo se reúne o representante do reisado, com o representante do pastoril, com o representante da dança da fita e da dança do coco e sempre são repassadas todas as coisas na reunião da associação. Porque aí todo mundo toma conhecimento das ações em conjunto (ENTREVISTADA 1).

Observa-se aqui que a tomada de decisão é, de certo modo, descentralizada, uma vez que as decisões e situações são repassadas aos demais envolvidos na Associação para que possam constar nos registros da Assembleia. Com relação a quem define as ações da Associação, de modo geral, algumas são decididas nas reuniões da diretoria, mas a maioria precisa ainda passar pela aprovação em assembleia.

Nessa forma de organizar a Associação, é possível notar traços de complexidade, na medida em que a Organização busca uma dispersão horizontal, para facilitar o desenvolvimento das atividades dos grupos e o alcance dos objetivos organizacionais. A organização também pode ser considerada complexa, na medida em que atua com diversas modalidades de grupos e, mesmo entre esses grupos, há a categorização por faixa etária e, desse modo, a divisão de coordenações é ainda maior. A Entrevistada 1 explica parte dessa subdivisão: “a [...] (diretora cultural) coordena mais a parte infantil e eu coordeno mais a dos idosos. E o [...] (atual presidente da Associação), que fica aí no meio termo com o pessoal da quadrilha, do coco de roda e a parte jovem”. Observa-se, pois, que, para facilitar o direcionamento das ações, os envolvidos dividem as atribuições.

Enquanto organização cultural, a associação costuma ter seus membros envolvidos pelo compartilhamento de valores. Trata-se de pessoas que entram na organização para desenvolver trabalho voluntário, de modo que há algo na organização com o que essas pessoas se identificam. O voluntariado, na AMACC, “é forte”, como ressalta a Entrevistada 1 quando diz: “Em relação ao voluntariado, a gente sempre teve muito forte, porque todas as pessoas que fazem serviço hoje, aqui pra gente, na associação, nunca foram remuneradas. Nem antes do Ponto, nem hoje [...] todo mundo realmente entra na consciência de que entrou para fazer um trabalho voluntário”. Em sua fala, observa-se que não houve mudança na remuneração dos membros, mesmo com a injeção de determinada quantia proveniente do recurso do Ponto de Cultura. E continua: “as pessoas procuram se engajar na associação, tanto para conhecer quanto para prestar serviços [...] Pra fazer parte do grupo basta querer”. No momento em que alguém procura a Associação para se engajar nas atividades, verifica-se com que atividade essa pessoa se identifica e então ela passa a participar das ações “e fica até quando quiser, também”.

No que tange à organização interna da Associação, a Entrevistada 1 relata que, antes do Programa, havia reuniões quinzenais da Diretoria para a programação das atividades. No período de festividades, mais especificamente no período junino e natalino, em que eram movimentados os grupos de quadrilha, dança do coco e dança da fita, e os grupos de reisado e pastoril, respectivamente, as reuniões ocorriam com uma frequência maior, dada as necessidades de ensaio e apresentação. Fazia parte do cronograma da Associação, a reunião mensal da Assembleia e todas as decisões eram tomadas com base nesses encontros: “a gente sempre se organizou com base nas reuniões da diretoria e da assembleia geral da associação”.

Com a entrada no Programa Cultura Viva, algumas modificações ocorreram no cotidiano da Associação:

Aí mudou...porque, depois do Programa Cultura Viva, aí a gente tinha um coordenador do Ponto de Cultura, aí vinha toda a questão burocrática, e tipo...a gente tinha mais a preocupação de registrar, é... a gente se reuniu...Pronto, se antes a gente registrava a reunião da diretoria da Associação e registrava a reunião da Assembleia em ata e frequência, depois do Ponto de Cultura, a gente passou a ter também a preocupação de registrar esses momentos de encontro com os grupos, de ensaios, de oficinas que eram feitas, oficina de montagem de figurino, oficina para montagem de adereços, oficina de artesanato. Porque, de repente, podia chegar, a qualquer momento, uma supervisão do Ministério e a gente não ia poder só dizer que a gente ‘tava’ fazendo as atividades, a gente tinha que ter um registro. Então o que realmente mudou foi mais a questão do registro das atividades (ENTREVISTADA 1).

Nesse trecho da entrevista, é possível perceber alguns traços de formalização, na medida em que, mesmo antes da adesão ao Programa, já havia o registro das reuniões em ata, e posteriormente, com a participação no Programa, isso foi intensificado.

Buscando-se compreender o impacto dos recursos injetados pelo Programa na Associação, questionou-se quais os meios para a obtenção de recursos antes da participação no Programa. Foi relatado o seguinte:

Antes do programa, a gente sempre teve assim...a gente fazia sorteios de algumas coisas, fazia feiras de artesanato, fazia...é...tipo...dependendo do momento que fosse, dependendo da necessidade, até de...tipo, tinha sempre um grupo de pessoas que ajudava e as empresas do bairro, sempre que a gente batia à porta, colaborava e as pessoas que simpatizavam com o movimento. [...] e era esse dinheiro aí que mantinha, sabe? Era o sorteio de uma torta, um sorteio de um liquidificador. Seja do que fosse, a gente fazia dinheiro e mantinha a atividade (ENTREVISTADA 1).

Percebe-se que a Associação sempre contou com a contribuição de parceiros e empreendeu algumas iniciativas para garantir a realização das atividades. E continua: “Quando era para montar figurino do pastoril, o próprio pastoril se mantinha. Com a disputa dos dois cordões, sempre entrava dinheiro que...o pastoril se paga muito bem” (ENTREVISTADA 1). Nota-se aqui que os próprios grupos conseguiam obter receita através de suas atividades.

Um das fundadoras, e atual diretora cultural, ressalta a importância dos recursos obtidos pelo pastoril para a própria comunidade: “e até ajuda muito, em muitas coisas que foram construídas aqui, como a reconstrução da igreja, a construção da sede e da creche, tudo o pastoril, com a disputa dos partidos, ajudava...e até hoje dá dinheiro” (ENTREVISTADA 2). De tal modo, percebe-se o impacto causado pelas atividades culturais para a comunidade, não só no resgate e valorização do patrimônio cultural, mas na melhoria da qualidade de vida de seus moradores.

Um aspecto positivo da ação do Ponto de Cultura na comunidade é ressaltado ao tratar da inserção dos jovens da comunidade nas atividades do Ponto:

Alguns [jovens] que já estavam perdidos aí, já envolvidos com drogas ou prestes a se envolver e a gente acaba puxando para uma atividade dessas e consegue reverter o quadro, então assim, muito mais que a preservação do patrimônio cultural, a gente tem conseguido até melhorar a qualidade de vida de algumas pessoas por conta de estar inserido nessas práticas (ENTREVISTADA 1).

Outro aspecto positivo é ressaltado pela Entrevistada 2 ao tratar da geração de renda através das atividades culturais. Ela diz que:

Os jovens que aprendem, começam de criança e aprendem, vão sendo contratados por escolas particulares para trabalhar, ganhar o dinheiro deles dando aula, na Semana do Folclore, passa dois meses lá ensinando, indo para outras comunidades [...] que sabem que Canafistula tem essa coisa muito forte. E vem aqui saber, não tem não uma pessoa que saiba ensinar isso (coco de roda etc.).

Percebe-se nesses trechos que a cultura cumpre o papel de possibilitar qualidade de vida, na medida em que os envolvidos praticam ações saudáveis e adquirem uma melhor perspectiva de vida, contribuindo ainda para o encaminhamento desses jovens engajados para o mercado de trabalho.

Com relação à obtenção dos recursos para a realização das atividades, com a participação no Programa, não houve grandes transformações. Como dito anteriormente, o Ponto de Cultura somente recebeu a primeira parcela, que foi quase que completamente revertida para o *kit* multimídia, por isso “a gente continua fazendo praticamente as mesmas coisas que já fazia, para manter a sustentabilidade”, relata a Entrevistada 1.

Embora a Associação não tenha obtido todas as parcelas do convênio, mas tendo em vista as ações já desenvolvidas para a obtenção de fundos, ela conseguiu executar o que estava previsto e não viu como um problema a não obtenção do restante do recurso:

[...] o que foi mais gratificante pra gente foi que, mesmo a gente tendo recebido do Ministério somente a primeira parcela, mas a gente conseguiu realizar todo o nosso plano de trabalho para as outras parcelas que ainda estariam por vir e até hoje a instituição continua funcionando, as ações de cultura continuam sendo desenvolvidas, como elas sempre foram desenvolvidas (ENTREVISTADA 1).

Mesmo não obtendo todo o financiamento, o grupo manteve suas ações e, enquanto Ponto de Cultura, conseguiu participar de prêmios culturais com seus grupos. Os recursos provenientes dessas premiações garantiram a compra de figurino, gravação de CDs e manutenção de atividades. Além disso, outras possibilidades surgiram com as ramificações do Programa e o Ponto de Cultura foi contemplado por duas edições do Ação Griô. “Então tinham as ramificações do Cultura Viva, que o fato de você ser Ponto de Cultura abria essas outras portas, então a gente teve muito mais resultados com essas outras ramificações aí do Programa do que com os recursos do Ponto de Cultura” (ENTREVISTADA 1).

Percebe-se, diante do que foi até aqui exposto, que a Associação tem alcançado formas de manter suas atividades funcionando. Ao longo de sua história, tem mobilizado pessoas, agrupando-as de acordo com os interesses organizacionais, distribuindo funções, para facilitar o alcance de seus objetivos. A Organização apresenta-se minimamente estruturada, com a presença de alguns traços de uma estrutura mais formal. Porém, está longe de se comportar como uma empresa, de gerir recursos elevados, de lidar com algumas burocracias. E aqui chegamos à pergunta feita anteriormente. Que burocracia é essa que a organização tanto teme? Pode-se entender essa aflição no relato da Entrevistada 1 ao tratar da entrada da Associação no Programa Cultura Viva:

A gente, por um instante, achou assim...que era até algo inalcançável para a gente, que a gente conseguisse ser contemplado num edital que estava aberto no país inteiro. E a gente sabe que as possibilidades estão muito mais para o sul do país, que o pessoal está muito mais organizado aí, e apto a fazer projetos. E a gente fez tudo de uma forma tão simples, respondeu ao questionário que estava disponível no *site* do Ministério de uma forma assim tão simples...do nosso corriqueiro, aqui do dia a dia, que a gente mandou para dizer assim...pelo menos fica lá. Mandou vídeo, mandou foto...pelo menos, fica lá e alguém vê que a gente faz isso aqui, mas a gente nem criou tanta expectativa de que poderia alcançar. E aí, assim...quando a gente viu que foi contemplado, veio a preocupação...Nossa!! Como é que a gente vai agora trabalhar com esse dinheiro que a gente nunca...assim, o dinheiro que a gente utilizava para ter nossas atividades aqui era coisa tão pequena, que a gente nunca pensou...e como a maioria das pessoas que estavam envolvidas na atividade eram pessoas sem formação...é...praticamente todo mundo ali, quem tinha mais tinha o ensino médio...é...então assim, foi uma preocupação nossa a burocracia, por isso a gente chegava até a se sentir meio incapaz, não de fazer as ações que a gente vinha fazendo, mas, de lidar com o dinheiro público (ENTREVISTADA 1).

Percebe-se no relato da entrevistada que a própria organização se sentia desorganizada, ao se comparar com organizações do sul, para as quais os recursos, com frequência, eram mais acessíveis. Ela expõe-se como aquela que ainda não está preparada para lidar com a execução de projetos, com planejamento, com o tão temido recurso público. A burocracia, até então referida, diz respeito, principalmente, à prestação de contas à União, à responsabilidade de registrar tudo, de ter todas as notas, de justificar cada destinação dada ao dinheiro público. “Aqui a prestação de contas era feita na missa mesmo para todo mundo ficar sabendo, anotava tudo num caderno e lia até mesmo na praça em algum evento” (ENTREVISTADA 1).

Decerto, a organização não estava preparada para lidar com essa nova situação, ela ainda não possuía uma estrutura que comportasse essa nova realidade, para a qual se exige formalidade, padronização, responsabilidade, especialização, conhecimento técnico e todo o suporte necessário para gerir o montante de recursos com o qual nenhum dos envolvidos estava acostumado.

Segundo relatos da entrevistada, as dificuldades na Gestão do Ponto e do recurso, foram ocasionadas, principalmente, por dois motivos: a dificuldade de obter informações e as divergências dessas quando passadas pelos técnicos do Ministério da Cultura; e o medo de lidar com o recurso público. O primeiro motivo demonstra a dificuldade que o próprio MinC teve de lidar com o Programa, tão diversificado e novo para o Ministério. Na busca por orientação, sempre que se entrava em contato com alguém do Ministério, o que já era difícil devido à dispersão geográfica, restando poucas possibilidades de comunicação eficaz, a informação passada não era satisfatória. Cada vez que um contato era estabelecido, uma pessoa diferente atendia e passava informação contrária ao que havia sido dito anteriormente. Mesmo nas capacitações que foram proporcionadas depois que os Pontos já estavam com os recursos, os técnicos passavam orientações divergentes. Isso só ampliava a confusão já existente entre os Pontos de Cultura.

O segundo motivo, além de fruto do primeiro, é consequência da falta de experiência e de preparo para a nova realidade dessas organizações. O relato da Entrevistada 1 corrobora essas informações:

[...] quanto à questão do recurso, o que esbarrava muito era na dificuldade que o próprio Ministério tinha de passar informação; as divergências de informações e o medo mesmo que a gente teve de lidar com o recurso, vendo já tanta gente que não tinha agido de má fé, mas que mesmo assim, por ter realizado despesas que não poderiam ser utilizadas com aquele tipo de recurso, estavam tendo que devolver e isso daí...assim...meio que apavorou a gente que não tinha noção nenhuma dessa burocracia de lidar com o dinheiro público.

A Associação executou a primeira parcela, comprou o que estava previsto, mas no momento da prestação de contas esbarrou com um entrave burocrático:

Na prestação de contas, tinha que mandar todos os documentos da Associação de novo...as certidões, os mesmos que foram mandados antes. Aí a gente enviou a documentação, mas não conseguiu enviar uma certidão, porque o contador da FACOMAR [Federação das Associações Comunitárias de Arapiraca], que é quem faz a contabilidade das associações de bairro, tinha enviado a declaração do imposto de renda com atraso e aí a gente não conseguiu puxar a certidão negativa (ENTREVISTADA 1).

O erro que houve na prestação de contas não esteve relacionado diretamente ao uso dos recursos, mas a um erro documental da Associação, por ser uma atividade terceirizada e da qual os associados detêm pouco conhecimento, ainda assim, a organização não buscou resolver o problema e, quando questionados, a resposta foi: “Graças a Deus que não recebemos as outras parcelas”. Apesar do repasse de apenas uma parcela, a experiência e o

fato de ser Ponto de Cultura rende frutos até os dias de hoje:

Agora uma coisa que a gente coloca, principalmente em relação ao Ponto de Cultura, é que o que a gente ganhou foi muito mais o reconhecimento e a visibilidade. Que assim, a gente sempre disse isso, até para os técnicos do Ministério, que, muito mais importante do que o dinheiro, eles estavam dando para as pessoas o reconhecimento e a ideia de que os grupos poderiam correr atrás e conseguir as coisas, poderiam abrir portas a partir daquilo dali, então muitas portas realmente se abriram a partir da aprovação do Ponto de Cultura e isso a gente considerou muito importante (ENTREVISTADA 1).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar de que modo as transformações decorrentes do Programa Cultura Viva acarretaram modificações na estrutura de Organizações Culturais. Nesse sentido, buscou-se perceber, no estudo de caso do Ponto de Cultura “Cultura para o Desenvolvimento”, a presença de traços caracterizadores de uma possível modificação da lógica de ação dessa organização com o intuito de estabelecer uma estrutura organizacional mais burocratizada que permitisse uma melhor gestão e “trato” com o dinheiro público.

No intuito de compreender que transformações que o Programa Cultura Viva poderia acarretar, foi realizada uma análise do histórico das políticas culturais no Brasil. Essa primeira verificação permitiu perceber que, de fato, uma nova forma de tratar as organizações culturais foi criada; entidades até então esquecidas pelo poder público e sua política restritiva tinham agora acesso ao financiamento público de suas atividades.

O Programa traz uma nova proposta de atuação, pois permite uma ampliação no acesso a recursos do Ministério da Cultura, mas ainda carrega o peso de ser algo novo, algo com o que não se sabe lidar ainda, já que, como apontando por este estudo, houve falhas tanto do Ministério da Cultura quanto da organização beneficiária.

A organização pesquisada não passou por modificações relevantes desde que se tornou Ponto de Cultura, apesar de ter se habituado a registrar todas as atividades da organização e percebido a grandiosidade de seu papel social, mas, no que diz respeito a modificar sua lógica de ação para se adaptar ao meio, isso não aconteceu. O que justifica o fato de ter recebido apenas uma parcela do convênio.

Logo, percebe-se que, de algum modo, as organizações que passam a estabelecer essa relação com o governo precisam estabelecer formas de se adaptar, talvez seja necessário adotar alguns aspectos de outras organizações, mas é imprescindível que mantenham sua finalidade cultural, ou não teria sentido o objetivo do Programa, ao mesmo tempo, é necessário que haja certa sensibilidade do Governo para entender que se trata de um público diferenciado e que é preciso investir não apenas com recursos financeiros, mas em outros tipos de incentivo. O Governo vem percebendo isso na medida em que as capacitações que eram dadas durante a execução do projeto, hoje acontecem desde antes do recebimento do recurso e isso pode

trazer resultados positivos na medida em que pode reduzir a “burocracia”, tão citada pelas gestoras do Ponto de Cultura.

NOTA

1 Submetido em: 30 maio 2014. Aceito em: 9 set. 2014.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Cultura. **Cartilha do Programa Cultura Viva**. 2004. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/cultura_viva/catalogo/. Acesso em: 28 dez. 2012.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Cultura Viva em números** (cartilha). 2012. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/culturaviva/wp-content/uploads/2012/03/Relat%C3%B3rio-Cultura-Viva-em-N%C3%BAmeros-v-09-10-12.pdf>. Acesso em: 29 out. 2012.

_____. **Objetivos e Público do Programa Cultura Viva**. 2009. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/culturaviva/cultura-viva/objetivos-e-publico>. Acesso em: 29 out. 2012. CALABRE, Lia. Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas. In: **Anais do III ENECULT – ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA**. Salvador, 2007.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

DAMATTA, Roberto Augusto. Você tem Cultura? **Jornal da Embratel**, Suplemento Cultural, Rio de Janeiro, 1981. Disponível em: <http://www.furb.br/2005/arquivos/788660-650601/voce%20tem%20cultura.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2012.

GIL, Gilberto. **Ministro da Cultura, Gilberto Gil, sobre o Programa Nacional Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva, durante encontro com artistas em Berlim**. 2004. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/site/2004/09/02/ministro-da-cultura-gilberto-gil-sobre-o-programa-nacional-culturaeducacao-e-cidadania-cultura-viva-durante-encontro-com-artistas-em-berlim/>. Acesso em: 29 out. 2012.

HALL, Richard H. **Organizações**: Estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **RAE – Revista Administração de Empresas** [online]. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, jun. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902002000200008&lng=en&nrm=iso.

Acesso em: 12 jul. 2012.

MERRIAM, Sharan. **Qualitative Research**: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NASCIMENTO, Alberto Freire. Política Cultural e Financiamento do Setor Cultural. In: **Anais do IV ENECULT – ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA**. Salvador, 2008.

NETTO COSTA, Cristiane Simões. **Organizações culturais e a (re)configuração do espaço**: o caso do Instituto Europeu Di Design, na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2012.

OLIVIERI, Cristiane Garcia. **Cultura Neoliberal**: leis de incentivo como política pública de cultura. São Paulo: Escrituras Editora, 2004.

ORTIZ, Renato. **Cultura Brasileira e Identidade Nacional**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REIS, Paula Félix dos. **Políticas Culturais do Governo Lula**: Análise do Sistema e do Plano Nacional de Cultura. 2008. 140 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

_____. Políticas Culturais do Governo Lula: desafios do primeiro mandato e prioridades para um segundo. In: **Anais do III ENECULT – ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA**. Salvador, 2007.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

RUBIM, Antonio A. C. Políticas Culturais no Brasil: tristes tradições. **Revista Galáxia**, São Paulo, n. 13, p. 101-113, 2007.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é Cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2006. (Coleção Primeiros Passos).

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 12, n. 4,

dez. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552008000400010&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 out. 2012.

SOLÉ, Andreu. ¿Qué es una empresa? **Work Paper**. Paris, 2004.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade. **Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia**, 2002. Disponível em: www.aatr.org.br/site/textos_publicações/index.asp. Acesso em: 10 jan. 2012.

TURINO, Célio. **Ponto de Cultura: O Brasil de baixo para cima**. São Paulo: Anita Garibaldi, 2009.

UNESCO. **Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural**. 2002. Disponível em: <http://www.unesco.org>. Acessado em: 10 jul. 2012.

VALADE, Bernard. Cultura. In: BOUDON, Raymond (Org.). **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1995. p. 489-518.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília: UNB, 2004.

**Suzanny
Carla Santos
Almeida**

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Alagoas e mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Atualmente é técnica de projetos na Incubadora Tecnológica de Economia Solidária da Universidade Federal de Alagoas / Campus Arapiraca. Atua principalmente com projetos sociais com ênfase em Economia Solidária, Geração de emprego e renda e Desenvolvimento territorial.

**Carlos
Everaldo Silva
da Costa**

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Alagoas e mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é Professor do Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas/ Campus Maceió e Doutorando em Administração na Universidade Federal de Pernambuco.

**Rafaela
Albuquerque
Valença de
Araújo**

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco, com passagem pela Universidad Mayor em Santiago/Chile, e mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Tem experiência profissional nas áreas Financeira/Bancária, Investimentos, Contábil, Gestão de Mobilização Social e Cadeia de Suprimentos.

**Diego Ribeiro
Feitosa**

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Alagoas e mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Atualmente é tutor virtual na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) no curso de bacharelado em Administração Pública e Professor no SENAI-PE.



Foto:Eduardo Davel

O Processo Político do Programa CrediAmigo segundo seus Gestores¹

Ronan Pereira Capobiango, Suely de Fátima Ramos Silveira e
Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima

Resumo

Este artigo busca descrever e documentar o processo político do Programa CrediAmigo, segundo os gestores do programa, sob a ótica da teoria do ciclo político. Para tanto, realizou-se um levantamento de dados primários, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, e tratados pela técnica de análise de conteúdo. A formulação do CrediAmigo pelo Banco do Nordeste consistiu na elaboração de uma proposta de solução para o problema da dificuldade no acesso ao crédito. A partir de sua formulação e implementação, avaliadas como satisfatórias pelos gestores, percebe-se uma intensificação das discussões na agenda política envolvendo o microcrédito, tendo o CrediAmigo como referência. O trabalho, portanto, fomenta as discussões acerca do ciclo político enquanto estrutura de visualização e interpretação de ações de interesse público. No caso em questão, o quadro do ciclo político constitui-se em referência para descrever o Programa CrediAmigo ao longo de seu processo de estruturação, evidenciando o planejamento das ações e o modo como as mesmas foram executadas.

Palavras-chave

Ciclo Político. Percepção do Problema. Formulação. Implementação. CrediAmigo.

Abstract

This article seeks to describe and document the political process regarding the CrediAmigo Program, according to the managers of the program, from the perspective of the theory of the political cycle. To this end, we performed a survey of primary data collected through semi-structured interviews, and treated with the technique of content analysis. The formulation of the CrediAmigo by the Banco do Nordeste consisted of developing a proposed solution to the problem of difficult access to credit. From its formulation and implementation, evaluated as satisfactory by managers, there is a perceived intensification of discussion on the political agenda involving microcredit,

having the CrediAmigo Program as a reference. The work, therefore, fosters discussion about the policy cycle as a structure for viewing and interpreting the actions of public interest. In this case, the framework of the policy cycle is the reference used to describe the CrediAmigo Program throughout its design process, showing the planning of actions and how these actions have been implemented.

Keywords Political Cycle. Perception Problem. Formulation. Implementation. CrediAmigo.

INTRODUÇÃO

No contexto da Administração Pública Brasileira, vários são os discursos apresentados por agentes políticos no sentido de tomar medidas, propor ações que resultem em melhorias no bem-estar social, elevando o nível de qualidade de vida das pessoas, contribuindo para o crescimento delas e, conseqüentemente, para o do país. Essas ações podem ser traduzidas por políticas públicas ou programas governamentais, elaborados para suprir ou atender uma determinada deficiência percebida em alguma grande área de interesse público como saúde, educação, alimentação e infraestrutura, entre outras.

As políticas públicas visam, portanto, à promoção do bem-estar social (COHEN; FRANCO, 2007; BELLONI; MAGALHÃES; SOUSA, 2003; ROSSI; LIPSEY; FREEMAN, 2004). O microcrédito, neste contexto, apresenta-se como um importante instrumento de política pública e abarca objetivos como a redução do desemprego e da pobreza, o desenvolvimento local e a criação de postos de trabalho, via autoemprego, pelos empreendedores. De modo geral, a atividade de microcrédito, em conjunto com as demais políticas públicas, tem sido reconhecida como uma alternativa bem-sucedida de geração de emprego e renda e que tem garantido o acesso ao crédito a empreendimentos que, historicamente, se encontravam à margem do sistema financeiro formal.

Dentre as iniciativas de políticas de microcrédito no Brasil, destaca-se o Programa de Microcrédito Produtivo Orientado do Banco do Nordeste, o Programa CrediAmigo, que tem por objetivo oferecer crédito às pessoas que trabalham por conta própria, empreendedores individuais ou reunidos em grupos solidários, que atuam nos setores formal ou informal da economia. O CrediAmigo está presente em mais de 1.800 municípios da área de atuação do Banco do Nordeste (Região Nordeste, Minas Gerais, Espírito Santo, além das cidades de Brasília e do Rio de Janeiro), atendendo a mais de um milhão de beneficiários ativos, os quais contam com uma estrutura de aproximadamente 400 unidades de atendimento (BANCO DO NORDESTE, 2012).

Apresentadas essas considerações a respeito do microcrédito e considerando o Programa CrediAmigo como referência para as políticas de microcrédito no Brasil, retoma-se a discussão

inicial no que se refere às políticas públicas enquanto ações dos órgãos governamentais na atuação dos problemas sociais. Neste sentido, ao se propor tais ações, tem-se a expectativa de que foi percebido algum problema no meio social e que o mesmo mereça a atenção pública. As percepções e definições destes problemas resultam em discussões que alimentam as chamadas, pela literatura das ciências políticas, agendas de governo. Como são muitos os problemas percebidos nas mais diversas áreas de interesse público, nem todos ganham a devida atenção nessas agendas. Pode ocorrer, também, de um problema ser percebido e ter um espaço de discussão nas agendas governamentais, mas depender de uma ação por parte dos atores que o perceberam para tomarem as medidas cabíveis na elaboração de propostas de soluções para eliminá-lo ou, pelo menos, minimizá-lo.

A elaboração destas propostas corresponde a uma fase posterior à percepção do problema, identificada na literatura como formulação das políticas públicas. Uma vez formulada, o passo seguinte é colocar o plano de ações em prática, ou seja, implementar aquilo que foi proposto e, posteriormente, avaliar essas ações no intuito de verificar seus efeitos, aperfeiçoar as medidas que devem ser tomadas, alimentando um ciclo de discussões. Esses processos de percepção e definição do problema, formulação, implementação e avaliação, constituem as etapas ou estágios do ciclo político, que modelam o processo político de um determinado programa governamental.

A partir dessa contextualização, este artigo busca descrever e documentar o processo político (percepção do problema, formulação e implementação) do Programa CrediAmigo, uma iniciativa pioneira na incipiente concessão de microcrédito no Brasil, sob a ótica do ciclo político, de acordo com as percepções dos gestores centrais do Programa. O trabalho visa, ainda, fomentar as discussões acerca do ciclo político enquanto estrutura de visualização e interpretação de ações de interesse público.

As políticas públicas buscam, enquanto intervenções do governo, o desenvolvimento das áreas para as quais foram elaboradas. No contexto das políticas de microcrédito, a necessidade de descrever e documentar o processo político do Programa CrediAmigo surge no sentido de melhor compreendê-lo, identificando pontos que o favoreceram e outros que dificultaram o seu desenvolvimento, servindo de referência para os demais programas que estejam iniciando seu processo político.

Entre os estudos que tiveram o Programa CrediAmigo como objeto de análise, destaca-se o trabalho de Neri (2008), ao apresentar o perfil e a performance dos beneficiários do CrediAmigo, o trabalho de Souza (2010), ao apresentar o desenho do programa, retratando-o em uma perspectiva histórica, e o estudo de Araújo (2012), ao investigar os entraves e desafios para o fortalecimento do setor de microfinanças no Brasil.

REFERENCIAL TEÓRICO

TEORIA DO CICLO POLÍTICO

O campo de análise política, desde as suas origens na década de 1950, tem mantido relações com uma perspectiva que considera o processo político como aquele que evolui através de uma sequência de etapas ou fases distintas. Esta perspectiva, combinada com o modelo de Easton de insumo-produto, foi transformada em um modelo cíclico, o chamado ciclo político, que enfatiza O *feedback* entre as entradas e as saídas do processo de formulação de políticas, levando à perpetuação do processo político (JANN; WEGRICH, 2007).

Secchi (2010) trabalha com o conceito de ciclo de políticas públicas como sendo uma estrutura de visualização e interpretação, a qual organiza a vida de uma política pública em fases sequenciais e interdependentes. Estas fases, conforme Pedone (1986), correspondem a uma sequência de elementos no processo político-administrativo, os quais podem ser investigados no que se refere às constelações de poder, às redes políticas e sociais e às práticas político-administrativas.

A ideia de modelagem do processo político em termos de estágios foi apresentada pela primeira vez por Lasswell, em 1956, como parte de sua tentativa de estabelecer uma política científica multidisciplinar e prescritiva. Atualmente, tem prevalecido a diferenciação entre a percepção do problema, formulação, tomada de decisão, implementação e avaliação como a forma convencional para descrever a cronologia de um processo político (JANN; WEGRICH, 2007). De modo semelhante, Theodoulou (1995), Viana (1996), Frey (2000), Hill e Hupe (2002), Saravia (2006), Souza (2006), Secchi (2010) compartilham dessas fases ou estágios do ciclo político, apresentando poucas diferenças entre si.

Para Jannuzzi (2011), apesar das tradicionais críticas quanto à forma simplificada com que o quadro do ciclo político apresenta o processo político e quanto a sua própria veracidade empírica, a distinção em etapas corrobora os objetivos de evidenciar, ao longo do processo, ênfases diferenciadas no planejamento, operação ou avaliação dos programas. Frey (2000) também argumenta que o fato dos processos não ocorrerem exatamente como o modelo não implica que o mesmo seja inadequado para a explicação desses processos, já que o ciclo político apresenta um quadro de referência para a análise processual.

A Percepção do Problema

De acordo com Frey (2000), o interesse do analista de políticas públicas, na fase de percepção e definição de problemas, está em identificar, dentre os infinitos problemas, aqueles que merecem um tratamento político, podendo estes ser percebidos, inicialmente, por grupos sociais isolados, bem como, por políticos, grupos de políticos ou pela administração pública.

A formulação de políticas pressupõe o reconhecimento de um problema social, o qual tenha sido definido como tal e que a necessidade de intervenção do Estado tenha sido expressa. O conjunto de vários problemas postos em discussão em um determinado momento

constitui a agenda. Trata-se de um processo de estruturação da questão política em relação às possíveis estratégias e instrumentos que moldam o desenvolvimento de uma política nas fases seguintes de um ciclo político (JANN; WEGRICH, 2007).

Kingdon (1984) define a agenda como a apresentação de uma lista de problemas ou assuntos que despertam o interesse do Governo e dos cidadãos que com ele atuam em conjunto. De acordo com Hofferbert (1974), Kingdon (1984) e Souza (2006), o problema a ser considerado resume-se ao questionamento do porquê certos problemas são lançados na agenda e outros não, e, ainda, conforme Kingdon (1984), o porquê das escolhas de determinadas alternativas e não de outras.

De um modo geral, as agendas governamentais, na concepção de Hofferbert (1974), são estipuladas em função do meio social e político no qual a política é formulada. Neste mesmo sentido, para Cobb e Elder (1971), o estudo da constituição da agenda revela a natureza da relação meio social e processo governamental.

O estudo da definição da agenda é uma forma fértil para começar a entender como os grupos, o poder e a agenda interagem para definir os limites do debate político. A definição da agenda, como todas as outras fases do processo político, não ocorre no vácuo. A probabilidade de uma questão alcançar a agenda depende da própria questão, dos atores envolvidos, dos relacionamentos institucionais, e, muitas vezes, dos fatores sociais e políticos que podem ser explicados, mas que não podem ser replicados ou previstos (BIRKLAND, 2007).

Saravia (2006), ao discorrer sobre a inclusão de determinada necessidade social na agenda, chama a atenção para o estudo e a explicitação do conjunto de processos que conduzem os fatos sociais a adquirir um status de problema público, transformando-o em objeto de debates e controvérsias políticas na mídia.

Uma questão para se tornar política e, então, compor um item na agenda do governo necessita de: mobilização da ação política, por meio da ação coletiva de grandes grupos ou de pequenos grupos, dotados de fontes de poder, ou, ainda, através da ação de atores individuais estrategicamente situados; um contexto de crise, calamidade ou catástrofe, no qual o ônus de não resolver o problema seja superior ao ônus de resolvê-lo; uma questão de oportunidade, aquela cujo tratamento gere vantagens (RUA, 1997).

No caso deste artigo, a discussão do microcrédito enquanto um mecanismo de política pública, até a criação do Programa CrediAmigo, não era uma questão consolidada na agenda de governo. A partir das experiências positivas envolvendo o microcrédito no Brasil é que o mesmo foi sendo reconhecido e, desta forma, adquirindo espaço nos debates políticos.

Formulação

A formulação assume, enquanto uma das fases do processo político, que os participantes deste processo já tenham reconhecido e definido um problema de política, o qual já tenha

alcançado a agenda política. A formulação de políticas envolve a identificação e/ou elaboração de um conjunto de alternativas políticas para resolver um problema e o estreitamento desse conjunto de soluções em preparação para a decisão política final (SIDNEY, 2007).

No que se refere à elaboração, enquanto etapa, Saravia (2006) a diferencia como um segundo momento, entre a agenda e a formulação, a qual consiste na identificação e delimitação de um problema da comunidade, a determinação das possíveis alternativas para sua solução, a avaliação dos custos e efeitos de cada uma delas e o estabelecimento de prioridades. Conforme o referido autor, enquanto prevalece a visão técnica na etapa de elaboração, na etapa de formulação, têm prioridade os critérios políticos e jurídicos.

Neste processo de formulação, elaboram-se uma linguagem legislativa ou regulamentar para cada alternativa, descrevendo as ferramentas, tais como sanções, subsídios, proibições, direitos, dentre outras, e articulando a quem elas serão aplicadas ou o que elas irão aplicar e quando elas não terão efeito. Dentre um conjunto de possíveis soluções, os tomadores de decisão irão fazer suas escolhas tendo por base um conjunto de critérios a serem avaliados, dentre eles, a viabilidade, a aceitabilidade política, os benefícios, os custos e outros critérios para cada alternativa (SIDNEY, 2007).

Theodoulou (1995) apresenta duas etapas que envolvem o processo de formulação de políticas: em primeiro lugar, é preciso, antes de formular o problema, identificar o que está sendo feito a respeito do problema em questão; em segundo lugar, caso esteja sendo feita alguma coisa, a política, se adotada, deve ser esquematizada de forma que sejam implementados todos os seus objetivos.

Por ser o momento de concepção da política, Mendonza (2007) classifica a fase de formulação como uma das mais importantes do ciclo político. Neste mesmo sentido, Rua (1997) aponta esta fase como um dos momentos mais importantes do processo decisório, no qual as preferências e interesses dos atores são manifestados, colocando tais atores em conflito para decidir qual a melhor solução para o problema político. Dado o conflito de interesses nessa fase, Mendonza (2007) chama a atenção para o fato de existir um grande risco de se perder o caráter público da política.

De acordo com Jann e Wegrich (2007), a formulação de políticas, no contexto democrático, prossegue como um processo social complexo, no qual atores estatais desempenham um papel importante, mas não necessariamente decisivo. Conforme argumentações expostas por Souza (2006), a diminuição da capacidade dos governos de intervir, formular políticas públicas e de governar não está empiricamente comprovada, apesar de se reconhecer a participação de outros segmentos que não os governos na formulação de políticas públicas, tais como os grupos de interesse e os movimentos sociais, os quais possuem maior ou menor influência a depender do tipo de política formulada e das coalizões que integram o governo, e apesar do argumento de que, em decorrência de fenômenos como a globalização, o papel dos governos tem sido reduzido.

Implementação

Em resposta às crescentes preocupações com a eficácia dos programas de reformas, Hill e Hupe (2002) apontam que os estudos de implementação surgiram na década de 1970 nos Estados Unidos, o que não significa dizer que, até então, não havia tais estudos, sendo as pesquisas de implementação realizadas sob diferentes denominações. De acordo com Jann e Wegrich (2007), a fase de aplicação ou a execução de uma política por parte das instituições e organizações responsáveis, que muitas vezes, parte do setor público, é referida como implementação.

Neste mesmo entendimento, Rua (1997) explica que a implementação corresponde às ações para fazer uma política sair do papel e funcionar efetivamente, necessitando de um acompanhamento, entre outras coisas, de modo que seja possível compreender porque muitas coisas dão certo enquanto muitas outras dão errado entre o momento em que uma política é formulada e o seu resultado concreto. Jannuzzi (2011) corrobora a discussão, afirmando que a implementação corresponde, também, aos esforços para efetivar a ação governamental, na alocação de recursos e desenvolvimento dos processos previstos nas alternativas e programas escolhidos anteriormente.

Alguns autores, por sua vez, ao descreverem as diversas etapas num processo de política pública, diferenciam as fases de implementação e execução. Conforme Saravia (2006), a implementação refere-se à preparação para colocar em prática a política pública, a elaboração de todos os planos, programas e projetos que permitirão sua execução, sendo esta fase (a execução) compreendida como o conjunto de ações destinado a atingir os objetivos estabelecidos pela política.

São identificadas, neste cenário, três gerações de pesquisas de implementação, sendo a primeira, a que dominou a maior parte da década de 1970, caracterizada por um tom pessimista, sustentado por uma série de estudos de caso que representaram os exemplos de fracasso da implementação. A conquista mais notável desta geração de pesquisadores de implementação foi a sensibilização para o assunto em toda a comunidade acadêmica e no público em geral. A construção teórica, por sua vez, não recebeu a atenção devida, sendo, então, apresentada na segunda geração, a qual desenvolveu uma série de quadros teóricos e hipóteses. Os teóricos desta geração sugeriram estudar o que realmente estava acontecendo no nível do destinatário e analisar as causas reais que influenciam a ação na base de atuação. Este período foi marcado pelos debates entre as abordagens *top-down* e *bottom-up* para a pesquisa de implementação. A terceira geração, por sua vez, a partir da denominada teoria híbrida, buscou fazer uma ligação entre as abordagens *top-down* e *bottom-up*, incorporando as ideias de ambas em seus modelos teóricos (PULZL; TREIB, 2007).

Enquanto o modelo *top-down* é mais indicado na verificação das causas de falhas no processo de implementação, o modelo *bottom-up*, por sua vez, é mais indicado na identificação das falhas no processo de elaboração de soluções e de tomada de decisão. A atenção inicial do pesquisador, a partir da perspectiva *top-down*, são os documentos que formalizam os detalhes da política pública, enquanto que, a partir da perspectiva *bottom-up*, a atenção concentra-se na observação empírica de como a política pública vem sendo aplicada na prática (SECCHI, 2010).

A pesquisa de implementação desempenhou um papel importante no desencadeamento do movimento da política de investigação, antes centrada no Estado. Desde 1980, a pesquisa política é primariamente interessada em padrões de interação Estado-sociedade. Com base na multiplicidade de estudos empíricos nas diversas áreas políticas, a clássica governança hierárquica abriu novos caminhos para as redes políticas e interações entre atores públicos e privados, o que tem sido percebido como um modo eficaz de governança que reflete as condições das sociedades modernas (JANN; WEGRICH, 2007).

Estudos comparativos de casos abordando diferentes tipos de políticas, as configurações institucionais, os países, os casos de sucesso ou falha na implementação poderiam complementar os esforços teóricos. Para dar continuidade aos estudos de implementação de uma maneira mais sofisticada, as abordagens interpretativa e construtivista, ainda pouco exploradas pelos estudos anteriores, se apresentam como uma esfera a ser empreendida (PULZL; TREIB, 2007).

A implementação do Programa CrediAmigo ocorreu, no primeiro momento, de modo centralizado, pelo Banco do Nordeste, com o apoio de instituições como o Banco Mundial. No entanto, o programa foi sendo flexibilizado a partir das demandas e das necessidades apontadas pelo público para o qual o programa estava sendo direcionado. Além disso, é possível perceber as influências do processo de formulação nesta fase de implementação, sendo esta uma continuidade do que havia sido proposto na etapa anterior.

CARACTERIZAÇÃO DO CREDIAMIGO

O CrediAmigo é o Programa de Microcrédito Produtivo Orientado do Banco do Nordeste (BNB), que, desde 2011, faz parte do Programa Nacional de Microcrédito do Governo Federal, o Crescer, inserido entre as estratégias do Plano Brasil Sem Miséria, para estimular a inclusão produtiva da população extremamente pobre. Entretanto, desde 1998, o programa vem se consolidando ao longo de toda sua trajetória.

Após o projeto-piloto com cinco unidades do CrediAmigo, em 1997, o Banco do Nordeste implementou, no ano de 1998, o Programa CrediAmigo. A partir desse período, Souza (2010) descreve os ciclos operacionais do programa, sendo eles:

O primeiro ciclo (1998 a 1999) corresponde ao período de fundação do programa, momento das definições das suas principais características como o uso da metodologia do aval solidário, a presença do assessor de crédito, a figuração no âmbito do microcrédito produtivo, incentivando atividades informais já estabelecidas, dentre outras;

O segundo ciclo (2000 a 2002) foi o momento de aprendizagem, com a elaboração do primeiro plano de negócios do CrediAmigo, com ações estratégicas para fortalecer e expandir o programa, sendo esse momento marcado pelas tentativas de acerto;

O terceiro ciclo (ano 2003) foi a fase de transição, tanto pelas novas medidas no âmbito interno, como a criação do Ambiente de Microfinanças e da Superintendência de Microfinanças

e Programas Especiais, inserindo o Programa CrediAmigo no espaço organizacional da instituição, quanto pela mudança na forma de operacionalização do programa por meio da assinatura do Termo de Parceria com o Instituto Nordeste Cidadania (INEC), o qual conta com colaboradores exercendo as funções de assessor coordenador, assessor administrativo, assessor de crédito, assessor de recursos humanos e demais técnicos vinculados à sede do Instituto. A parceria possibilitou melhoras na política de recursos humanos para os assessores, bem como a capacitação permanente e a remuneração por incentivo. O programa iniciou, nesse momento, o processo de ascensão e consolidação;

No quarto ciclo (ano 2004 em diante), marcado pelo planejamento estratégico, destaca-se a importância de trabalhar com visão de longo prazo, momento a partir do qual o CrediAmigo adquire maturidade, possibilitando projeções de expansão e a criação de novos produtos que lhe permitam, cada vez mais, alcançar o mercado onde atua.

O público-alvo do programa são pessoas que trabalham por conta própria, empreendedores individuais ou reunidos em grupos solidários, que atuam nos setores informal ou formal da economia. No que se refere aos produtos oferecidos pelo programa CrediAmigo, são apresentados: a) o CrediAmigo CRESCER - Solidário, que oferece recursos destinados à aquisição de matéria prima/mercadorias e pequenos equipamentos, com empréstimos de R\$ 100,00 a R\$ 1.100,00 para bancos comunitários de 15 a 30 pessoas, e empréstimos de R\$ 100,00 a R\$ 2.000,00 para grupos solidários de 3 a 10 pessoas; b) CrediAmigo CRESCER - Individual, oferece recursos para aquisição de máquinas, equipamentos e reformas, com empréstimos de R\$ 300,00 até R\$ 8.000,00; c) CrediAmigo Giro Complementar, que oferece recursos para aquisição de matéria prima/mercadorias, com empréstimos de R\$ 2.100,00 até R\$ 15.000,00 para grupos de 3 a 10 pessoas ou, no caso dos bancos comunidades, grupos de 15 a 30 pessoas. Além destes produtos, o CrediAmigo oferece o Seguro Vida CrediAmigo, o Seguro Prestamista, uma conta corrente com movimentação por meio de cartão magnético, e o serviço de Orientação Empresarial e Ambiental (BANCO DO NORDESTE, 2012).

Quanto à forma de atuação do CrediAmigo, o Banco do Nordeste, além da parceria com o Instituto Nordeste Cidadania (INEC), uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), passou a operacionalizar o programa, também, no Rio de Janeiro, em parceria com o VivaCred. Ambas OSCIPs, INEC e VivaCred, são responsáveis pela execução do CrediAmigo, conforme plano de trabalho aprovado pelo Banco do Nordeste. Na operacionalização do programa, é adotada a metodologia do microcrédito produtivo orientado, que consiste: no atendimento aos empreendedores formais ou informais com finalidade de efetuar o levantamento socioeconômico para definição das necessidades de crédito; no relacionamento direto dos assessores com os empreendedores, no próprio local de trabalho; e na prestação de serviços de orientação sobre o planejamento do negócio.

O Programa CrediAmigo é considerado o maior programa de microcrédito produtivo orientado do país. O programa tem alcançado êxito em função de alguns pilares de sustentação, sendo eles, conforme verificado por Souza (2010): a) a instituição Banco do Nordeste do Brasil S.A. (em função da equipe de técnicos, pela adoção do modelo em *downscaling*, por sua credibilidade e capilaridade, e por operacionalizar o microcrédito produtivo orientado

em primeiro piso, e ainda, pela fonte de recursos permanente); b) as parcerias (como a do Banco Mundial - BIRD, principalmente); c) adoção de um modelo sustentável (adoção de metodologia específica de microcrédito urbano, de baixo risco das operações e com unidades de negócio independentes); d) o grupo solidário (grupo de 3 ou mais pessoas conhecidas entre si, que residem ou trabalham próximas umas das outras, dentre as quais escolhem um coordenador para liderar o grupo); e) o atendimento personalizado (marcado pela figura do assessor de crédito presente no relacionamento direto com o cliente).

De acordo com Neri (2008), todas as características dos programas bem-sucedidos de microcrédito, apontadas por Rhyne e Holt (1994), integram o desenho do CrediAmigo, a saber: criação de grupos de pessoas que juntas realizam os empréstimos e se responsabilizam pelo pagamento das dívidas; contato direto dos agentes do banco com a realidade e o ambiente dos beneficiários; empréstimos de baixos valores e progressivos; flexibilidade das formas e das datas dos pagamentos; sem juros e sem empréstimos subsidiados e, ainda, sem propensão ao perdão de dívidas.

METODOLOGIA

Coleta de Dados

Realizou-se um levantamento de dados primários, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com atores estratégicos do Banco do Nordeste, envolvidos com o Programa CrediAmigo.

No intuito de realizar uma entrevista “piloto”, entrevistou-se o gerente executivo da Célula de Avaliação de Políticas e Programas do BNB. Posteriormente, foram entrevistados quatro gestores centrais do Programa CrediAmigo, sendo um deles ocupante do cargo de gerência de Ambiente de Microfinança Urbana do Banco do Nordeste, selecionado em função de sua participação desde o momento da definição do problema, bem como, das fases seguintes. Este gestor, por sua vez, indicou os demais gestores (*snow-ball*), que, também, participaram de, pelo menos, uma das etapas do ciclo político, conforme definidas neste trabalho. Portanto, foram entrevistados, no total, cinco gestores, os quais possuem a memória organizacional do Programa. Para fins de análise, os entrevistados foram identificados por códigos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Caracterização dos gestores centrais

GESTORES	CARGOS OCUPADOS
G1	
G2	Gerência de Ambiente de Microfinança Urbana; Gerência da Célula de
G3	Avaliação de Políticas e Programas; Superintendência de Microfinanças e
G4	MPE; Gerência Executiva do Ambiente de Microfinança Urbana.
G5	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao cargo ocupado, optou-se em apresentá-los de modo aleatório, sem correspondência com os seus ocupantes, para preservar a identificação dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas no mês de março de 2012, na cidade de Fortaleza (CE).

Quanto aos instrumentos de coleta dos dados, foram utilizados roteiros com uma lista de temas/assuntos para discussão durante as entrevistas, a qual estava à vista somente para o pesquisador (*checklist*). Tais temas/assuntos foram elaborados a partir das referências bibliográficas atinentes à teoria do ciclo político, dentre elas, destaca-se a de Jann e Wegrich (2007). O modelo de *checklist* utilizado para as entrevistas com os gestores centrais foi dividido em três blocos temáticos: o primeiro bloco (Percepção do Problema) busca captar informações em relação à percepção da problemática observada, à qual o Programa CrediAmigo se propôs como uma solução; o segundo bloco (Formulação do Programa) visa identificar que ações foram planejadas e o contexto em que as decisões foram tomadas de modo que o CrediAmigo fosse vislumbrado como a alternativa para o problema percebido; e o terceiro bloco (Implementação do Programa) tem por objetivo discutir o processo de execução do programa, como se deram as especificações do mesmo, seus objetivos, a identificação dos executores e o envolvimento destes com os objetivos propostos.

Técnica de Análise

Os dados obtidos nas entrevistas foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (2004, p.42) como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2004, p. 42).

Segundo Vieira e Zouain (2005), a análise de conteúdo refere-se a um método de análise de dados em pesquisas que pode utilizar diferentes técnicas para tratamento do material coletado, envolvendo, por exemplo, entrevistas, quer semiestruturadas ou não estruturadas, e a observação documental.

No desenvolvimento deste artigo, foram realizadas três etapas básicas definidas por Bardin (2004) para a análise de conteúdo. São elas: pré-análise, em que são definidos os materiais e os procedimentos a serem seguidos, incluindo a transcrição das entrevistas; exploração do material, que corresponde à implementação destes procedimentos, envolvendo a leitura do material (transcrições) e a seleção das categorias das análises (entendidas como as rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos, em função de seus caracteres comuns, sob um título genérico); e tratamento e interpretação dos resultados obtidos, gerando inferências responsáveis pela construção dos resultados da investigação.

Quanto ao momento da formulação das categorias, Laville e Dione (1999) explicam que o pesquisador pode recorrer à literatura antes de ir a campo para formular as categorias (são

as categorias definidas *a priori*), ou durante a realização da pesquisa, apresentando uma flexibilidade para mudanças até que se determinem as categorias finais (são as categorias *a posteriori*). Neste estudo, as categorias foram formuladas antes da pesquisa de campo, com base na literatura sobre o ciclo político, sendo elas: **percepção e definição do problema, formulação e implementação.**

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Percepção e Definição do Problema

De acordo com a literatura, o interesse nesta fase é o de identificar a percepção de um problema existente no meio social que mereça atenção especial dos órgãos públicos e como o mesmo foi conduzido até a formulação das ações necessárias para combatê-lo ou minimizá-lo.

O problema identificado, na ótica dos gestores, nos anos que antecederam a criação do Programa, por volta de meados dos anos 90, cuja percepção ficou cada vez mais evidente nos anos seguintes, foi o da dificuldade dos empreendedores, em especial, os que atuam na informalidade, em obter acesso ao crédito para investimento em suas atividades produtivas.

A partir deste momento, ou seja, identificado o problema, inicia-se, conforme Jann e Wegrich (2007), um processo de estruturação da questão política, neste caso, a questão do acesso ao crédito, em relação às possíveis estratégias e instrumentos que irão moldar o desenvolvimento das ações a serem tomadas nas fases seguintes do processo político. Neste sentido, os referidos autores apresentam alguns questionamentos que devem ser observados tendo em vista um melhor entendimento das etapas seguintes à percepção do problema e, conseqüentemente, uma melhor compreensão dos impactos resultantes das ações implementadas.

A partir destes questionamentos, portanto, investigou-se, neste estudo, a forma que se deu o reconhecimento da problemática e a identificação dos atores envolvidos em sua definição, avaliando o cenário político-econômico no qual o problema se insere. Desta forma, verificou-se que, para os gestores, a questão da dificuldade ao acesso ao crédito consistia em problema percebido pelos próprios empreendedores, que se deparavam com as barreiras impostas pelo sistema financeiro tradicional, por não possuírem o que oferecer como garantia para as instituições financeiras e por trabalharem na informalidade. Essa dificuldade de acesso ao crédito podia, também, ser percebida pelos agentes públicos por meio de pesquisas realizadas junto a esses empreendedores. Cita-se a Pesquisa de Economia Informal Urbana (ECINF), por exemplo, criada pelo IBGE para captar informações sobre o setor informal da economia brasileira, implementada em 1997, que já apontava para um número reduzido de empreendedores que tinham acesso ao crédito.

O reconhecimento do problema por parte do público e dos agentes governamentais pode ser observado como um aspecto positivo para que as soluções propostas, em uma fase seguinte, por meio de uma política ou programa governamental, sejam recebidas em um

contexto favorável à implementação desta política ou programa. Outro aspecto positivo no desenvolvimento das propostas de soluções ao problema, observado por meio das falas dos gestores, foi o interesse de órgãos externos, como o Banco Mundial, pela expansão do microcrédito, havendo o interesse de implementar no Brasil um programa de microcrédito nos moldes dos programas inspiradores, implementados em outros países, como o caso do *Grameen Bank*, em Bangladesh, e de outros países, como os casos da Indonésia, da Bolívia e do Chile, por exemplo. O entrevistado G3 evidencia a necessidade de um programa de microcrédito voltado para a questão do acesso ao crédito para aqueles que não o obtêm pelo sistema tradicional:

[...] já tinham muitas instituições na América Latina com microcrédito. Na Bolívia, o microcrédito estava muito forte... Mas aqui no Brasil não existia nenhum programa que tivesse voltado para o microcrédito... Ao contrário do resto da América do Sul, América Latina e Ásia, que já estava trabalhando muito forte com ONGs, que mais tarde cresceram muito e se transformaram em banco [...] (G3).

Percebe-se, portanto, que a questão do acesso ao crédito era uma problemática também vivenciada por outros países, que buscaram a solução por meio da implementação de programas de microcrédito. Esses casos de sucesso apresentam o microcrédito como um mecanismo de acesso ao crédito para o pequeno empreendedor, capaz de gerar efeitos positivos, como a expansão dos empreendimentos, sendo estes visualizados como fontes de ocupação e renda. Neste cenário, o Banco do Nordeste, sendo um banco de desenvolvimento e vislumbrando um mercado potencial de atuação, tomou a iniciativa em prol da problemática, propondo a solução, a partir da elaboração de um programa de microcrédito produtivo orientado, conforme se observa nas afirmações de G1:

[...] existiu um espaço de discussão tanto no governo como nas principais instituições do governo e com o apoio de organismos internacionais para a necessidade pré-eminente de ter uma solução para esse problema no país... O banco saiu na frente e lançou, como primeiro banco público, essa solução em primeiro piso (G1).

Além do cenário externo favorável, os gestores chamam a atenção para um ambiente institucional interno também propício à inclusão de novos projetos. Estas parcerias são tratadas por Birkland (2007) como uma necessidade dos grupos de interesse em unir forças no sentido de criar um movimento mais poderoso do que eles poderiam criar se todos eles atuassem individualmente.

Portanto, considerando o contexto apresentado e a autonomia do Banco do Nordeste em propor e executar novos projetos, não se verifica os possíveis conflitos, apresentados pela literatura, entre atores, instituições ou grupos de interesse na disputa por acesso à agenda governamental. Inclusive, nesse momento em que se discutia a questão envolvendo o microcrédito, não se percebia uma agenda governamental consolidada que discutisse a respeito das políticas de microfinanças, agenda essa que foi se consolidando a partir das experiências positivas do microcrédito no contexto nacional, fortalecendo, assim, o

reconhecimento da questão e a necessidade das ações governamentais em prol das políticas de microfinanças, em específico as de microcrédito. Dentre as respostas de como os governos definem suas agendas, uma delas, apresentada por Souza (2006), afirma que os problemas entram na agenda quando se reconhece que algo deve ser feito sobre eles. Dado este entendimento, cabe discutir o processo de elaboração da solução proposta pelo Banco do Nordeste ao problema do acesso ao crédito, por meio da criação de um programa de microcrédito produtivo orientado, o que corresponde à fase de formulação do programa, discutida a seguir.

Formulação

O processo de formulação do programa de microcrédito produtivo orientado pelo Banco do Nordeste consiste na elaboração da proposta de solução para a questão da dificuldade no acesso ao crédito pelos pequenos empreendedores, a grande maioria, informais, no contexto brasileiro. Esta etapa da formulação baseou-se nas experiências de microcrédito vivenciadas por outros bancos no contexto internacional, conforme descrito pelo entrevistado G1:

Nós visitamos Bangladesh, mas não foi um modelo específico, a gente viu também um modelo da Indonésia no *Bank Rakyat Indonésia* (BRI)... Nós nos baseamos num modelo do Banco do Sol da Bolívia, era o modelo da época que trabalhava com grupo solidário, e visitamos, também, o Banco do Estado do Chile entre outros(G1).

A identificação do que está sendo feito a respeito do problema em questão é uma etapa importante do processo de formulação, conforme Theodoulou (1995), que foi considerada pelos formuladores do programa aqui analisado. São casos de modelos exitosos de microcrédito e, por esta razão, a importância de se conhecer estes modelos e a realidade dos países na qual cada um foi implementado, tendo em vista a elaboração de uma proposta de programa de microcrédito fundamentada em modelos que deram certo, sendo, também, importante conhecer a realidade onde o programa proposto será inserido, ou seja, na área de atuação do Banco do Nordeste. Esta preocupação é evidenciada pelo entrevistado G2:

[...] nosso presidente na época... Estava em Washington na reunião do Banco Mundial... O presidente trouxe para Fortaleza, o trabalho de pesquisa, encomendado aqui na Universidade Federal do Ceará, pra ver a demanda por microcrédito na região... O banco mandou as suas três ou quatro equipes para fazer visitas em alguns países, onde já tinham alguma experiência com microcrédito e, a partir disso tudo, ele desenhou, juntamente, com a *Acción* e o Banco Mundial, o *CrediAmigo*, na época (G2).

É interessante observar que, além de conhecer os modelos de microcrédito de outros países, o Banco do Nordeste contou com o apoio do Banco Mundial e, ainda, com a assistência da *Acción Internacional*, consultora internacional com *expertise* em metodologia de microcrédito, envolvendo empréstimos a grupos solidários. Segundo os gestores, também se fez necessária a realização de uma pesquisa de mercado com o intuito de verificar a demanda para o

microcrédito na região e conhecer o perfil da clientela, tendo em vista obter o desenho do programa, ou seja, todas as etapas que ele tem que cumprir, adaptado ao público que irá atender.

Todos esses fatores contribuem para o sucesso da formulação de um programa, que antes de ser implementado, já possui toda uma estrutura bem definida dos objetivos, metas, prioridades, das medidas a serem tomadas, enfim, possui o que Cochran e Malone (1999) denominam de plano para lidar com o problema, ou seja, um plano de ação já todo articulado e montado, elevando as chances do sucesso, também, na fase seguinte de implementação e, conseqüentemente, nos resultados obtidos pelo programa. No entanto, não basta apenas ter um bom plano de ação se não houver profissionais qualificados capazes de operacionalizá-lo. Quanto à qualificação do pessoal para a implementação do Programa CrediAmigo, G3 afirma que “o pessoal da *Acción* veio... E capacitou o pessoal do banco, criou uma turma aqui de instrutor com funcionários do banco. Então a capacitação desde o início foi... forte aqui no CrediAmigo”.

Segundo os relatos dos gestores, o plano de negócios da época, elaborado pela equipe do Banco do Nordeste, com a consultoria da *Acción* e o apoio do Banco Mundial, já continha uma perspectiva de crescimento do programa. Ressaltaram, também, a realização, em 1997, do projeto piloto em cinco unidades, antes da implementação efetiva, compreendendo melhor o novo mercado de atuação. A realização de projetos pilotos é uma estratégia para adaptação do programa, que possibilita, ainda, conhecer o contexto local de sua atuação e, portanto, exerce um papel importante nas propostas de melhorias de soluções políticas.

Outro aspecto observado é quanto aos desafios dos programas, que, segundo Sidney (2007), consistem em identificar uma solução que seja aceitável pelos participantes, mas que consiga, também, atingir os resultados desejados. Desta forma, a proposta do CrediAmigo, para os gestores, pode ser considerada satisfatória, uma vez que o programa é autossustentável, pois gera suas próprias receitas, sem depender dos cofres públicos, e, ainda, possibilita acesso ao crédito àqueles que antes eram marginalizados pelo sistema tradicional.

Uma fragilidade detectada neste processo de formulação diz respeito ao desenho do programa, tendo em vista o processo de avaliação, em uma etapa posterior. Os autores da literatura de avaliação das políticas defendem a importância dos formuladores já se preocuparem com o processo de avaliação no momento do desenho das políticas, no sentido de melhorar as práticas avaliativas. Esta fragilidade pode ser observada pelo entrevistado G5:

O CrediAmigo, especificamente, ele já te traz alguns elementos que lhe dá uma indicativa para elaboração desta linha de base, apesar de não tê-la propriamente. Acredito que quem pensou no CrediAmigo lá atrás, já tinha alguma ideia ou objetivo com relação a avaliações periódicas; a forma de concepção dele facilita o processo de avaliação (G5).

A ausência de uma linha de base (*baseline*), portanto, configura-se como um desafio para a área de avaliação de políticas públicas, sendo que, na maioria dos programas governamentais, ela não se faz presente, devendo, portanto, ser reconstruída pelos avaliadores. No entanto,

em uma análise geral, todos os aspectos descritos neste processo de formulação sinalizam para uma implementação efetiva do Programa Crediamigo, a qual será apresentada no tópico seguinte.

Implementação

Esta fase corresponde às ações voltadas para a execução do Programa Crediamigo conforme desenhado por seus formuladores. Trata-se de um momento que envolveu, de acordo com os gestores, a formação das pessoas de acordo com o modelo de gestão proposto e o aculturamento de um novo processo, por diferir dos padrões tradicionais, exigindo da instituição mudanças em seu modo de trabalhar, para que a mesma alcance o público pretendido, ou seja, aqueles que não conseguem ou têm dificuldades de obter acesso ao crédito.

Este processo de aculturamento configura-se como um desafio para as instituições conseguirem atingir seus objetivos. No caso do Banco do Nordeste, com o Programa Crediamigo, esta foi uma etapa favorecida, conforme exposto pelos gestores, pela existência de um plano de ação bem definido, desenvolvido a partir das experiências de outros programas de microcrédito de outros países, com a consultoria de uma instituição especializada na temática proposta, e das adaptações realizadas para o contexto de atuação do banco.

Quanto ao processo de seleção do pessoal para trabalhar nas unidades, os gestores expõem que o mesmo era, inicialmente, realizado por fundações, como universidades, contratadas para esta finalidade. Posteriormente, em 2003, com as mudanças legislativas, foi possível ao Banco do Nordeste a realização do repasse de verbas para a operacionalização do programa, este processo passou, então, a ser realizado pelo Instituto Nordeste Cidadania (INEC), após assinatura do Termo de Parceria entre o banco e a entidade, ficando este responsável pela parte operacional do programa e o banco pela parte estratégica. Em dezembro de 2008, é formalizada, também, a parceria entre o Banco do Nordeste e o VivaCred, uma OSCIP, no entanto, para operacionalizar o Programa Crediamigo no Rio de Janeiro. Para G1: “Esse modelo gerou vários ganhos de eficiência, ganhos de centralização e padronização de toda uma contratação [...] Foi muito importante para o programa essa decisão [...]” (G1).

Quanto às tomadas de decisões, os gestores explicaram que, na época, “o projeto era ligado diretamente à presidência do banco” (G1), e, posteriormente, houve a criação de uma estrutura hierárquica decisória de gestão, separada dos outros produtos do banco, passando as decisões estratégicas a serem de responsabilidade de toda uma equipe especializada que interage com outras áreas do banco e com a diretoria geral, propondo, assim, as eventuais mudanças.

Neste sentido, é possível observar elementos presentes na implementação do Programa Crediamigo, como a especificação de detalhes do programa, a forma de seleção do pessoal responsável pela execução do programa, bem como, o modo como as decisões são tomadas, que vão ao encontro daqueles apresentados por Jann e Wegrich (2007), os quais fornecem

subsídios para uma avaliação favorável do processo de implementação do programa.

Um cuidado também observado na execução do programa, foi o de colocá-lo em prática onde havia uma expectativa de demanda para o microcrédito e, a partir daí, expandir a área de atuação, como explica G5: “O início deste programa se deu em capitais e regiões metropolitanas [...] Porque havia um indicativo que orientava que a maior demanda naquele momento era justamente em capitais e regiões metropolitanas. A partir de então é que ele começa a se expandir para outras regiões também” (G5).

Os gestores relatam, ainda, que a abertura das agências se deu de forma sequencial, orientada pela definição estratégica de onde o programa deveria ser priorizado. Até mesmo, no caso dos grandes centros, como o de Fortaleza, por exemplo, a estratégia era “trabalhar uma espécie de caracol” (G1), ou seja, como não era possível atender toda a cidade, o programa era implementado em uma agência de um bairro e, posteriormente, expandia a área de atuação, até abrir novos postos de agências para, assim, atender toda a cidade.

De modo geral, os gestores apresentaram alguns fatores que contribuíram para a implementação do Programa CrediAmigo, entre eles: fortes decisões estratégicas, a escolha da metodologia do programa, instrumento de gestão que foi se segmentando das outras áreas do banco, o apoio constante das consultorias internacionais e do Banco Mundial na aplicação do modelo, disciplinando a execução do mesmo e na capacitação técnica do pessoal do banco e, ainda, os investimentos com treinamento e qualificação das pessoas ligadas ao programa. Estes fatores estão em consonância com as condições expostas pela teoria para que um programa seja bem implementado, dentre elas: um ambiente externo favorável, com o apoio de órgãos internacionais; recursos disponíveis para investimento, oriundos do próprio programa, além, do apoio das instituições parceiras; a comunicação interna; o apoio dos órgãos governamentais; entre outros. O apoio das entidades governamentais é algo que, recentemente, tem contribuído para o programa, na captação de novos clientes, a partir do apoio do governo federal através do Programa Nacional de Microcrédito (Crescer).

De acordo com os gestores entrevistados, superados os desafios dos primeiros anos do programa, o período compreendido entre 2004 e 2011 representa um processo de rápido crescimento, no qual o programa havia atingido um estágio de maturidade, o que permitiu o crescimento em níveis mais elevados. Além disso, mudanças na legislação, no marco regulatório, neste período, contribuíram para o desenvolvimento das políticas de microcrédito, ampliando as fontes de recursos a serem destinadas a tais operações, fortalecendo o setor de microfinanças, como, por exemplo, foi o caso da Lei nº 11.110/2005, que instituiu o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO).

As pretensões atuais do programa podem ser verificadas no depoimento de G1:

[...] o programa já está num nível de maturidade muito grande e aí... A gente faz aquela sintonia fina, quero dizer... tornar ele mais qualitativo, chegar na baixíssima renda... Nós estamos acertando o alvo melhor, trabalhando... é... várias ferramentas de eficiência para que o programa possa ter um nível de efetividade maior. Nós estamos nesta fase agora (G1).

Observa-se, portanto, que a partir de 2011, o programa entra em uma fase de manutenção do crescimento, justificado pelo estágio de maturidade do programa e por suas pretensões.

Uma vez em funcionamento, o programa necessita de avaliações, no intuito de verificar seus pontos fortes, fragilidades e se seus objetivos estão sendo atendidos. Dentre os diversos desafios existentes no processo de avaliação, G6 apontou três, sendo eles: “ausência da linha de base, confiabilidade dos dados secundários com séries históricas interrompidas e o elevado custo de você ir a campo fazer pesquisa primária”.

Os gestores têm consciência da importância do processo de avaliação dos programas de um modo geral, aqui em específico, o Programa CrediAmigo em dois sentidos: um, verificar os pontos fortes do programa e aqueles passíveis de melhorias, tendo em vista, a tomada de decisão; e o outro, uma forma de estar prestando conta à sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O microcrédito, enquanto instrumento de política pública na concessão de crédito à população de baixa renda, foi se destacando à medida que as ações realizadas neste sentido apresentavam resultados satisfatórios que o inseriam como uma alternativa viável de políticas públicas de geração de emprego e renda.

O Programa de Microcrédito Produtivo Orientado do Banco do Nordeste - Programa CrediAmigo - é referência para o desenvolvimento das políticas de microcrédito no Brasil. Neste sentido, buscou-se descrever e documentar o processo de desenvolvimento do programa, na percepção de seus gestores centrais, desde a percepção do problema para o qual o programa foi formulado até sua implementação, fundamentando-se na teoria do ciclo político.

O quadro do ciclo político constitui-se, portanto, em referência para descrever o Programa CrediAmigo ao longo de seu processo de estruturação, evidenciando o planejamento das ações e o modo como as mesmas foram executadas. Foi possível, então, identificar que o CrediAmigo foi concebido tendo em vista conceder crédito àqueles que atuam nos setores informal ou formal da economia. A dificuldade no acesso ao crédito era uma problemática percebida tanto pelos órgãos governamentais quanto pela sociedade, gerando um espaço para discussão na agenda política. No entanto, não havia uma iniciativa concreta por parte dos agentes públicos que apresentasse uma alternativa para solução do problema.

O Banco do Nordeste (BNB), enquanto instituição financeira com o papel de desenvolvimento, vislumbrou, nesse problema, uma forma de inserir as pessoas na economia por meio do produto que ele oferece, ou seja, o crédito e, ainda, com uma visão de mercado, qual seja, uma oportunidade para atuar. Desta forma, o BNB, em parceria com instituições como o Banco Mundial, tomou a iniciativa e formulou o Programa CrediAmigo, um programa de microcrédito de atendimento direto, implementado, tendo em vista oferecer a oportunidade de acesso ao crédito àqueles que o tiveram negado pelo sistema tradicional e, com isso, servir de instrumento para contribuir na geração de renda e emprego no país e

para as melhorias da qualidade de vida, em um contexto mais amplo.

Dentre os fatores que contribuíram na fase de formulação do Programa CrediAmigo e que, também, colaboraram para uma implementação mais consistente em relação ao que estava sendo proposto, destacam-se o suporte e a assistência do próprio Banco do Nordeste, do Banco Mundial, das consultorias prestadas pela *Acción Internacional*, as experiências observadas em modelos que deram certo, além das pesquisas realizadas no contexto de atuação do programa.

Dos fatores que contribuíram para o processo de implementação do programa, destacam-se: a escolha adequada da metodologia do programa, instrumento de gestão que foi se segmentando das outras áreas do banco; o apoio constante das consultorias internacionais e do Banco Mundial na aplicação do modelo, disciplinando a execução do mesmo e na capacitação técnica do pessoal do banco; e, ainda, os investimentos com treinamento e qualificação das pessoas ligadas ao programa.

Aliado a estes fatores, ressalta-se que as condições econômicas, sociais e políticas também contribuíram para o sucesso do programa, o qual teve início em 1998. O contexto econômico, basicamente refletido na estabilização monetária, a partir de 1994, possibilitou melhores condições para o planejamento das ações e o surgimento das atividades produtivas, convergindo com os objetivos do CrediAmigo, no sentido de oferecer crédito aos empreendedores para o fomento de seus negócios.

A consolidação de uma agenda política envolvendo as questões relacionadas ao microcrédito foi ocorrendo na medida em que este passou a ter um maior reconhecimento a partir de evidências positivas quanto aos seus impactos. Este reconhecimento pode ser visualizado na apresentação de novas propostas de programas de microcrédito como, por exemplo, a criação do Programa Nacional de Microcrédito (Crescer), lançado em 2011 pelo governo federal.

Um fato que chama a atenção e serve de alerta para os programas que estão sendo desenhados e formulados, é com relação à avaliação, cuja importância já deve ser reconhecida desde a concepção do programa. Infelizmente, as políticas públicas no Brasil, de modo geral, são criadas sem uma linha de base, sendo necessário elaborá-las por meio de ferramentas metodológicas específicas. Outro desafio para a avaliação das políticas está relacionado aos dados secundários, o que, muitas vezes, inviabiliza sua realização, por falta de informações. Além deste desafio, os avaliadores deparam-se com os elevados custos da pesquisa primária, que envolve os gastos com deslocamentos, equipes especializadas e capacitadas, dentre outros que se fazem necessários.

Sugere-se, para pesquisas futuras, uma investigação com maior ênfase nas dificuldades e restrições identificadas nas iniciativas pioneiras, como a do CrediAmigo pelo BNB, de forma a trazer subsídios não apenas em relação às oportunidades, mas também em relação aos riscos e dificuldades encontradas na implantação de tais iniciativas. Sugere-se, ainda, estudos que avaliem os impactos socioeconômicos dessas iniciativas.

NOTAS

- 1 Submetido em: 27 abr. 2014. Aceito para publicação em: 24 jul. 2014.
- 2 Os autores agradecem à CAPES, à FAPEMIG e ao Banco do Nordeste pelo apoio e incentivo à pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. R. de. **O microcrédito e o combate à pobreza: entraves e desafios para o fortalecimento do setor de microfinanças no Brasil.** Dissertação (Mestrado) – Fundação João Pinheiro. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2012.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Crediamigo.** Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/Produtos_e_Servicos/Crediamigo/gerados/O_que_e_objetivos.asp>. Acesso em: 05 fev. 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** 3. ed. Lisboa: Edição 70, 2004.

BELLONI, I.; MAGALHÃES, H.; SOUZA, L. C. de. **Metodologias de avaliação em políticas públicas: uma experiência em educação profissional.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BIRKLAND, T. A. Agenda Setting in Public Policy. In: FISCHER, F. *et al.* **Handbook of public policy analysis: theory, politics and methods.** Boca Raton: CRC Press, 2007. p. 63-78.

COBB, W. R.; ELDER, V. C. The politics of agenda building: an alternative perspective for modern democratic theory. **Journal of Politics**, [S.l.], v. 33, p. 892-915, 1971.

COCHRAN, C. L.; MALONE, E. F. **Public Policy: Perspectives and Choices.** Boston: McGraw-Hill, 1999.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais.** 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. In: **Planejamento e Políticas Públicas.** Brasília: IPEA, n. 21, p. 211-259, jun. 2000.

HILL, M.; HUPE, P. **Implementing public policy: governance in theory and in practice.** London: SAGE Publications, 2002.

HOFFERBERT, Richard. **The Study of Public Policy.** Indianapolis, Indiana: Bobbs-Merrill, 1974. p. 258-269.

JANN, W.; WEGRICH, K. Theories of the policy cycle. In: FISCHER, F. *et al.* **Handbook of public policy analysis: theory, politics and methods.** Boca Raton: CRC Press, 2007. p. 43-62.

JANNUZZI, P. de M. Monitoramento analítico como ferramenta para aprimoramento da gestão de programas sociais. **Revista da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, n. 1, p. 38-67, 2011.

KINGDON, W. J. **Agendas, alternatives, and public policies**. Boston: Little, Brown and Company, 1984.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber** – Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MENDOZA, E. C. Usos y costumbres en la hechura de las políticas públicas en México. Límites de las policy sciences en contextos cultural y políticamente diferentes. In: Jefatura de Gabinete de Ministros. (Org.). **Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual**. Buenos Aires. v. 1, p. 259-294, 2007.

NERI, Marcelo (Org.). **Microcrédito, o mistério nordestino e o Grameen brasileiro: perfil e performance dos beneficiários do CrediAmigo**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PEDONE, L. **Formulação, implementação e avaliação de políticas públicas**. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP, 1986.

PULZL, H.; TREIB, O. Implementing Public Policy In: FISCHER, F. *et al.* **Handbook of public policy analysis: theory, politics and methods**. Boca Raton: CRC Press, 2007. p. 89-107.

ROSSI, P. H.; LIPSEY, M. W.; FREEMAN, H. E. **Evaluation: a systematic approach**. California: Sage Publications, 2004.

RUA, M. das G. **Análise de políticas públicas: conceitos básicos**. Programa de Apoio à Gerência Social no Brasil – BID, 1997.

SARAVIA, E. Introdução à teoria da política pública. In: SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. (Org.). **Políticas públicas: Coletânea**. Brasília: ENAP, 2006.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SIDNEY, M. S. Policy Formulation: Design and tools. In: FISCHER, F. *et al.* **Handbook of public policy analysis: theory, politics and methods**. Boca Raton: CRC Press, 2007. p. 79-87.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n.16, p. 20-45, 2006.

SOUZA, M. C. G. F. de. **O desenho do Programa Crediamigo do Banco do Nordeste: inclusão social e mercado**. Fortaleza: BNB, 2010.

THEODOULOU, Stella Z. How public policy is made. In: Stella Z. Theodoulou, e Matthew A. Cahn (Eds.), **Public Policy: the essential readings**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995, p. 86-96.

VIANA, A. L. Abordagens metodológicas em políticas públicas. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 5-43, 1996.

VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

**Ronan Pereira
Capobiangio**

Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Viçosa. Chefe do Departamento de Ciências Contábeis da UFVJM. Bolsista da DEAD/UFVJM nos cursos de Administração Pública (Graduação) e de Gestão Pública Municipal (Pós-Graduação) da UFVJM. Membro da Rede de Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas. Atua, principalmente, nas seguintes áreas: Contabilidade, Administração Pública, Avaliação de Políticas Públicas, Administração Financeira e Orçamentária.

**Suely de
Fátima Ramos
Silveira**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Doutora em Economia Aplicada pela ESALq/Universidade de São Paulo, Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal de Viçosa e Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Viçosa. Bolsista de Produtividade do CNPq. Diretora do Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável (IPADS). Membro da Comunidade GIGAPP - Grupo de Investigación em Gobierno, Administración y Políticas Públicas (Madri, Espanha). Membro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e Líder de Tema da Divisão Acadêmica de APB da ANPAD no biênio 2015-2016.

**Afonso
Augusto
Teixeira de
Freitas de
Carvalho Lima**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; Especialista em Gerência de Empresas pela FACCIO; Bacharel em Administração pela UFV. Professor Associado III da Universidade Federal de Viçosa, atuando principalmente nas áreas de Marketing, Marketing do Setor Público, Marketing Social, Estratégia, Administração Pública e Administração Geral. Ex-Presidente do Conselho Editorial da Editora UFV. Revisor técnico dos livros Marketing do Setor Público, de Philip Kotler e Nancy Lee, lançado em 2008, e Marketing Social, lançado em 2011 pela Editora Bookman/Artmed. Membro do Conselho Deliberativo do Agros - Instituto UFV de Seguridade Social e membro do Conselho Fiscal da Funarbe - Fundação Artur Bernardes.



PROGRESSO

Foto: Inês Grimaux



Foto:Eduardo Loebel

O Projeto Conexão Local: Uma Avaliação com Base na Política Nacional de Extensão Universitária

Eduardo Loebel, Peterson Elizandro Gandolfi, Cintia Rodrigues Oliveira Me-deiros, Valdir Machado Valadão Jr.

Resumo

O objetivo deste artigo é avaliar uma experiência do Projeto Conexão Local promovida por uma escola privada de ensino superior em Administração e propor uma reflexão teórica. Os critérios para a avaliação, elaborados a partir dos princípios básicos da Política Nacional de Extensão Universitária, permitem examinar a experiência por meio de duas questões de pesquisa: a experiência pode ser considerada uma genuína ação de extensão universitária conforme os critérios? Quais são os seus principais pontos de melhoria? A pesquisa emprega uma abordagem metodológica qualitativa. Os resultados apontam para quatro lacunas na experiência, discutidas em nível organizacional e institucional. Em decorrência, a experiência objeto de avaliação é considerada uma ação de extensão universitária que atende parcialmente aos critérios. Discute-se que as lacunas não poderão ser superadas sem que haja um debate mais amplo sobre as questões pertinentes aos pressupostos, execução e avaliação da ação de extensão universitária na escola privada de Administração.

Palavras-chave

Extensão Universitária. Comunidade. Desenvolvimento Local. Papel da Universidade. Gestão da Educação Superior.

Abstract

Conexão Local (Local Connection Project), performed by a private Business Administration school, and to propose a theoretical reflection. The evaluation criteria, developed upon the basic principles of the National Policy of University Extension, allow us to examine the experience through two research questions: is the experience a genuine action of university extension according to the criteria? What are the main areas for improvement? The research employs qualitative methodological approach. The results indicate four gaps in the experience, discussed in organizational and institutional levels. Consequently, the experience analyzed is an action of university

extension that partially meets the fundamental principles of the National Policy of University Extension. The article argues that the gaps are insurmountable without a broader discussion of the relevant assumptions, implementation and evaluation of the action of university extension in the private Business Administration school.

Keywords Academic Extension. Community. Local Development. Role of the University. Higher Education Management.

INTRODUÇÃO

O Projeto Conexão Local foi criado na Escola de Administração (doravante denominada “Escola”) em 2005, com o objetivo de levar estudantes para conhecer experiências inovadoras em gestão pública e privada em outros lugares do Brasil (PARA PENSAR, 2012).

O ciclo de 2012 contou com 60 pessoas organizadas em 14 experiências e teve o propósito de promover interações entre os estudantes e diferentes situações da realidade da gestão brasileira.

O presente artigo tem como objetivo avaliar os resultados de uma experiência do Projeto Conexão Local da Escola com base em critérios extraídos da Política Nacional de Extensão Universitária (FORPROEX, [198-?]; 1999; 2001; 2006; 2007; 2012) e propor uma reflexão teórica a partir da situação avaliada. As perguntas de pesquisa foram assim definidas: a experiência pode ser considerada uma genuína ação de extensão universitária conforme os critérios? Quais são os seus principais pontos de melhoria? No decorrer do trabalho, duas questões substantivas foram recuperadas da literatura e são indicadas para aprofundamento em trabalhos futuros.

O trabalho justifica-se pelas contribuições ao debate sobre atividades de extensão universitária no âmbito da área de Administração e pelas potenciais contribuições à Escola e ao campo de pesquisa.

Na seção seguinte, apresenta-se o referencial teórico, o qual se centra nos pressupostos da atividade de extensão. Em seguida, apresenta-se uma seção que descreve brevemente o histórico, o *modus operandi* e os resultados do Projeto Conexão Local da Escola. Segue-se uma apresentação do método de pesquisa e os resultados da análise dos dados. Uma discussão e as considerações finais encerram o artigo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A relação entre escola superior e comunidade é um tema amplo e controverso. Tragtenberg (2004) descreveu uma face obscura da escola superior brasileira, referindo-se a uma crise de legitimidade, visto que sua condição social deixou de ser um direito de todos. Santos (2000) defende a criação de canais de participação real e a autogestão escolar, o que apenas se concretizou pontualmente no ensino superior brasileiro (WANDERLEY, 1999). A situação que se apresenta pode ser um indicador da crise de legitimidade nesse campo.

Proveniente da contradição entre autonomia institucional e produtividade social, a crise ocorre, porque as condições sociais proporcionadas pelas escolas superiores, supostamente estáveis e autossustentadas, passaram a não garantir os pressupostos que assegurariam a sua reprodução. A escola superior brasileira deparou-se com uma contradição intrínseca na medida em que suas formas de organização e de gestão foram colocadas em xeque e lhes foram impostos modelos tidos como mais eficientes (LEHER, 2003).

O modelo estandardizado, flexibilizado, diversificado e competitivo de educação superior só seria efetivamente instituído se houvesse um sistema de avaliação capaz de estabelecer algum controle de qualidade. Assim, o sistema adotado deu maior importância aos produtos acadêmicos do que aos processos históricos de desenvolvimento institucional ou às áreas de produção do trabalho acadêmico (COELHO, 2003; SILVA JR., 2003).

O atual marco institucional e as práticas de gestão da educação superior preconizam a flexibilidade da estrutura dos cursos de graduação, novas diretrizes curriculares, a redução da duração dos cursos, o reconhecimento de habilidades e competências adquiridas. A compreensão do processo educacional brasileiro não pode ser parcial, pois é inadequado na totalidade e “é todo ele, em conjunto, em bloco, que a cultura em elaboração precisa” (FREIRE, 2002, p. 114).

Dourado, Oliveira e Catani (2003) argumentam que no período entre 1995 e 2002, no Brasil, houve uma expansão e reconfiguração do campo universitário. De acordo com os autores, “[a]dotou-se o modelo de diversificação e diferenciação, em contraposição ao modelo único pautado na defesa da indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão que vinha sendo constituído no país” (DOURADO; OLIVEIRA; CATANI, 2003, p. 24). Esse movimento histórico contribuiu para uma expansão privatista (LEHER, 2003), uma metamorfose das universidades públicas (OLIVEIRA, 2000), mudanças nas identidades institucionais das universidades (SILVA JR.; CARVALHO, 2003), a complexificação do cenário de construção de políticas públicas de educação (DOURADO, 2010). Galleguillos e Catani (2011) argumentam que, mediante uma nova concepção de Estado, a educação superior enfrenta uma reestruturação profunda com impactos às atividades de extensão universitária. De acordo com os autores,

A curva de crescimento dos cursos privados foi notoriamente maior, o que evidencia que a massificação da educação superior no Brasil ocorreu por meio do fornecimento privado sob influência do Banco Mundial, que defendeu e tem interesse no desaparecimento da ideia de uma universidade pública, gratuita e

pautada na tríade ensino/pesquisa/extensão (GALLEGUILLOS; CATANI, 2011, p. 851).

De acordo com FORPROEX (2012, p. 15), “a extensão universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade”. As diretrizes que orientam o planejamento e realização das ações de extensão universitária são as seguintes: interação dialógica, interdisciplinaridade e interprofissionalidade, indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, impacto na formação do estudante, impacto e transformação social.

Em relação às potenciais aplicações na educação superior de Administração no Brasil, a observação de princípios básicos é determinante nas ações para uma extensão universitária “voltada para os interesses e as necessidades da maioria da população” (FORPROEX, [198-?], p. 4). A interação dialógica possibilita o desenvolvimento de ações de mão dupla voltadas para a melhoria da qualidade de vida da população pela troca de saberes, ampliando a função social da Universidade por meio de “aliança com movimentos sociais de superação de desigualdades e de exclusão” (FORPROEX, 2007, p. 18). No campo da Administração, significa promover ações relacionadas com a melhoria da gestão empresarial e pública, apoio ao desenvolvimento de organizações empreendedoras, apoio à adaptação de trabalhadores ingressantes e atuantes de longa data às contínuas mudanças do mercado de trabalho. No entanto, essa diretriz pressupõe ações de mão dupla, pois considera que os atores sociais participantes também contribuem para a produção de conhecimento com base em suas práticas cotidianas (FORPROEX, [198-?]; 2012). Assim, são necessários a contínua reflexão e ajustes nas metodologias a fim de estimular a participação e democratização do conhecimento visto de forma ampla, no sentido acadêmico e popular (FORPROEX, [198-?]; 2007; 2012).

O critério da interdisciplinaridade e interprofissionalidade impõe o desafio da superação da dicotomia entre visão holística e visão especialista (FORPROEX, 2007; 2012). Para FORPROEX (2007, p. 18), esse fundamento básico caracteriza-se

[...] pela interação de modelos e conceitos complementares, de material analítico e de metodologias, buscando consistência teórica e operacional que estruture o trabalho dos atores do processo social e que conduza à interinstitucionalidade, construída na interação e inter-relação de organizações, profissionais e pessoas.

No campo da Administração, na qual predomina a visão especialista, significa explorar melhor as disciplinas de natureza humanista dos cursos de graduação, visando proporcionar aos estudantes e demais participantes das ações de extensão universitária uma atuação capaz de integrar os saberes técnicos e humanistas, “tanto científicos e tecnológicos quanto artísticos e filosóficos” (FORPROEX, [198-?], p. 2), em especial, visando à compreensão da esfera pública, das questões ambientais, das exigências e consequências do capitalismo contemporâneo para os diferentes atores sociais, principalmente, os trabalhadores.

A indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, no que se refere à relação entre extensão e

ensino, requer que estudantes sejam protagonistas da sua formação técnica e cidadã. Além de estar ligado ao princípio da autonomia universitária, esse fundamento básico encontra-se também relacionado à flexibilização curricular, visando à formação de profissionais-cidadãos (FORPROEX, 2006). Aplicada ao campo da Administração, essa diretriz significa a existência de ações de extensão que envolvam os estudantes e outros atores internos e externos à Universidade como parte da formação técnica e cidadã. Tal condição exige, em grande parte dos casos, uma revisão de projetos pedagógicos dos cursos de Administração, no sentido de reconhecer que a formação completa não ocorre unicamente em sala de aula. Os padrões de sucesso estudantil nos cursos de Administração e os critérios do mercado de trabalho deveriam ser ressignificados, visando ao melhor atendimento desse princípio básico e as consequentes melhorias nos processos de ensino-aprendizagem.

Os critérios que dizem respeito aos impactos na formação do estudante e à transformação social remetem, ao mesmo tempo, ao aspecto pedagógico das ações extensionistas e seus pressupostos políticos (FORPROEX, [198-?]; 1999; 2007; 2012). No tocante ao campo da Administração, esses fundamentos básicos ensejam que tais aspectos sejam vistos como indissociáveis entre si e coerentes com as suas dimensões técnicas. Ou seja, as diretrizes requerem projetos competentes do ponto de vista técnico, pedagógico e político, uma persistência e coerência das ações extensionistas ao longo do tempo, bem como instrumentos de avaliação que extrapolem o âmbito da Universidade e que possam orientar uma trajetória de ações extensionistas pela qual a aprendizagem e a transformação social sejam consideradas como resultados indissociáveis e possam ser aplicados nos diferentes níveis de atuação: individual, grupal, institucional e nacional (FORPROEX, 2001). A literatura sobre os movimentos sociais e ações coletivas participativas e democráticas é rica a respeito da aplicação desses fundamentos e oferece ao campo da Administração subsídios importantes para a sua concretização em ações transformadoras de extensão universitária.

As diretrizes para as ações de extensão universitária aplicadas ao ensino de Administração são alvo de um debate amplo e realizações pontuais (WANDERLEY, 1999). Ao propósito desta pesquisa, consideramos suficiente a sua caracterização e a identificação de potenciais aplicações na educação superior em Administração no Brasil. Entendemos que elas podem também ser vistas como critérios de avaliação de ações de extensão específicas na busca de caracterizá-las como tal e indicar suas oportunidades de melhoria. A seguir, são apresentados, brevemente, o histórico, o *modus operandi* e os resultados do Projeto Conexão Local da Escola.

O PROJETO CONEXÃO LOCAL

De acordo com FGV-EAESP (2005, p. 2), o Projeto Conexão Local foi criado com o objetivo de aprimorar a formação de estudantes que “futuramente terão um papel-chave na mudança de atitudes e de perspectivas sobre os problemas que afligem a nossa população”. O documento deixa claro que a proposta não visa apenas disseminar entre os estudantes “os saberes e fazeres”, mas, também, aprofundar no curso de graduação a compreensão da esfera pública e suas estratégias de gestão.

FGV-GVPESQUISA (2014) apresenta o propósito, principais marcos e a produção do Projeto Conexão Local. O propósito é de “estimular o envolvimento de estudantes de graduação da GV com experiências inovadoras de gestão social e de desenvolvimento econômico local, com foco nas áreas de políticas públicas, combate à pobreza e promoção da cidadania”. O principal marco é a sua criação, em 2005. Sucedem-se a criação da modalidade interuniversitária em 2008, tendo uma universidade pública como parceira, a contemplação pelo Edital Pró-Adm da CAPES em 2009, e a ampliação de parcerias com mais duas universidades em 2010. Desde a sua criação, foram produzidos 74 relatórios preparados por pesquisadores do Projeto Conexão Local e relativos às experiências realizadas em todos os estados brasileiros.

Quanto ao *modus operandi* do Projeto Conexão Local, Para Pensar (2012) revela que as experiências tomam forma por meio de duplas ou trios de estudantes provenientes dos cursos de graduação da Escola, sempre acompanhados de um supervisor, geralmente, um estudante de curso de pós-graduação *stricto sensu*, mestrado ou doutorado. Os participantes das experiências trabalham sob a responsabilidade de um professor vinculado a um Centro de Estudos ou Linha de Pesquisa da Escola. Além da modalidade Conexão Local Interuniversitária (CLIU), que enfatiza a Gestão Pública e opera segundo o acordo com as três universidades parceiras, há também experiências que enfatizam as áreas de interesse de Administração de Empresas. Os recursos são provenientes de agência de fomento à pesquisa e do financiamento interno.

MÉTODO

Para atender aos objetivos propostos neste trabalho, adotamos uma abordagem qualitativa, a qual está organizada em quatro eixos: 1) a escolha da experiência; 2) definição de pressupostos metodológicos; 3) os procedimentos de coleta e organização dos dados; 4) o processo analítico. Considerando o propósito deste artigo e maior clareza das análises e seus resultados, são apresentadas as especificidades metodológicas do trabalho avaliado e da presente pesquisa.

A ESCOLHA DA EXPERIÊNCIA

As 14 experiências participantes do Projeto de 2012 foram avaliadas por professores da Escola para a escolha do trabalho homenageado no seu XIX Seminário de Iniciação Científica. O prêmio de melhor trabalho do Projeto Conexão Local foi atribuído ao trabalho realizado por Domingues, Noronha e Rocha (2012b). Coerentemente com o processo de avaliação realizado pela Escola, o mesmo trabalho foi escolhido para ser objeto da pesquisa de avaliação quanto aos critérios estabelecidos pela Política Nacional de Extensão Universitária (FORPROEX, [198-?]; 1999; 2001, 2006, 2007; 2012).

O tema do trabalho escolhido para avaliação é “[o]s sentidos do trabalho em cooperativas de recicladores” (DOMINGUES; NORONHA; ROCHA, 2012b, p. 1). O objetivo geral é de

“identificar os sentidos atribuídos ao trabalho por trabalhadores de diferentes cooperativas de reciclagem localizadas nos municípios de Uberlândia/MG e Ituiutaba/MG. Pretendeu-se, para isso, aplicar os conceitos de trabalho e seus sentidos, definidos pelos principais autores [...] que conduziram estudos reconhecidos a respeito do tema” (DOMINGUES; NORONHA; ROCHA, 2012b, p. 3).

A experiência baseou-se na abordagem qualitativa desenvolvida a partir de entrevistas, observações e documentos secundários, desenvolvida conforme os procedimentos de coleta, organização e análise de dados expostos a seguir.

Os resultados apontam para a confirmação dessas categorias descritas na literatura (MORIN, 2002; MORIN; TONELLI; PLIOTAS, 2007). Houve a identificação de dois perfis sobre a percepção dos sentidos do trabalho. A diferença básica entre esses perfis pode ser explicada pela estrutura física e organizacional que apoia e estabelece padrões de trabalho dentro das organizações; pelo papel do líder na condução do trabalho; e pelos conflitos e relações de gênero.

As conclusões indicam que o sentido do trabalho para os recicladores varia conforme a estrutura, a liderança e as relações de gênero da cooperativa em que trabalham. Dois diferentes perfis de percepção do trabalho puderam ser observados. O primeiro grupo entende o trabalho como forma de sobrevivência. O segundo, como forma de desenvolvimento pessoal. Notou-se ainda que o primeiro grupo é composto, majoritariamente, por indivíduos que trabalham nas cooperativas mais estruturadas, com determinado perfil de liderança, enquanto que o segundo é composto por indivíduos que trabalham nas cooperativas menos estruturadas, com outro perfil de liderança. Os fatores gênero e histórico também foram determinantes para a compreensão e entendimentos desses perfis.

A DEFINIÇÃO DE PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS

Os pressupostos metodológicos para o Projeto Conexão Local foram concebidos e compartilhados desde a fase preparação para imersão no campo do Projeto Conexão Local, que antecedeu a ida a campo. Esses foram empregados em todas as experiências e reproduzidos por meio de aulas ministradas pelo professor-coordenador do Projeto Conexão Local. Houve também um acompanhamento para a elaboração dos planos de trabalho realizado por supervisores das experiências. Os supervisores são alunos do curso de doutorado e também participantes de Centros de Estudos ou Linha de Pesquisa, aos quais as experiências são vinculadas. Para o Projeto Conexão Local, procurou-se estabelecer um conjunto de orientações gerais que nortearam os trabalhos: a pesquisa baseada em uma abordagem qualitativa, a diversidade como elemento central de cada trabalho, uma atitude voltada para a reflexão sobre questões sociais locais e a singularidade das experiências vividas. Cada experiência incorporou as orientações gerais de sua própria forma, conforme as orientações do Centro de Estudos ou Linha de Pesquisa vinculados e do professor responsável.

Especificamente, a experiência em avaliação ocorreu sob a responsabilidade do Centro de

Estudos de Planejamento e Gestão da Saúde. Por escolha do grupo diretamente envolvido, foi adotada, para a experiência, a estratégia metodológica do estudo de caso (YIN, 2010), mais especificamente, segundo as orientações de estudo de caso qualitativo (GODOI, 2006).

As questões abordadas foram: 1) condições históricas e sociais dos cooperados e das cooperativas; 2) segurança, sobrevivência e produtividade; 3) relações de trabalho e diferenças entre homens e mulheres. As proposições provenientes da literatura dão conta da existência de um sentido do trabalho nas organizações pesquisadas e que esse depende, principalmente, das percepções dos membros quanto à estrutura da organização, a liderança e relações de gênero.

O objeto de estudo da experiência do Projeto Conexão Local em avaliação foi o sentido do trabalho em organizações de coleta seletiva de lixo. As unidades de análise foram oito organizações de coleta e reciclagem de lixo em duas cidades do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. A lógica para unir os dados às proposições foi a identificação de padrões organizacionais por meio da análise de conteúdo dos dados provenientes de entrevistas, observações e documentos secundários. Os critérios para interpretar as descobertas foram os seguintes: 1) entender como o trabalho gera segurança e proporciona condições de sobrevivência e como a remuneração e as condições de produtividade afetam o entendimento do trabalho; 2) entender se as condições históricas e sociais dos cooperados e das cooperativas afetam no entendimento do trabalho; 3) entender se há coerência nas relações de trabalho no que se refere às diferenças entre mulheres e homens. Vide o Quadro 1.

Para a realização do trabalho de avaliação da experiência escolhida, adotou-se a definição geral de pressupostos metodológicos do Projeto Conexão Local como um todo. No entanto, este trabalho adotou o formato de pesquisa de campo, a qual foi realizada pelo retorno ao local da experiência, pelo coordenador do projeto. Também foram realizadas entrevistas, observações e coleta de dados secundários orientados pela Política Nacional de Extensão Universitária, em especial, pelas suas diretrizes para ações de extensão universitária (FORPROEX, [198-?]; 1999; 2001; 2006; 2007; 2012).

As questões de estudo são as seguintes: a) como as ações no âmbito da experiência incluíram a ideia de conhecimento novo para a sociedade e para a Universidade? b) Nas ações, houve a combinação de visão especialista e visão da realidade social? c) Os participantes atuaram de forma responsável e comprometida em relação aos objetivos? d) Como os participantes tiveram clareza do problema social em foco, do sentido e dos fins das ações realizadas? e) Quais foram os impactos e transformações decorrentes das ações? Por ser uma pesquisa preliminar e de caráter exploratório, não foram identificadas, *a priori*, pressuposições em relação às questões de pesquisa.

O objeto de estudo e unidade de análise do trabalho de avaliação apresentado neste artigo foram, concomitantemente, a experiência do Projeto Conexão Local relatada por Domingues, Noronha e Rocha (2012b). Escolhidas pelo critério da conveniência, quatro das organizações estudadas foram incluídas no processo de coleta de dados. A lógica utilizada para relacionar as questões de pesquisa aos dados foi a da comparação entre o relato da experiência e os depoimentos colhidos *a posteriori* para identificar, segundo os critérios

adotados, as principais lacunas entre o trabalho realizado e os critérios que definem uma adequada atividade de extensão universitária. Os critérios para identificar as descobertas foram assim definidos: 1) ações realizadas para gerar conhecimento novo para a sociedade e para a Universidade; 2) combinação de visão especialista e visão da realidade social; 3) atuação responsável e comprometida em relação aos objetivos; 4) clareza do problema social, sentido e dos fins; 5) impactos e transformações decorrentes das ações. As citações de parte do material empírico presente na análise deste artigo dizem respeito ao conteúdo das entrevistas. As falas dos estudantes são citações do conteúdo do relatório da experiência avaliada.

OS PROCEDIMENTOS DE COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de entrevista semiestruturada, observação e verificação de arquivos de documentos. A experiência em análise, conforme o relatório originalmente desenvolvido pelos estudantes (DOMINGUES; NORONHA; ROCHA, 2012b), foi baseada em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo qualitativa com utilização dos instrumentos descritos anteriormente. Com base em um roteiro de entrevista semiestruturado, foram realizadas 69 entrevistas com representantes de oito organizações de coleta seletiva de lixo das cidades de Uberlândia-MG e Ituiutaba-MG. As entrevistas foram feitas com a devida autorização dos sujeitos inquiridos, apoiadas por registro de gravações de áudio, as quais foram, posteriormente, transcritas. O registro em áudio das entrevistas foi eliminado após a transcrição. No decorrer da experiência, foram coletados documentos e organizados cadernos de campo com anotações realizadas pelos estudantes, relatando situações, estranhamentos, questionamentos, padrões e estruturas observadas no campo. Ao todo, foram feitas, aproximadamente, oitenta horas de observação. Conforme afirmam Domingues, Noronha e Rocha (2012b, p. 22), “[a] validação dos dados ocorreu pela triangulação entre as informações contidas nos documentos, nas anotações do diário de campo proveniente da observação e pelas entrevistas”.

No presente trabalho de avaliação da experiência escolhida, foram realizadas seis entrevistas adicionais com gestores de organizações de reciclagem de lixo, totalizando duas horas e quarenta e nove minutos de gravação e quarenta páginas de transcrição. Previamente, foi definido um sistema de cinco categorias analíticas. Para a realização das entrevistas, com base nas categorias analíticas pré-definidas, foi construído um roteiro de entrevista semiestruturada contendo as seguintes questões: 1) em sua visão, de que maneira as ações realizadas no âmbito do projeto incluíram a ideia de conhecimento novo para a comunidade e para a Universidade? 2) Nas ações, houve a combinação de visão especialista e visão da realidade social? 3) Os participantes do projeto atuaram de forma igualmente responsável e comprometida em relação aos objetivos do projeto? 4) Em que medida os participantes do projeto tiveram clareza do problema social em foco, do sentido e dos fins das ações realizadas? 5) Quais foram os impactos e transformações decorrentes das ações realizadas? Igualmente, as entrevistas foram autorizadas, gravadas e transcritas. As gravações das entrevistas foram apagadas após a transcrição.

O professor-coordenador do Projeto Conexão Local esteve presente como observador na reunião do Comitê Gestor de Coleta Seletiva Solidária do Município de Uberlândia, na qual o Centro Mineiro de Referência em Resíduos apresentou o relatório de diagnóstico preliminar. Nessa reunião, ocorrida no mês de agosto de 2013, estiveram presentes representantes de todas as organizações de coleta seletiva da cidade de Uberlândia.

O PROCESSO ANALÍTICO

Os procedimentos de análise de dados do trabalho original (DOMINGUES; NORONHA; ROCHA, 2012b) considerou como orientação a conduta de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Tal conduta exige uma organização prévia dos dados, composta dos passos de análise prévia, exploração do material e tratamento dos dados. Realizados tais procedimentos preliminares, definiu-se a forma como conduzir a análise propriamente dita. A categorização e codificação foram conduzidas com base nas categorias analíticas apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Categorias de Análise do trabalho original

REFERÊNCIA	TEMAS ESCOLHIDOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE
Morin, Tonelli e Pliopas (2007)	Sobrevivência; Segurança.	1. Entender como o trabalho gera segurança e proporcionar condições de sobrevivência. E como a remuneração e as condições de produtividade afetam o entendimento do trabalho.
Tolfo e Piccinini (2007)	Experiências concretas (histórico econômico e social); Supervalorização da produtividade.	2. Entender se as condições históricas e sociais dos cooperados e das cooperativas afetam no entendimento do trabalho.
Morin (2004)	Importância do trabalho; Coerência entre o sujeito e o trabalho.	3. Entender se há coerência nas relações de trabalho no que se refere às diferenças entre mulheres e homens.

Fonte: Domingues, Noronha e Rocha (2012, p. 23).

No trabalho de avaliação da experiência escolhida do Projeto Conexão Local, os procedimentos de análise seguiram a mesma orientação de análise dos dados, ou seja, a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Procedeu-se à categorização e codificação do material empírico conforme as categorias apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Categorias de Análise da Avaliação da Experiência do Projeto Conexão Local

REFERÊNCIA	DIRETRIZES PARA AS AÇÕES DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA	CATEGORIAS DE ANÁLISE
FORPROEX ([198-?]; 1999; 2001; 2006; 2007; 2012)	<p>Interação dialógica</p> <p>Interdisciplinaridade e Inter-profissionalidade.</p> <p>Indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão;</p> <p>Impacto na Formação do Estudante</p> <p>Impacto e Transformação Social</p>	<p>1. Entender como a experiência produziu conhecimento novo para a sociedade e a Universidade por meio de uma ação dialógica.</p> <p>2. Entender como na experiência combinou-se a especialização e a complexidade inerente às comunidades, setores e grupos sociais com os quais se desenvolvem as ações de extensão.</p> <p>3. Entender como na experiência esteve presente a visão do estudante como protagonista da sua formação técnica e cidadã.</p> <p>4. Entender como a experiência propiciou aos estudantes uma clareza em relação aos problemas sociais em foco, no sentido e nas ações realizadas.</p> <p>5. Entender de que forma a experiência proporcionou uma transformação social por meio da efetiva solução de problemas.</p>

Fonte: Os autores

ANÁLISE

Situação observada

De acordo com Domingues, Nogueira e Rocha (2012b), a experiência estudada teve como objetivo identificar os sentidos atribuídos ao trabalho por trabalhadores de diferentes cooperativas de reciclagem localizadas nos municípios de Uberlândia/MG e Ituiutaba/MG.

As organizações estudadas por Domingues, Nogueira e Rocha (2012b) foram: a) ACRU (Associação de Catadores e Recicladores de Uberlândia); b) ARBE (Associação de Recicladores Boa Esperança); c) CORU (Cooperativa de Recicladores de Uberlândia); d) COOPER-UDI (Cooperativa de Reciclagem e Coleta Seletiva); e) ACOPPPMAR (Associação de Coletores de Plástico, Pet, PVC e outros materiais recicláveis); f) ASSOTAIAMAN (Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis do Bairro Taiaman); g) ARCA (Associação de Recicladores e Catadores Autônomos); COOPERCICLA localizada na cidade de Ituiutaba-MG (COOPERCICLA, [200-?]).

O diagnóstico

O Centro Mineiro de Referência em Resíduos foi criado em 2007, como uma iniciativa do Governo de Minas Gerais (CMRR, 2013). Constitui-se, portanto, em uma iniciativa do governo de Minas em resposta à necessidade de mudança de hábitos e atitudes para o uso racional dos recursos naturais, buscando estimular a reflexão e ações de cidadania para os desafios da gestão integrada de resíduos, envolvendo o primeiro, o segundo e o terceiro setor, na busca por soluções e novas oportunidades de trabalho e renda.

O “Projeto Reciclando Oportunidades: Gerando Trabalho e Renda” é uma iniciativa decorrente do convênio firmado entre o Ministério Público do Estado de Minas Gerais - MPE/MG e o Serviço Voluntário de Assistência Social - SERVAS, por intermediação do CMRR, que visa promover a erradicação da catação nos lixões, com a implantação, ampliação e fortalecimento dos serviços de Coleta Seletiva, com inclusão socioproductiva dos catadores e o fortalecimento do associativismo, geração de renda e melhor qualidade.

Em Uberlândia, a Secretaria Municipal de Serviços Urbanos tem o objetivo de executar e fiscalizar as atividades relativas aos serviços de limpeza pública. Os serviços prestados são de coleta de resíduos, coleta seletiva e ecopontos. A destinação final dos resíduos ocorre no Aterro Sanitário da cidade, com vida útil até 2020.

Há também na cidade um serviço de coleta seletiva que, em 2013, atendeu 35% dos bairros e recolheu 148 toneladas/mês de materiais recicláveis mantidos por sete organizações de catadores de materiais recicláveis e uma média de 56 catadores organizados.

De acordo com CMRR (2013), o diagnóstico foi realizado com a finalidade de propor uma iniciativa para atender um conjunto de propósitos incluindo adequações do espaço físico. Para tanto, foi realizada uma avaliação da infraestrutura das organizações sintetizada no Quadro 3.

As organizações com infraestruturas inviáveis localizam-se em Áreas de Preservação Permanente (APP). De acordo com Senado Federal,

[o] Código Florestal atual estabelece como áreas de preservação permanente (APPs) as florestas e demais formas de vegetação natural situadas às margens de lagos ou rios (perenes ou não); nos altos de morros; nas restingas e manguezais; nas encostas com declividade acentuada e nas bordas de tabuleiros ou chapadas com inclinação maior que 45°; e nas áreas em altitude superior a 1.800 metros, com qualquer cobertura vegetal (SENADO FEDERAL, 2013).

Quadro 3: Síntese do diagnóstico realizado pelo Centro Mineiro de Referência em Resíduos (CMRR)

ORGANIZAÇÃO	VIABILIDADE DE INVESTIMENTO	MOTIVO
ABRCS	Não viável	Localizado em APP e instalações inapropriadas
ACOPPMAR	Viável	Boas condições de ampliação e equipamentos disponíveis.
ACRU	Viável	Área ampla e bem localizada
ARBE ^(*)	Não viável	Localizado em APP e instalações inapropriadas
ARCA	Viável	Galpão novo e necessidade de adequações simples
ASSOTAIAMAN ^(*)	Não viável	Localizado em APP e instalações inapropriadas
CORU	Viável	Galpão novo e necessidade de adequações simples
COOPERCICLA ^(*)	Viável	Boas condições de ampliação e equipamentos disponíveis.

Nota: A COOPERCICLA não consta no diagnóstico original devido a sua localização na cidade de Ituiutaba, fora do escopo do trabalho. Os dados foram acrescentados com base nos levantamentos realizados.

Legenda: (*) Organizações de catadores de materiais recicláveis focalizadas neste trabalho.

Fonte: Apresentação do Centro Mineiro de Referência (CMRR) e dados coletados sobre a COOPERCICLA.

Como a experiência pode ser compreendida como uma atividade de extensão?

Para responder as questões de pesquisa, foram utilizados os dados coletados sobre as organizações de catadores de materiais recicláveis focalizadas neste trabalho: ARBE, ASSOTAIAMAN e COOPERCICLA, incluindo: a) o relatório da experiência (DOMINGUES, NORONHA; ROCHA, 2012b); b) entrevistas, observações e documentos coletados após a finalização da experiência.

Ações Realizadas para Gerar Conhecimento Novo

De acordo com Domingues, Noronha e Rocha (2012b), as ações realizadas no âmbito da experiência foram previstas no plano de trabalho. No entanto, os documentos revelam que

houve a produção de conhecimento novo aos alunos, conforme trecho a seguir:

[...] o presidente da cooperativa nos mostrou e nos explicou com detalhes todo o processo produtivo da cooperativa. Ele ainda permitiu que nós experimentássemos na prática o trabalho de coleta e de separação dos resíduos recicláveis realizados no caminhão e na esteira, respectivamente, antes mesmo de começarmos a realizar as entrevistas. Essa experiência foi de fundamental importância para que as entrevistas fluíssem e para que pudéssemos analisar qual o sentido do trabalho para essas pessoas com maior acurácia (DOMINGUES; NORONHA; ROCHA, 2012b, p. 24).

As entrevistas realizadas após a conclusão da experiência confirmaram a execução de ações relacionadas ao plano de ação previamente proposto pelo grupo participante. No entanto, muitos problemas a serem resolvidos em relação às organizações foram apontados pelos entrevistados: 1) documentação inadequada; 2) descumprimento da Lei Municipal de resíduos sólidos; 3) um ciclo vicioso provocado por atravessadores; 4) equipamento e instalações inadequados; 5) falta de divulgação e reconhecimento do trabalho das organizações de catadores de materiais recicláveis; 6) problemas com a mão de obra. Apesar da existência desses problemas nas organizações estudadas, o relatório de Domingues, Noronha e Rocha (2012b) tratou pouco essas questões de forma objetiva e pormenorizada e manteve o foco nas ações programadas.

Houve poucas indicações de trabalhos futuros que poderiam abordar os problemas concretos das organizações pesquisadas identificadas posteriormente. No entanto, em relação à produção de conhecimento novo pelos participantes, deve-se considerar como relevante a manifestação dos estudantes:

Infelizmente, muito do que vimos e sentimos é extremamente intangível e indescritível o que torna difícil para nós relatar minuciosamente a outros o que foi o Projeto Conexão Local a nós. Mesmo assim, achamos válido deixar mencionado aqui a relevância dele não só academicamente, mais em relação a toda forma com que nós olhávamos e nos portávamos perante tudo que tange ao trabalho dos coletores de resíduos (DOMINGUES; NORONHA; ROCHA, 2012b, p. 38).

O relatório da experiência evidencia que as ações realizadas foram previstas no plano de trabalho e o conhecimento novo produzido beneficiou os alunos e os participantes organizacionais estudados. Em contrapartida, as entrevistas realizadas *a posteriori* confirmaram a execução de ações relacionadas com o plano de ação. No entanto, surgiram problemas a serem resolvidos não identificados na experiência. Portanto, conforme as diretrizes (FORPROEX, [198-?]; 1999; 2001; 2007), faltam, no protocolo de atuação da equipe, alguns itens que pudessem dirigir o olhar de alunos e professores aos problemas relevantes do ponto de vista dos sujeitos locais. Pergunta-se até quando os participantes de projetos de extensão universitária continuarão olhando os “estrangeiros” a partir da sua própria realidade (PRESTES MOTTA; CAMPOS NETTO, 1994; CHANLAT, 1996; FREITAS; DANTAS, 2011)?

Combinação de Visão Especialista e Visão da Realidade Social

Domingues, Noronha e Rocha (2012b) fazem referência tanto à visão especialista como à visão da realidade social. A visão especialista é presente, pois se trata de um relatório de pesquisa com objetivos geral de identificar como os trabalhadores de organizações de recicladores entendem e atribuem sentido ao seu trabalho. Os objetivos específicos foram: 1) identificar na literatura os conceitos relativos aos sentidos dados ao trabalho; 2) identificar quais desses conceitos são aplicáveis para os trabalhadores da Cooperativa de Recicladores; 3) elaborar um formulário semiestruturado para coleta de dados de campo; 4) aplicar o formulário e coletar dados; 5) analisar os dados e identificar as categorias de análise. Tais objetivos refletem principalmente a visão especialista de acadêmicos.

A visão da realidade social também é presente em Domingues, Noronha e Rocha (2012b), principalmente, na análise de dados. Há um tópico sobre as condições históricas e sociais dos cooperados e das cooperativas, desenvolvido com base em pesquisa e representando as condições da realidade social dos pesquisados. Além disso, a questão também é tratada nas considerações finais nas quais as autoras concluem:

Quando tomamos consciência da realidade vivida em Uberlândia, foi possível estabelecer parâmetros de comparação com a realidade de Ituiutaba. A primeira cooperativa visitada, COOPERCICLA em Ituiutaba, era uma organização extremamente estruturada, diferente do que se via em Uberlândia, em que algumas das associações e cooperativas eram relativamente novas e por isso ainda têm muito a desenvolver. Entretanto, as duas cooperativas mais antigas de Uberlândia, ARCA e CORU, que possuem praticamente o mesmo tempo de existência da COOPERCICLA, não estão tão organizadas quanto a cooperativa de Ituiutaba. Esse fato pode ser consequência da falta da figura de um líder que a estructure, de uma estrutura física adequada, ou até mesmo de um contato maior com a Prefeitura da cidade. Em relação ao espaço físico, recentemente as cooperativas ARCA e CORU obtiveram um novo endereço e a oportunidade de se organizar melhor, estruturando o fluxo de produção bem como aumentar a quantidade produzida (DOMINGUES; NORONHA; ROCHA, 2012b, p. 35).

Por um lado, no relatório da experiência, tanto as visões especialistas como a visão da realidade social estão presentes, embora maior ênfase seja atribuída à visão especialista, relacionada com os objetivos do trabalho de pesquisa realizado. Por outro lado, nas entrevistas realizadas *a posteriori*, a visão da realidade social encontra-se fortemente presente. Está presente a visão especialista em relação à gestão das organizações e aos problemas enfrentados. No entanto, a visão especialista tratada na experiência não apareceu nos relatos das entrevistas realizadas. Portanto, observando a partir das diretrizes (FORPROEX, [198-?]; 1999; 2001; 2007), faltam melhor divulgação e discussão dos resultados alcançados na experiência para uma maior repercussão local.

Atuação Responsável e Comprometida em Relação aos Objetivos

O material analisado indicou que a atuação dos participantes na experiência – alunos e demais participantes – é retratada como sendo, sobretudo, uma atuação responsável e comprometida em relação aos objetivos da experiência. Por exemplo, referindo-se aos alunos, um entrevistado expressou a sua visão sobre a atuação deles durante a experiência:

É assim eles [os alunos] participaram como parceiro mesmo, assim no trabalho do dia-dia, tanto é que eles passaram por todas as etapas aqui dentro, na coleta de rua, [...] separação, prensagem, então assim eles pegaram “pra valer”, assim, na parte prática, então passaram por toda a etapa do trabalho, assim o pessoal ficou muito satisfeito com a presença deles, né (Entrevista 4).

Na mesma linha, Domingues, Noronha e Rocha (2012b, p. 24) reconhecem a própria atuação responsável e comprometida, conforme indica a seguinte afirmativa: “A experiência do trabalho na prática começou na manhã do dia 3 de julho, no qual chegamos a Cooperbicla antes das 8 da manhã para que fosse possível sair junto com o caminhão de coleta”.

O relatório da experiência demonstra a atuação responsável e comprometida de todos os participantes. Igualmente, as entrevistas realizadas *a posteriori* demonstram a atuação responsável e comprometida de todos os participantes. Assim, não há uma lacuna significativa a ser explorada em relação a essa categoria analítica.

Clareza do Problema Social, Sentido e dos Fins

Incluímos, nessa análise, o diagnóstico do Centro Mineiro de Referência em Resíduos (CMRR), o qual demonstra que três organizações de coleta e reciclagem de lixo não são viáveis por estarem localizadas em áreas de preservação permanente (APP) e contarem com instalações inapropriadas. Trata-se de um problema social crítico, considerando a continuidade dessas organizações, suas atuações contraditórias, ao mesmo tempo, na busca de benefícios ambientais por meio da prática da reciclagem de lixo e infringindo o Novo Código Florestal Brasileiro, Lei nº 12.651/12, sancionada pela Presidência da República, tendo como objetivo o desenvolvimento sustentável.

O relatório da experiência analisada não apresenta referências diretas a esse problema. Tal condição transpassa diversos níveis de abrangência, sendo um problema, ao mesmo tempo, organizacional, local e nacional.

O problema parece ser um tabu para os sujeitos pesquisados, na medida em que nas entrevistas realizadas *a posteriori* foi mencionado somente por uma vez e apenas como um exemplo, pois

[a] Prefeitura já está dando voz e ela está recebendo as orientações de pedidos e as demandas por parte deles. Então, por exemplo, essa mudança daqui para lá é uma das coisas que estão relacionadas a essa parte de estrutura, entendeu? A estrutura aqui é inadequada [...] o potencial de reciclagem em Uberlândia é

gigantesco e o espaço aqui é muito pequeno então a ideia é que com os outros a gente vai tentar [...] maiores, processos melhores e a Prefeitura está, é por meio dessa pressão na Prefeitura e com esse movimento do Cataforte é que as coisas estão [...] (Entrevista 1).

Se, de um lado, três das sete organizações da cidade de Uberlândia enfrentam um problema de inviabilidade por estarem localizadas em áreas de preservação permanente (APP) e contarem com instalações inapropriadas, por outro lado, não obstante a existência do problema que abrange diferentes níveis (organizacional, local e nacional), tal condição somente foi mencionada por apenas um entrevistado como um exemplo da ação da Prefeitura. A questão parece ser um tabu e, assim, muito pouco presente nos relatos dos próprios sujeitos entrevistados. Portanto, caso a problemática seja observada do ponto de vista das diretrizes (FORPROEX, [198-?]; 1999; 2001; 2007), poderia ser entendido que falta, por parte de todos os envolvidos, um maior aprofundamento das questões mais relevantes que afligem as organizações estudadas e seus participantes. Pressupostos foram assumidos sem questionamentos. Poder-se-ia perguntar até quando os participantes de projetos de extensão universitária continuarão representando os diversos “outros” deste mundo pela ótica etnocêntrica (ROCHA, 2006; GONÇALVES; SILVA, 2003; OLIVEIRA; MIRANDA, 2004).

Impactos e Transformações Decorrentes das Ações

Há evidências de impactos e transformações pessoais dos alunos que participaram da experiência. Há poucas evidências contundentes de impactos e transformações das organizações e participantes organizacionais estudados. Basicamente, os alunos aprenderam mais sobre a realidade brasileira e os sujeitos sentiram-se reconhecidos com o trabalho.

Assim, pode-se entender que, à luz das diretrizes (FORPROEX, [198-?]; 1999; 2001; 2007), a dimensão dos impactos e transformações para as organizações estudadas e seus participantes deve ser mais bem trabalhada.

O Quadro 4 apresenta o resultado das análises realizadas considerando, em uma dimensão, os atributos de atividades de extensão universitária transformadas em categorias analíticas. Na outra dimensão, consideraram-se as principais evidências do relatório da experiência, as entrevistas realizadas *a posteriori* e as principais lacunas identificadas.

Quadro 4: Resultados da análise

CATEGORIA	RELATÓRIO DA EXPERIÊNCIA	ENTREVISTAS A POSTERIORI	PRINCIPAIS LACUNAS
1. Ações realizadas para conhecimento novo.	As ações realizadas foram aquelas previstas no plano de trabalho e o conhecimento novo produzido beneficiou os alunos e os participantes organizacionais estudados.	Confirmaram a execução de ações previstas no plano de ação. No entanto, surgiram no campo muitos problemas a serem resolvidos em relação às organizações com pouca representação no material examinado.	Se observado a partir das diretrizes para as ações de extensão universitária, faltaria no protocolo de atuação alguns itens que pudessem dirigir o olhar aos problemas locais.
2. Combinação de visão especialista e visão da realidade social.	Tanto as visões especialistas como a visão da realidade social estão presentes, com maior ênfase à visão especialista, relacionada com os objetivos do trabalho realizado.	A visão da realidade social encontra-se presente nas entrevistas. A visão especialista também está presente. No entanto, a visão especialista especificamente tratada no trabalho não apareceu significativamente nos relatos posteriores.	Se observado a partir das diretrizes para as ações de extensão universitária, faltaria melhor divulgação e discussão dos resultados alcançados.
3. Atuação responsável e comprometida em relação aos objetivos.	Demonstra a atuação responsável e comprometida de todos os participantes.	Demonstra a atuação responsável e comprometida de todos os participantes.	Não há uma lacuna significativa em relação a este item.
4. Clareza do problema social, sentido e dos fins.	Três das sete organizações da cidade de Uberlândia, MG enfrentam um problema de inviabilidade devido a estarem localizadas em áreas de preservação permanente (APP) sendo que essa condição não foi identificada.	Não obstante a existência do problema que abrange diferentes níveis (organizacional, local e nacional), tal condição somente foi mencionada por apenas um entrevistado como um exemplo da ação da Prefeitura local. A questão parece ser um tabu e, assim, muito pouco presente nos relatos dos próprios sujeitos entrevistados.	Se observado a partir das diretrizes para as ações de extensão universitária, faltaria um maior aprofundamento das questões mais relevantes que envolvem as organizações estudadas.

CATEGORIA	RELATÓRIO DA EXPERIÊNCIA	ENTREVISTAS A POSTERIORI	PRINCIPAIS LACUNAS
5. Impactos e transformações decorrentes das ações.	Há evidências de impactos e transformações pessoais dos alunos que participaram da experiência. Há poucas evidências de impactos e transformações das organizações e participantes organizacionais estudados.	Os relatos dão conta de um potencial impacto e transformações decorrente da experiência realizada. No entanto, há poucas evidências concretas de impactos e transformações ocorridas nas organizações e participantes organizacionais atribuídas à experiência realizada.	Se observado a partir das diretrizes para as ações de extensão universitária, faltaria trabalhar melhor no escopo de ação a sua dimensão relacionada aos impactos e transformações locais.

Fonte: Os autores.

Considerando os critérios, constata-se que a experiência analisada atendeu parcialmente as diretrizes para as ações de extensão universitária.

Quatro lacunas foram identificadas: a) não há, no protocolo de atuação, itens que pudessem dirigir o olhar aos problemas locais; b) faltam melhor divulgação e discussão dos resultados alcançados; c) não houve aprofundamento das questões mais relevantes que envolvem as organizações estudadas; d) falta trabalhar melhor, no escopo de ação, a sua dimensão relacionada aos impactos e transformações locais. Do ponto de vista organizacional e à luz das noções de etnocentrismo e alteridade, as lacunas permitiram recuperar duas questões substantivas: a) até quando os participantes de projetos de extensão universitária continuarão olhando os “estrangeiros” a partir da nossa realidade (PRESTES MOTTA; CAMPOS NETTO, 1994; CHANLAT, 1996; FREITAS; DANTAS, 2011)? b) até quando os participantes de projetos de extensão universitária continuarão representando os diversos “outros” deste mundo pela ótica etnocêntrica (ROCHA, 2006; GONÇALVES; SILVA, 2003; OLIVEIRA; MIRANDA, 2004)?

As lacunas identificadas representam contribuições para a prática de ações na relação entre a escola e a comunidade em nível micro, pertinente ao grupo que realizou a experiência, na medida em que permitem reflexões a respeito das questões levantadas. Espera-se que os resultados possam ser úteis para esse fim.

DISCUSSÃO

Os resultados alcançados na análise dos dados referem-se especificamente à experiência vivenciada pelos estudantes e professores da Escola. Considerando que um dos objetivos desse trabalho é identificar quais são os seus principais pontos de melhoria e rotas de superação de lacunas, não seria adequado manter a discussão exclusivamente no nível micro, ou seja, atribuir os resultados e lacunas apenas à experiência específica do Projeto Conexão

Local da Escola, sem considerar os processos que ocorrem na instância organizacional e institucional.

Assim sendo, dedicam-se os próximos tópicos para levantar alguns pontos que possam subsidiar uma discussão em nível organizacional e uma reflexão mais ampla sobre as atividades de extensão universitária.

A discussão em nível organizacional

Em relação à diretriz de impacto de transformação social da Política Nacional de Extensão Universitária (FORPROEX, 2012), é possível fazer questionamentos para evidenciar as lacunas operacionais da experiência, em nível organizacional, e indicar caminhos alternativos para aperfeiçoamentos, a saber: 1) A experiência recebeu *input* suficiente sobre os interesses e necessidades dos atores sociais e da população no local ao longo de todo o tempo de sua realização, desde a divulgação do Edital do Projeto Conexão Local Ciclo 2012 aos estudantes de graduação até a sua finalização? 2) A noção de “reconstrução da comunidade de destino” foi suficientemente desenvolvida desde a proposição do plano de trabalho da experiência pela equipe executora e seria factível de ser colocada em prática, considerando a organização do Projeto Conexão Local na Escola em 2012? 3) Os aspectos técnicos, pedagógicos e políticos se encontram suficientemente integrados e presentes com a mesma intensidade em termos de investimento institucional e organizacional na experiência, considerando as evidências sobre a questão presentes no conteúdo do relatório final? 4) A possibilidade de transformação da própria Escola e do Projeto Conexão Local, em decorrência da realização da experiência específica, foi devidamente considerada, em especial, no evento da premiação do trabalho no XIX Seminário de Iniciação Científica?

Uma análise do Edital do Projeto Conexão Local Ciclo 2012 revela que a divulgação e chamada para a atividade de extensão continha os seguintes objetivos da atividade: “Ampliar a visão *dos estudantes* sobre o campo da Administração; propiciar aos participantes uma experiência estruturada de *pesquisa*; fomentar a *pesquisa científica* na Escola” (EDITAL PIP, 2011, grifos nossos).

Observa-se que os objetivos do Edital não são capazes de abranger adequadamente os fundamentos básicos de atividades de extensão universitária, conforme os critérios da Política Nacional de Extensão Universitária (FORPROEX, [198-?]; 1999; 2001; 2006; 2007; 2012).

Em resposta ao Edital, os estudantes inscreveram-se portando interesses em áreas majoritariamente técnicas. Embora os temas de interesse com maior incidência apresentados pelos estudantes inscritos tenham sido a sustentabilidade, a gestão pública, a migração e as políticas públicas e o microcrédito, a lista de temas de interesses reúne 20 itens incluindo: estratégia empresarial, empreendedorismo social, finanças, marketing, criatividade, sistemas de informação, gestão de informações, estratégia de marketing, varejo. Muitos dos interesses apresentados por estudantes na inscrição não haviam sido divulgados previamente como oportunidades oferecidas pelo Projeto Conexão Local (OPORTUNIDADES, 2011). De

modo geral, os objetivos do Edital e os temas de interesses dos estudantes inscritos revelam que os interesses e necessidades dos atores sociais e da população do local da realização das experiências foram pouco considerados no processo de formação do Projeto Conexão Local em 2012 e nas rotinas e práticas organizacionais relacionados.

Focando-se na experiência avaliada neste relatório (DOMINGUES; NORONHA; ROCHA, 2012b), ao observar o plano de trabalho apresentado antes da realização da experiência constata-se que a noção de “reconstrução da comunidade” foi muito pouco representada (DOMINGUES; NORONHA; ROCHA, 2012a). O documento tem o formato de um projeto de pesquisa contendo a apresentação do tema e sua relevância, revisão da literatura e identificação da lacuna, objetivos, pergunta de pesquisa, organização do relatório final e referencial teórico.

Um exame do relatório final da experiência avaliada indica que os elementos técnico, pedagógico e político estão presentes com a predominância de aspectos técnicos relacionados com a pesquisa realizada. Nesse sentido, tanto o plano de trabalho quanto o relatório final atenderam aos requisitos e expectativas de Edital PIP (2011). O relatório recebeu excelente avaliação institucional e foi premiado no XIX Seminário de Iniciação Científica (PREMIADOS, 2012).

Com relação à possibilidade de transformação da própria Escola, em decorrência da realização da experiência premiada no evento do XIX Seminário de Iniciação Científica, observa-se que, na programação do evento, não há uma atividade especificamente focalizada no tema de avaliação institucional (PROGRAMAÇÃO, 2012). No evento, houve seções destinadas à discussão do Projeto Conexão Local Modalidade Interuniversitária e Projeto Conexão Modalidade Administração de Empresas, em separado, nas quais os trabalhos pertinentes foram debatidos. No entanto, não houve um momento na programação do evento no qual tenha sido colocada em pauta a possibilidade de transformação institucional da Escola em decorrência das experiências vivenciadas.

Em nível organizacional, as medidas que podem representar a superação de lacunas operacionais identificadas vão no sentido de considerar criticamente os processos, rotinas e práticas envolvidas na criação, operacionalização e avaliação de ações de extensão universitária na Escola. Tal revisão crítica pode ser desenvolvida tomando-se em conta os princípios básicos da Política Nacional de Extensão Universitária, devidamente ajustados ao contexto específico no qual a Escola encontra-se inserida. Assim, tal utilização dos princípios básicos passaria por uma atitude reflexiva a fim de que possam ser interpretados considerando o contexto da formação universitária particular no país e da localidade em que ocorrem esses processos. Também devem ser considerados os modos de desenvolvimento das atividades de extensão universitária na Escola, sua história e condições específicas.

Reflexões em nível institucional

Este artigo pode ser compreendido como uma iniciativa de colocar a questão das atividades de extensão universitária em debate também no nível macro, ou seja, considerando-se o

campo formado por instituições privadas de ensino superior e parte do “processo ensino-aprendizagem como um todo e intervindo na realidade concreta” (FORPROEX, [198-?], p. 2).

Uma possibilidade consiste em conduzir o debate sobre a transformação da Escola e das demais questões identificadas (a incorporação de interesses e necessidades dos atores sociais e da população no local onde são realizadas ações de extensão universitária; o desenvolvimento da noção de “reconstrução da comunidade de destino” e incorporação na extensão universitária; a integração dos aspectos técnicos, pedagógicos e políticos em atividades de extensão universitária) à luz das categorias provenientes das Diretrizes para as Ações de Extensão Universitária (FORPROEX, [198-?]; 1999; 2001; 2006; 2007; 2012), interpretadas e ajustadas às condições específicas do campo.

De modo geral, observa-se que as lacunas identificadas na experiência específica do Projeto Conexão Local e na sua organização dentro da Escola não poderão ser satisfatoriamente superadas de forma isolada. No entanto, especial atenção deveria ser dada a uma reflexão mais ampla sobre a questão dos impactos e transformações decorrentes das ações de extensão universitária. Essa questão extrapola o âmbito do Projeto e da Escola e, fortemente, está relacionada com as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação, a forma como as instituições privadas de ensino superior são avaliadas e as expectativas do mercado de trabalho em relação à formação profissional dos administradores.

Um debate de tamanha monta e relevância precisa contar com uma arena competente e legitimada, atores sociais e institucionais empenhados na discussão e encaminhamento de questões bem definidas e relevantes. Este artigo busca trazer contribuições para a formulação das questões no âmbito das atividades de extensão universitária em instituições privadas de ensino superior. Os demais componentes do debate, questões referentes à formação da arena competente e a composição de atores envolvidos, extrapolam os objetivos desta publicação. Espera-se que o debate e o efetivo encaminhamento de questões indicadas, e ainda outras questões que possam emergir, possam tornar-se uma realidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo cumpriu o seu objetivo na medida em que foi apresentada, por meio de uma abordagem teórica-empírica, uma avaliação de uma experiência do Projeto Conexão Local referente ao ciclo de 2012 (DOMINGUES; NORONHA; ROCHA, 2012b). Também foram oferecidas algumas possibilidades de ajustes para contornar as lacunas e aprimorar o Projeto Conexão Local, visto como uma atividade de extensão universitária que atende, parcialmente, às diretrizes para as ações de extensão universitária. A discussão procurou também abranger o nível organizacional e institucional, visto que a superação das lacunas não pode ser factível isoladamente.

A partir de um quadro teórico desenvolvido em linha com a Política Nacional de Extensão Universitária (FORPROEX, [198-?]; 1999; 2001; 2006; 2007; 2012), discutiram-se as diretrizes para as ações de extensão universitária, baseando-se nos temas da interação

dialógica, interdisciplinaridade e interprofissionalidade, indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, impacto na formação do estudante, impacto e transformação social. Com base no quadro teórico, foram propostas cinco categorias analíticas empregadas na avaliação da experiência escolhida.

Dedicou-se uma seção para descrever brevemente o histórico, o *modus operandi* e os resultados do Projeto Conexão Local na graduação da Escola.

Considerando os objetivos, a abordagem metodológica foi apresentada tanto para o desenvolvimento da experiência do Projeto Conexão Local quanto para a pesquisa realizada visando a sua avaliação. Assim, procurou-se expor as definições e escolha de natureza metodológica para ambos os trabalhos.

As análises dos dados consideraram o sistema de categorias decorrente do quadro teórico de referência e resultaram na identificação de quatro lacunas na operacionalização da experiência, as quais foram discutidas, considerando a experiência específica do Projeto Conexão Local, em nível organizacional e institucional. Algumas rotas para contornar as lacunas foram indicadas. Considera-se que as reflexões teóricas constituem uma contribuição ao campo.

O estudo esbarra em algumas limitações que devem ser consideradas: a) baixo nível de representação do estudo de objeto único; b) a ausência de informações sistematicamente organizadas sobre as reais demandas de entidades da comunidade; c) a ausência de uma discussão mais aprofundada e ampla a respeito da função, da estrutura, do suporte e dos propósitos das atividades de extensão universitária e seu contexto; d) a precária integração entre extensão universitária e políticas públicas.

Indica-se como sugestão para trabalhos futuros a incorporação de processos de avaliação de experiências de extensão, as implicações institucionais nos resultados das ações de extensão universitária em escolas privadas, os efeitos da regulação governamental do campo de ensino superior privado. Outra indicação para trabalhos futuros consiste na busca por melhor compreensão das lacunas por meio das noções de etnocentrismo e alteridade.

Os resultados apontados, de nenhuma maneira, comprometem a qualidade da experiência, pois as regras e orientações para a execução do trabalho foram em linha com as referidas diretrizes, no entanto a ênfase recaiu sobre o trabalho acadêmico investigativo. Assim, a equipe desempenhou o seu papel, tendo sido merecedora do prêmio de melhor trabalho do ciclo do Projeto Conexão Local 2012. Os resultados aqui apresentados devem ser encarados como um subsídio à discussão sobre a relação entre escola e comunidade e para a melhoria de iniciativas que visam realizar tal relação.

Outro problema consiste em equiparar a Escola às universidades brasileiras. A questão que se coloca em relação a esse ponto é como as diretrizes para as ações de extensão universitária se aplicam ao modelo de escola privada no atual contexto. Este também pode ser considerado um tema para trabalhos futuros.

NOTA

1 Submetido em: 18 maio 2014. Aceito para publicação em: 18 out. 2014.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CMRR. **Diagnóstico Preliminar Município Uberlândia - MG**. Centro Mineiro de Referência em Resíduos. Uberlândia, 2013.

COÊLHO, I. M. Educação Superior: por uma outra avaliação. In: DOURADO, L. F.; CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. **Políticas e Gestão da Educação Superior**. São Paulo: Xamã; Goiania: Alternativa, 2003, p. 117-135.

CHANLAT, J.-F. O Ser Humano, Um Ser Estrangeiro para o Outro. In: _____ (Coord.). **O Indivíduo na Organização**: Dimensões Esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996, p. 153-156.

COOPERCICLA. Mais de 70 toneladas de recicláveis são recolhidas por mês em Ituiutaba. Ituiutaba, [200-?]. Disponível em: <<http://ituiutaba.mg.gov.br/?id=524&ci=62&t=Not%C3%ADcias&act=ler&c=noticias&ca=3>>. Acesso em: 13 out. 2013.

DOMINGUES, A.; NORONHA, G.; ROCHA, R. **Os Sentidos do Trabalho em Cooperativas de Reciclagem**. Plano de trabalho para o Projeto Conexão Local do GVpequisa. São Paulo: FGV-EAESP, 2012a.

_____. **Os Sentidos do Trabalho em Cooperativas de Reciclagem**. Relatório do Projeto Conexão Local do GVpequisa. São paulo: FGV-EAESP, 2012b.

DOURADO, L. F. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões estruturais e Conjunturais de uma Política. **Educação & Sociedade**, v. 31, n. 112, p. 677-705, 2010.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; CATANI, A. M. Transformações Recentes e Debates Atuais no Campo da Educação Superior no Brasil. In: DOURADO, L. F.; CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. (Org.). **Políticas e Gestão da Educação Superior**. São Paulo: Xamã; Goiania: Alternativa, 2003, p. 17-30.

EDITAL PIP. **Projeto Conexão Local para Estudantes de Graduação Ciclo 2012**. Documento Interno. São Paulo, SP: FGV-EAESP, 2011.

FGV-EAESP. **Conexão Local**: Vivendo o Território. Projeto de Residência Profissional Visando Aproximar Alunos de Realidades Regionais. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2005. 5 p. Projeto Conexão Local. Responsáveis professores Ilka Camarotti, Marta Farah, Peter Spink. Coordenação executiva

professores Ilka Camarotti, Fernanda Oliveira, Fabiana Sanches, Ricardo Bresler, Marco Antônio Teixeira.

FGV-GVPESQUISA. **Conexão Local – FGV**. Disponível em <http://gvpesquisa.fgv.br/projeto-conexao-local>. Acesso em: 16 ago. 2014.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2009a.

_____. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2009b.

FORPROEX. O Plano Nacional de Extensão Universitária. Coleção “Extensão Universitária”, [198-?]. Disponível em: http://www.renex.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=20, Acesso em 15 set. 2015.

_____. Sistema de Dados e Informações e RENEX (Rede Nacional de Extensão). Relatório Final. ENCONTRO EXTRAORDINÁRIO DO FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. Brasília, DF: Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, 1999.

_____. **Avaliação Nacional da Extensão Universitária**. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Brasília, DF: MEC-SESu, Curitiba, PR: UFPR; Ilhéus, BA: UESC, 2001. (Coleção Extensão Universitária; v.3).

_____. **Indissociabilidade Ensino – Pesquisa – Extensão e a Flexibilidade Curricular: Uma Visão da Extensão**. Brasília, DF; Curitiba, PR; BA: Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, 2006. (Coleção Extensão Universitária).

_____. **Extensão Universitária: Organização e Sistematização**. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Belo Horizonte-MG: Coopmed, 2007.

_____. Política Nacional de Extensão Universitária. Documento aprovado por Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Ensino Superior. XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO. Manaus-AM: Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, 2012.

FREIRE, P. **Educação e Atualidade Brasileira**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002.

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. O Estrangeiro e o Novo Grupo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 601-608, 2011.

GALLEGUILLOS, T. B.; CATANI, A. M. Avaliação da Educação Superior no Brasil e a Expansão da Educação Superior em Enfermagem. **Educação e Pesquisa**, v. 37, n. 4, p. 843-860, 2011.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Ed.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigma, estratégias e método**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 4, p. 115-146.

GONÇALVES, L. A. O.; SILVA, P. B. G. Multiculturalismo e Educação: Do Protesto de Rua a Propostas e Políticas. **Educação e Pesquisa**, v. 29, n. 1, p. 109-123, 2003.

LEHER, R. Expansão Privada no Ensino Superior e Heteronomia Cultural: Um Dificil Início de Século. In: DOURADO, L. F.; CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. **Políticas e Gestão da Educação Superior**. São Paulo: Xamã; Goiania: Alternativa, 2003, p. 81-93.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. In: WOOD, T. (Ed.). **Gestão empresarial: O fator humano**. São Paulo, SP: Atlas, 2002, p. 13-34.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. Trabalho e seus Sentidos. **Psicologia e Sociedade**, v. 19, p. 1, 2007.

OLIVEIRA, J. F. A Reestruturação da Educação Superior no Brasil no Processo de Metamorfose das Universidades Federais: o Caso da UFG. 2000. 210 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

OLIVEIRA, O. V.; MIRANDA, C. Multiculturalismo Crítico, Relações Raciais e Política curricular: A Questão do Hibridismo na Escola Sarã. **Revista Brasileira de Educação**, n. 25, p. 67-81, 2004.

OPORTUNIDADES Oferecidas pelo Projeto Conexão Local Ciclo 2012. **GVPesquisa**. Documento Interno. São Paulo, SP: FGV-EAESP, 2011.

PARA PENSAR a Administração de uma Forma Humanista e Complexa. **Anuário de Pesquisa 2011-2012 da FGV-EAESP**. São Paulo, 2012, s.n., p. 18-19.

PREMIADOS no Dia da Pesquisa. **GVPesquisa**. Documento Interno. São Paulo, SP: FGV-EAESP, 2012.

PRESTES MOTTA, F. C.; CAMPOS NETTO, G. L. A Associação contra a Hierarquia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p. 20-28, 1994.

PROGRAMAÇÃO Dia da Pesquisa. **GVPesquisa**. Documento Interno. São Paulo, SP: FGV-EAESP, 2012.

SANTOS, B. D. S. Da Ideia de Universidade à Universidade de Ideias. In: _____ (Ed.). **Pela Mão de Alice: O Social e o Político na Pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 187-233.

SENADO FEDERAL. Áreas de **Preservação Permanente**. Brasília, 2013. Disponível em: < <http://www.senado.gov.br/> >. Acesso em: 18 out. 2013.

SILVA JR., J. R. Educação Superior: Reforma da Educação Superior: A Produção da Ciência Engajada ao Mercado e de um Novo Pacto Social. In: DOURADO, L. F.; CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. **Políticas e Gestão da Educação Superior**. São Paulo: Xamã; Goiania: Alternativa, 2003, p. 53-80.

SILVA JR., J. R.; CARVALHO, C. F. Novas Faces da Educação Superior no Brasil: o

Neopragmatismo Institucionalizado. **Eccos Revista Científica**, v. 5, n. 1, p. 11-38, 2003.

TRAGTENBERG, M. A Delinqüência Acadêmica. In: VIEIRA, E. A. (Ed.). **Sobre Educação, Política e Sindicalismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2004. p. 11-19.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é Universidade**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e metodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Eduardo Loebel Professor da Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia – MG.

Peterson Elizandro Gandolfi Professor da Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia – MG.

Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros Professora da Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia – MG.

Valdir Machado Valadão Júnior Professor da Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia – MG.



Foto: Eduardo Davel

Atores Econômicos e Poder Público uma avaliação ex ante das ações do poder público para o setor de tecnologia da informação

Cecilia Alves da Silva Antero, Bruno Tavares, Suely Fátima Ramos Silveira, Carla Cristina da Silva

Resumo

Com a instituição da política pública de apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APLs) em 2004 pelo poder público federal, seguida da adoção da mesma pelo poder público de Minas Gerais em 2006, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento dos APLs, tornou-se importante criar meios para que tal política alcançasse seus objetivos. Destaca-se a Avaliação *ex ante* como alternativa de antecipar possibilidades quanto aos resultados da política antes mesmo de sua implementação efetiva. O objetivo deste artigo é realizar uma avaliação *ex ante* das ações do poder público a partir da ótica dos atores não governamentais localizados em Juiz de Fora - MG. Foi analisada a Política Estadual de Apoio aos APLs ao descrever ações no âmbito do estado de Minas Gerais. Foi adotada, como meio de coleta, a entrevista, cujas informações foram analisadas pelo *software* NVivo® e interpretadas por meio de análise de conteúdo. A avaliação *ex ante* foi adotada como instrumento nesta investigação para auxiliar a compreensão do fenômeno em estudo, de forma a permitir reflexões sobre informações de aplicação de recursos, antes da implementação. Adicionalmente, espera-se contribuir para a operacionalização desta forma de avaliação, dada a escassez de trabalhos empíricos que adotam a avaliação *ex ante* como objeto de estudo. Dentre as percepções dos atores, destacam-se ponderações positivas e negativas em relação às ações do poder público de Minas Gerais. De forma geral, é possível concluir que as diretrizes da política correspondem às necessidades apresentadas pelos atores investigados. Todavia, os atores revelaram um relativo desconhecimento das ações governamentais, que se limitava ao acesso aos potenciais benefícios.

Palavras-chave

Avaliação *Ex Ante*. Política Pública. Atores. Tecnologia da Informação. APLs.

Abstract

After the establishment of public policy to support APLs in 2004, by the federal government, followed by its adoption by the government of Minas Gerais in 2006, with the aim of promoting the development of APL, it has become importante to develop ways to guarantee that such policy achieves its goals. Within such scenario, we highlight the *Ex Ante* Evaluation, as an alternative to anticipate possibilities for the outcome of a given policy, even before its effective implementation. The purpose of this article is to perform an ex ante evaluation of the public government actions through the non-governmental actors' perspective, located in Juiz de Fora-MG. The interview was adopted as a way of collecting information, which was analyzed using the Nvivo® software and interpreted using content analysis. The ex ante evaluation was adopted in this investigation as a way to increase the phenomenon under investigation, allowing reflections upon the policy before its implementation. Additionally, we hope to contribute to the operationalization of this form of evaluation, given the shortage of empirical studies that adopt the ex ante evaluation as an object of study. From the actors' perception, there are positive and negative views regarding government's actions. In general, it is possible to conclude that policy directives correspond to the needs of the actors investigated. However, the actors revealed a certain lack of knowledge on governmental actions, limiting the access to potential benefits.

Keywords

Ex Ante Evaluation. Public Policy. Actors. Information Technology. APLs.

INTRODUÇÃO

Uma das características mais destacadas dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) é a reunião de múltiplos atores em torno do desenvolvimento de um setor industrial espacialmente concentrado. O desenvolvimento local e a obtenção de benefícios não realizáveis pelas organizações individualmente são algumas das justificativas para o estudo e para o investimento público nos APLs. A concretização destes objetivos, todavia, depende dos atores envolvidos e da forma como interagem entre si. Pela sua importância, os APLs atraem ações do poder público em diferentes esferas. Esta preocupação tem provocado uma sistematização do apoio, que evolui de ações governamentais isoladas para a implementação de políticas dirigidas para o desenvolvimento de APLs.

Em 2004 o poder público federal, por meio do Portaria Instrumental N° 200, instituiu a política pública de apoio aos APLs, visando elaborar e propor diretrizes gerais para a atuação coordenada do poder público no apoio aos APLs em todo o território nacional, por meio do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTPAPL).

Essa ação federal incentivou os estados a também criarem políticas com este propósito.

Em Minas Gerais, com o objetivo de atender à determinação da política federal e também implementar ações que contribuam para o alcance de metas propostas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e nos Planos Plurianuais de Ação Governamental (PPAG), o poder público estadual desenvolveu uma política de apoio aos APLs em 2006.

Essa ação de apoio aos APLs por parte do poder público federal, também adotada pelo poder público estadual, tem importante papel no desenvolvimento das empresas presentes no APL e também de seu entorno. Desta forma, torna-se importante criar meios para que tal ação do poder público federal e estadual alcance seus objetivos. Neste contexto, instrumentos que proporcionem meios de atingir os resultados pretendidos pela política pública de apoio aos APLs são bem-vindos.

Destaca-se a avaliação *ex ante*, como alternativa de antecipar algumas possibilidades quanto aos resultados da política antes mesmo de sua implementação efetiva. A avaliação *ex ante* é um instrumento que auxilia na escolha de opções alternativas de política pública para torná-la mais transparente, mais previsível, mais detalhada; devido à possibilidade de prever as consequências da política no processo e os impactos causados no ambiente (FISCHER; MILLER; SIDNEY, 2006; SECCHI, 2013).

Pretende-se, com este estudo, por meio de uma avaliação *ex ante*, identificar se as ações do poder público de Minas Gerais, realizadas para impulsionar o desenvolvimento dos APLs, atenderiam às expectativas do setor de tecnologia de informação na cidade de Juiz de Fora - Minas Gerais (STI- JF/MG). Ao retratar a percepção dos atores deste setor sobre as ações do poder público, buscou-se identificar o quanto a política estadual de apoio aos APLs se aproxima dos reais anseios do STI-JF/MG. Para atingir este objetivo, buscou-se: verificar a percepção dos atores do STI -JF/MG em relação à atuação do poder público; e realizar a avaliação *ex ante* da política estadual de apoio aos APLs ao descrever ações no âmbito do estado de Minas Gerais.

Este trabalho constitui-se de outras seis seções além desta introdução. A segunda seção compreende o referencial teórico, no qual são apresentados os principais conceitos. Na terceira, são expostas as ações do poder público estadual, por meio da política de apoio aos APLs. Na quarta, são apresentados os procedimentos metodológicos. Na quinta, são apresentados e analisados os resultados, seguidos das considerações finais.

AVALIAÇÃO EX ANTE DA POLÍTICA PÚBLICA DE APOIO AOS APLS

APL

O conceito de APL refere-se a um conjunto de empresas espacialmente concentradas, que favorecem a geração de relações sociais e interorganizacionais e atraem o apoio de entidades não governamentais e também do poder público. Esta definição aproxima-se de outros termos correlatos tais como: *cluster* (PORTER, 1999), aglomeração produtiva, distritos industriais (MARSHALL, 1920; SCHMITZ, 1997).

Apesar de estes termos se vincularem a distintas abordagens teóricas (HASENCLEVER; ZIZIMOS, 2006), para os fins deste trabalho, tais diferenças não são relevantes. As diferenças entre as aglomerações produtivas, em suas diversas denominações (*cluster*, arranjos produtivos locais, distritos industriais, entre outras), são derivadas dos contextos locais, sendo as teorias complementares entre si (VALE, 2007).

Neste sentido, algumas variáveis convergentes entre as definições podem ser delineadas. Em primeiro lugar, a escala territorial, uma vez que as aglomerações não precisam estar restritas a fronteiras políticas ou administrativas. Elas podem fazer referência à parte de uma cidade ou, até mesmo, à de um país ou conjunto de países. Mesmo sem haver uma definição daquilo que pode ser considerado como espaço geográfico relevante, é importante que a aglomeração seja espacialmente delimitada e esse procedimento deve ser justificado. Em segundo lugar, os setores de atividades. Juntamente com a escala territorial, este segundo critério define as aglomerações pela sua essência. Todavia, não há necessidade de se respeitar as classificações tradicionais em setores, dado que as empresas de aglomerações podem se constituir como voltadas para um mercado de difícil identificação como *software* e equipamentos para a área da saúde (PORTER, 1999). Tal como o item anterior, não há uma definição ou critérios consolidados para a definição de aglomeração setorial. Mesmo entre os estudos que utilizam a Classificação Nacional de Atividades Empresariais (CNAE), há uma variação do nível de agregação segundo o número de dígitos. Em terceiro lugar, as entidades. Elas são, também, parte integrante das aglomerações, ainda que seja difícil precisar quais delas devem ser consideradas. Em quarto lugar, as relações entre os atores, sejam elas baseadas nas redes sociais, sejam elas fundamentadas em relações comerciais, sendo que as ações entre os participantes também constituem um caráter das aglomerações.

Neste trabalho, o termo para se referir às concentrações espacial e setorial de empresas apoiadas por entidades é o arranjo produtivo local tal como adotado nas políticas públicas aqui analisadas.

AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

A avaliação tem seus alicerces na década de 60, nos Estados Unidos, conhecida predominantemente como uma ferramenta de planejamento utilizada na formulação de políticas em uma abordagem *top-down*. Entretanto, essa concepção voltada ao planejamento, ao longo do tempo, cedeu lugar a uma nova interpretação da avaliação, compreendida como uma importante ferramenta de gestão da coisa pública (IMAS; RIST, 2009).

A avaliação é uma ferramenta analítica utilizada em pesquisas de avaliação que recebe definições diversas no campo de política pública. Destaca-se a definição que a compreende como uma investigação de programa político que permite avaliar a performance de seus processos e resultados (SILVA; COSTA, 2002; FISCHER; MILLER; SIDNEY, 2006). A seguir são apresentados, no Quadro 1, os principais elementos para a compreensão da avaliação.

Quadro 1: Principais elementos para compreensão da avaliação

CONCEITO	Processo sistemático e objetivo que determina quão significativa e compensatória é uma política (OECD, 2002 apud RIST; BOILOY; MARTIN, 2011).
OBJETIVOS	i) gerar aprendizado (IMAS; RIST, 2009); ii) promover desenvolvimento e melhoria das intervenções (RUA, 2000); iii) antecipar fatores importantes do processo decisório (COHEN; FRANCO, 2007).
ELEMENTOS BÁSICOS	i) marco conceitual; ii) stakeholders; e iii) critérios utilizados para avaliar a política (RUA, 2000).
CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO	i) estar em conformidade com os objetivos almejados; ii) definir indicadores que permitam avaliar se houve alcance dos resultados; e iii) identificar consequências e efeitos da política (FISCHER; MILLER; SIDNEY, 2006).
CRITÉRIOS PARA REALIZAR A AVALIAÇÃO	i) eficácia; ii) eficiência; iii) efetividade; iv) equidade; v) sustentabilidade (RUA, 2000).
TIPOS	Ex Ante, In Itinere, Ex post (SECCHI, 2013).

Fonte: Elaborado pelos autores para fins do estudo.

De forma geral, a avaliação é realizada para responder a questionamentos sobre efeitos observados e mudanças ocorridas na política (SILVA; COSTA, 2002). A avaliação, por meio de ferramentas e habilidades, investiga quais mudanças ocorrem com a implementação da política, identifica as alterações previstas e não previstas, e, dentre ambas, quais estão relacionadas à política (FISCHER; MILLER; SIDNEY, 2006).

Os diferentes tipos de avaliação são apropriados para responder a tipos de questões distintas e, por isso, não existe uma única forma de avaliação que possa ser utilizada em uma variedade de situações (SILVA; COSTA, 2002). É importante definir claramente o objetivo da avaliação para que não ocorra um mau entendimento quanto à sua finalidade. Neste sentido, o valor da avaliação está relacionado à sua utilização (KUSEK; RIST, 2005).

AVALIAÇÃO EX ANTE

No que tange à realização de avaliação de política pública, há necessidade de aproximação entre o esperado e o obtido, destacando a avaliação *ex ante* como alternativa de antecipar algumas possibilidades quanto aos resultados da política antes mesmo de sua implementação efetiva.

A avaliação *ex ante* é um instrumento que auxilia na escolha de opções alternativas de política pública para torná-la mais transparente, mais previsível, mais detalhada. Entendida como uma antecipação analítica desenhada para prever as consequências da política no processo e os impactos causados no ambiente (FISCHER; MILLER; SIDNEY, 2006; SECCHI, 2013; EUROPEAN COMMISSION, 2001).

A avaliação *ex ante* é uma estratégia que aborda três padrões compostos com base nos questionamentos: i) os objetivos estão bem definidos a ponto de permitir que os resultados sejam apresentados em termos mensuráveis?; ii) o processo da implementação está definido de forma clara e credível, de forma a permitir diferenciar uma implementação de sucesso de uma implementação pobre?; iii) a racionalidade de utilização de recursos é clara e compatível com as exigências para alcance dos resultados? (KUSEK; RIST, 2005).

As técnicas adotadas na avaliação de políticas públicas devem estar em conformidade com a dimensão que pretendem avaliar (COHEN; FRANCO, 2000). Desta forma, a realização da avaliação *ex ante* contempla as seguintes etapas: análise do problema e avaliação das necessidades, definição de objetivos e indicadores, definição de mecanismos alternativos de entrega e dos riscos, identificação do valor adicionado do envolvimento dos interessados, análise das lições do passado, definição de plano futuro para monitoramento e avaliação, definição de como atingir custo/benefício (EUROPEAN COMMISSION, 2001).

É importante considerar a possibilidade de mudança de alguns elementos envolvidos e a necessidade de adequação da proposta diante da situação. As intervenções realizadas na avaliação *ex ante* devem ser proporcionais ao tempo e ao esforço a ela dedicados (EUROPEAN COMMISSION, 2001).

Especificamente, para realização de avaliação de uma política, Secchi (2013) aponta como alternativas para decidir: as projeções, as predições e as conjecturas. As projeções são criadas com base em informações seguras sobre tendências históricas e futuras, apresentadas por meio de séries temporais. Já as predições se originam com base em teorias, proposições ou analogias aceitas como instrumento que prevê consequência de políticas, em que se destaca como método de predição a estimação de parâmetros. Por fim, as conjecturas são originadas de aspectos intuitivos ou emocionais do *policymaker* via juízos de valor (SECCHI; 2013).

O autor destaca que, apesar de ter um custo elevado, a projeção, a predição e as conjecturas apresentam-se como um importante elemento na avaliação de uma política devido à aproximação ao resultado após implementação. Desta forma, as três alternativas permitem identificar possibilidades de falhas antes de implementar a ação por meio de caminhos menos advinhatórios ou baseados na sorte (SECCHI; 2013).

É importante destacar alguns fatores que dificultam a realização deste tipo de técnica de avaliação, como por exemplo: a instabilidade e complexidade das condições sociais, a falta de informações atualizadas, consistentes e confiáveis, a falta de recursos e tempo para realização das atividades. Todos estes fatores justificam a maior utilização das conjecturas em detrimento das demais técnicas (SECCHI; 2013).

A importância da avaliação na realização da atividade do poder público, em que pese o cuidado com o bem público e o atendimento aos anseios da população, é notória, uma vez que proporciona meios para se realizar tais ações de forma adequada caso sejam observados os preceitos e os critérios avaliativos. Quando Kusek e Rist (2005, p. 56) enfatizam: “Se você não sabe onde está indo, qualquer caminho te leva lá” [tradução nossa]², evidenciam a necessidade de clareza dos objetivos quanto à avaliação. É preciso ter consciência da política e também dos *stakeholders* para definir quais rumos serão seguidos e como será realizada a avaliação. Desta forma, além de uma política bem elaborada, é necessário que também exista uma paridade entre ela e os objetivos que se pretende atingir.

Na avaliação *ex ante*, tem-se a possibilidade de antecipar algumas situações quanto ao resultado da política. Entretanto, esta forma de avaliação não tem condições de prever o futuro da política de forma exata, mas sim possibilitar a identificação de algumas situações que podem ser corrigidas, modificadas e até excluídas. Neste sentido, a declaração de Kusek e Rist (2004, p. 70): “Melhor estar aproximadamente certo do que precisamente errado” [Tradução nossa]³, retrata a realidade da avaliação *ex ante* e ainda enfatiza sua contribuição para a política, pois demonstra que, apesar de não ter condições de antecipar o futuro da política, permite minimizar falhas e evidenciar as oportunidades de acerto.

Outro fator importante quanto à avaliação destacado de forma geral como uma orientação que deve ser observada constantemente preconiza que “o valor da avaliação vem com o uso” [Tradução nossa]⁴ (KUSEK; RIST, 2004, p. 70); em que condiciona o sucesso da avaliação ao uso. A aplicabilidade da avaliação de uma política deve estar em total conformidade com os procedimentos adotados em sua execução e também com os objetivos que pretende atingir.

A avaliação deve ser elaborada com o objetivo de atender única e exclusivamente a uma determinada política. Deve garantir, desta forma, uma maior aproximação dos objetivos com o resultado pretendido e conferir ao governo a confirmação da realização de seu dever quanto aos anseios do público para o qual a política foi desenhada.

POLÍTICA PÚBLICA DE APOIO AOS APLS

Ações de apoio aos APLs foram realizadas de forma desarticulada e isolada. Com intuito de unificar e fortalecer ações em prol do desenvolvimento dos APLs, o poder público federal mobilizou-se para a criação de um órgão para desempenhar tal atividade. Neste sentido, foi instituído, em agosto de 2004, pela Portaria Interministerial nº 200, de 02/08/2004, o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) para elaborar e propor diretrizes gerais para a atuação coordenada do governo no apoio a arranjos produtivos locais em todo o território nacional (BRASIL, 2004).

O GTPAPL inicialmente envolveu 23 instituições governamentais e não governamentais, sendo que, em 2005, foram integradas mais 10 instituições (Portaria Interministerial nº 331, de 24/10/2005), totalizando as 33 que atualmente constituem o grupo (BRASIL, 2004). As mudanças no GTPAPL quanto a alterações são ratificadas nas portarias instrumentais: nº

187, de 31/10/2006; nº 106, de 28/04/2008; e nº 133, de 16/06/2010, e as inclusões na portaria instrumental nº 167 de 29/06/2011 (BRASIL, 2004).

O GTPAPL é coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, por meio da Coordenação-Geral de Arranjos Produtivos Locais, órgão do Departamento de Competitividade Industrial deste Ministério (BRASIL, 2004). O GTPAPL atua na manutenção do tema na agenda pública, no incentivo à organização institucional em torno do tema, na facilitação das informações e ações para os APLs, no cruzamento das ofertas das instituições com as demandas dos Planos de Desenvolvimento, e a sua comunicação aos Núcleos Estaduais, no desenvolvimento de um Sistema de Captação de Informações, dos Núcleos Estaduais, sobre APLs (em implantação), no desenvolvimento de um Sistema de Encaminhamento e Monitoramento das Ações dos Planos (em implantação) (BRASIL, 2004).

A criação do GTPAPL, pelo poder público federal, fez com que os estados se mobilizassem para atender suas determinações, no que tange ao apoio da política pública para APL. No estado de Minas Gerais, foram criados leis e decretos, dentre os quais destacam-se:

- A Lei 16.296/2006 - institucionaliza a Política de Apoio aos Arranjos Produtivos de Minas Gerais e Instalação do Núcleo Gestor de APLs (NGAPL) (MINAS GERAIS, 2006).
- O Decreto 44.359/2006, do Programa Minas Design, no âmbito do Projeto Estruturador Arranjos Produtivos Locais, em seu Artigo 1º - apresenta, como finalidade, implantar e estimular o polo de design criativo, inovador e industrial, para o aumento da produtividade, competitividade e qualidade dos bens e serviços produzidos no estado (MINAS GERAIS, 2006).
- O Decreto 44.757/2008 - delibera sobre a organização da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE), atribuindo-lhe a função de “formular e coordenar a política estadual de desenvolvimento econômico e supervisionar sua execução nas instituições que compõem sua área de competência”, e à Subsecretaria de Indústria, Comércio e Serviços a função de “identificar oportunidades de investimento e de crescimento da economia mineira, através do apoio às cadeias produtivas e aos arranjos produtivos locais”. O decreto trata também da criação e composição do Núcleo Gestor de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais de Minas Gerais, representante legal do estado junto ao GTP-APL, que será presidido por um representante da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SEDE) e sua Secretaria Executiva será coordenada pela Superintendência de Industrialização (SUIND), da Subsecretaria de Indústria, Comércio e Serviços (SICS) (MINAS GERAIS, 2008).
- O Decreto 44.972/2008 - regulamenta as ações da política estadual de apoio aos APLs e, entre outras deliberações, define a SEDE como coordenadora desta política e estabelece uma série de funções à Secretaria (MINAS GERAIS, 2008).
- O Decreto 44.418/2006, lançado oficialmente em 26/03/2008 - institui o Sistema

Mineiro de Inovações juntamente com a Lei Mineira de Inovação - Lei 17.348/2008 - visa aprimorar e complementar a lei federal, aprovada em dezembro de 2004, objetivando gerar condições para construir um arcabouço legal que favoreça e acelere o avanço da ciência e tecnologia no estado (MINAS GERAIS, 2006).

Os decretos e leis anteriormente expostos foram criados em consonância com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023 – projeto estruturador “Inovação, Tecnologia e Qualidade”, Política de Fortalecimento Competitivo da Estrutura Produtiva de Minas Gerais, cujas diretrizes atendem aos Planos Plurianuais de Ação Governamental (PPAG 2004-2007 e PPAG 2008-2011), como um dos projetos estruturadores no capítulo “Fomento inovador ao desenvolvimento econômico”.

A política pública de apoio a APL do estado de Minas Gerais, ratificada pela Lei 16.296/2006, foi criada para fortalecer as economias regionais por meio da integração e da complementaridade das cadeias produtivas locais e da geração de processos permanentes de cooperação, difusão e inovação (MINAS GERAIS, 2006).

A política pública apresenta como objetivos:

- fortalecer a atividade produtiva regional por meio do estímulo à complementaridade das cadeias produtivas locais;
- consolidar a atuação das pequenas e médias empresas locais mediante a cooperação mútua e com instituições públicas de pesquisa;
- estimular o desenvolvimento da capacidade de inovação e da eficiência coletiva em âmbito regional;
- divulgar, em âmbito regional, as oportunidades de aproveitamento de ocorrências externas favoráveis à atividade;
- favorecer o crescimento da economia mineira, com o aprimoramento da distribuição de riqueza ao longo das cadeias produtivas e o reinvestimento produtivo;
- facilitar o aumento e a distribuição equitativa da renda e das oportunidades de trabalho, bem como a melhoria da qualidade do trabalho.

São instrumentos da Política Estadual de Apoio aos APLs:

- a pesquisa e o desenvolvimento de estatísticas e de tecnologias voltadas para a instituição de APLs e o aprimoramento dos existentes;
- a assistência técnica;
- o fomento e o financiamento de atividades;
- o investimento em infraestrutura e logística;

- o investimento em programas de qualificação que priorizem demandas específicas de cada Arranjo Produtivo Local;
- o investimento em campanhas de sensibilização e conscientização dos envolvidos, visando à divulgação dos princípios do cooperativismo e de suas características de gestão compartilhada dos negócios.

Em linhas gerais essa política apoiou ações relacionadas ao levantamento de estudos de mapeamento dos APLs, firmou parcerias para obter financiamento e definiu critérios para identificar os possíveis beneficiários.

Devido à diversidade de estudos existentes sobre mapeamento de APL, o Núcleo Gestor de APL (NGAPL) optou por adotar o estudo realizado em 2009 desenvolvido em parceria com BNDES/UFSC/REDISIST/FEPESE⁵. Neste estudo, foram identificados 34 APLs com base nos critérios de relevância da base empresarial que consideraram: o número de empresas de pessoas empregadas, a participação do APL na economia da região, o nível de cooperação e colaboração entre as empresas do APL (governanças mais sólidas com instituições convergentes potencializam os resultados dos projetos), as perspectivas para o setor e as empresas da região e as perspectivas de geração de empregos de qualidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo deste trabalho, elege-se o método de pesquisa qualitativo, devido à sua capacidade de captar e compreender a realidade vislumbrada neste estudo, levando em consideração a precisão que se deseja alcançar quanto aos resultados, tendo como propósito compreender, traduzir e descrever significados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para a compreensão do tema central e alcance dos objetivos propostos foram realizadas pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e documental. A exploratória visou obter informações que permitissem entender melhor o problema investigado e também as possíveis soluções. A descritiva procurou apresentar o fenômeno em estudo e as possíveis relações entre os elementos que o compõe (GIL, 2002). A bibliográfica buscou embasar teoricamente o conceito de avaliação *ex ante* e APL por meio do conteúdo de livros e artigos. Por fim, a documental tratou da consulta e análise de documentos no sítio eletrônico do governo do estado de Minas Gerais, relacionados a este estudo.

Quanto à seleção de fontes e tipos de dados necessários para a realização do estudo, foram utilizadas as fontes de dados primários qualitativos que compreendem as entrevistas e, como fontes secundárias qualitativas, leis, decretos e outros documentos relacionados à instituição da política pública de apoio aos APLs (GIL, 2002; COLLIS; HUSSEY, 2005).

O método adotado para coletar os dados foi a entrevista com roteiro estruturado, visando capturar de forma assertiva as informações relatadas pelos entrevistados (GIL, 1999; COLLIS; HUSSEY, 2005; RICHARDSON, 1999), cuja realização ocorreu entre os meses de junho a setembro de 2013. O registro de dados foi realizado por meio de gravação, sendo

posteriormente transcritos para um programa eletrônico de edição de textos.

A unidade de análise compreendeu o setor de tecnologia de informação da cidade de Juiz de Fora – MG, no qual foi investigada a percepção dos atores quanto às ações do governo. A escolha desta localidade foi fundamentada na análise dos dados da distribuição de estabelecimentos e emprego na indústria, segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), ano base 2009 (BRASIL, 2009).

A partir da unidade de análise, foi possível identificar 29 empresas; entretanto, foram entrevistadas dez, tendo como justificativa de escolha a concordância em participar da pesquisa e o tempo para realização da investigação. A importância das empresas entrevistadas pode ser confirmada com base nos dados expostos no Quadro a seguir, o qual apresenta o cargo do entrevistado e a atividade principal desenvolvida pela empresa. Tratam-se de pessoas com posição estratégica e com condições de opinar sobre as ações do poder público. E quanto à atividade da empresa, nota-se que está diretamente relacionada ao setor investigado por sua participação, interesse e envolvimento com as questões que foram abordadas nesta pesquisa.

Quadro 2: Cargo dos participantes da entrevista e atividade da empresa pesquisada

CÓDIGO	CARGO	ATIVIDADE DA EMPRESA
Entrevistado 1	Diretor	Desenvolvimento de software
Entrevistado 2	Sócio-diretor	Desenvolvimento de software
Entrevistado 3	Gerente de marketing	Desenvolvimento de software
Entrevistado 4	Sócio-diretor	Desenvolvimento de software
Entrevistado 5	Diretor executivo	Desenvolvimento de software
Entrevistado 6	Coordenador da equipe de Juiz de Fora	Desenvolvimento de software
Entrevistado 7	Diretor	Desenvolvimento de software
Entrevistado 8	Responsável pelo setor de Tecnologia da Informação (TI)	Núcleo de informação tecnológica
Entrevistado 9	Gestora de TI	Atendimento das micro e pequenas empresas direcionados para inovação, empreendedorismo, mercado e expansão de negócio.
Entrevistado 10	Analista técnico	Desenvolvimento das pequenas empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores para fins do estudo

Desta forma, considera-se que o número de pessoas das empresas entrevistadas não compromete o resultado deste estudo. Conforme ressalta Bardin (2009), em pesquisas

qualitativas, o tamanho da amostra não é fator determinante de confiabilidade da pesquisa, desde que sejam adotados critérios que confirmem rigor científico à pesquisa e que a amostragem seja justificada.

Quanto à análise dos dados obtidos nas entrevistas, utilizou-se como suporte o *software* NVivo®, em que foram realizadas as etapas de pré-análise, exploração do material ou codificação, e tratamento dos resultados e inferência (BARDIN, 2009). Para a interpretação, foi utilizada análise de conteúdo⁶, por meio da análise temática (LAVILLE; DIONNE, 1999; BARDIN, 2009) das categorias consideradas relevantes nesta pesquisa, com grade mista, por meio de estratégias de análise e de interpretação qualitativas de emparelhamento, tendo a frase como categoria de análise e a palavra como unidade de recorte de conteúdo.

Com o propósito de identificar se as ações do poder público realizadas para impulsionar o desenvolvimento dos APLs atendem às expectativas do setor de tecnologia de informação na cidade de Juiz de Fora - Minas Gerais, foram utilizados, como unidade de categoria, elementos considerados importantes para o desenvolvimento das atividades do setor como: relacionamento com fornecedores; cooperação entre empresas e instituições públicas de pesquisa; capacidade de inovação e eficiência coletiva; oportunidades de aprimoramento; crescimento da economia mineira; aumento e distribuição de renda e oportunidades de trabalho, pesquisa e desenvolvimento; assistência técnica; fomento e financiamento; investimento em infraestrutura; logística e programas de qualificação; cooperativismo e gestão compartilhada; vindo totalizar treze nós previamente definidos.

Tais elementos constituíram os nós ou categorias que direcionaram, por meio da leitura, análise e codificação das entrevistas dos participantes da pesquisa, a seleção das ponderações que melhor contribuíram para realizar a fase de interpretação, cujos resultados serão apresentados na próxima seção.

A codificação de categorias com base nas entrevistas realizadas permitiu identificar nas falas dos entrevistados 56 fontes, que apresentaram um total de 113 referências. Com base nesses dados, foi realizada a análise que buscou identificar o posicionamento dos entrevistados. Neste sentido, a partir do referencial teórico e ainda ao levar em consideração os diversos fatores envolvidos nesta pesquisa, optou-se pela avaliação *ex ante*, realizada por meio da Análise de Conjecturas apresentada por Secchi (2013). Desta forma, os elementos acima apresentados como constituintes das categorias foram escolhidos com base na percepção dos elaboradores da política relatada nos seus objetivos e pelas indicações das falas dos atores investigados.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A apresentação do resultado, para manter o sigilo das fontes de informação, identifica os participantes da pesquisa como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4, Entrevistado 5, Entrevistado 6, Entrevistado 7, Entrevistado 8, Entrevistado 9 e Entrevistado 10. Também suprime as demais categorias e expõe somente as ponderações sobre ações pontuais do poder público em prol do setor, devido à importância das informações

nela identificadas.

Neste trabalho, o estado de Minas Gerais será nomeado como poder público. Desta forma, todas as ponderações relacionadas ao governo do estado de Minas Gerais são compreendidas como ponderações feitas ao poder público.

O Quadro 3 apresenta, a seguir, as principais ponderações quanto às ações do poder público.

Quadro 3: Relatos sobre a ação do poder público

ENTREVISTADO	FRAGMENTOS DA ENTREVISTA
Relatos desfavoráveis sobre a atuação do poder público	
Entrevistado 10	“Eu desconheço, realmente, mais detalhes, na esfera tanto do estado quanto da união.”
Entrevistado 2	“O setor público, em geral, eu acho que atrapalha, só atrapalha.”
Entrevistado 4	“Eu sinto que o setor público mais atrapalha do que ajuda em geral [...] O governo federal, vamos dizer, existem várias iniciativas que eu chamo de sem foco.”
Entrevistado 5	“Eu acho que nada. Muito pouco. Aqui em Juiz de Fora, não promove nada, muito pelo contrário, ela só tá atrapalhando.”
Entrevistado 6	“Não, não. Eu não vejo nada aqui, nem interferência e também não vejo nada presente”.
Relatos favoráveis sobre a atuação do poder público	
Entrevistado 1	“Eu acho que o setor público tem ações que ajudam.” “[...] mas o governo propriamente dito, não é um lugar pra se procurar, para ter esse tipo de apoio”
Entrevistado 3	“Porque a gente tem parceria também com o setor público.”
Entrevistado 8	“Mas eu acho assim, que é muito incipiente.”
Entrevistado 7	“Eu percebo muito a influência do governo federal a nível nacional hoje com empresas na área de TI.”
Entrevistado 9	“Sectes, Secretaria de Ciência e Tecnologia. Então ele entra também apoiando acordos internacionais, transferência de tecnologia e, principalmente, ele ajuda nesse movimento de articulação do setor [...]”
Relato sobre a cooperação	
Entrevistado 9	“Se o setor fosse mais articulado, as empresas mais envolvidas e parassem de pensar só em si, imaginar que coletivamente elas poderiam ganhar mais, eles poderiam ser mais.”

Fonte: Elaborado pelos autores para fins do estudo.

Quando são questionados sobre ações pontuais do poder público em prol do setor, os entrevistados apresentam opiniões polarizadas, pois há um grupo que definitivamente não

visualiza nenhuma ação, sendo enfático ao dizer que o poder público mais atrapalha que ajuda e outro grupo com opinião positiva sobre a ação.

Não se pode, entretanto, desconsiderar os depoimentos que apontam a inexistência de intervenções do poder público quanto à promoção de melhorias no setor. Os depoimentos favoráveis são consideráveis, mas o fato de tais ações não serem percebidas por todos os membros do setor entrevistados já é um indício de que as políticas públicas não atingem a todos de forma igualitária.

Com base na investigação realizada junto às empresas do setor de TI, percebeu-se que são mais evidenciadas ações focadas na cooperação entre empresas do setor e entre as empresas e as instituições de pesquisa. Tais ações, entretanto, são focadas na questão da manutenção da mão de obra qualificada, não sendo identificadas ações direcionadas à inovação tecnológica e ao aprimoramento das atividades. É importante ressaltar que tais ações, em momento algum, são creditadas ao poder público, ao contrário do que ocorre quanto ao fomento ao financiamento de atividades, pois um dos bancos citados como provedor de recursos para o setor é o BNDES.

De forma geral, são feitas ponderações quanto a ações do poder público, mas quanto a um posicionamento favorável, somente dois dos entrevistados foram capazes de pontuar ações do poder público em prol do setor. Este fato demonstra um desconhecimento por parte dos demais e, também, deixa uma interrogação em relação à atuação dos órgãos responsáveis pela implementação das políticas, ou ainda uma falta de articulação do segmento de TI. Esta última é a hipótese mais provável, uma vez que os próprios entrevistados destacam a imaturidade do setor quanto a cooperativismo e associativismo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo pretendeu realizar uma avaliação *ex ante* da política estadual de apoio a APLs, embasada na percepção de alguns atores do setor de tecnologia da informação da cidade de Juiz de Fora - MG.

Esta forma de avaliação é utilizada quando se pretende conhecer as possibilidades quanto à implementação de uma política no sentido de compreender de forma antecipada todas as possibilidades quanto aos resultados e aos impactos (SILVA; COSTA, 2002). É uma forma de causar reflexão nos implementadores e nos envolvidos na elaboração da política e possibilitar amadurecimento e aprendizado que levarão à identificação de melhorias, ou seja, o melhor aproveitamento possível dos recursos implementados, uma vez que essa forma de avaliação se embasa na relação custo/benefício (SILVA; COSTA, 2002).

Neste caso específico, a escolha do setor de tecnologia de informação justifica-se por se tratar de um setor de grande importância para o estado de Minas Gerais, mas que, por motivos já apresentados pela política pública adotada pelo poder público, ainda não foi beneficiado. Por ser uma política voltada para o apoio ao desenvolvimento dos APLs, considerou-se importante compreender se ela atenderia às demandas, necessidades e expectativas do setor

em questão.

Neste sentido, com base nos depoimentos dos investigados, foi possível concluir que as propostas constantes na política pública de apoio aos APLs atenderiam grande parte da demanda do setor, ou seja, caso o segmento fosse futuramente beneficiado, seu propósito seria cumprido. Entretanto, no que tange ao conhecimento e à percepção dos atores quanto às ações do poder público em prol do segmento, há poucos depoimentos favoráveis, sendo estes relacionados a questões de financiamento, instituições de ensino; e, em um único, caso houve um relato de um ator que retratava as ações da política pública.

Percebeu-se, de forma geral, uma carência do setor quanto ao financiamento, à parceria com instituições de ensino que proporcionem pesquisa, desenvolvimento e inovação; pouco entrosamento entre os membros do setor sem visão de ação conjunta e cooperativismo; e ainda um desconhecimento por parte dos atores investigados das ações do poder público em prol dos APLs.

Desta forma, este estudo apresenta informações como a necessidade de um melhor relacionamento de empresa/empresa, empresa/fornecedor, empresa/instituição de ensino e pesquisa, a falta de financiamento direcionado à infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento, a ineficiência de ações voltadas para a qualificação, capacitação e aprimoramento, o cooperativismo e associativismo incipientes, sendo citados como mais relevantes.

Assim, por meio da avaliação realizada, constatou-se que as diretrizes da política atenderiam à grande parte das necessidades apresentadas pelos atores investigados, caso o poder público decidisse beneficiá-los, a exemplo dos objetivos que visam fortalecer a atividade produtiva regional por meio do estímulo à complementaridade das cadeias produtivas locais e estimular o desenvolvimento da capacidade de inovação e da eficiência coletiva em âmbito regional, vindo, dessa forma, reforçar o papel do estado de Minas Gerais, conforme seu PMDI e PPAG, como fomentador do desenvolvimento.

NOTAS

- 1 Submetido em: 7 maio 2014. Aceito para publicação em: 27 jul. 2014.
- 2 *If you do not know where you are going, any road will take you there* (Alice's Adventures in Wonderland, Lewis Carroll, 1865).
- 3 *Better to be approximately correct than precisely wrong.*
- 4 *The value of an evaluation comes from its use.*
- 5 Baseado na Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil realizado em 2009.
- 6 Baseado em Laville e Dionne, 1999 e Bardin, 2009.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 10520: Informação e documentação - Citações em documentos - Apresentação**. Rio de Janeiro, ago. 2002. Disponível em: <www.abnt.org.br> Acesso em: 25 mar. 2014.

_____. **NBR 6023: Informação e documentação - Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro, ago. 2002. Disponível em: <www.abnt.org.br> Acesso em: 25 mar. 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Portaria Interministerial nº 200**, de 02 de agosto de 2004. Institui o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=2985>>. Acesso em: 06 maio 2014.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual de Orientação da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS): ano-base 2009**. – Brasília: MTE, SPPE, DES, CGET, 2010. 53 p. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/download.asp>> Acesso em: 06 maio 2014.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais**. São Paulo, SP: Editora Vozes, 2000.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

EUROPEAN COMMISSION *et al.* Ex ante evaluation: a practical guide for preparing proposals for expenditure programmes. **Directorate-General Budget, European Commission, Brussels**, 2001. Disponível em: <http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/evaluation/docs/ex_ante_guide_2001_en.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2013.

FISCHER, F.; MILLER, G. J.; SIDNEY, M. S. (Ed.). **Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods**. crc Press, 2006. Disponível em: <[http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20\(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20125\)%20Handbook%20of%20Public%20Policy%20Analysis%20Th.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20125)%20Handbook%20of%20Public%20Policy%20Analysis%20Th.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HASENCLEVER, Lia; ZISSIMOS, Isleide. A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: uma revisão da literatura. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 407-433, jul./set. 2006.

IMAS, L. G. M.; RIST, R. C. **The road to results: Designing and conducting effective development evaluations**. World Bank - free PDF, 2009. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699>>. Acesso em: 21 nov. 2013.

KUSEK, J. Z.; RIST, R. C. **Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system**. World Bank - free PDF, 2005. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926>>. Acesso em: 21 nov. 2013.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. Análise de conteúdo. In: LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ArtMed, 1999. p. 214-235.

MARSHALL, A. **Principles of economics**. 8. ed. London: Macmillan, 1920.

MINAS GERAIS. **Decreto 44359**, de 21 de julho de 2006. Institui no Âmbito do Projeto Estruturador “Arranjos Produtivos Locais” o Programa Minas Design e dá Outras Providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44359&comp=&ano=2006>>. Acesso em: 06 maio 2014.

_____. **Decreto 44418**, de 12 de dezembro de 2006. Institui o Sistema Mineiro de Inovação - SIMI. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44418&comp=&ano=2006>>. Acesso em: 06 maio 2014.

_____. Decreto 44757, de 17/03/2008 (REVOGADA). Dispõe sobre a Organização da Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44757&comp=&ano=2008>>. Acesso em: 06 maio 2014.

_____. **Decreto 44.972/2008**, de 02 de dezembro de 2008. Regulamenta as Ações da Política Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais e dá Outras Providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44972&comp=&ano=2008>>. Acesso em: 06 maio 2014.

_____. **Lei 16.296**, de 01 de agosto de 2006. Institui a Política Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais e dá Outras Providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=16296&comp=&ano=2006>>. Acesso em: 06 maio 2014.

PORTER, M. E. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 7, p. 209-303.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIST, R. C.; BOILY, M.-H.; MARTIN, F. **Influencing Change: Building Evaluation Capacity to Strengthen Governance**. World Bank - free PDF, 2011. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2285>>. Acesso em: 21 nov. 2013.

RUA, M. G. **Avaliação de Políticas, Programas e Projetos: Notas Introdutórias**. Mimeo, 2000. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraAvaliaPol.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

SILVA, P. L. B.; COSTA, N. do R. **A avaliação de programas públicos**: reflexões sobre a experiência brasileira - Relatório Técnico. Brasília - DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2002.

SECCHI, L. **Políticas Públicas** – Conceitos, Esquemas e Análise, Casos Práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997.

VALE, G. M. V. Aglomerações Produtivas: tipologias de análises e repercussões nos estudos organizacionais. **O&S**. v. 14, n. 43, p. 159-175, out./dez. 2007.

**Cecilia Alves
da Silva
Antero**

Possui graduação em Administração pela Faculdade de Viçosa (2009), especialização em Controladoria e Finanças pela Universidade Federal de Viçosa (2013), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (2015). Tem experiência na área de Administração. Atuando principalmente nos seguintes temas: Desenvolvimento Local, Economia Criativa, Finanças, Arranjo produtivo local, Governança e Planejamento Estratégico em instituições sem fins lucrativos.

**Bruno
Tavares**

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (1997), mestrado em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa (2000) e doutorado em Administração pela Universidade Federal de Lavras (2011) . Atualmente é Professor Adjunto (DR) nível I da Universidade Federal de Viçosa, Membro de corpo editorial do Administração Pública e Gestão Social, Revisor de periódico da Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online), Revisor de periódico da Revista Gestão e Tecnologia, Revisor de periódico do Administração Pública e Gestão Social e Revisor de periódico do Desenvolvimento Regional em debate. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão social. Atuando principalmente nos seguintes temas: Arranjo produtivo local, Desenvolvimento empresarial, Pequena empresa, estratégia.

**Suely Fátima
Ramos Silveira**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Graduada em Ciências Econômicas e Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal de Viçosa e Doutora em Economia Aplicada pela ESALq/Universidade de São Paulo. Bolsista de Produtividade do CNPq. Diretora do Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável (IPPDS). Membro da Rede de Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas. Membro da Comunidade GIGAPP. Grupo de Investigación em Gobierno, Administración y Políticas Públicas (Madri, Espanha). Membro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e Líder de Tema da Divisão Acadêmica de APB da ANPAD no biênio 2013-2014. Tem experiência na área de Administração, atuando, principalmente, nas linhas de pesquisa Desenvolvimento e Gestão Social e Planejamento e Políticas Públicas, com pesquisas nas áreas temáticas: Administração Pública; Formulação, Implementação, Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas; e Desenvolvimento.

**Carla Cristina
da Silva**

Professora no Instituto Federal Sul de Minas Gerais, campus Poços de Caldas. Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa. Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa - UFV. Pesquisadora sobre o tema governança em arranjo produtivo local.

RIGS

revista interdisciplinar de gestão social

A RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social é uma publicação acadêmica com periodicidade de 4 meses, contando, portanto, com 3 números por ano.

Pressupõe-se que a gestão social situa-se na contemporaneidade e em territórios pluridisciplinares de prática e investigação acadêmica, tratando de diversas problemáticas ligadas a campos de conhecimentos tais como Sociologia, Antropologia, Administração, Educação, Geografia, Arquitetura, Ciência Política, dentre outras.

Ao valorizar essa concepção abrangente e inclusiva da gestão, a RIGS publica documentos originais para o contexto brasileiro. São textos, fotos e vídeos que demonstram sua contribuição para o avanço da pesquisa e da prática com base na interdisciplinaridade.

A RIGS publica documentos inseridos em seis tipologias de contribuição: tecnológica, teórica, vivencial, indicativa, fotográfica e audiovisual.

www.rigs.ufba.br

