

RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

v.5n.1 jan./abr. 2016

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.5 n.1 jan./abr. 2016 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. Horácio Nelson Hastenreiter Filho

Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS

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

Editor

Eduardo Paes Barreto Davel
(CIAGS/EA/UFBA)

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

Pedro Becker Sander

Revista interdisciplinar de gestão social / Universidade Federal da
Bahia, Escola de Administração, Centro Interdisciplinar de
Desenvolvimento e Gestão Social. – Vol.5, n. 1 (jan./abr. 2016)-
- 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

Pedro Becker Sander

15 Reconversão de Funções Econômicas de Cidades no Contexto da Urbanização Extensiva: Uma Análise em Cidade Brasileira de Médio Porte

Contribuição teórica

Anderson de Souza Sant'Anna

37 Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos

Contribuição teórica

Kelly Cristina Brito-de-Jesus, Marcos Gilberto Dos-Santos, Jader Cristino de Souza-Silva e Miguel Angel Rivera-Castro

63 Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010

Contribuição teórica

Evandro José Bilycz de Camargo, André da Silva Pereira, Denize Grzybovski, Ana Luisa Hentges Lorenzon e Betina Beltrame

89 Avaliação da Política Pública de Esporte Educacional: o Caso do Programa Segundo Tempo/ME na Região Sul da Bahia

Contribuição teórica

Edmilson Santos dos Santos e Rafaela Cristina Amaral Nogueira

107 Histórias Imaginárias para Fomentar o Desejo de Empreender

Contribuição vivencial

Adilma Gomes de Carvalho Madureira

117 Movimento das Águas Caboclas

Contribuição fotográfica

Charlene Sales Bicalho

129 Práticas Organizativas: Um Estudo sobre o Congado na Região do Triângulo Mineiro

Contribuição teórica

Alex Fernando Borges, Alessandro Gomes Enoque, Cairo Mohamad Ibrahim Katrib e Luciane Ribeiro Dias Gonçalves

153 Metodologias Integrativas em Projetos de Assistência Técnica para Comunidades Urbanas

Contribuição vivencial

Maria Suzana Moura e Heliana Faria Mettig Rocha

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

Contribuição teórica

José Raimundo Cordeiro Neto e Marluse Martins de Matos



Foto: Pedro Becker Sander

editorial

Este número da RIGS celebra a diversidade de temas, de fotos, de vivências. Vai desde Koh Phi Phi, com a foto da capa, até as mais diferenciadas localidades do Brasil. Somos convidados a refletir sobre a reconversão das funções econômicas de cidades, sobre o desenvolvimento de competências gerenciais no setor público, sobre os modelos de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, sobre a política pública de esporte educacional, sobre as práticas organizativas das festas de Congado, sobre as articulações interorganizacionais para a gestão social em contextos de desenvolvimento rural. Somos também instigados a acionar nossa imaginação com contribuições vivenciais ligadas ao desejo de empreender, aos movimentos das águas caboclas na comunidade pesqueira de Regência Augusta no Espírito Santo e às metodologias integrativas em projetos de assistência técnica para comunidades urbanas. Esperamos que esta diversidade de reflexões e imaginações seja contributiva para continuarmos avançando em nossa construção de uma gestão social mais inclusiva e qualificada.

Boa leitura!

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL

Editor



Foto: Pedro Becker Sander

Foto da Capa

Pedro Becker Sander

2016



Koh Phi Phi é uma terra de extremos. De um lado, a calma do Mar de Andaman, do Budismo Theravada e a tranquilidade do povo Thai. De outro, as hordas de turistas em busca de diversão, festa e de fotos no cenário do filme “A praia”. Em meio a isso, os artistas do Spinning Fire parecem alcançar o equilíbrio ideal entre contemplação e euforia.



Foto : : Pedro Becker Sander

Reconversão de Funções Econômicas de Cidades no Contexto da Urbanização Extensiva: Uma Análise em Cidade Brasileira de Médio Porte¹

Anderson de Souza Sant'Anna

Resumo

Este artigo tem como propósito apresentar resultados de estudo destinado a investigar processo de reconversão de funções econômicas vivenciado pela cidade de Sete Lagoas (MG). A pesquisa que subsidiou sua realização compreendeu abordagem de natureza qualitativa, envolvendo análise documental, visitas *in loco*, grupos de foco e entrevistas semiestruturadas e em profundidade com distintos grupamentos de agentes sociais locais. Para o tratamento dos dados, fez-se uso do *software* de tratamento qualitativo *N-vivo 9.0*. Como resultados, constata-se, em decorrência do processo investigado, uma série de desequilíbrios e tensões na estrutura de funcionamento da cidade, evidenciados por meio de pares antitéticos: “Centro *versus* Periferia”, “Comunitarismo *versus* Individualismo”, “Locais *versus* Forasteiros”, “Tradicional *versus* Moderno”. O esgarçamento dos laços e redes sociais informais, o caráter pouco participativo e excludente do processo e o enfraquecimento da dimensão política são alguns dos efeitos colaterais da lógica subjacente à dinâmica de reconversão investigada.

Palavras-chave

Poderes Locais. Desenvolvimento Local. Empreendedorismo Local. Reconversão de Funções Econômicas de Cidades. Gestão de Cidades.

Abstract

This article has the purpose to present results of a study meant to investigate the process of reconversion of economic functions of cities experienced by the city of Sete Lagoas (Brazil). The research that supported its realization used a qualitative approach, involving document analysis, site visits, focus groups and semi-structured interviews with different groups of local social agents. For the treatment of the data, N-vivo 9.0 software was used. As result of the investigation, a number of imbalances and tensions in the work structure of the city was evidenced by antithetical pairs: “Center *vs.* Periphery”, “Communitarianism *vs.* Individualism”, “Local *vs.* Outsiders”,

“Traditional *vs.* Modern”. The fraying of informal social ties and networks, the little participatory and exclusionary nature of the process, and the weakening of the political dimension are some of the side effects of the dynamic of the investigated reconversion.

Keywords Local Power. Local Development. Local Entrepreneurship. Economic Reconversion of Functions of Cities. City Management.

INTRODUÇÃO

Conforme defendem diversos autores da Teoria da Regulação (LIPIETZ, 1985; HARVEY, 1989), com a ruptura do Ciclo Virtuoso do Fordismo, em meados da década de 1970, as grandes empresas direcionam-se a processos sistemáticos de “reestruturação produtiva”, envolvendo estratégias orientadas à intensificação da busca por novos mercados - expressa no movimento contemporâneo de globalização - a introdução de novas tecnologias de produção - inicialmente de base microeletrônica e, mais recentemente, digital - de modelos de gestão e regulação da força de trabalho mais flexíveis e facilmente reestruturáveis, assim como à ampliação dos sistemas de transporte e comunicação, substituindo a rigidez do modelo fordista por uma nova ordem flexível de acumulação (HARVEY, 1989).

Para Ferreira (2007), a decisão estratégica de várias dessas empresas será de se espalharem geograficamente - não abrindo mão, porém, de centralizar o comando, o capital e as *core competencies* em suas sedes. A proposta será buscar em cada país o que ele pode oferecer de mais vantajoso: mão de obra barata, ausência de restrições ambientais e/ou trabalhistas, proximidade da matéria-prima, beneficiando-se das possibilidades advindas das tecnologias de comunicação que permitam o controle de todo o processo em um único ponto, montando-se o produto final em diversas unidades espacialmente espalhadas. Nas palavras desse autor:

Não é à toa, por exemplo, que se instalaram no Brasil, desde o início da década de 1990, uma dezena de novas *montadoras* (o nome já diz a restrita função dessa fábrica) automobilísticas que vieram ao país - trazendo a promessa da modernidade - apenas para fazer a fabricação de componentes “pesados” de metalurgia (monobloco, motores) e a montagem de seus carros, deixando o desenvolvimento avançado e a fabricação dos componentes tecnológicos de alto valor agregado para as fábricas dos países-sede, onde as restrições ambientais e trabalhistas são cada vez mais severas (FERREIRA, 2007, p. 98).

Tal movimento, acrescenta Ferreira (2007), contempla duas dimensões centrais: por um lado, os “avanços tecnológicos”, os quais provocam uma crise estrutural em função do “paradoxo do aumento da produtividade-desemprego”; por outro lado - como tentativa de equacionamento desse impasse - a incorporação de novos arranjos espaço-temporais, visando sustentar a expansão do sistema capitalista para a periferia, com vistas a possibilitar o acesso a novos mercados de consumo, mão de obra mais barata e menos politizada.

No âmbito das cidades, tal movimento evidencia-se na difusão de um “discurso ideológico hegemônico que preconiza como inexorável - de forma similar ao que promove a globalização na esfera cultural, política e econômica - o papel ‘modernizante’ das ‘cidades globais’” (FERREIRA, 2007, p. 115). Um modelo que se estrutura em torno da ideia de que compete às cidades “prepararem-se” para as “novas” forças da economia global, servindo como suporte físico aos fluxos econômicos e à atuação das empresas.

Como respostas a tais demandas, evidencia-se uma série de iniciativas destinadas à reconversão de funções econômicas de cidades, cabendo, todavia, reflexões, mais amplas e críticas, quanto às suas imbricadas implicações sobre diferentes dimensões: econômicas, sociais, políticas, institucionais, culturais e espaciais.

De modo geral, essas dinâmicas têm sido abordadas por meio de diferentes nomenclaturas como regeneração (*regeneration*), reestruturação (*restructuration*), revitalização (*revitalization*), requalificação (*requalification*) e reconversão (*reconversion*) de funções econômicas de cidades, expressão essa adotada para fins de análise da dinâmica-alvo deste estudo.

Muito embora enfatizem aspectos, não raro, específicos, cabe ressaltar como ponto comum a essas diferentes expressões tendências contemporâneas do “planejamento estratégico” (PORTER, 1996; 1990), ao qual se associam noções como “cidade-empresa” (BORJA; CASTELLS, 1997), “cidade empreendedora” (HALL, 1996), “cidade-espetáculo” (SÁNCHEZ, 2003), “cidade-global” (SESSEN, 1999), dentre outras similares, as quais, conforme destaca Luchiari (2005), acabaram por enfraquecer o planejamento urbano e regional como empreendimento do Estado, fortalecendo perspectivas mais aderentes e favoráveis aos empreendimentos empresariais.

Tendo por base tal contexto, este artigo tem como propósito apresentar resultados de pesquisa destinada a investigar processo de reconversão de funções econômicas, levado a cabo na cidade de Sete Lagoas (MG), com destaque para suas implicações sobre a dinâmica dessa comunidade, a partir da perspectiva e vivências concretas de diferentes agentes sociais locais.

Como resultado, a história do processo de reconversão das funções econômicas de Sete Lagoas (MG), de economia baseada no “extrativismo do gusa”, para “pólo industrial” denota fatos, pessoas e instituições, fato que se revela significativo evidenciar. Se, por um lado, as estatísticas apontam para recente crescimento econômico local, com diversificação dos setores comercial e de serviços; por outro lado, os achados apontam que tal processo se vê marcado por novas antíteses e contradições, aqui objetivadas em pares antitéticos (LÉVI-STRAUSS, 1966) amplamente referenciados nos relatos obtidos e relevantes para a contextualização da dinâmica investigada.

Identificados por meio da técnica de análise de conteúdo, por categoria (FLICK, 2009; MILES; HUBERMAN, 1994; GIOIA; THOMAS, 1996), com o auxílio do *software* de tratamento qualitativo de dados *N-vivo 8.0*, os pares de opostos identificados ilustram diversas dessas tensões, contradições e diásporas, por meio de categorias contrapostas:

tradicional *versus* moderno, locais *versus* forasteiros, centro *versus* periferia, comunitarismo *versus* individualismo.

Cabe salientar que a opção pela análise dos dados coletados, a partir da estratégia de pares antitéticos, configurou-se fecundo dispositivo metodológico, permitindo achados que possibilitaram corroborar, também para a realidade de cidades de porte médio, hipóteses anteriormente analisadas em estudos junto a grandes metrópoles (ARANTES; VAINER; MARICATO, 2011; FERREIRA, 2007).

Antes de discorrermos sobre os pares de opostos identificados cabe, porém, melhor caracterizar a noção de reconversão de funções econômicas de cidades, conforme adotada para fins deste estudo.

A NOÇÃO DE RECONVERSÃO DE FUNÇÕES ECONÔMICAS DE CIDADES

O acirramento da competição pela captação de recursos para “viabilização de negócios” tem impulsionado diversas cidades à adoção de estratégias e dispositivos - como o “planejamento estratégico”, o “*city marketing*”, as “operações urbanas” - que lhes permitam constituir como centros - internacionais, regionais, microrregionais ou locais - de “atração de capitais”. Como consequência, pode-se identificar um conjunto de estudos direcionados à investigação de dinâmicas orientadas à chamada reconversão (*reconversion*) de suas funções econômicas.

Internacionalmente, faz-se recorrente menção a experiências como a vivenciada pela cidade de Birmingham (Inglaterra), compreendendo a formação de *clusters* econômicos locais (BENTLEY, 2005); junto a outra Birmingham, essa, no entanto, situada no Estado do Alabama (Estados Unidos), analisada a partir de processos decisórios associados a políticas de desenvolvimento econômico e social (TERRELL, 2007) e a Limburg, na Bélgica, tendo por base relações políticas e jogos de poder empresarial (BAETEN; SWYNGEDOUW; ALBRECHTS, 1998).

Já Klein *et al.* (2004) destacam a interação entre universidades e empresas no processo de reconversão de funções econômicas levado a cabo na cidade de Montreal (Canadá). O termo *reconversão* utilizado por esses autores como reorientação do sistema econômico local, antes baseado em atividades de manufatura e indústria básica para o setor de serviços de alto valor agregado e atividades baseadas no conhecimento.

Nesse conjunto de experiências, certamente a mais difundida é o caso de Barcelona (Espanha). Inspirado na “cidade-emprego de formato americano” (ARANTES; VAINER; MARICATO, 2011, p. 51) e reproduzido quase como uma *receita* de urbanismo em inúmeras cidades pelo mundo, ele representa, para diversos estudiosos, *divisor de águas* entre o planejamento urbano e regional tradicional - concebido pela racionalidade territorial, sob o controle do Estado - e o planejamento estratégico - concepção que toma a cidade aos fragmentos, comandada por uma lógica empresarial de tipo neoliberal (ARANTES; VAINER; MARICATO, 2011).

Outras cidades, como Lyon (França), Bristol (Inglaterra) e Bolonha (Itália), também são exemplos de promoções de mudanças na infraestrutura e imagem das cidades com vistas a se adequarem às exigências da economia global e da competitividade internacional (BAETEN; SWYNGEDOUW; ALBRECHTS, 1998).

Embora em número ainda reduzido, há estudos que relatam, notadamente a partir da década de 1990, tentativas de processos similares no Brasil, em especial por meio de alterações no perfil econômico local, influenciadas pela indústria do turismo. Dentre elas, estudo de Tofani (1999) investiga a atuação da indústria turística na região de Porto Seguro (BA). Mais recentemente, Sant'Anna *et al.* (2011) e Oliveira, Sant'Anna e Diniz (2012), igualmente investigam dinâmicas associadas a implicações da indústria do turismo, junto às cidades históricas de Tiradentes (MG) e Paraty (RJ).

Diante da complexidade de tais processos e seus múltiplos efeitos, autores como Harvey (1989), Robinson (1994), Judd e Parkinson (1990) voltam-se ao estudo dos condicionantes desses processos, bem como suas consequências sobre o território. Como resultado, apontam para a existência de *vencedores* e *perdedores*, sendo os principais beneficiários, comumente, proprietários de terra, empreendedores imobiliários e turistas, ao passo que as demandas legítimas por emprego, moradia, saúde e educação das populações locais de baixa renda são relegadas a segundo plano, quando não completamente ignoradas.

Para Fischer (1996), a cidade deveria ser entendida não apenas como território que concentra um grupo humano e atividades econômicas, mas como espaço simbiótico (poder político-sociedade civil) e simbólico (que integra culturalmente e confere identidade coletiva a seus habitantes, tendo um valor de troca com o exterior), transformando-se em um campo de respostas possíveis aos desafios materiais, políticos e culturais de sua época.

Não obstante, a atual fase da gestão das cidades parece cada vez mais marcada pelo que Hall (1995) denomina de empreendedorismo urbano, um intenso movimento de competição entre cidades e países, evidenciando estar longe de ser um instrumento meramente técnico, consistindo, ao contrário, em sofisticada estratégia político-argumentativa, destinada a viabilizar certos projetos de modernização capitalista (COMPANS, 2005). Tais considerações sugerem que a cidade se torna *empresa*, seus equipamentos e serviços, *mercadorias* e a competitividade das empresas, competitividade da cidade (COMPANS, 2005). Desse modo, a cidade passa a ser vista como recurso discursivo *par excellence*, pelo qual se atribuem novos papéis e objetivos à administração urbana e seus diferentes atores (SOUZA, 2003), conforme evidenciam achados deste estudo, cujos aspectos metodológicos são descritos, a seguir.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista os pressupostos deste estudo, a pesquisa que subsidiou seus resultados pode ser caracterizada como um estudo de caso, de natureza qualitativa (EISENHARDT, 1989), envolvendo como sujeitos de pesquisa: empreendedores locais, representantes de entidades da sociedade civil, lideranças governamentais, profissionais liberais, formadores de opinião

e membros da comunidade, resultando na realização de 26 entrevistas semiestruturadas e em profundidade.

Quanto à coleta de dados, a mesma se baseou no uso de instrumentos múltiplos. Seguindo a tipificação de Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), na primeira etapa, foram realizados 3 grupos de foco (*focus groups*), envolvendo agentes públicos e formadores de opinião locais, com vistas a: 1. compreender características da história e dinâmica atual da cidade; 2. averiguar sua aderência como caso de reconversão de funções econômicas nos moldes do propósito deste estudo; 3. construir, conjuntamente com os participantes dos grupos de foco, o desenho da pesquisa, incluindo a identificação de potenciais entrevistados e elaboração de roteiro para as entrevistas.

O primeiro grupo de foco envolveu seis participantes; o segundo, dez e, o terceiro, doze. Paralelamente, foi conduzida coleta e análise de dados bibliográficos e documentos históricos sobre a cidade, considerando diferentes momentos de sua trajetória sócio-econômico-cultural e política, assim como procedidas seis visitas à cidade, tanto para a realização das entrevistas quanto das observações diretas - do tipo não participante (ANDER-EGG, 1978) - com vistas à obtenção de subsídios ao processo de descrição do caso pesquisado, assim como verificar, *in loco*, situações relatadas nas entrevistas.

Não obstante a pluralidade de técnicas de coleta de dados, cabe ressaltar como principal a entrevista semiestruturada e em profundidade (SELLTIZ; JAHODA; DEUSTSCH; COOK, 1974). No conjunto, foram obtidas aproximadamente 40 horas de gravações em áudio, as quais, posteriormente transcritas, resultaram cerca de 150 laudas de depoimentos.

Para a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, foi utilizado o método de análise de conteúdo, por categoria (FLICK, 2009). Cabe mencionar que, além de análise manual dos dados obtidos de cada entrevista, utilizando-se da planilha de dados Excel, empreendeu-se análise por meio do *software* de tratamento qualitativo de dados *N-vivo 9.0*, seguindo o processo de codificação e categorização, conforme indicado por Flick (2009). Como resultado, foi possível a identificação de categorias que puderam ser agrupadas na forma de pares antitéticos. São eles: “Centro *versus* Periferia”, “Comunitarismo *versus* Individualismo”, “Locais *versus* Forasteiros” e “Tradicional *versus* Moderno”.

Cabe salientar que a opção por trabalhar com pares de opostos tem suas origens em considerações de autores como Butler (2014), Louro (2004) e Preciado (2014), para quem os discursos das ciências naturais e humanas encontram-se carregados de retóricas dualistas cartesianas - corpo-alma, natureza-tecnologia, homem-mulher, brancos-negros, pobres-ricos - os quais reproduzem e reforçam estigmatizações políticas em relação a determinados grupamentos - as mulheres, os pobres, os não brancos, os homossexuais, as *queers*, os da periferia, os incapacitados, os loucos - e permitem que eles sejam sistematicamente impedidos de acessar as tecnologias discursivas e corporais que os produzem e os objetivam (PRECIADO, 2014). Conforme destaca Butler (2014, p. 22), as “estruturas jurídicas da linguagem e da política constituem o campo contemporâneo do poder; conseqüentemente, não há posição fora desse campo, mas somente uma genealogia crítica de suas próprias práticas de legitimação”.

Logo a relevância de um trabalho de desconstrução que desvele toda a série de binômios opositoristas que serviram como fundamento da filosofia, o que se inicia com Platão, avança com Descartes, Husserl, Sartre, chegando a Lévi-Strauss. É como se toda a gramática estivesse contaminada, colocando em questão superá-la. Periféricos, marginais, atrasados, nativos... Todos esses significantes apontam para os limites de um discurso sobre o qual instituições públicas, privadas, jurídicas e educativas se assentaram durante os últimos dois séculos, forjando estruturas de poder, bem como possíveis instâncias de resistência a esse mesmo poder.

Convém destacar, ainda, que as categorias opostas identificadas por meio do auxílio do *N-vivo 9.0* corroboram achados obtidos de forma manual, muito embora contribuindo para o refinamento dos pares antitéticos identificados, assim como aportando novos elementos à contextualização e análise dos dados coletados, conforme apresentados nos tópicos, a seguir.

SETE LAGOAS (MG): DO EXTRATIVISMO GUSEIRO À DIVERSIFICAÇÃO DO PARQUE INDUSTRIAL

A cidade de Sete Lagoas (MG) está localizada às margens da rodovia BR-040, a cerca de 70 km de Belo Horizonte (MG). Além disso, encontra-se a 35 km do Aeroporto Internacional Tancredo Neves, localizado em Confins (MG), conferindo-lhe posição geográfica e logística privilegiada. Ademais, incrustada na zona metalúrgica de Minas Gerais, a **área de influência de Sete Lagoas estende-se** a 38 municípios da Mesorregião Metalúrgica, compreendendo mais de 500 mil habitantes (NOGUEIRA, 2003).

Segundo Andrade (2006), pode-se identificar na trajetória da cidade, oito ciclos - ou surtos - econômicos: *Ciclo da Estrada de Ferro Central do Brasil* (1896-1950); *Ciclo do Cristal* (1940-1947); *Ciclo das Cerâmicas* (1940-1960); *Ciclo da Pecuária Leiteira* (meados da década de 1950); *Ciclo do Calcário, Marmorizados e Ardósia* (meados da década de 1980); *Ciclo da Calcinação* (meados da década de 1980); *Ciclo do Ferro Gusa* (1960-1980); *Ciclo das Indústrias de Autopeças-montadora* (a partir dos anos 1980).

Para o autor, o atual “ciclo” econômico vivenciado pela cidade - das *Indústrias de Autopeças-montadora* - tem início na década de 1980, com a chegada de empresas como a Bombril e a Elma Chips e de empreendimentos do setor de autopeças, no contexto de “mineirização” dos fornecedores da FIAT Automóveis. Tal “ciclo”, no entanto, ganhará impulso a partir do ano 2000 quando da implantação na cidade da montadora de caminhões do Grupo FIAT - a IVECO, assim como de grande número de grandes empresas de outros setores, como a AMBEV, a Carterpillar e seus fornecedores. Tal movimento contribuirá para impulsionar a ampliação e diversificação do comércio e do setor de serviços, além de impulsionar demandas quanto à maior “profissionalização” da mão de obra e dos empreendimentos locais.

Em nível social, por sua vez, registra-se um enfraquecimento do “senso comunitário” “prevalente nos primórdios da formação e desenvolvimento da cidade”. As “interações entre os campos social, político, econômico, empresarial parecem, igualmente desvanecer”, sendo forjada, em seu lugar, uma lógica mais “individualista”, centrada “em interesses meramente

econômicos e particularistas”, conforme evidenciado nos relatos e análises tecidas, a seguir.

A DINÂMICA DE RECONVERSÃO DE FUNÇÕES ECONÔMICAS DE CIDADES: UMA ANÁLISE POR MEIO DE PARES ANTITÉTICOS

O processo de reconversão de funções econômicas vivenciado por Sete Lagoas (MG) é marcado por antíteses, contradições, paradoxos e diásporas, evidenciados em narrativas que expressam tensões e fortes componentes ideológicos, conforme se pode constatar na análise dos temas antitéticos identificados: Centro *versus* Periferia; Comunitarismo *versus* Individualismo; Locais *versus* Forasteiros; Tradicional *versus* Moderno.

Centro versus Periferia

Análise do conjunto dos dados obtidos evidencia contradições entre o “centro” e a “periferia”, as quais nos permitem denotar diferenças e transformações nas características e dinâmica da cidade. Em linhas gerais, o atual processo de reconversão de suas funções econômicas acabou por resultar em intenso aumento populacional, alterando de forma marcante sua dinâmica demográfica e também econômica, espacial, social e cultural. Como consequência, se em “ciclos” anteriores registra-se concentração das atividades comerciais e de serviços no chamado “centro tradicional da cidade”, atualmente, o que se observa é maior dispersão dessas atividades para outras regiões de seu espaço geográfico, constituindo-se arremedos de centralidades.

Em outros termos, a região central “antes altamente valorizada não somente para empreendimentos comerciais e de serviços, mas também para moradia”, “atualmente abriga, como residentes, apenas ínfima parcela da população”: a maioria dos antigos moradores ou se deslocou para novos bairros e condomínios recentemente implantados na cidade - “em função do aquecimento da atividade imobiliária que incentivou a venda dos imóveis residenciais da região, transformando-a em *locus* privilegiado de atividades comerciais e de serviços” - ou faleceu, vindo seus imóveis a serem vendidos por seus herdeiros - “menos apegados à tradição” ou interessados em “fugir do movimento de suas ruas antes mais residenciais” ou, mesmo, “seduzidos por propostas financeiras ‘irrecusáveis’” - para serem transformados em valorizados condomínios verticais ou espaços destinados ao uso comercial.

Cabe salientar, também, como decorrência da referida valorização imobiliária, a qual implicou em significativa elevação dos preços dos aluguéis, deslocamento de pequenos estabelecimentos, incluindo bares e tradicionais restaurantes, para regiões circunvizinhas ou bairros mais distantes, transformando a região central em local estritamente orientado a atividades diurnas, vinculadas ao comércio e à prestação de serviços públicos e privados. Em decorrência, registra-se um “esvaziamento da região central como tradicional local de convivência, integração e socialização comunitária”, com consequente perda de sua “diversidade”, com impactos sobre a instância da segurança pública (JACOBS, 2011).

Conforme evidenciam diversos relatos, o “centro se transformou”. Primeiro, os grupamentos economicamente mais favorecidos deixam de ocupá-lo por não mais o perceber como espaço de *status* e ostentação social de outrora, preferindo “reuniões e eventos sociais, em pequenos grupos, nos condomínios de luxo ou bairros elegantes da ‘periferia’, sítios e propriedades rurais no entorno da cidade”. Outros “programas” são os restaurantes, *shopping centers*, casas de espetáculos e de entretenimento da capital, Belo Horizonte, localizada a cerca de 70 km, em trecho duplicado da BR-040.

O relativo esvaziamento de moradores e o reduzido movimento tornam grande número de ruas do “centro” praticamente desertas durante a noite, convertendo-as em alvo privilegiado para o uso e tráfico de drogas. Praças desertas e pouco iluminadas alimentam este triste cenário. A questão das drogas, notadamente junto à população local mais jovem, evidencia-se como um dos problemas sociais mais amplamente evidenciados como decorrência do “crescimento econômico”:

Já estou percebendo várias áreas do centro que não são mais habitáveis. Na Pracinha do Canaã, hoje, não mora mais ninguém. Se foram as características que se tinha há 20 anos. Na minha adolescência, eu ainda frequentava a pracinha e você conhecia todo o mundo que morava lá. A coisa foi mudando, mudando e acabou (Relato, Professora Universitária Local).

Concomitantemente, observa-se processo de desconcentração do comércio para fora da região central e a emergência de “novas centralidades, novos centros comerciais em outras áreas da cidade”. Fatores como restrições à ampliação do número de imóveis e de pontos comerciais no “centro” decorrentes da própria limitação espacial; elevação dos preços dos terrenos e imóveis da região, dada a sua ocupação por grandes instituições financeiras e redes comerciais, estimulando a população local a vender seus imóveis residenciais; problemas associados à mobilidade urbana, com a intensificação do trânsito e dificuldades de estacionamento, são apontados como motivadores da evasão do “centro”. Tal movimento tem “resultado na necessidade de investimentos em novas regiões”, com a ampliação da infraestrutura viária e de serviços públicos, permitindo maior “autonomia” em relação à tradicional região central.

Comunitarismo versus Individualismo

O conjunto dos relatos obtidos aponta, também, para reduzida “adesão da população à defesa de questões que envolvam a coletividade”. Como sintoma desse fenômeno, constata-se a “dificuldade de se identificar associações comunitárias com atuação abrangente e efetiva, como em outros momentos da história da cidade”: “As associações não representam a maioria, a maioria, de fato, não participa. Quem participa, quem acredita, quem apoia é uma minoria. Essa é a questão: as pessoas ainda não entenderam a importância do civismo, de se unirem em prol de um bem maior” (Relato, Empreendedor Local).

Ademais, não obstante sua importância econômica, o setor empresarial local “tem-se comportado cada vez mais de forma individualizada”, “buscando benefícios exclusivamente

para seus próprios negócios”. As iniciativas de “empresários com vínculo e preocupação com Sete Lagoas não alcançam a amplitude e efetividade necessárias”; isto, “pelas dificuldades em atrair, obter apoio e adesão de outros empreendedores e da comunidade”. No geral, registram-se “nada muito além de ações comunitárias isoladas e/ou dispersas”. Diversos outros relatos corroboram o declínio das associações e lideranças coletivas tradicionais no passado da cidade:

As associações comunitárias e mesmo de classes são inexpressivas. O CDL, por exemplo, deixou de ser um lugar importante. A representação, as lideranças tradicionais, morreram. Os sindicatos não valem nada. Associações cooperativistas, no geral, não valem nada. Nem mesmo a cooperativa dos produtores rurais tem o papel que teve no passado. Classe rural, a cidade não tem mais. As lideranças de Sete Lagoas hoje são lideranças de seu próprio negócio (Relato, Professor Universitário Local).

Em conformidade com os depoimentos obtidos, a superação da ausência de “associações fortes e com atuação efetiva” dependeria da presença de “lideranças capazes de unir pessoas, interesses e recursos para o alcance dos objetivos coletivos”, as quais, todavia, “não se identifica com facilidade”: “Sete Lagoas carece de lideranças. Carece de aglutinação das pessoas para, por exemplo, ordenar seu crescimento, organizá-lo de forma mais coletiva e inclusiva” (Relato, Empreendedor Local).

Dentre outros fatores que tenderiam a contribuir para o baixo grau de “coletivismo” na cidade, relatos alertam para o fato de as associações locais - notadamente nos campos cultural e comunitário - serem afetadas por “ampla dependência e vinculação a órgãos públicos”, não raro “condicionando suas ações aos recursos concedidos pelo Estado”:

As associações em Sete Lagoas se perdem, elas se perdem, porque acabam ficando presas ao poder público. Eu vou citar um exemplo do meio em que atuo - o cultural - e dentro dele, as associações de Congado. Nelas, se fica preso às subvenções que a Secretaria de Cultura promove todo ano. Elas não têm, portanto, um meio de sobrevivência próprio. Associação de bairros, eu não conheço nenhuma que seja atuante (Relato, Historiadora Local).

Outra razão é que as pessoas tendem a se associar - ou não - mais em função da “pessoa”, da “liderança pessoal à frente da iniciativa” que a um “propósito” ou “ideal” coletivo: “Alguns participam - ou não - de associações, porque o líder é o fulano de tal. Considero, no entanto, que a participação deveria estar antes vinculada a um ideal, à importância da participação pelo alinhamento com valores do grupo ou da instituição” (Relato, Empreendedor Local).

Concomitantemente, relatos apontam baixo - ou nenhum - grau de articulação das grandes indústrias entrantes e as associações e entidades comunitárias locais. No geral, as grandes empresas recém instaladas tendem a “não se envolver”, nem tampouco “dar importância aos problemas locais”, à exceção de questões que “interferem - direta ou indiretamente - em seus interesses e *modus operandi*”:

De 2000 para cá, com todas essas empresas de capital externo, de proprietários invisíveis, tem-se mudado tudo. [...] Passa-se a conviver com personagens ausentes, mas de capital muito forte, mas que mantêm pouquíssima conexão com a cidade. Elas não estabelecem relação orgânica com a cidade. Não se tratam de empresas de terceira categoria, mas não têm nenhum vínculo. Elas, no geral, têm todo um aparato, mas nada é decidido aqui. Faltam vínculos mais orgânicos com a cidade [...] Essas empresas tomam decisões que são todas externas. Não é nada negociado com a cidade. Se a empresa vai produzir tal ou qual produto aqui, isso é uma questão externa, não envolve o poder local (Relato, Professor Universitário Local).

Vale ressaltar, ainda, segundo os respondentes, que poucos sindicatos de trabalhadores da cidade alcançaram, ao longo de sua história, “resultados efetivos’ no que tange à defesa dos interesses da classe trabalhadora”. Em geral, mobilizam muito pouco poder de influência. Como consequência da subserviência, grande parte dos trabalhadores locais, sobretudo aqueles de mais baixo grau de qualificação formal, convivem com salários bem inferiores aos praticados em outras cidades com mesma força industrial de Sete Lagoas (MG).

Locais versus Forasteiros

Em Sete Lagoas (MG), tal oposição – locais *versus* forasteiros – configurou-se de forma distinta, dependendo da classe social e/ou segmento econômico investigado. À guisa de exemplo, enquanto um conjunto de empreendedores “locais” manifesta dificuldades em lidar com transformações recentes vivenciadas pela cidade, sobretudo a expansão do número de “empreendimentos comerciais ligados a grandes redes e franquias regionais e nacionais”, outros revelam buscar se beneficiar das mudanças, aprimorando seus negócios e atividades.

É relevante salientar que, dada sua localização geográfica - a meio caminho entre o Rio de Janeiro e Brasília -, Sete Lagoas (MG) configura-se historicamente como tradicional “local de passagem”, convivendo com intensa circulação de pessoas de “fora”. Corroborando achados de Nogueira (2003), depoimentos, no entanto, **dão conta** de que foi ao longo do *Ciclo da Ferrovia* que, pela primeira vez, grande número de “forasteiros” instalou-se na cidade com o propósito de “constituir moradia, de forma definitiva”, estabelecendo empreendimentos comerciais e industriais, inserindo-se, ativamente, na vida econômica, política, social e cultural local: “No final da década de 1950, início dos anos 1960, Sete Lagoas experimentou uma coisa nova: A vinda de imigrantes estrangeiros. [...] Italianos e portugueses que não vieram só de passagem: eles vieram para trabalhar, estabelecendo moradia definitiva” (Relato, Professor Universitário Local).

No “ciclo” atual, as empresas entrantes têm atraído profissionais de outras cidades, notadamente para ocuparem posições gerenciais e técnico-administrativas de maior nível de qualificação, com remuneração mais elevada; cabendo aos “locais” posições de nível mais operacional, com menor demanda em termos de qualificação, assim como mais baixos salários:

Demorou um pouco para a cidade sentir a presença das grandes empresas [...] Criou-se uma expectativa muito grande. Parecia que elas chegariam em Sete Lagoas e todos os problemas de emprego da cidade seriam resolvidos e não foi isso. Inclusive, as primeiras posições, as melhores posições, não ficaram com pessoas daqui. As grandes ficaram por anos trazendo gente de fora e os melhores postos de trabalho não ficaram com os locais (Relato, Professor Universitário Local).

Muito embora diversos entrevistados associem a decisão de contratação de profissionais “externos” à “escassez, na região, de mão-de-obra qualificada e com formação adequada”, salientam que, ao invés de buscarem superar tal situação, as grandes empresas “parecem reforçar alguns dos problemas históricos da cidade”: “baixa remuneração, baixa valorização e baixa qualificação da classe trabalhadora”, não se constatando reversão do quadro de “polarização social” (SASSEN, 1999; FERREIRA, 2007) previamente existente, senão intensificando-o. Segundo eles, “somente, mais recentemente, a expansão do ensino superior tem, de alguma forma, estimulado, porém, ainda de forma tímida, maior formação, capacitação e valorização dos trabalhadores locais”. Faltam, todavia, “políticas públicas e uma real vontade política - por exemplo, no campo da educação pública, do estímulo à pequena empresa - para reverter esse quadro”, salientam.

Além da “importação” de mão de obra externa, relatos apontam “ser a receita aferida pelas empresas externas pouco reinvestida na cidade e muito menos em projetos de interesse coletivo”. Se muitas dessas empresas usufruíram de amplos benefícios públicos, as contrapartidas parecem encontrar-se aquém do esperado:

Novos negócios são muito bem-vindos desde que realmente movimentem a economia local. Um problema é, por exemplo, as grandes redes comerciais que se instalaram na cidade. Elas geram poucos empregos e a receita que aferem volta em grande parte para suas cidades de origem, não são aqui reinvestidos. Esse, para mim, é um grande problema (Relatos, Empreendedor Local).

Outro efeito decorrente da instalação das grandes indústrias é o domínio do comércio e do setor de serviços local por grupos empresariais externos. Se, por um lado, tal mudança é retratada como positiva para os consumidores locais, ao propiciar maior concorrência, impulsionando melhorias dos serviços prestados, por outro lado, tem-se mostrado “perversa”, instaurando uma “competitividade desleal” com os comerciantes tradicionais do lugar, geralmente descapitalizados e com visão gerencial “pouco moderna” e aderente aos “novos padrões, não se percebendo com bons olhos a entrada de empreendimentos externos e afetando a relação entre esses atores”.

Grande parte dos relatos obtidos caracteriza os empreendimentos “de fora” como “mais profissionais”, dotados de “práticas gerenciais mais sofisticadas”, difundindo percepções quanto a “níveis de qualidade de atendimento superior” à dos “locais”. Novamente, “não se verifica políticas públicas de apoio à cadeia produtiva e às pequenas empresas locais, que são deixadas à própria sorte”.

Um outro aspecto salientado diz respeito à fragmentação dos elementos históricos, culturais e tradicionais da cidade, com a ausência de políticas públicas direcionadas à assimilação dos

novos contingentes populacionais e de negócios: “Se fizermos a conta da quantidade de pessoas - e negócios - que se incorpora anualmente à população nativa de Sete Lagoas, é um número muito significativo. [...] Então você vai criando uma cidade sem pertencimento, a-histórica” (Relato, Professor Universitário Local). Por outro lado, “Quem vem de fora com certeza sofre. Por quê? Porque ainda existe um núcleo provinciano” (Relato, Empreendedor Local).

Tradicional versus Moderno

Já por meio da análise do par de opostos “tradicional *versus* moderno” evidencia-se o valor que a coletividade atribui a elementos históricos e tradicionais da cidade, em comparação à importância atribuída a aspectos associados à “modernização” e à “inovação”. Além disso, sinaliza conflitos decorrentes da coexistência de aspectos regionalistas (MARKUSEN, 1981) e à “ideologia modernizante” (FERREIRA, 2007).

Especialmente a partir de 1980, registra-se enfraquecimento sistemático de aspectos históricos, da identidade social e de valores típicos de sua cultura. Dessa lacuna, a dimensão econômica passa a prevalecer em boa parte dos processos decisórios pessoais-institucionais, resultando em “desvalorização de elementos da tradição” e em movimentos de valorização do “moderno”, assim como de valores de caráter mais “pragmático”, difundidos pelo “grande capital”.

Cabe ressaltar que, durante cerca de 20 anos, de 1960 a 1980, a atividade econômica de Sete Lagoas concentrou-se na produção de ferro gusa, o que, segundo relatos, acabou por “postergar” os processos de diversificação econômica e inovação. Isto por ser o setor fundamentado em padrões e processos extrativistas rígidos e padronizados, não incorporando noções vinculadas à flexibilidade, como inovação, agregação de valor, gestão do conhecimento; nem orientações quanto à formação de mão de obra com mais elevados níveis de qualificação. Ademais, durante essas duas décadas, praticamente não se registram investimentos em atividades econômicas de intenso efeito multiplicador, as quais pudessem impactar a cidade do ponto de vista da “modernização produtiva”:

Antes, a cidade era praticamente toda voltada para o gusa, para a exploração desse mineral. A renda *per capita* era baixa em consequência da mão de obra que realmente não era uma mão de obra necessariamente qualificada” (Relato, Empreendedor Local).

Foi, de certa forma, muito prejudicial termos vivido às custas do gusa por tanto tempo. Você vê que Divinópolis saiu antes, conseguiu dar um salto muito grande por meio de microempresas do vestuário, de confecções (Relato, Empreendedor Local).

Por outro lado, com a instalação de grandes empresas e a conseqüente expansão populacional, gerou-se maior pressão quanto à criação, ampliação e melhoria dos serviços locais, em especial considerando a necessidade de atendimento às demandas de um público “externo”

acostumado a opções de consumo e serviços disponíveis nos grandes centros de origem.

Segundo diversos relatos, a ampliação dos tipos de serviços ofertados em Sete Lagoas (MG) “representa passo importante para o movimento de ‘modernização’ da cidade”. Todavia, reforçam que tal diversificação traz implicações significativas sobre a necessidade de requalificação da mão de obra, com a incorporação de novos tipos de conhecimentos, processos e modelos gerenciais. Resultado é a demanda por novas configurações e “perfis de empreendimentos e empreendedores”: “Você vê, hoje, que o consumo está se elevando. Há procura por bens que antes era inexistente. A renda *per capita* está melhorando. Pelo menos, na minha área [alimentação], estou muito satisfeito de as grandes empresas terem vindo para cá. Porque aí vem uma mão de obra bem mais qualificada” (Relato, Empreendedor 6).

Nesse contexto, a chegada de novos empreendimentos e a ampliação da concorrência “impulsionam” os empreendedores locais a rever seus “modelos de gestão”. Se, até então, não havia maiores preocupações com aspectos como a “profissionalização da gestão e do atendimento ao público”, a “qualificação dos trabalhadores” e com a “adoção de práticas gerenciais mais modernas”, a instalação de filiais e franquias de grandes redes comerciais provocam mudanças na “mentalidade” dos comerciantes locais no que se refere ao “modo de gerir” seus negócios. Como decorrência, grande maioria indica buscar desenvolver mecanismos para fomentar a melhoria e inovação de seus empreendimentos segundo a cartilha do *Management*, de origem norte-americana.

Ressalta-se, entretanto, que se, por um lado, empresas de determinados setores (alimentício, construção civil, imobiliário, educação, saúde) beneficiaram-se de tal processo, conseguindo estabelecer novos patamares na gestão de seus negócios, por outro lado, registram-se organizações que “não conseguiram se posicionar” e “têm sofrido com a nova dinâmica. O setor de calçados, as drogarias locais, as pequenas lojas de eletroeletrônicos e de móveis do ‘centro’ são alguns dos mais afetados”.

Não obstante a “modernização” de determinados empreendimentos, com a diversificação dos negócios, revisão dos modelos de gestão e maior ênfase na qualificação da mão de obra, tal processo não se deu de forma planejada, mas pressionada pela necessidade de atender às demandas emergentes e do novo perfil de empreendimentos e consumidores incorporados à cidade. Nesse processo, relatos destacam a ausência de lideranças capazes de mobilizar recursos e empreendedores locais “aptos a preparar a cidade para receber tais transformações e com ela se beneficiarem”.

Como resultado, a influência e representatividade das famílias tradicionais da cidade, aparentemente, tende a se enfraquecer, não obstante, “reações” se façam notar, como “alianças entre empresários locais fortes e a grande indústria” e a “aplicação de capitais acumulados em ‘ciclos’ anteriores em novos negócios, mais alinhados com o novo perfil da economia”. Inegável, no entanto, é o fato de o “nome de família, por si só, perder o valor de importante capital social, e, por conseguinte, papel muito mais amplo na dinâmica econômica e social da cidade”: “É [...] as coisas já são mais independentes. Antes, ser amigo do prefeito, ter um sobrenome forte significava muito, hoje perdeu um pouco o sentido. Eu acho que Sete Lagoas está caminhando nesse sentido, o que é muito salutar” (Relato, Empreendedor

Local).

Em outros termos - recorrendo à sociologia de Bourdieu (2008) - constata-se que o capital “tradição” perde espaço para o capital “*business*”, o qual passa a influenciar, de forma decisiva, os padrões e dispositivos (FOUCAULT, 1995) empregados na disputa pelo domínio das interações locais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, os achados da investigação da dinâmica de reconversão de funções econômicas vivenciada pela cidade de Sete Lagoas, a partir da perspectiva de agentes sociais envolvidos revelam que “a localização geográfica estratégica da cidade” teve influência marcante no processo pesquisado - assim como nos “ciclos de desenvolvimento” locais anteriores (NOGUEIRA, 2003; ANDRADE, 2006) - apresentando-se como “elemento-chefe que a leva a vivenciar seus principais processos de expansão econômica”.

Com a perda de participação da indústria extrativa do gusa, comparativamente ao “ciclo” atual, baseado na implantação tardia de grandes indústrias - Bombril, Elma Chips, AMBEV, IVECO, Carterpillar, dentre outras - Sete Lagoas vivência “novo momento econômico”, diversificando sua economia local, expandindo seus postos de trabalho e requerendo maiores demandas em termos de qualificação de sua mão de obra (NOGUEIRA, 2003; ANDRADE, 2006; BOLSON, 2011).

Não obstante, evidenciam-se impactos negativos: “Crescimento urbano desordenado”, “fragmentação de aspectos tradicionais da cidade e de sua identidade”, “aumento dos níveis de violência”, “problemas de mobilidade urbana”, “valorização dos imóveis”, “reestruturações produtivas, com demandas por contínua requalificação profissional”, “crescimento excludente”.

Tal “diversificação econômica e a natureza do desenvolvimento contemporâneo de Sete Lagoas” indica que a cidade tem experimentado fenômeno semelhante ao registrado pela literatura em discussões envolvendo noções como “cidade-empresa”, “cidade empreendedora”, “cidade-espetáculo” e “cidade-global” - nesse caso, como nó microrregional de ampla “rede global” (HALL, 1996; HARVEY, 1996; BORJA; CASTELLS, 1997; SASSEN, 1999; VAINER, 2011; LUCHIARI, 2005; FERREIRA, 2007).

No bojo da análise de reconversão (*reconversion*) que leva Sete Lagoas (MG) do “ciclo extrativista do ferro gusa” ao “ciclo das grandes empresas” ou de “cidade de pequeno porte”, para “cidade de porte médio”, constata-se uma série de desequilíbrios, tensões e distorções (SANTOS JÚNIOR, 2008) evidenciados a partir dos pares antitéticos identificados: centro *versus* periferia, locais *versus* forasteiros, coletivismo *versus* individualismo, tradicional *versus* moderno.

Conforme salientam Ferreira (2007) e Santos Júnior (2008), tais contradições são comuns em cidades que experimentam crescimento populacional e econômico de forma abrupta, em

particular, cidades submetidas a políticas que visam lhes dar a configuração de novos “pólos econômicos”, tendo-se, desse modo, a indução do desenvolvimento não raro marcada pela “fragmentação e dualidades”, pelo “antagonismo e desigualdades sociais”.

Igualmente, a atração de “forasteiros” não se dá acompanhada pelo desenvolvimento de infraestrutura urbana adequada, como se revela típico em processos de indução do desenvolvimento econômico em que a opção se centra em investimentos em “capacidade produtiva” - ao invés de em “capital social básico” (HIRSCHMAN, 1958).

De fato, até o momento da conclusão do estudo, a constatação é quanto à “não inclusão” da população setelagoana como beneficiária equânime do “novo *boom* econômico”, quer pela erosão de suas características como “cidade típica do interior”, quer pela manutenção de renda *per capita* baixa, ou ainda pela emergência de problemas sociais antes somente vislumbrados junto a grandes centros urbanos: mobilidade, violência, drogas, dentre outros.

Quanto aos empreendimentos locais, enquanto parte dos relatos aponta para a “resistência” dos “locais” em lidar com as transformações incorporadas pelos “novos empreendimentos externos”, outros indicam a busca por “formas de se adaptar” e se “beneficiar das mudanças por elas induzidas”. No caso de empreendedores localizados no “centro da cidade”, relatos indicam tentativas de “aprimorar e ‘modernizar’ seus negócios”, com vistas a se protegerem dos “modelos de negócios emergentes”. Parte dos empreendedores locais, no entanto, revelou sofrer impactos significativos, como é o caso de drogarias, pequenas lojas de eletroeletrônicos, lojas de calçados e móveis, com a chegada de grandes cadeias de lojas e franquias.

Análise da dinâmica atual apresenta também “regressão da comunidade em relação a preocupações com a instância do coletivo”. Como sintoma, a adesão dos locais a associações mostrou-se enfraquecida, “diferentemente de tempos atrás, em que a noção de comunidade era um ‘patrimônio social’ importante e presente”. Grande parte desse declínio e da desconfiança em relação às lideranças políticas e comunitárias associa-se a comportamentos cada vez mais “individualistas” e focados em “resultados econômicos e pessoais imediatos”, bem como na restrita inserção das “grandes indústrias em ações comunitárias e em causas locais”.

Ademais, reiteram-se mudanças - e contradições - nas relações entre o “centro comercial tradicional” e a “periferia”. Se relatos indicam, previamente ao atual processo de transformação econômica, uma “centralidade comercial na região próxima à Lagoa Paulino, historicamente marco turístico e comercial da cidade”, atualmente registra-se “dispersão das atividades comerciais, assim como de moradias, para outras regiões, consolidando novos ‘eixos de crescimento e desenvolvimento’”, com implicações sobre a dinâmica espacial - e consequentemente sobre a dinâmica social urbana (MONTE-MÓR, 2005).

Como resultado, o “centro comercial tradicional” deixa de ser a “região propícia para se morar”. Ademais, diversos novos bairros populares, assim como condomínios de alto luxo, são criados para abrigar tanto “o novo contingente que chega à cidade, atraído pelas possibilidades de emprego e negócios” quanto aqueles que deixam a região central em função da valorização imobiliária, da sobrecarga de trânsito e mudanças nas preferências

locacionais - incluindo, o “*status* associado ao morar em ‘condomínios fechados’, distantes do ‘centro’” - na linha dos novos discursos de cidade analisados por Soja (2000).

São também sintomas das transformações em curso, tensões e contradições entre as dimensões “tradição” e “modernidade”. Se, *a priori*, aspectos como a força dos “clãs familiares” e o “nome de família” associavam-se à distinção econômica e social, atualmente, tais atributos perdem espaço para outros como “competência”, “diploma” e “sobrenome corporativo”. Observa-se, nessa direção, nítida “diluição de aspectos históricos e tradicionais da cidade, com predomínio do fator econômico pautando as relações sociais”, bem como enfraquecimento de sua “noção de comunidade tradicional”.

Em suma, evidenciam-se traços de “maior individualismo”, “enfraquecimento da dimensão política, em seu sentido estrito”, “esgarçamento dos laços sociais” e “distanciamento” da cidade em relação a questões que envolvem aspectos basilares de sua tradicional vida comunitária. Em decorrência, os achados corroboram tendências de dinâmicas de reconversão de funções econômicas de cidades em que a adoção de técnicas do chamado *planejamento estratégico* a coloca em sintonia com a ideologia subjacente a significantes como “cidade-mercadoria”, “cidade-empresa”, “cidade-global”, meros “atributos de atração de novos negócios e/ou sua expansão” (FERREIRA, 2007).

Concomitantemente, corrobora-se a urgência, nesse contexto, de novas abordagens teórico-metodológicas que permitam a superação de discursos - e práticas - que preconizam e reforçam “inexorabilidades” e a construção de modelos de “cidade de pensamento único” (ARANTES; VAINER; MARICATO, 2011). Que, ao contrário, possam ser valorizados elementos como a transdisciplinariedade, a diversidade, as regionalidades, os *outliers*, a subjetividade, as cotidianidades, as resistências, as perspectivas de “baixo para cima” (*bottom-up*), a microfísica, e tantos outros que marcam o contemporâneo. Elementos esses, certamente mais afins ao sugerido por Weaver (1958) como da “complexidade organizada” (CERTEAU, 2012; JACOBS, 2011; SIMMEL, 2006; BOURDIEU, 2008; ELIAS; SCOTSON, 2000; FOUCAULT, 1995; MARKUSEN, 1981).

NOTA

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

REFERÊNCIAS

ARANTES, O.; VAINER, C.; MARICATO, E. **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. Petrópolis: Vozes, 2011.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social para trabajadores sociales**. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANDRADE, D. A. A. **Espaço e memória em Sete Lagoas**. Dissertação (Mestrado)

- Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, 2006.

BAETEN, G.; SWYNGEDOUW, E.; ALBRECHTS, L. Politics, Institutions and Regional Restructuring Processes: From Managed Growth to Planned Fragmentation in the Reconversion of Belgium's Last Coal Mining Region. **Regional Studies**, v. 33, n. 3, p. 247-258, 1998.

BENTLEY, G. Fitting the Piece in the Jigsaw Puzzle? The governance of local economic development policy and regeneration in Birmingham. **Local Economy**, v. 20, n. 2, p. 238-243, 2005.

BOLSON, E. **Desenvolvimento Econômico da cidade de Sete Lagoas: do "carro de bois" ao "Iveco Stralis"**. Sete Lagoas: Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Sete Lagoas, 2001.

BORJA, J. Las ciudades en la globalización: planificación estratégica y proyecto de la cidade. In: **Ciclo de conferencias: La planificación estratégica, un instrumento integral y integrador de desarrollo**. Bahia Blanca: Dirección de Planificación Estratégica, 1999.

_____; CASTELLS, M. **Local y Global, La gestión de las ciudades en la era de la información**. Madrid: Santillana de Ediciones, S.A., 1997.

BOURDIEU, P. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2008.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: 1. artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 2012.

COMPANS, R. **Empreendedorismo urbano: entre o discurso e a prática**. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

EISENHARDT, K. M. B. Theories from case study research. **Stanford University. Academy of Management Review**. Stanford, n. 4, v. 14, 1989.

ELIAS, N.; SCOTSON, J. **Os estabelecidos e os outsiders: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

FERREIRA, J. S. W. Globalização, ideologia e planejamento urbano. In: FERREIRA, J. S. W. **O mito da cidade-global: o papel da ideologia na produção do espaço urbano**. Petrópolis: Vozes, 2007.

FISCHER, T. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2009.

FOUCAULT, M. **A microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, Image and issue interpretation: Sense-making during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 370-403, 1996.

HALL, P. G. **Cidades do amanhã: uma história intelectual do planejamento e do projeto urbanos do século XX**. São Paulo: Perspectiva, 1995.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

HIRSCHMAN, A. **The strategy of economic development**. New Haven: Yale University, 1985.

JACOBS, J. **Morte e vida de grandes cidades**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011.

_____. **Cities and the wealth of nations: principles of economic life**. New York: Vintage Books, 1985.

_____. **La economía de las ciudades**. Barcelona: Ed. Península, 1975.

JUDD, D.; PARKINSON, M. **Leadership and Urban Regeneration: Cities in North America and Europe**. Newbury Park: Sage, 1990.

KLEIN, J. L.; MANZAGOL, C.; TREMBLAY, D.-G.; ROUSSEAU, S. Les interrelations université-industrie à Montréal dans la reconversion à l'économie du savoir. In: GUILLAUME, R. **Les systèmes productifs au Québec et dans le Sud-Ouejtançais**. Paris: Ed. L'Hannattan, 2004.

LÉVI-STRAUSS, C. **The savage mind**. The University of Chicago Press: Chicago, 1966.

LIPIETZ, A. **Miragens e milagres: problemas da industrialização no terceiro mundo**. São Paulo: Nobel, 1985.

LOURO, G. L. **Um corpo estranho: ensaios sobre sexualidade e teoria Queer**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

LUCHIARI, M. T. D. P. Centros históricos: mercantilização e territorialidades do patrimônio cultural urbano. In: X ENCONTRO DE GEÓGRAFOS DA AMÉRICA LATINA. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

MARKUSEN, A. Regionalismo: um enfoque marxista. **Espaço e Debates**, v. 1, n. 2, p. 61-99, 1981.

MARTIN, R. The new "Geographical Turn" in Economics: some critical reflections. **Cambridge Journal of Economics**, n. 23, p. 65-91, 1999.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis. An expanded sourcebook**.

Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

MONTE-MÓR, R. L. A questão urbana e o planejamento urbano-regional no Brasil contemporâneo. In: DINIZ C. C.; LEMOS M. B. **Economia e Território**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

NOGUEIRA, M. **Sete Lagoas: a dinâmica funcional de um lugar na rede urbana de Minas Gerais**. Tese (Doutorado) - UFRJ, IGEO, 2003.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. Types of entrepreneurs in the reconversion process of economic functions in towns: Paraty case study (Rio de Janeiro State). In: TMS MANAGEMENT STUDIES INTERNATIONAL CONFERENCE. **Anais...** Olhão, Portugal: TMS, 2012.

Porter, M. **The competitive advantages of nations**. Nova York: The Free Press, 1990.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, n. 6, 1996.

PRECIADO, B. **Manifesto contrassexual**. São Paulo: N-1 Edições, 2014.

SÁNCHEZ, F. **A reinvenção das cidades: para um mercado mundial**. Chapecó: Editora Argos, 2003.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; OLIVEIRA, F. B. Empreendedorismo e o desenvolvimento do turismo na cidade de Tiradentes. **Revista Observatório de Inovação do Turismo**, v. 6, n. 1, p. 1-27, 2011.

SANTOS JÚNIOR, O. A. S. Reforma urbana: desafios para o planejamento como práxis transformadora. In: COSTA, G. M.; MENDONÇA, J. **Planejamento urbano no Brasil: trajetória e perspectivas**. Belo Horizonte: Ed. C/Arte, 2008.

SASSEN, S. As cidades na economia global. **Cadernos de Urbanismo**, ano 1, n. 1, Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Urbanismo, 1999.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUSTSCH, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974.

SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia: indivíduo e sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

SOJA, E. W. **Postmetropolis: critical studies of cities and regions**. Oxford: Backwell, 2000.

SOUZA, M. L. **ABC do desenvolvimento urbano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

TERRELL, T. M. C. **Community participation in Birmingham, Alabama: How leadership, social networks, framing and participatory democracy shape inner-city civic participation**. Nashville: Vanderbilt University, 2007.

VAINER, C. Os liberais também fazem planejamento urbano? In: ARANTES, O.; VAINER, C.; MARICATO, E. **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**.

Petrópolis: Vozes, 2011.

WEAVER, W. **Annual Report of the Rockefeller Center Foundation**. New York: Rockefeller Center Foundation, 1958, 1985.

**Anderson
de Souza
Sant'Anna**

Pós-Doutor em Teoria Psicanalítica (UFRJ). Doutor em Administração (UFMG) e Doutor em Arquitetura e Urbanismo (UFMG). Professor, Vice-Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Administração e Coordenador do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança da Fundação Dom Cabral (FDC).



Foto: : Emmanuelle Daltro

Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação¹

Kelly Cristina Brito-de-Jesus, Marcos Gilberto Dos-Santos, Jader Cristino de Souza-Silva e Miguel Angel Rivera-Castro

Resumo

A defesa de gestores públicos competentes para gerenciar tornou-se uma questão emergente no processo de transformações que a agenda reformista propunha. O objetivo desta pesquisa é analisar como gestores públicos de Instituições Federais de Educação – IFEs desenvolvem as competências gerenciais. Adotou-se, nesta investigação, uma metodologia quantitativa, com a participação de 110 gestores públicos de IFEs. Dessa forma, para atender à estrutura da metodologia quantitativa, foram construídas duas escalas – escala de modalidades da aprendizagem organizacional e escala de competências gerenciais. As escalas foram validadas a partir de análise fatorial exploratória. Para identificar a relação entre as variáveis, foi realizada análise de regressão múltipla. Os resultados sinalizam que as competências gerenciais cognitivas funcionais são explicadas pelas modalidades leitura de textos/banco de dados e mentoria e as competências gerenciais comportamentais políticas são mais influenciadas pelas modalidades leitura de textos/banco de dados e comunidades de prática. Os resultados apontam também que os gestores públicos desenvolvem as competências utilizando modalidades da aprendizagem que se aproximam de pressupostos mais cognitivistas e, em menor relevância, por meio de processos participativos e baseados na prática.

Palavras-chave

Competências Gerenciais. Gestores Públicos de IFEs. Modalidades em AO.

Abstract

Competent public managers are strategic actors to implement principles and practices of the managerial reform in Brazil. Within this perspective, the defense of competent public managers has become an emerging issue in the transformation process that the reformist agenda had proposed. The objective of this research is to analyze how public managers develop management competencies. It was adopted in this research a quantitative methodology,

involving 110 public managers of Federal Educational Institutions - IFEs. In order to comply with the quantitative methodology, two scales were built - scale of organizational learning modalities and scale of managerial competencies. The scales were validated by exploratory factorial analysis, and to identify the relationship among the variables, the multiple regression analysis was performed. The results indicate that the cognitive functional management skills are explained by the modalities of reading texts/database and mentoring skills, and behavioral management skills policies are more influenced by the modes of reading texts/database and communities of practice. The results also suggest that public managers develop skills by using learning methods that approximate more cognitive assumptions and, with less relevance, through participative and practice-based processes.

Keywords Management Skills. Public Managers of IFEs. Modalities in Organizational Learning.

INTRODUÇÃO

A competitividade crescente nas organizações tem demandado a participação efetiva de profissionais que possam agregar valor à empresa, tornando-a mais ágil e competitiva. Essa demanda tem implicado em maior investimento em capacitação e qualificação desses profissionais. Nesse sentido, as competências gerenciais tornam-se fundamentais para refletir e repensar o significado do trabalho e o papel dos indivíduos/profissionais neste cenário (BITENCOURT, 2004).

Antonello e Ruas (2005) afirmam que existem muitas carências de trabalhos empíricos que avaliem a formação gerencial. Para eles, os investimentos em treinamento e desenvolvimento continuam sendo feitos sem considerar uma avaliação sistemática que demonstre os resultados da formação gerencial de gestores.

No setor público, não é diferente. A desordem econômica nos países latino-americanos, gerada pela crise do capitalismo nos anos 80, provocou, em escala mundial, nas últimas décadas, o debate sobre qual o papel do Estado na sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2010). O Estado protecionista, subsidiador, gerador de altos custos e pautado no modelo de gestão burocrático não dava mais conta de atender às transformações e ajustes suscitados pelas transformações oriundas das reestruturações provocadas pelo então capitalismo em crise (BRASIL, 1995; FURTADO *et al.*, 2012).

Emergiu a necessidade de um Estado capaz de desenvolver e implementar melhorias na prestação de serviços públicos, como também, capaz de reduzir os altos custos da máquina pública. Em outras palavras, as organizações públicas deveriam adotar modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos (ALMEIDA, 2012; SARAIVA; CAPELÃO, 2000; SECCHI, 2009).

Neste cenário reformista, surgiu, nos últimos anos, o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI) e a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em todo o país, transformando-se em uma grande política pública de criação de uma Rede Federal de Educação forte e interiorizada (ALMEIDA, 2012; OTRANTO, 2010).

As Instituições Federais de Educação devem atender a exigências legais, como a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – para o credenciamento institucional junto aos órgãos de controle governamental (ALMEIDA, 2012). O PDI deve conter desde o referencial estratégico da instituição até o detalhamento do seu desenvolvimento, ampliação, sustentabilidade e governança (BRASIL, **Decreto 5.773/06**).

Diante disso, está clara a orientação gerencial a que estão submetidas as Instituições Federais de Educação – IFEs. Desse modo, elas precisam se ajustar enquanto organizações públicas ao modelo de gestão gerencialista, buscando integrar às suas práticas pedagógicas e administrativas a nova forma de pensar a gestão pública brasileira (CAMPOS *et al.*, 2008).

Assim, a profissionalização de gestores públicos é apregoada como estratégia organizacional para a implantação dos princípios e práticas da reforma gerencialista no Brasil (BRASIL, 1995). Nessa perspectiva, a defesa de gestores públicos competentes para gerenciar instituições públicas tornou-se uma questão emergente nesse processo de transformações (JUNQUILHO, 2004).

A maioria dos estudos sobre competências gerenciais de gestores públicos aborda apenas o aspecto prescritivo. Tais estudos apontam a necessidade de capacitação e qualificação, mas existem poucos estudos que se propõem a investigar a relação entre competências individuais e organizacionais em instituições públicas, bem como o processo de desenvolvimento delas (CAMPOS *et al.*, 2008; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011).

Nesse contexto, com base em um estudo realizado com gestores em três Instituições Federais de Educação, foram mapeadas, a partir da percepção deles, competências gerenciais que são necessárias à atuação de um gestor público no contexto dessas instituições. No sentido de identificar a relação entre a “forma” como aprendem e o “conteúdo” da aprendizagem, o objetivo desta pesquisa é identificar quais modalidades de aprendizagem organizacional são mais explicativas do desenvolvimento das competências gerenciais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Competências Gerenciais

As correntes da literatura francesa dos anos 90 (LE BORTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001) buscaram compreender as competências como desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação) junto à capacidade de mobilizar recursos, em um processo articulado e interativo.

Zarifian (2001), um dos expoentes da escola francesa, classifica competência a partir de

três abordagens: 1. tomar iniciativa e assumir responsabilidades; 2. entender o aspecto prático das situações, fundamentado nos conhecimentos adquiridos; 3. mobilizar o compartilhamento de experiências a partir de redes e pessoas. É salutar ressaltar que, para este autor, a competência está atrelada à ação profissional em um contexto específico. Ou seja, a competência acontece na prática.

De mesma origem, Le Boterf (2003) também associa a competência à experiência. Para ele, a história de vida de um indivíduo, sua educação formal e experiência profissional formam o profissional competente. Ele mobiliza conhecimentos e capacidades numa situação específica para atuar em contextos complexos, assumindo responsabilidades.

O conceito de competência gerencial trabalhado por Ruas (2000), revisado a partir das bases da escola francesa, articula pessoas, seus saberes e capacidades com as demandas das organizações nos processos de trabalho e processos relacionais. Nessa construção complexa, a competência gerencial vai além da formação educacional ou profissional, assim como, do saber ou saber-fazer puramente. A competência reside na capacidade de mobilizar e aplicar todos esses conhecimentos em um determinado contexto (RUAS, 2000; MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Em outras palavras, o que caracteriza a competência é a aplicação de todos os recursos disponíveis em um contexto específico. Essa é a passagem para a competência propriamente dita. A competência não existe antes da ação (RUAS, 2000).

Pensar a passagem da competência individual para a organização é uma discussão recorrente na literatura. Sobre isto, Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência se transforma em organizacional quando está expressa em diversos elementos institucionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos. Para os autores, as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações, por isso, é possível pensar em competências organizacionais. Para Le Boterf (2003), o desenvolvimento de competências nas organizações se dá por meio de situações de aprendizagem que envolvem tanto a educação formal quanto a social e profissional.

Competências Gerenciais de Gestores Públicos

As organizações públicas pertencentes ao poder executivo federal passaram a se apropriar das discussões acerca do desenvolvimento de competências a partir do Decreto 5.707/2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Este decreto legitima a gestão de pessoas por competências como elemento estratégico na administração pública federal, autárquica e fundacional. Amaral (2006) afirma que essa nova forma de enxergar as relações de trabalho no serviço público tornou-se referência. Para ela, significa olhar por lentes que articulam conhecimentos, saber-fazer, experiência e comportamentos exercidos em um contexto passível de validação.

Uma das diretrizes recomendadas em seu artigo 1º, inciso III, ressalta a necessidade de “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições,

tendo como referência o plano plurianual”. O Decreto 5.707/06 é considerado inovador por considerar a capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. O decreto atrela a capacitação à melhoria da eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados (AMARAL, 2006), embora não explicita competência organizacional alguma, específica ao contexto do serviço público.

Desde então, estudos empíricos vêm sendo realizados em organizações públicas para a verificação do alcance e resultados desse pacote de ações legais e institucionais. A maioria dos estudos tem como proposta, especialmente, pesquisar o desenvolvimento de competências na percepção dos gestores públicos, além de investigar a implantação de um sistema de gestão por competências (CAMPOS *et al.*, 2008; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011; PEREIRA; SILVA, 2011).

Campos *et al.* (2008) pesquisaram as competências necessárias aos professores gerentes que atuam em pró-reitorias de uma Instituição Federal de Educação. A pesquisa teve caráter exploratório e abordagem qualitativa com técnica de análise de conteúdo para tratamento dos dados. Na percepção dos pesquisados, seriam 11 competências necessárias às suas atuações. Entre outras competências mais específicas dos sujeitos pesquisados, destacam-se: resolver os problemas por meio da criatividade; compartilhar dos interesses institucionais; induzir o envolvimento dos outros; conhecer a estrutura organizacional; ter capacidade política; planejar as atividades do órgão que administra; tomar decisões e saber administrar recursos.

O estudo de Oliveira, Silva e Cavalcante (2011) buscou investigar a implantação de um sistema de gestão por competência em uma IFE. A pesquisa, de caráter qualitativo, identificou que existe uma lacuna entre o preconizado pela legislação brasileira sobre a gestão de pessoas como modelo estratégico aliado ao desenvolvimento de competências e a prática vivida no cotidiano da gestão pública na instituição pesquisada. Os autores consideraram que a gestão de pessoas por competências nas IFEs não evoluiu conforme o estabelecido na legislação. Entretanto, eles acreditam que o aparato legal contribuirá para evoluir e aproximar a gestão de pessoas à gestão por competências nas instituições públicas.

A pesquisa desenvolvida por Pereira e Silva (2011) realizou um estudo empírico em três instituições federais de educação sobre as competências gerenciais. A referida pesquisa captou a percepção de um grupo de gestores acerca das competências gerenciais necessárias à atuação de servidores técnicos administrativos em atividades de gestão. Como resultado, foram mapeados quatro grupos de competências gerenciais no contexto em questão: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

A partir da análise dos dados, foram mapeadas quatro dimensões associadas a competências: competências cognitivas, competências funcionais, competências comportamentais e competências políticas. Para os autores, as competências cognitivas dizem respeito à mobilização dos conhecimentos na realização do trabalho e às atividades a serem executadas no dia a dia; as competências funcionais estão relacionadas à gestão dos processos de trabalho e à definição das estratégias da organização; as competências comportamentais referem-se

à forma como as pessoas interagem no trabalho para realizar suas atividades profissionais; e as competências políticas estão relacionadas aos pensamentos e valores de cada gestor frente à instituição pública (PEREIRA; SILVA, 2011).

Os autores afirmam que os resultados da pesquisa podem auxiliar na discussão acerca do desenvolvimento de competências requeridas nas organizações públicas, assim como no estabelecimento de uma política de desenvolvimento de pessoal nesse tipo de instituição e de público, sobretudo, porque, no entendimento dos autores, a mobilização de competências pelos servidores públicos fomenta o desenvolvimento de competências institucionais (PEREIRA; SILVA, 2011).

Quadro 01 – Competências de Gestores Públicos em IFEs

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
Cognitivas	Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.
	Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.
	Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.
	Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais.
Funcionais	Elaborar estratégias valendo-se da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que o gestor trabalha.
	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.
Comportamentais	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.
	Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora de trabalho em equipe.
Políticas	Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público.
	Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.
	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.

Fonte: Adaptado de Pereira; Silva, 2011.

Pereira e Silva (2011) consideram, em suas análises, que o conjunto de leis e decretos suscitou, de fato, uma visão mais profissionalizada e alinhada às diretrizes institucionais na gestão de pessoas nessas organizações públicas pesquisadas. Entretanto, eles afirmam que

a efetivação dessas transformações depende da preparação dos gestores públicos para esse novo contexto institucional.

Os apresentados pesquisaram o construto competência nas organizações públicas. Desse modo, a revisão de literatura realizada indica a importância e a emergência do desenvolvimento de competências gerenciais nas organizações públicas e na atuação dos seus gestores para o aprimoramento dos serviços prestados (CAMPOS *et al.*, 2008; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011; PEREIRA; SILVA, 2011).

Aprendizagem Organizacional e suas Modalidades

Para pensar no desenvolvimento de competências de gestores, é necessário situar a discussão em um campo mais amplo: a aprendizagem. A aprendizagem organizacional tem se demonstrado uma área profícua para a realização de estudos sobre como ocorrem os processos de aprendizagem gerencial nas organizações (ANTONELLO; RUAS, 2005).

Ao analisar as contribuições das diferentes perspectivas teóricas, Takahashi e Fischer (2010) sintetizam que o campo da aprendizagem organizacional foi caracterizado, inicialmente, como incremento e melhoria de desempenho no decorrer do tempo e, mais tarde, como fenômeno comportamental, fenômeno cognitivo, fenômeno sociocultural, fenômeno com dimensões reflexivas e emocionais, fenômeno experiencial – ciclos da aprendizagem e aprendizagem na ação - e, mais recentemente, pela visão de aprendizagem baseada em práticas. Elkjaer (2003) sintetiza a aprendizagem organizacional em duas vias: aprendizagem por aquisição, baseada em pressupostos cognitivistas e a aprendizagem que acontece pela via da participação, fundamentada em processos interacionais.

A aprendizagem não ocorre em um mundo “asséptico, apolítico, amoral, sem relações de poder e hiper-racional” (AZEVEDO, 2013, p. 51), portanto, o processo de aprendizagem acontece no dia a dia, a partir de experiências práticas mediadas pelas relações estabelecidas coletivamente. É na vida diária, inclusive no trabalho, que os indivíduos criam conhecimento, ressignificando o seu agir e estar no mundo (GHERARDI; NICOLINI; ODELA, 1998; ELKJAER, 2003; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Nesse contexto, a aprendizagem gerencial emerge como um nicho que se fundamenta nas diferentes teorias sobre educação de adultos e aprendizagem organizacional, especialmente, as correntes que sustentam a aprendizagem como processo social e baseado em práticas (RUAS, 2000; ANTONELLO; RUAS, 2005; SILVA; SILVA, 2011). Silva e Silva (2011) asseveram que os estudos sobre aprendizagem de gestores surgiram para suprir a lacuna entre teoria e prática no processo de aprendizagem de gerentes. Analisar como ocorre o processo de aprendizagem de gestores e a sua relação com as mudanças organizacionais é fundamental para saber se a oferta de cursos convencionais de formação e treinamentos gerenciais, de fato, geram as competências necessárias à complexa atuação do gerente (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

No setor público, a aprendizagem é representada, sem dúvidas, pelas escolas de governo,

as quais se constituem em espaços formais de transmissão do conhecimento para os servidores públicos e utilizam, sobretudo, o treinamento tradicional como modalidade de aprendizagem.

A modalidade conhecida como treinamento tradicional baseia-se na imagem do professor como expositor e transmissor de um determinado conteúdo. O mesmo detém e transfere o conhecimento para os seus alunos, os quais não possuem tal conhecimento. O lócus da aprendizagem, normalmente, é a sala de aula e são privilegiados os mecanismos explícitos do conhecimento (ESTRELA, 2003; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012).

É muito comum relacionar a aprendizagem organizacional aos treinamentos tradicionais. É com base nessa crença que se fomentou a ideia de que tais treinamentos são a “melhor” fonte de aprendizagem. O pensamento de que os treinamentos tradicionais são os mais efetivos no ato de aprender criou uma ideia de que quanto mais palestras, exposições orais e treinamentos realizados numa organização, mais conhecimento ela agrega (ANTONACOPOULOU, 2001; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012).

Foram identificadas na literatura, além do treinamento tradicional, mais seis modalidades de aprendizagem organizacional. Em outras palavras, identificaram-se sete formas que o gestor pode utilizar para desenvolver suas competências gerenciais, são elas: treinamento tradicional, leitura de textos, acesso a banco de dados, comunidades de prática, treinamento *on-the-job*, mentoria e interações casuais (PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012; DOS-SANTOS *et al.*, 2013).

Na leitura de textos, o conhecimento é adquirido e agregado por meio da consulta à literatura disponível sobre a temática que pretende saber. É uma fonte individual que o profissional busca para a sua própria formação. A tentativa é de aquisição de novas informações que o auxilie no desempenho do seu trabalho, assim como de incremento para a sua atuação. Essa modalidade de aprendizagem estende-se a instrumentos como livros, apostilas, manuais, artigos científicos, *websites*, dentre outros. O acesso a estes instrumentos é realizado pelo próprio indivíduo que deseja aprender ou por recomendação da organização à qual pertence (DOS-SANTOS *et al.*, 2013).

Por outro lado, muitos gestores preferem utilizar o conhecimento organizacional armazenado e acessado em banco de dados como fonte de conhecimento e aprendizagem. O acesso a bancos de dados é também uma modalidade de aprendizagem identificada na literatura. Ela assume que o conhecimento é tangível e, portanto, pode ser capturado, armazenado, acessado e gerenciado através de tecnologias. Nesta modalidade, a aprendizagem funciona como movimento de busca e coleta de dados. O banco de dados é o lócus informacional onde o conhecimento é retido, facilitando o acesso a todos os que desejarem dispor de algum conhecimento armazenado nele (DAVENPORT, 2000; CLARK; ROLLO, 2001).

O treinamento *on-the-job* aparece como uma modalidade bastante utilizada há muito tempo nas organizações. Ele acontece de forma contextualizada a partir de atividades inseridas no ambiente de trabalho. É uma modalidade que se diferencia do treinamento tradicional

pela sua natureza prática. A aprendizagem, neste tipo de treinamento, acontece quando um indivíduo com mais experiência em um determinado processo ensina a outro indivíduo que ainda não domina o fazer da atividade ensinada. Portanto, a aprendizagem é gerada nesta modalidade, essencialmente, através da prática ensinada por alguém mais competente e experiente (DOS-SANTOS *et al.*, 2013).

Comunidades de prática é uma modalidade de aprendizagem de natureza informal, levando-se em conta o seu próprio conceito. As comunidades de prática são agrupamentos espontâneos de pessoas que têm como características o engajamento mútuo entre seus membros e a busca por empreendimentos comuns e partilha de aprendizados entre eles (LAVE; WENGER, 1991). A metodologia espontânea das comunidades de prática diz respeito ao partilhamento entre seus membros de rotinas, processos, procedimentos, tecnologias, *know-how*, capazes de construir um arcabouço de reais experiências e vivências dos membros da comunidade de prática, as quais servem de repertório para as discussões, diálogos, conversas e aprendizados (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007).

Outra modalidade de aprendizagem mapeada na literatura é a mentoria. O principal pressuposto da mentoria é que uma pessoa mais experiente orienta outra menos experiente, estabelecendo uma relação de mentor e mentorado (HIGGINS; KRAM, 2001; COELHO Jr.; MOURÃO, 2011). Os mentores são indivíduos com maior experiência e que se comprometem em auxiliar na construção da carreira organizacional dos mentorandos. A mentoria possibilita o desenvolvimento de habilidades e de autoconfiança para lidar com os desafios da profissionalização (HIGGINS; KRAM, 2001).

Por fim, a interação casual é uma modalidade que ocorre na diversidade de contextos organizacionais. A sua fonte de aprendizagem advém das trocas e partilhas, ou seja, interações que os indivíduos no ambiente organizacional se propiciam. Esses contatos casuais geram saberes construídos, coletivamente, a partir de conversas informais. O acontecimento desta modalidade não pressupõe relações de hierarquias. Ela ocorre livremente, sem distinções de posição dos indivíduos na organização (DOS-SANTOS *et al.*, 2013).

Para investigar como os gestores públicos aprendem, a partir das modalidades da aprendizagem organizacional, as competências gerenciais julgadas como importantes na sua atuação, a próxima seção descreve a metodologia utilizada para dar conta dessa investigação.

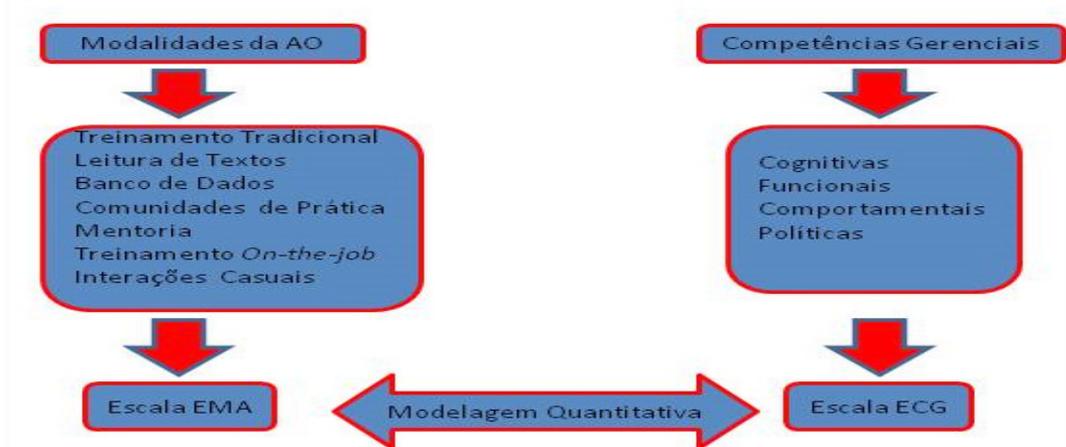
METODOLOGIA

A abordagem desta pesquisa é quantitativa. A modelagem teórico-metodológica pressupôs, com base na revisão de literatura, uma correlação. O desenvolvimento das competências gerenciais, variáveis de interesse, foram explicadas pelas modalidades da aprendizagem organizacional, variáveis independentes. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, dimensionada como um estudo de campo e aplicada a uma amostra acessível (GIL, 2011).

A Figura 1 apresenta o modelo teórico metodológico desenvolvido para este estudo.

Adotou-se o método quantitativo de análise multivariada de dados, aplicando as técnicas de análise fatorial e regressão linear multivariada.

Figura 1 - Modelo teórico metodológico da pesquisa.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com o objetivo de analisar como os gestores públicos desenvolvem as competências gerenciais a partir das modalidades elencadas no modelo adotado, aplicou-se 110 questionários entre os meses de novembro e dezembro de 2013 em instituições federais de educação pertencentes ao poder executivo federal, portanto, submetidas à legislação discutida na fundamentação teórica.

O questionário foi composto por 41 afirmações divididas em duas partes, as quais versaram sobre as modalidades da aprendizagem organizacional e as competências gerenciais. Vinte e uma afirmações trataram das modalidades, com o objetivo de captar os seguintes elementos: a existência da modalidade, o uso da modalidade pelo respondente e a sua efetividade. As outras vinte afirmações captaram no público pesquisado a aprendizagem das competências gerenciais. Para captar a intensidade das afirmativas, foi utilizada escala Likert com seis pontos para cada uma das respostas.

ESCALA DE MODALIDADES EM APRENDIZAGEM (EMA)

Sete modalidades (DOS-SANTOS *et al.*, 2013; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012) foram mapeadas na revisão de literatura, conforme apresentadas no referencial teórico. As afirmações da escala visaram capturar a percepção dos respondentes sobre as modalidades identificadas e a variabilidade da frequência da percepção dos respondentes sobre a ocorrência das modalidades. Partiu-se do pressuposto de que as modalidades explicam o desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores públicos.

Os respondentes escolheram, para cada uma das afirmações, uma única resposta mensurada por uma escala Likert de seis (6) pontos. O objetivo foi capturar a variabilidade da frequência da percepção dos respondentes sobre a ocorrência das modalidades.

Quadro 2 – Escala EMA

	AFIRMAÇÕES	MODALIDADES
M1	Eu participo de treinamentos técnicos dados em salas de auditório, na instituição ou fora dela.	Treinamento Tradicional
M2	Eu participo de palestras e workshops de treinamento dados em salas de aula ou auditório, na instituição ou fora dela.	
M3	Na instituição, eu participo de cursos presenciais, on-line ou gravados.	
M4	Na formação do gestor público, acontecem leituras individuais de textos acadêmicos (como, por exemplo, livros acadêmicos, notas de aulas ou artigos científicos).	Leitura de Textos
M5	Na formação do gestor público, acontecem leituras individuais de textos técnicos (como, por exemplo, apostilas, manuais operacionais, normas de condutas e guias de procedimentos).	
M6	Na formação do gestor público, acontecem leituras individuais de textos genéricos (como, por exemplo, websites, matérias jornalísticas e livros motivacionais).	
M7	Na instituição, o gestor público acessa bancos de dados (informações coletadas e armazenadas pela instituição ou órgão superior, por meio eletrônico ou impresso).	Acesso a Banco de Dados
M8	Na instituição, o gestor público acessa bancos de dados anteriores de programas, projetos e outros.	
M9	Na instituição, o gestor público acessa bancos de dados de boas práticas organizacionais.	
M10	Na instituição, acontecem reuniões periódicas informais e espontâneas (de iniciativas dos servidores) para trocar experiências sobre a formação gerencial.	Comunidades de Prática
M11	Na instituição, acontecem reuniões periódicas informais para partilhar conhecimentos gerenciais adquiridos com a prática.	
M12	Eu participo de uma ou mais comunidade de prática.	
M13	Eu tenho encontros com profissionais mais experientes (Mentor) que me auxiliam no meu crescimento profissional.	Mentoria
M14	Os mentores compartilham experiências profissionais que contribuem com minha formação gerencial.	
M15	Eu utilizo a mentoria como meio de formação gerencial.	

	AFIRMAÇÕES	MODALIDADES
M16	Na instituição, acontecem treinamentos na própria execução do trabalho possibilitando ao servidor público executar atividades de gestão, na qual não tinha tanto domínio.	Treinamento On-the-job
M17	O gestor público assume a execução de atividades gerenciais enquanto está em treinamento.	
M18	Eu participo de atividades onde realizava treinamento on-the-job como modalidade de formação para a atividade gerencial.	
M19	Na instituição, ocorrem interações casuais (como encontros não programados ou planejados) fora do mesmo setor de atuação, os quais resultam em aprendizado gerencial.	Interações Casuais
M20	Na instituição, ocorrem interações casuais dentro do meu setor organizacional, as quais resultam em aprendizado gerencial.	
M21	Eu utilizo essas interações casuais como fonte de aprendizagem gerencial.	
Frequência: Nunca (1) Muito Raramente (2) Raramente (3) Com Alguma Frequência (4) Frequentemente (5) Sempre (6)		

Fonte: Elaborado pelos autores.

A escala de competências gerenciais – ECG – foi construída a partir das mesmas orientações da EMA. A pesquisa de Pereira e Silva (2011) foi a base principal para a elaboração. A pesquisa buscou capturar a percepção de servidores técnicos administrativos em atividades de gestão sobre as competências gerenciais. Nessa pesquisa, foram identificados quatro tipos de competências gerenciais: cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas. As afirmações da ECG foram formuladas de acordo com as categorias levantadas a partir do discurso dos gestores pesquisados por Pereira e Silva (2011).

Nesse contexto, as competências gerenciais são entendidas como variáveis correlacionadas com as modalidades da AO, ou seja, elas devem ser explicadas pelas modalidades. Como na escala anterior, para cada uma das afirmações, o respondente escolheu sua resposta considerando uma escala Likert de seis (6) pontos. O objetivo foi capturar a percepção dos respondentes quanto ao desenvolvimento de suas competências gerenciais.

As afirmações foram submetidas à análise fatorial em dois grupos: M1 a M21 e CG1 a CG20. Com o objetivo de gerar fatores, foi realizada a extração dos componentes principais a partir da matriz de correlação dos dados, com o método de rotação PROMAX. Os fatores formados foram validados por meio dos testes de unidimensionalidade (Alfa de Cronbach), confiabilidade (índice Kaiser-Meyer-Olkin KMO) e correlação (HAIR *et al.*, 2009). Para buscar qual fator independente seria mais explicativo do desenvolvimento de competências de gerenciais, aplicou-se uma regressão múltipla. Essa técnica estatística é útil para analisar a relação entre uma variável dependente e duas ou mais variáveis independentes ou preditoras (HAIR *et al.*, 2009).

Quadro 3 – Escala ECG

	AFIRMAÇÕES	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
CG1	O gestor público aprende o conhecimento técnico acerca do trabalho que desempenha para o aprimoramento do seu trabalho na instituição.	Cognitiva
CG2	O gestor público aprende a levar em consideração os aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente em que atua para subsidiar as suas decisões.	
CG3	O gestor público aprende que a elaboração de ações estratégicas deve ser realizada por todos os servidores do seu setor.	
CG4	O gestor público aprende os procedimentos operacionais necessários à sua atuação.	
CG5	O gestor público aprende a elaborar estratégias, valendo-se da análise do contexto institucional.	Funcional
CG6	O gestor público aprende a observar diretrizes da Instituição Federal de Educação para subsidiar a sua atuação profissional.	
CG7	O gestor público aprende a assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.	
CG8	O gestor público aprende a mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.	Comportamental
CG9	O gestor público aprende a reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.	
CG10	O gestor público aprende a gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.	
CG11	O gestor público aprende a estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.	
CG12	O gestor público aprende a promover ações que influenciem positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.	
CG13	O gestor público aprende a estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.	
CG14	O gestor público aprende a manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.	
CG15	O gestor público aprende a fazer uso da comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.	

	AFIRMAÇÕES	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
CG16	O gestor público aprende a valorizar e praticar atitudes relacionadas a valores socialmente aceitos e corretos.	Política
CG17	O gestor público aprende a observar e praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público em sua atuação profissional.	
CG18	O gestor público aprende que está gerindo o que é público e servindo a uma coletividade que aguarda resultados sociais.	
CG19	O gestor público aprende a estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.	
CG20	O gestor público aprende a fomentar e a estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras Instituições Federais de Ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.	
Frequência: Discordo totalmente (1) Discordo muito (2) Discordo um pouco (3) Concordo um pouco (4) Concordo muito (5) Concordo totalmente (6)		

Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir de Pereira e Silva, 2011.

O modelo geral de regressão que foi utilizado é dado pela Equação (1):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon \quad (1)$$

Onde Y representa a variável de interesse; β_0 a constante ou intercepto, $X_1, X_2 \dots X_n$ representam as variáveis independentes; $\beta_1, \beta_2 \dots \beta_n$ representam o coeficiente de cada variável independente e ε , o erro associado ao modelo.

RESULTADOS E ANÁLISES

A pesquisa foi aplicada entre os meses de novembro e dezembro de 2013. Utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário hospedado no *Google docs* contendo os itens das escalas EMA e ECG. Foram disparados 400 e-mails com o *link* do questionário para gestores públicos por três semanas nos meses supracitados. A pesquisa foi enviada para servidores públicos em atividades de gestão em instituições federais de ensino de todas as unidades da federação, entretanto, apenas gestores públicos dos estados da Bahia, Ceará, Pará, Rio Grande do Norte, Roraima, Sergipe e o Distrito Federal participaram da pesquisa. A Bahia foi o estado com maior número de respondentes, totalizando 85 respostas das 110 recebidas. Dos 110 gestores públicos respondentes, 61 eram mulheres (representando 55% da amostra) e 49 eram homens (representando 45% da amostra).

Em relação aos testes estatísticos aplicados, a extração dos fatores, oriunda da análise fatorial, após a utilização da rotação PROMAX da matriz de componentes principais, convergiu com as modalidades e competências apresentadas na revisão de literatura. Essa convergência assegura que o questionário conseguiu reunir informações correlacionadas de um mesmo construto. Os resultados da análise fatorial para as sete modalidades da aprendizagem

organizacional revelaram a confirmação de cinco modalidades: treinamento tradicional, mentoria, comunidades de prática, interações casuais e leitura de textos e banco de dados, percebidas pelo público pesquisado como altamente correlacionadas, por isso, juntaram-se em um único fator. A competência gerencial cognitiva e funcional e a competência gerencial comportamental e política também foram entendidas pelos respondentes como fortemente relacionadas, assim, formaram somente um fator.

Destaca-se que os itens relativos à modalidade treinamento *on-the-job*, mapeada na literatura, não se juntaram em um fator, indicando que os gestores pesquisados não reconhecem esta modalidade em seus contextos. Por este motivo, os itens M16, M17 e M18 apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,50 e foram excluídos. A literatura recomenda que, para uma amostra de 100 respondentes, devem ser consideradas cargas fatoriais significantes a partir de 0,55 (HAIR *et al.*, 2009). O item CG6 da escala ECG não atendeu ao pressuposto da carga fatorial acima de 0,50 para o tamanho da amostra, sendo também excluído.

A partir dos fatores gerados foram executados os testes estatísticos referentes à adequação da amostra, confiabilidade e correlação entre as variáveis, conforme os resultados apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Análise fatorial para modalidades e competências gerenciais

FATOR	ITENS	KMO	ALFA	CORRELAÇÃO	NOME
FComp 1	CG1 a CG5	0.84	0.89	Significativa	Competência Cognitiva-Funcional
FComp 2	CG7 a CG 20	0.93	0.97	Significativa	Competência Comportamental-Política
FM1	M4, M5, M6, M7, M8, M9	0.79	0.84	Significativa	Leitura de Textos e Banco de Dados
FM2	M13, M14, M15	0.71	0.92	Significativa	Mentoria
FM3	M1, M2, M3	0.70	0.87	Significativa	Treinamento Tradicional
FM4	M10, M11, M12	0.73	0.87	Significativa	Comunidades de Prática
FM5	M19, M20, M21	0.67	0.83	Significativa	Interações Casuais

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 2 revela KMO maior que 0,6 e Alfa entre 0,6 e 1,0, ou seja, os resultados dos dois testes estão acima dos valores recomendados pela literatura. As correlações foram significativas para todos os fatores formados. Os resultados demonstram que os fatores formados são unidimensionais, confiáveis e com itens correlacionados, estatisticamente capazes de serem submetidos à análise de regressão múltipla.

Procedeu-se à regressão múltipla dos fatores FComp 1 e FComp2 com os cinco fatores

gerados das modalidades – FM1, FM2, FM3, FM4 e FM5. Foram identificadas as modalidades mais explicativas do desenvolvimento das competências gerenciais. Os resultados estão apresentados nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 - Parâmetros e testes para a Regressão R2

VARIÁVEIS	ESTIMADORES		TESTE T DO ESTIMADOR		ESTATÍSTICA F		AJUSTE	
	Estimador b	Erro	t-valor	Sig.	F	Sig.	R ²	R ² ajustado
Intercepto	2.75131	0.71918	3.826	0.00024***				
FM1	0.32436	0.10290	3.152	0.00220**				
FM2	0.15459	0.07613	2.031	0.04525*	2.225	0.0063	0.3196	0.176
FM3	-0.11024	0.09669	-1.140	0.25725				
FM4	0.02027	0.09013	0.225	0.82261				
FM5	-0.05405	0.08979	-0.602	0.54874				

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Teste t e Estatística F considerados significantes se p-valor (Sig.) < 0,05.

Tabela 2 – Parâmetros e testes para Regressão R2

VARIÁVEIS	ESTIMADORES		TESTE T DO ESTIMADOR		ESTATÍSTICA F		GRAU DE AJUSTAMENTO	
	Estimador b	Erro padrão	t-valor	Sig.	F	Sig.	R ²	R ² ajustado
Intercepto	1.50784	0.86122	1.751	0.083274				
FM1	0.39377	0.10538	3.737	0.000321***				
FM2	-0.06874	0.07369	-0.933	0.353272	2.948	0.0005	0.336	0.222
FM3	-0.03435	0.09374	-0.366	0.714861				
FM4	0.18012	0.08356	2.155	0.033708*				
FM5	0.02958	0.08052	0.367	0.714203				

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: Teste t e Estatística F considerados significantes se p-valor (Sig.) < 0,05.

O tratamento dos dados expostos na Tabela 1 indica que a regressão tem significância estatística, verificada através do valor de F (2.225) com p-valor < 0.05. É possível verificar ainda que as modalidades explicativas da competência gerencial cognitiva-funcional (FComp1) são a FM1 – Leitura de Textos e Banco de Dados, com estimador diferente de zero, apresentando valor de 0.32436 e teste t com p-valor de 0.00220, revelando 99% de confiança e a FM2 – Mentoria, apresentando estimador com valor de 0.15459 e teste t com p-valor de 0.04525, indicando um intervalo de confiança de 95%.

A Tabela 2 revela que a regressão R2 tem significância estatística, indicada através do valor de F (2.948) com p-valor < 0.05. Os testes indicaram que as modalidades explicativas da competência gerencial comportamental-política são a FM1 – leitura de textos/banco de dados, com estimador de 0.39377 e teste t apresentando p-valor 0.000321*** e a FM4 – comunidades de prática, apresentando estimador com valor de 0.18012 e teste t com p-valor 0.033708*, indicando intervalo de confiança de 95%.

Procedeu-se à verificação dos resíduos das duas regressões estimadas por meio de testes que incluíram inspeção gráfica e testes estatísticos que indicaram comportamento de linearidade, média zero, homocedasticidade, normalidade da distribuição e ausência de autocorrelação, conforme demonstrado no Quadro 5 e Figuras 2 e 3.

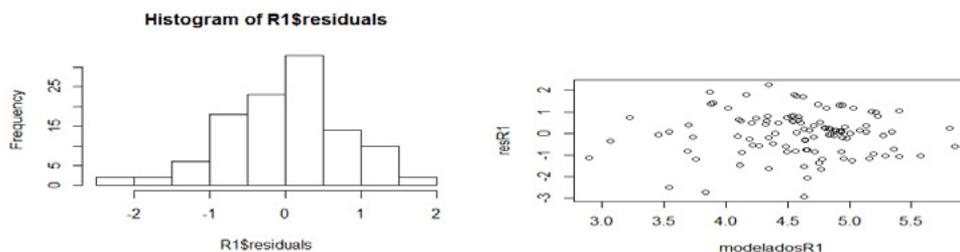
Quadro 5 - Testes dos pressupostos dos resíduos da regressão

Pressuposto	Teste	Resultado	Diagnóstico
Média	Teste t	p-valor = 1	Média = 0
Homocedasticidade	Gráfico de resíduos	Aleatório	Homocedástico
Linearidade	Gráfico de resíduos	Aleatório	Linear
Normalidade	Gráfico qqplot	Adequado	Normal
	Histograma de resíduos	Adequado	
	Teste Shapiro-Wilk	p-valor = 0,116	
Independência	Gráfico de resíduos	Aleatório	Independente
	Teste Durbin-Watson	p-valor = 0,494.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os Testes Shapiro-Wilk, Brusck-Pagan e Dubin-Watson apresentam hipóteses nulas de normalidade, homocedasticidade e independência, respectivamente, com 95% de confiança.

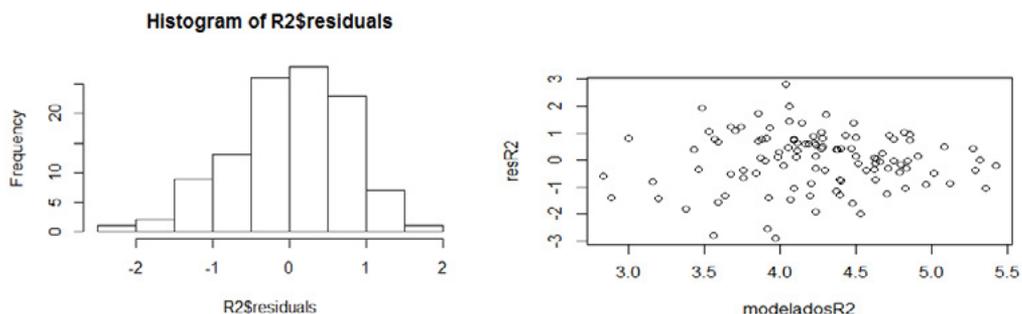
Figura 2 – Gráficos dos resíduos da regressão R1



Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Gráficos: modelados x resíduos, histograma dos resíduos

Figura 3 – Gráficos dos resíduos da regressão R2



Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Gráficos: modelados x resíduos, *histograma* dos resíduos

Pode ser verificada, no Quadro 6 a síntese dos resultados dos dois modelos de regressão estimados. Para a competência cognitivo-funcional, a regressão R1 revela que as modalidades mais explicativas são a leitura de textos/banco de dados e a mentoria. Para a competência comportamental-política, os resultados evidenciam que as modalidades mais explicativas são a leitura de textos/banco de dados e as comunidades de prática.

Quadro 6 – Quadro síntese dos resultados dos modelos de Regressão R1 e R2

REGRES-SÃO	SIGNIFICÂNCIA DE F	R ²	R2 AJUSTADO	VARIÁVEL EXPLICADA (COMPETÊNCIA)	VARIÁVEL EXPLICATIVA (MODALIDADE)
R1	0.0063	0.3196	0.176	Cognitivo-Funcional	1. Leitura de Textos/Banco de Dados 2. Mentoria
R2	0.0005	0.336	0.222	Comportamental-Política	1. Leitura de Textos e Banco de Dados 2. Comunidades de Prática

Fonte: Dados extraídos das Tabelas 1 e 2.

Os resultados indicaram que a competência cognitiva-funcional é mais explicada, com maior significância, pela modalidade leitura de texto/banco de dados, a qual tem um caráter mais próximo da abordagem que sustenta a aprendizagem por meio de processos mentais e cognitivos e, normalmente, individuais, acontecendo, na maioria das vezes, por iniciativa do próprio gestor público em busca da sua formação. Com menor significância, essa competência é também explicada pela modalidade mentoria, fundamentada em processos mais interacionais e baseados na prática. Por seu turno, a competência comportamental-política é explicada, também, em maior grau, pela modalidade leitura de texto/banco de

dados. E, com uma significância menor, pelas comunidades de prática, revelando que os gestores desenvolvem as competências gerenciais por meio do surgimento de ajuntamentos espontâneos que visam discutir a prática.

Vale ressaltar que as modalidades em aprendizagem organizacional não são responsáveis por todo o desenvolvimento das competências, tendo em vista que, certamente, existem outras formas de aprendizagem que não foram captadas na pesquisa empírica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisou a relação entre o desenvolvimento das competências gerenciais: cognitiva, funcional, comportamental e política e as modalidades da aprendizagem organizacional: treinamento tradicional, leitura de textos e banco de dados, comunidades de prática, mentoria e interações casuais na formação e aprendizagem gerencial do gestor público. Verificou-se, através de métodos quantitativos, que os gestores públicos das IFEs pesquisadas desenvolvem as competências gerenciais pesquisadas por meio de duas modalidades: leitura de textos/banco de dados e mentoria para a competência cognitiva-funcional e leitura de textos/banco de dados e comunidades de prática para a competência comportamental-política.

Diante da alta importância conferida pelos gestores públicos à modalidade leitura de textos/banco de dados, é possível concluir que modelos mais tradicionais de aprendizagem são bastante utilizados pelos gestores públicos no contexto pesquisado. Imaginava-se que os dados revelariam a recorrência do desenvolvimento da competência gerencial cognitiva e funcional pela via formal, representada pela modalidade treinamento tradicional, ofertada, normalmente, pelas escolas de governo, por meio de capacitações. A não significância desta modalidade permite problematizar a posição dessas referidas escolas que são apresentadas como *locus* na oferta de programas e cursos de capacitação para gestores públicos da administração federal.

Reforça-se, com base na revisão de literatura, que os resultados demonstraram que os gestores públicos pesquisados ainda exploram timidamente um processo de aprendizagem baseado em práticas sociais que privilegiam a interação entre os aprendizes, as práticas relacionais, a negociação de significados e o contexto situacional. Portanto, como aprofundamento desta pesquisa, seria útil identificar se existem novas práticas, se essas práticas são fruto da reflexão dos atores organizacionais e se, de fato, elas modificaram resultados.

NOTA

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

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. R. Gerencialismo e Transformações no Ensino Superior Federal: uma análise à luz da experiência UFBA. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores da administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: O caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. *et al.* (Ed.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**: Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p. 263-292.

ANTONELLO, C.S. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Salvador. **Anais...** Salvador, 2004.

_____. Em análise uma estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

_____; RUAS, A. Formação Gerencial: Pós-graduação *Lato Sensu* e o Papel das Comunidades de Prática. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 35-38, abr./jun. 2005.

AZEVEDO, D. Aprendizagem Organizacional e Epistemologia da Prática: Um balanço do percurso e repercussões. **Revista Interdisciplinar da Gestão Social**, v. 2, n. 1, jan./abr. 2013.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, jan./mar. 2004.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília. Presidência da República, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 3 fev. 2014.

_____. **Decreto-Lei 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>>. Acesso em: 3 fev. 2014.

_____. **Decreto-Lei 5.773**. Dispõe sobre as funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 30 maio 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008.

_____. Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50. jan./mar. 2010.

CAMPOS, D. C. S.; SOUSA, N. B.; CAMPOS, A. B.; CUNHA, N. R. S.; MAGALHÃES, E. M.; CARVALHO, R. M. M. A. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-Reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CARVALHO, P. S. Formar dirigentes, capacitar gestores: de que estamos falando? A experiência da Enap – Brasil 2003-2007. XII CONGRESSO, Santo Domingo, 2007. Disponível em: http://www.enap.gov.br/downloads/clad_paulo.pdf. Acesso em: 10 fev. 2014.

CLARK, T.; ROLLO, C. Corporate Initiatives in Knowledge Management. **Education & Training**, v. 43, n. 4/5, p. 206-214, 2001.

COELHO Jr., F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 12, n. 6, Ed. especial, nov./dez. 2011.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

DOS-SANTOS, M. G.; BRITO-DE-JESUS, K. C.; SOUZA-SILVA, J. C.; ALVES, V; FRANCO, A. P. Como aprendem os empresários juniores no Brasil: um estudo quantitativo sobre as modalidades de aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

ELKJAER, B. Organizational learning: The third way. **Organizational learning and knowledge**. 5th international conference, maio/jun. 2003.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Referenciais orientadores da proposta educacional da ENAP**. Brasília, 2010.

_____. **Catálogo de Cursos**. 2013. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=274&Itemid=274. Acesso em: 10 fev. 2014.

_____. **Planejamento Estratégico 2012-2015**. Disponível em: http://www.enap.gov.br/files/Texto_link2.pdf. Acesso em: 10 fev. 2014.

ESTRELA, M. T. A Formação Contínua entre Teoria e Prática. In: FERREIRA, N. S. C. (Ed.). **Formação Continuada e Gestão da Educação**. São Paulo: Cortez, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FURTADO, R. P. M. *et al.* Reforma Gerencial do Estado e os seus Significados: um Estudo em Duas Agências Locais Prestadoras de Serviços Públicos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2011.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organization. **Management Learning**, v. 29, n. 3, set. 1998.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HIGGINS, Monica C.; KRAM, Kathi. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 264-288. 2001.

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p. 137-156, 2004.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARTINS, Humberto Falcão. O plano gestão pública para um Brasil de todos: em busca de uma nova geração de transformações da gestão pública. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8. **Anais...** Panamá, out. 2003, p. 28-31.

MORAES, L.; SILVA, M.; CUNHA, C. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.

NEWCOMER, Kathryn E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serv. Público**, v. 50, n. 2, abr./jun. 1999.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Toward a practice-based view of knowing and learning in organization. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Ed.)

Knowing in organizing: A practice-based approach. New York: M.E Sharper, 2003.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B.; CAVALCANTE, K. O. O sistema de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: “Sonho de uma realidade” ou “Realidade de um sonho”? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

ORMOND, D.; LÖFFLER, E. A nova gerência pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 2, p. 66-96, abr./jun. 1999.

OSZLAK, Oscar. As demandas de formação de administradores públicos frente ao novo perfil do Estado. Trad. Marcelo Brito. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 119, n. 1, p. 45-67, jan./abr. 1995.

OTRANTO, C. R. Criação e Implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia–IFETs. **Revista Retta**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 89-110, 2010.

PACHECO, Regina Silva. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP-Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 77-90, jan./mar. 2002a.

_____. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. CONGRESSO DO CLAD, 7., Lisboa, 2002b. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043904.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2002.

PAMPONET-DE-ALMEIDA, N. C.; SOUZA-SILVA, Jader C. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores da Pégasus. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, ed. especial, p. 627-647, 2011.

RUAS, R. L. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd**. Porto Alegre, Edição 15, v. 6, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/read/>>. Acesso em: 18 maio 2013.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 59-77, 2000.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr., 2009.

SILVA, B. L.; SILVA, A. B. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, mar./abr. 2011.

SOUZA, E. C. L. A Capacitação Administrativa e a Formação de Gestores Governamentais. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 73-88, 2002.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 47, n. 3, jul./set. 2007.

TAKAHASHI, Adriana R. W.; FISCHER, André L. Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, set./out. 2010.

WENGER, E; MCDERMOTT, R; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

Kelly Cristina Brito-de-Jesus

Mestre em Administração pela Universidade Salvador. Vinculada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. Áreas de interesse em pesquisa: formação de gestores públicos e aprendizagem organizacional.

Marcos Gilberto Dos-Santos

Mestre em Administração pela Universidade Salvador. Vinculado à Faculdade Anísio Teixeira, Feira de Santana/BA – Brasil. Áreas de interesse em pesquisa: Aprendizagem organizacional e formação docente em Administração.

Jader Cristino de Souza-Silva

Doutor em Aprendizagem Organizacional pela UFBA/Michigan State University. Vinculado à Universidade do Estado da Bahia, Salvador/BA – Brasil. Áreas de interesse em pesquisa: Aprendizagem organizacional e Formação de gestores.

Miguel Angel Rivera-Castro

Doutor em Economia pela Universidade de Santiago de Compostela (Espanha). Vinculado à Universidade Salvador, Salvador/BA – Brasil.



Foto : Pedro Becker Sander



Foto : Lydia Maria Pinto Brito

Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010¹

Evandro José Bilycz de Camargo, André da Silva Pereira, Denize Grzybovski, Ana Luisa Hentges Lorenzon e Betina Beltrame

Resumo

O objetivo é identificar e explicar os modelos de gestão de pessoas do governo brasileiro no período 1995-2010, na expectativa de encontrar significativas transformações na transição do Governo FHC para o Governo Lula. A justificativa reside na condição política do Brasil no âmbito da União, na qual apenas dois partidos políticos se alternaram no poder nos últimos vinte anos. O referencial teórico apresenta os modelos de gestão de pessoas no setor público e traça um paralelo entre a literatura do management e o entendimento do tema na administração pública brasileira. Para tanto, assume-se uma postura paradigmática do humanismo radical. Trata-se de uma pesquisa descritiva, delineada como pesquisa documental, cujos dados foram analisados pela técnica análise de conteúdo. O estudo revelou que as propostas de reforma institucional iniciadas no Governo FHC tiveram continuidade no Governo Lula. O modelo de gestão de pessoas na administração pública brasileira é orientado por uma política pautada na excelência do serviço prestado e em ações promotoras de resultados significativos através da atuação de cada um. Apesar das supostas distinções entre as orientações políticas dos dois partidos que se alternam no poder, persiste um mesmo modelo de gestão, o gerencialista.

Palavras-chave

Modelo de Gestão de Pessoas. Administração Pública Federal. Brasil.

Abstract

The goal is to identify and explain people management models of Brazilian government in the period 1995-2010, with the expectation to find significant changes in the transition from FHC's to Lula's administration. The justification lies in Brazil's political status, as a federation, in which only two political parties have taken office in the past twenty years. The theoretical framework presents people management models in the public sector and draws a parallel between the management literature and the

theme of understanding Brazilian government. Therefore, we assumed a paradigmatic view of radical humanism. It is a descriptive research, outlined as a documentary research, whose data were analyzed using content analysis. The study revealed that the institutional reform proposals initiated in FHC's administration had continuity in the Lula's administration. The people management model in the Brazilian public administration is guided by a policy based on excellence of service and actions that promote meaningful results through the performance of each one. Despite the assumed distinctions between the political orientations of the two parties, the management model remains the same, a managerial one.

Keywords People Management Model. Federal Public Administration. Brazil.

INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo apresenta grandes, significativas e sucessivas mudanças na área de gestão de pessoas (CHANLAT, 1994; BRUSCH *et al.*, 2009; MALONEY; STANFORD, 2011), popularizadas nas revistas de negócios, das quais emergem questões de competição e individualidade no mundo do trabalho com vistas a “modelar” pessoas de acordo com as necessidades de mercado (WOOD Jr.; DE PAULA, 2002; OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014). É uma área funcional da gestão que transmite a ideia de busca por “um ideal de indivíduo que se comporta racionalmente e que é capaz de alcançar sempre mais” (MORAES, 2012, p. 287).

A área de gestão de pessoas na administração pública faz parte desse contexto (BARBOSA, 1996; 2003; BRASIL, 2006; LONGO, 2007; FERREIRA; GOMES; ARAÚJO, 2008; LIPSKY, 2010; SALLES; FERNANDES; RAMOS FILHO, 2012) e os servidores públicos também estão expostos ao poder gerencialista de uma ideologia da ciência gerencial que transfigura o social (GAULEJAC, 2007) e traz contradições cada vez mais profundas sob uma ótica narcisista (MANZINI-COVRE, 2011). Uma ameaça faz parte do cotidiano do servidor público, como declara Bresser-Pereira (1996), que é a crescente transformação dos serviços não exclusivos de Estado em propriedade pública não estatal, cuja declaração como organização social se faz através de um “programa de publicização”. Assim, os servidores públicos gradativamente tornam-se uma categoria em extinção, em especial porque a contratação de novos servidores está sendo realizada pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), cujo controle dos recursos públicos postos à disposição da sociedade faz-se por meio de contratos de gestão submetidos à supervisão do órgão de controle interno e do Tribunal de Contas.

Com esse olhar crítico do contexto em que se insere o servidor público no Brasil, o presente artigo tem por objetivo identificar e explicar os modelos de gestão de pessoas adotados pelo

governo brasileiro no período de 1995 a 2010, na expectativa de encontrar significativas transformações na transição dos governos FHC para Lula.

O recorte histórico fundamenta-se na questão particular do funcionalismo público brasileiro, num contexto político-ideológico, no qual há supostas distinções entre as orientações políticas dos dois partidos políticos que se alteraram no poder (PSDB e PT), apontadas por Tristão (2011), as quais estariam igualmente promovendo mudanças no modelo de gestão de pessoas, entre o praticado nos dois mandatos do Governo FHC e posteriormente do Governo Lula. Para tanto, é necessário descrever teoricamente a administração pública, seus mecanismos, ferramentas e estrutura no que tange à área de gestão de pessoas, contemplando as dimensões políticas e estratégicas de cada governo. O pressuposto teórico é de que a gestão de pessoas no governo brasileiro tem sofrido significativas transformações em cada período histórico, mas, no século XXI, segue orientado por um modelo neoliberal, buscando ter um quadro de servidores públicos cujas ações estão pautadas na excelência, almejando resultados significativos através de sua atuação, desenvolvendo a organização à qual pertencem.

Na administração pública, independentemente da ideologia de governo, fatores gerencialistas orientados pela dominação legal (WEBER, 1991), como funcionalidade, controles, eficiência, eficácia e cumprimento dos aspectos legais, são determinantes de qualidade do serviço prestado (LIPSKY, 2010); e o mérito, principal atributo do emprego público (LONGO, 2007), converte-se em garantia formal de que tais serviços estão sendo prestados de forma satisfatória à sociedade. Contudo, a estrutura da sociedade atual (virtual, fragmentada, individualista e “líquida”) requer da administração pública mudanças (SALLES; FERNANDES; RAMOS FILHO, 2012) também no modelo de gestão de pessoas, e advoga em favor de um modelo mais holístico, no qual o mérito não deve ser um fator limitante (BARBOSA, 2003).

Ainda, argumenta-se que, um dos desafios da gestão pública contemporânea está no modelo de gestão de pessoas (BARBOSA, 2003; CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010; SALLES; FERNANDES; RAMOS FILHO, 2012; MENESES et al., 2014), o qual precisa considerar que se está tratando de “coisa pública”, dos sentidos e sentimentos da população e de todas as suas necessidades. Para tanto, é preciso dispor de servidores públicos profissionais e competentes, cujas ações sejam orientadas por competências específicas em detrimento do mérito; um modelo gestor flexível baseado na ética da moral e não do resultado, o qual orientou até então a administração pública brasileira. Conforme apontam Salles, Fernandes e Ramos Filho (2012), a Reforma Administrativa do Estado brasileiro, proposta na década de 1990, apontou tal necessidade e trouxe uma perspectiva de profissionalização e modernização na gestão pública, desvelada no lançamento do Concurso Inovação com o intuito de promover a inovação nas práticas de gestão (ABRUCIO, 1998; 2007; BRASIL, 1998).

O conteúdo deste estudo é apresentado em quatro seções, sendo a primeira formada por esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre gestão de pessoas com ênfase na administração pública, seguido pela apresentação dos fundamentos metodológicos

e dos dados empíricos e suas análises. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

A Área de Gestão de Pessoas

O fator humano é considerado por Longo (2007, p. 15) um fator chave para explicar “os êxitos e fracassos dos governos e das organizações do setor público”, seja pela ambiguidade das prioridades, a mutabilidade e brevidade dos governos, a dificuldade para medir e avaliar resultados apolíticos dentre as numerosas limitações legais. Somam-se a isso os conteúdos medidos no processo seletivo de pessoas para o emprego público de gestor de pessoas, os quais geralmente não contemplam as especificidades do cargo e tornam a realidade multifacetada, o que exige um olhar crítico do paradigma humanismo radical (BURRELL; MORGAN, 2005).

Desde a década de 1900, surgiram diferentes abordagens na área de gestão de pessoas, cuja gênese está na abordagem econômica decorrente de uma forma sofisticada de capitalismo (CHANDLER, 1977; FERREIRA; GOMES; ARAÚJO, 2008), tendo em conta: controle do trabalho com base e valores da racionalidade econômica; ética do trabalho com base psicológica e moral da administração moderna; ação com base na fragmentação do processo de trabalho. Das limitações desta abordagem do trabalhador como *homo economicus*, deriva a abordagem humanística, concepção de um trabalhador *homo socialis*, cujas bases residem nas necessidades humanas desenvolvidas na Psicologia Industrial. A área continuou concebendo o indivíduo como um recurso: administração de recursos humanos (RH).

Pela evolução dos estudos para compreender o comportamento humano, a abordagem comportamental assume papel importante na orientação prática da gestão organizacional e, no século XXI, a área começa a ser denominada “gestão de pessoas” (CHANLAT, 1994), mesmo que as práticas continuem sendo sustentadas por estruturas organizacionais hierárquicas e pelo plano de cargos e salários, ambos orientadores do modelo gerencialista, sugerindo um “novo gerencialismo” (MENDES; TEIXEIRA, 2000).

Enquanto área funcional do management, a gestão de RH procurou, ao longo dos anos, determinar práticas, políticas e modelos de gestão com ferramentas específicas (quadro de horário de trabalho, plano de cargos e salários, organograma, por exemplo) para organizar e controlar as pessoas em seus espaços no trabalho (CHANLAT, 1994; SIQUEIRA; MENDES, 2009). Isso, no entanto, sempre ocorreu pela racionalidade instrumental, como na sua *gênese, mesmo quando o discurso dos gestores vinha carregado de mensagens orientadoras de uma ação da abordagem comportamental*, as quais geram dilemas ao indivíduo, como descrevem Lipsky (2010) e Loveday, Williams e Scott (2008) no contexto dos serviços públicos.

O *gap* entre a abordagem teórica e a prática gerencial na administração de pessoas, observada no período histórico que vai de 1900 a 1990, decorre do que Weber (1974; 1991) descreve como sendo uma disciplina fabril racionalmente orientada, cujos mecanismos de fragmentação do trabalho são desumanizantes e os princípios são econômicos. Assim, consolida-se o modelo gerencialista.

De acordo com Gil (1994), ainda há empresas que mantêm essa estrutura orientativa para a área de gestão de pessoas. Em termos de estrutura da área, a concepção sistêmica continua retratando a fragmentação, a qual revelou as partes do todo integradas por ações estratégicas (SALLES; FRNANDES; RAMOS FILHO, 2012). Desde então, tem-se um departamento de RH estruturado em subsistemas, como consta no Quadro 1.

Quadro 1 – Subsistemas da área de administração de recursos humanos

SUBSISTEMAS	ATIVIDADES
Suprimento	Identificação das necessidades de pessoal. Pesquisa de mercado de recursos humanos. Recrutamento. Seleção.
Aplicação	Administração de salários. Benefícios. Higiene e segurança no trabalho.
Sistema de manutenção	Envolve as atividades desenvolvidas com o objetivo de manter os recursos humanos na organização.
Capacitação e desenvolvimento	Treinamento e desenvolvimento de pessoas. Aplicação de técnicas de desenvolvimento organizacional (DO).
Avaliação e controle	Banco de dados, sistema de informação. Auditoria de RH. Avaliação.

Fonte: Gil (1994, p. 19).

A dimensão sistêmica da área de gestão de pessoas retrata a ideia de que há harmonia e coerência entre as partes, mas não considera que assim se produzem inúmeras situações antagônicas no espaço organizacional, decorrentes de contingências políticas, por exemplo (LOVEDAY; WILLIAMS; SCOTT, 2008). Como afirmam Mozzato e Grzybovski (2013, p. 506), esse modelo é funcionalista, pois “explica o mundo social em relações causais e de regularidades, [...] pelo qual a pessoa é determinada pela situação, é controlada e condicionada, constituindo-se em produto do ambiente”.

Desde os anos 1990, a concepção sistêmica passou a dominar todas as ciências e, principalmente, a administração. Neste sentido, a área de gestão de pessoas deixou de ser apenas aquela que contratava, capacitava, alocava e desligava “recursos”, para tornar-se mais completa e complexa considerando “pessoas” (CHANLAT, 1994). Fala-se agora em “gestão de pessoas” em detrimento de “administração de recursos humanos”, mas com a intenção declarada de superar as perspectivas sobre e sub socializadas com as quais a área foi concebida (BALDI, 2004).

Isso em si representa a ideia de que outro olhar (estratégico) passou a ser direcionado para esta área (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993), pois o que aparecia anteriormente resume bem a falta de preocupações maiores com a dimensão humana do trabalhador, uma vez que tudo acontecia sob a dimensão dos recursos. Tal categorização trouxe não apenas uma quebra de paradigma importante, mas também provou reflexões sobre as práticas de gestão em busca de uma nova realidade. Isto possibilitou maior valorização aos atos e ações de cada trabalhador.

Para Fischer (1998), a área de gestão de pessoas é definida como um conjunto de políticas e práticas organizacionais que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Para esses autores, a elaboração e o monitoramento de processos comportamentais regulam o ambiente e são a chave para uma boa gestão. A nova definição da área é importante, pois contempla a gestão dos aspectos legais das relações de trabalho e a subjetividade humana numa mesma dimensão, bem como a historicidade que envolve a pessoa humana (CHANLAT, 1994).

O que os autores apresentam completa o sentido dado pelos trabalhadores: o olhar para o todo, a preocupação com a individualidade dentro do grupo aliada à necessidade de atender aos objetivos organizacionais. Assim, encontra-se na definição da gestão voltada às pessoas uma forma de garantir a estabilidade emocional, funcional e o sentimento de valorização da pessoa por servir (“servidor”) no ambiente interno da organização (BALDI, 2004; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013). Contudo, a nova conceituação da área não está dissociada da dimensão estratégica das organizações, ou seja, da necessidade das organizações em buscar vantagem competitiva através das pessoas (MARRAS, 1999; ROSA, 2000; BRUSCH *et al.*, 2009).

A Gestão de Pessoas na Administração Pública

Os sistemas tradicionais da administração pública (burocráticos) constituem, hoje, a forma mais comum de gestão de pessoas encontrada nas organizações públicas, embora venham sendo crescentemente questionados por sua rigidez e dificuldade de compatibilização com novas ferramentas de controle (interativas, virtuais, dinâmicas) da gestão e de processamento das informações (DE PAULA, 2005; 2007; SECCHI, 2009; KLERING; PORSE; GUADAGNIN, 2010). Em razão disso, na administração pública brasileira, está formalizada uma proposta alternativa, a qual é a gestão de pessoas por competências, como consta no Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006). O objetivo é estimular atitudes reflexivas dos gestores públicos e ampliar a capacidade de interpretar fatos, identificar conexões, paradoxos e questões subjacentes à gestão de pessoas na administração pública.

Embora haja extensa literatura dedicada à gestão de pessoas por competências na iniciativa privada, poucas obras tomam como foco as especificidades desse tema na administração pública, como os estudos de Bruno-Faria e Brandão (2003), Pires *et al.* (2005), Gramigna (2007), Carvalho *et al.* (2009), Pantoja, Camões e Bergue (2010). Ainda é um campo temático pouco explorado no país.

A gestão de pessoas por competências tem como propósito fornecer uma metodologia para a gestão de pessoas, alinhada aos objetivos, metas e processos da organização com vistas a obter resultados satisfatórios, melhorias no desempenho e desenvolvimento da organização (FISCHER, 1998; VERGARA, 2000; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006; GRAMIGNA, 2007). Nesse sentido, tal modelo contribui na busca pelo autodesenvolvimento do indivíduo e possibilita ao gestor elaborar um diagnóstico sobre os elementos necessários para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização

(FLEURY; FLEURY, 2004), mas apresenta baixa credibilidade para orientar contratações, promoções, remuneração e desenvolvimento (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

Destarte as críticas presentes na literatura nacional (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011; MENESES *et al.*, 2014), a gestão de pessoas por competência é um modelo contemporâneo mais bem difundido nas organizações contemporâneas, fundamentado em uma perspectiva teórica contingencialista, a qual reconhece que as organizações distinguem-se entre si a partir dos recursos que detêm, sejam eles de natureza humana ou não (MENESES *et al.*, 2014).

Diante do exposto, a reflexão a respeito de nova orientação prática para a área de gestão de pessoas na administração pública é necessária, apesar de sofrer resistências. O modelo burocrático de gestão de pessoas, adotado por todo século XX sem ser questionado, propõe profissionalização, hierarquia funcional, carreira, impessoalidade e formalismo (WEBER, 2004; KLERING; PORSSÉ; GUADAGNIN, 2010), mas caracteriza um modelo gerencialista (GAULEJAC, 2007), pautado na autoridade racional-legal (WEBER, 1991), ou seja, o poder gerencialista. Parte-se de uma desconfiança prévia nos servidores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por este motivo, sempre foram utilizados controles rígidos dos processos. Assim, a administração pública brasileira é estigmatizada por dogmas dados pela população, de ineficiente, altamente burocrática e com servidores pouco experientes em suas funções. No entanto, essa não é uma característica particular dos servidores públicos brasileiros, mas das muitas influências das contingências políticas que eles sofrem (LOVEDAY; WILLIAMS; SCOTT, 2008; LIPSKY, 2010).

No Estado brasileiro, ainda que em grande parte do território se inspirem as mais avançadas práticas de gestão, ainda se encontra dominante a administração pública patrimonialista e/ou burocrática ao invés da gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Para Bergue (2010, p. 18), a gestão de pessoas no setor público é considerada até então um “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas [...], em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. Assim, pode-se considerar que, na sua essência, estão os mesmos fundamentos gerencialistas impressos no modelo taylorista, os quais são a racionalização e a padronização dos processos através dos princípios do planejamento, preparo, controle e execução (COSTA, 2009).

Alguns órgãos públicos buscam classificar o reconhecimento do mérito do servidor público (NOGUEIRA; OLIVEIRA; PINTO, 2007) por meio dos critérios burocráticos, descritos por Weber (1991) como sendo funções oficiais vinculadas a determinadas regras, dentro de determinadas competências (obrigações, poderes de mando e limitação fixa dos meios coercitivos eventualmente admissíveis). No entanto, há de se ter determinados cuidados, pois gerir pessoas está intrinsecamente ligado a perceber méritos (meritocracia), o que, por si só, gera polêmica e contradições na administração pública, seja por ideologia político-partidária, descontinuidade eleitoral, fundamentos de Estado democrático não aplicados nas práticas de gestão ou falta de competência do gestor público.

Para Barbosa (2003), meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização social da sociedade moderna e pode-se aludir a ela os valores postulantes de uma posição social do indivíduo, no sentido de verberar-se o mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais. Ainda, afirma o autor, a meritocracia é um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo, porque se valorizam e se avaliam as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais (BARBOSA, 1996; 2003). Portanto, a meritocracia não deveria atribuir importância às variáveis sociais (origem, posição social ou econômica, poder político), o que nem sempre ocorre na administração pública brasileira, razão pela qual o uso desta no modelo burocrático se contrapõe ao modelo de gestão por competências.

Segundo Demo (2005, p. 4), a implantação de políticas de gestão de pessoas que sugerem “o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso”.

Na administração pública, produtividade e competências estão intrinsecamente ligadas (LIPSKY, 2010). O trabalhador tem características próprias e cria mecanismos de enfrentamento não sancionados, os quais tendem a polarizar a intenção política diante das suas condições de trabalho, geralmente carente de recursos (LONGO, 2007; LIPSKY, 2010). Nesse sentido, tornam-se imperativas a proposição de um modelo de gestão e a adoção de práticas que consideram a possibilidade de sua emancipação, tornando-o competente para ter consciência do seu papel no mundo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013). Nesse sentido, Maloney e Stanford (2011) propõem estabelecimentos de contratos subjetivos sobre o trabalho, os quais se revelem desafiadores e estimulantes, pois a clareza de propósitos, o engajamento, a recompensa e o reconhecimento são elementos importantes para alcançar o sucesso através de pessoas.

Para resgatar a natureza humana na gestão de pessoas na administração pública brasileira, talvez se façam necessários novos caminhos e ideologias sobre o servidor público, novos paradigmas orientadores das práticas de gestão, numa proposta muito além da ideologia orientadora dos governos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa e documental (LAVILLE; DIONNE, 1999), com uso da técnica análise de conteúdo (BARDIN, 2009). A abordagem qualitativa permite entender e descrever o fenômeno em sua complexidade, com possibilidade de análise da interação entre as dimensões política e estratégica de cada governo, subentendida nas decisões, podendo revelar tanto particularidades quanto generalizações, em maior ou menor nível de aprofundamento, como orientam Richardson e Peres (1985). Esta também é justificativa para desenvolver uma pesquisa descritiva que, segundo Gil (2002), considera como principal objetivo descrever as características de determinado fenômeno, de forma a estabelecer condições de relacionar elementos essenciais aos resultados na análise proposta.

Em razão do objeto de análise (modelos de gestão de pessoas) contemplar um período histórico de análise (1995 a 2010) da administração pública brasileira, a pesquisa documental, como propõe Laville e Dionne (1999), foi determinante para gerar uma base de dados secundários que permitissem descrever separadamente os modelos de gestão de pessoas de cada governo: (a) Governo FHC – período 1995-1998 (primeiro mandato) e período 1999-2002 (segundo mandato); (b) Governo Lula, período 2003-2006 (primeiro mandato) e período 2007-2010 (segundo mandato). A escolha do período histórico 1995-2010 justifica-se, além das razões já descritas na Introdução, por ter sido aquele em que mais foram propostas questões e destinados recursos para melhorias e aprimoramento das condições de trabalho na administração pública brasileira.

Na pesquisa documental, foram analisados os documentos em que estavam expostos os planos de gestão, considerados somente aqueles que envolviam conteúdos/temas relativos à área de gestão de pessoas, como programas de capacitação de servidores, programas de modernização da administração pública, programas, leis, regulamentos e normativas relacionadas. Os dados foram tabulados por ano de proposição, implementação e/ou publicação do programa/plano/política pública e alocados em quadros específicos para cada um dos governos, FHC ou Lula.

Para a análise dos dados, foi adotada análise de conteúdo, pela técnica análise categorial, como propõe Bardin (2009), utilizando-se quadros para apresentar as categorias analíticas: propostas de profissionalização dos servidores públicos, programas e planos de gerenciamento, estrutura de governança. Estas foram previamente determinadas, tomando-se por base os modelos de gestão burocrático e por competências, como descritos na literatura.

MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

As mudanças na administração pública brasileira são marcadas por fundamentos ideológicos de cada governo. Por essa razão, são apresentados e analisados os modelos de gestão de pessoas no período compreendido entre os anos 1995 e 2010, os quais marcam a gestão coordenada pelo sociólogo Fernando Henrique Cardoso (FHC) e, na sequência, pelo sindicalista Luis Inácio Lula da Silva (Lula).

Governo FHC

A partir dos anos 90, o governo brasileiro apresenta uma nova agenda em termos de gestão pública, em especial em 1995, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare). O Mare foi criado pela Medida Provisória nº 813/95, reeditada inúmeras vezes, e, em 1998, foi convertida na Lei nº 9.649/98. Nesse momento, o Estado brasileiro aparecia sob forte crise interna e a resposta ao ambiente interno necessitava de ações que mostrassem o interesse efetivo de mudanças pelo governo brasileiro. O Estado brasileiro e o seu desempenho internacional, a partir dos anos 90, começou a ser mais

flexível, da mesma forma a administração pública. Os princípios orientadores impressos na Constituição Federal de 1988 – CF/88 (BRASIL, 2002) proporcionaram idealizar o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Este enfatizou o ajuste fiscal e a redução de custos, “deu uma feição diferenciada à reforma administrativa do Presidente Fernando Henrique Cardoso, fazendo-o avançar além da estratégia fiscalista sem negá-la por completo” (ABRUCIO, 1998, p. 63).

Segundo Martins (2002), a reforma burocrático-fiscalista adotada pelo Governo FHC teve como principal objetivo superar a crise do Estado. Para o autor, nesse momento, existiam seis propostas diferentes de reformas da gestão pública e estas são:

- Reforma institucional: políticas públicas voltadas à melhoria da gestão, incluindo a reestruturação de ministérios e a implantação das organizações sociais e das agências executivas;
- Gestão-meio: relativa à implantação de políticas de RH e Tecnologia da Informação;
- Gestão estratégica: compreende os Estudos dos Eixos de Desenvolvimento e o Plano Plurianual;
- Aparato regulatório: refere-se à construção de instituições regulatórias, representado pelas Agências Reguladoras;
- Gestão social: voltada à mobilização, capacitação e modelos de parceria com o terceiro setor, culminando na instituição da organização da sociedade civil de interesse público;
- Gestão fiscal: conjunto de políticas nas áreas orçamentária, patrimonial e financeira.

As propostas de FHC estão organizadas em seis pontos fundamentais para implementar as reformas da administração pública brasileira, conforme Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998). Esta, em seu parágrafo 8º do artigo 37, versa acerca da autonomia de gestão por meio de um contrato legítimo e eficaz, da criação das organizações sociais e agências executivas, dos Decretos e da promoção do ajuste fiscal na visão da LRF.

De acordo com o exposto no Quadro 2, o Governo de FHC buscou o fortalecimento governamental, sobretudo no que diz respeito à gestão pública e seus princípios. Isso revela políticas públicas definidas e gerenciadas a partir de um novo olhar, cujo foco maior era o contribuinte e as variáveis sobre o controle social, firmando-se, em linhas gerais, através da participação da sociedade, da modernização do Estado e principalmente, no oferecimento de um melhor serviço público, de qualidade e postulado pelos aportes de eficiência e eficácia.

O início do Governo FHC baseou-se nas lições de Bresser-Pereira (1996) e seus entendimentos acerca de uma visão gerencial para as questões de Estado. O olhar para a “coisa pública” veio carregado pela crítica incisiva ao modelo existente no período pós-Constituição de 1988, com destaque para a criação de inúmeros projetos para implementar uma gestão mais gerencialista e pautada por um governo mais eficiente. Isso se afirma com a aprovação da EC 19/98, a qual, dentre seus variados tópicos, sugere uma nova disposição

no que tange à realidade da administração pública brasileira vivenciada naquele momento.

Quadro 2 – Iniciativas de gestão de pessoas no Governo FHC (Período 1995-1998).

ANOS 1995/1998		
Profissionalização	Gerencialista	Governança
Projeto Cidadão (Desburocratização do Cidadão).	Processamento do Orçamento Fiscal, Registro do SIAFI.	Projeto de Avaliação Estrutural para desenvolver as agências autônomas.
Definição de indicadores de desempenho quantitativo para as atividades exclusivas de Estado.	Folha de Pagamento e Gastos dos Servidores Federais (SIAPE).	Proposição de ações gerenciais acerca do olhar sobre os servidores públicos.
Programa de qualidade e participação	Fornecimento de informações sobre a organização governamental e suas macroatribuições (SIORG).	
Nova política de recursos humanos (Política de Carreira de Celetistas e Estatutários).	Movimentação do cadastro de fornecedores, de preços e do catálogo de materiais e serviços (SIASG).	
Rede de Governo (Rede de comunicação de dados, interligando a administração pública).	Orçamento de investimentos (SIDOR), planejamento de ações de governo (SISPLAN).	
Sistema de gestão pública (SGP) aplicado à administração de modo geral (Controle de Informações Gerenciais – CIG).	Emenda Constitucional (EC) 19/98 – Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos.	

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

E então, chegado o segundo mandato, FHC justificou sua preocupação com as metas fiscais e buscou um período de austeridade na busca de atender ao que o sistema neoliberal assim sugeria. A globalização e as novas mudanças, sobretudo nos aportes tecnológicos, referendavam a construção de um modelo que fosse capaz de atender ao Estado, aos contribuintes e à sociedade como um todo. Baseados nisso, as questões relativas à criação de órgãos institucionais, o olhar para as questões sociais e os aportes em gestão de pessoas tomaram outro sentido, o que se verifica no Quadro 3.

Quadro 3 – Iniciativas de gestão de pessoas no Governo FHC (Período 1999-2002).

ANOS 1999/2002		
Profissionalização	Gerencialista	Governança
Fortalecimento institucional da Secretaria de Gestão no Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG).	Criação da Secretaria de Estado da Administração e Patrimônio (SEAP) e criação do projeto Avança Brasil (depois, Brasil em Ação).	Implementação de novos planos de ações de âmbito social.
Consolidação da carreira dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (plano de alocação dos seus quadros em áreas estratégicas ao desenvolvimento das reformas organizacionais e gerenciais).	Reorganização Institucional dos órgãos: Denatran (Ministério da Justiça), Inkra (Ministério do Desenvolvimento Agrário), Bolsa Escola (Ministério da Educação), a Secretaria de Estado de Assistência Social (Ministério da Previdência) e AGU (Advocacia Geral da União).	Proposição de nova instrumentalização dentro do gerenciamento do PPA.
Fortalecimento da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), junto com a comunidade científica, pela reforma do Estado.	Medida Provisória 1799/99 – Altera Lei 9.649/98 que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios.	
Consolidação das iniciativas de profissionalização e estabilização das carreiras gerenciais.	Lei 104/2000 (LRF) Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.	

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A principal contribuição auferida do Quadro anterior está em um novo modelo proposto pelo Governo FHC, o qual é o fortalecimento institucional de parte dos órgãos públicos, aliado à proposição de tratar com mais acuidade questões como a profissionalização dos servidores. Tal postura reflete-se na consolidação do ajuste fiscal por meio da LRF.

Por fim, pode-se destacar que FHC teve em seu governo, na maioria do tempo sob a gestão de Luiz Carlos Bresser Pereira, principalmente nos quesitos impetrados pelo Caderno Mare (BRASIL, 1997), uma visão gerencialista. A afirmação final, quanto à definição de que tenha sido efetivamente um acerto ou não, produz outros questionamentos, o que não é o propósito deste artigo. Contudo, houve ruptura de um paradigma institucionalizado por séculos e este provocou melhorias e contribuições até hoje, bem como promoveu alguns vícios e conflitos, ainda discutidos nos mais diversos tribunais.

Quadro 4 – Iniciativas de gestão de recursos humanos no Governo Lula (Período 2003-2006).

PERÍODO 2003-2006		
Profissionalização	Gerencialista	Governança
Recomposição da força de trabalho (servidores de carreira) do Poder Executivo Federal, com destaque para agências reguladoras, órgãos vinculados aos programas sociais prioritários, órgãos de controle, Polícia Federal e órgãos de defesa.	Lançamento do Plano de Gestão para um Brasil de Todos (interrompido a partir de 2004) e instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).	Instituição de órgãos no âmbito do poder executivo para assim promover e coordenar políticas voltadas à igualdade de gênero e raça, aos direitos humanos e ao desenvolvimento social.
Estruturação e profissionalização das agências reguladoras: agências passam a contar com carreiras próprias (2004).	Intensificação de programas de capacitação, com destaque para ações de qualificação dos gestores públicos federais na área de avaliação e monitoramento.	Fortalecimento do caráter participativo nos PPA.
Intensificação de programas de capacitação, destacando ações de qualificação dos gestores públicos federais na área de avaliação e monitoramento.	Anteprojeto de lei de contratualização, regulamentando os artigos 37 e 39 da CF/88 (ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira).	
Realização de eventos de capacitação em Processo Administrativo Disciplinar para todos os servidores de carreira do Poder Executivo Federal.	Alterações na Lei nº 8.745/93, que dispõe sobre a contratação temporária de agentes públicos, autorizando, por exemplo, a contratação de agentes temporários para situações emergenciais.	
Estabelecimento de percentuais mínimos para ocupação de cargos de livre provimento por servidores de carreira.	Lançamento do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE).	
Elaboração de projeto de lei sobre a democratização e solução de conflitos nas relações de trabalho, dispondo sobre negociação coletiva, direito à greve e associação sindical.	Desenvolvimento e implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).	
Reajuste salarial para todos os servidores públicos.		

Fonte: Silva e Marin (2013).

Governo Lula

A continuidade e os processos inseridos no conceito do que foi o Governo Lula receberam algumas críticas, muitas positivas, outras negativas. Para muitos, a política que deveria ter continuidade na nova gestão foi fragmentada e mal planejada, não se aproximando em quase nada da agenda gerencialista da “nova gestão pública”. Dentre outros, destaca-se a efetividade das políticas para todos, a capacidade legítima de formulação e avaliação de políticas públicas, os gastos públicos controlados, a transparência e a preocupação com a responsabilização dos agentes públicos (*accountability*) (PACHECO, 2004).

No Quadro 4, descreve-se como as dimensões profissionalização, gerencialismo e governança foram tratadas pelo Governo Lula no período de 2003 a 2006, caracterizado como o primeiro mandato.

O que se pode auferir do Quadro 4, tanto sobre as propostas de profissionalização do servidor público quanto do gerenciamento e da governança, é que as iniciativas do Governo Lula seguem em direção à capacitação profissional dos servidores e à modernização da gestão, um olhar mais apurado sobre os gestores, instituição, promoção e coordenação de políticas direcionadas às mais variadas igualdades e movimentos sociais e humanos, bem como novas formas de fortalecer a participação da sociedade em planos e ações do executivo.

A dimensão desses elementos, quando se busca entender o processo de uma estratégia de gestão, encontra-se alicerçada em atributos que somente o planejamento bem construído pode atingir. Assim, o que se permite enumerar é o fato de que, independentemente dos aspectos ligados a questões partidárias ou políticas, será sempre importante a continuidade das políticas públicas, especialmente aquelas indicadas ao serviço público. Isto aparece no Quadro 5, o qual apresenta as iniciativas de gestão de RH no segundo mandato do Governo Lula.

Quadro 5 – Iniciativas de gestão de recursos humanos no Governo Lula (Período 2007-2009).

PROFISSIONALIZAÇÃO	GERENCIALISTA	GOVERNANÇA
Programas prioritários do governo (PAC): substituição de terceirizados, retenção de talentos.	Programas prioritários do governo (PAC): instrumentos gerenciais.	Criação de novos Conselhos e Ouvidorias Públicas Federais.
Aumento de gratificações e capacitações.	Ano Nacional da Gestão Pública (2009).	Carta de Brasília sobre Gestão Pública: mobilização em rede em prol da melhoria da Gestão Pública.

PROFISSIONALIZAÇÃO	GERENCIALISTA	GOVERNANÇA
Criação de novas carreiras nas áreas prioritárias: Especialista em Infraestrutura, Analista de Infraestrutura, Analista Técnico de Políticas Sociais, Analista de Tecnologia da Informação.	Projeto de Lei n.1992 (2007): autoriza regime de previdência complementar para servidores públicos.	
Autorização de concursos para substituir os trabalhadores terceirizados em situação irregular no Poder Executivo Federal.	Implementação de sistemática para avaliação de desempenho individual dos servidores: Lei nº 11.784/08.	
Profissionalização dos cargos de direção: projeto de Lei nº 3.429/08 cria as Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE), que destinam parte dos cargos de livre provimento a servidores públicos do quadro efetivo, com a definição de requisitos de mérito para sua ocupação.	Implantação do Sistema de Desenvolvimento na Carreira (SIDE) pela Lei nº 11.890/08.	
Realização de eventos de capacitação em Processo Administrativo Disciplinar para todos os servidores de carreira do Poder Executivo Federal.		

Fonte: Silva e Marin (2013).

Após análise acerca dos quadros mostrados anteriormente, identifica-se que as agendas gerencialistas e de profissionalização foram mais definitivas na política de gestão de RH do Governo Lula, com superior destaque no primeiro e segundo mandato do governo em evidência, com uma leve supremacia da agenda de profissionalização.

ANÁLISE DOS DADOS

A análise das iniciativas dos Governos FHC e Lula, no que se refere ao modelo de gestão de pessoas, possibilitou revelar uma série de práticas de gestão na administração pública brasileira, não apenas responsáveis por promover melhorias aos servidores públicos, mas no atendimento às demandas da sociedade. Isso pode contribuir para desmistificar uma concepção do servidor público, pois a letargia e o obsoletismo, ainda que sejam partes integrantes de alguns governos, não parece ser regra na administração pública brasileira atual.

A criação e implementação do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, no Caderno Mare da Reforma do Estado (BRASIL, 1997, p. 15), trazem a qualidade

como elemento central na modernização da administração pública brasileira. O que efetivamente se pode visualizar neste programa é a atenção direta à qualidade dos serviços na sua apresentação e prestação a todos os envolvidos. A identificação de instrumentos bem definidos e que possam tratar as organizações públicas de forma metodológica e técnica, encarnam a necessidade de se ter um planejamento suficientemente capaz de promover as melhores ações, não apenas ao viés político inerente à gestão pública, mas, sobretudo, o olhar para os contribuintes como clientes em potencial. Neste sentido, o que se pode evidenciar é que o Brasil tenha encontrado, no início desse período ora estudado, a incorporação de premissas ligadas à liberdade e ao liberalismo econômico, social e político.

Para Bresser-Pereira (2001, p. 4), no século XX, “o estado modificou-se [...], passando a ser liberal-democrático e depois social-democrático (ou estado do bem-estar social), mas permaneceu burocrático. Agora, o novo estado se direciona no sentido de tornar-se social-liberal, e gerencial”. O Quadro 6 demonstra as mudanças ocorridas.

Quadro 6 – Mudanças ocorridas segundo o regime político e a forma de gestão.

SEGUNDO O REGIME POLÍTICO	SEGUNDO A FORMA DE GESTÃO
Estado Absoluto	Administração Patrimonial
Estado Liberal	Administração Pública Burocrática
Estado Liberal-Democrático	Administração Pública Burocrática
Estado social democrático (do bem-estar social)	Administração Pública Burocrática
Estado Social-Liberal (Democrático)	Administração Pública Gerencial

Fonte: Bresser-Pereira (2001, p. 4).

Os dados revelam que, no que se refere ao regime político, o Estado brasileiro parte de um regime absolutista para uma democracia (Estado social-liberal) e de uma forma de gestão patrimonialista para uma administração pública gerencial. No que tange às formas de gestão, mesmo que orientado por um modelo burocrático de gestão, o Estado brasileiro consegue desenvolver um novo paradigma orientador, o gerencial, o qual trouxe, de modo mais específico, contribuições para atender aos anseios governamentais e administrativos, o que reflete em melhores serviços à comunidade.

De acordo com Bresser-Pereira (1999, p. 241), a gestão pública burocrática, além de patrimonialista e absolutista, confundia patrimônio público com privado. Por isso, tornou-se necessário desenvolver um novo tipo de administração, com clara distinção entre o público e o privado. Desta forma, pode-se determinar que a elaboração do Plano Diretor da Reforma Brasileira ergue-se dentro da proposta de encontrar e diagnosticar o momento e os problemas existentes na realidade do país.

A área de gestão de pessoas precisa de modelos de gestão capazes de abrigar comportamentos sem ferir a coletividade, de tal modo que consiga atender às necessidades dos trabalhadores e aos interesses da organização. Na administração pública, essa orientação precisa contemplar

também as dimensões estruturais que envolvem o ente público, para não criar problemas fiscais, estruturais, econômicos ou sociais. Talvez nesta complexidade da gestão de servidores públicos é que reside o maior problema, pois eles atuam numa organização que, por força das leis, funciona com base nos fundamentos do modelo burocrático de gestão, mas que apresentam as mesmas necessidades de indivíduos de outros tipos organizacionais, isto porque são seres sociais.

No entendimento de Carvalho (2006), o comportamento dos servidores públicos está vinculado a fatores internos e externos, em especial aos seguintes: ausência de plano de carreira; **cultura egocêntrica** daqueles que sempre julgam o salário como abaixo do ideal e como razão para atender mal o público; **estabilidade**, conferida exatamente para garantir prestação de serviço igualitária e com qualidade, mas que gera acomodação; decisões políticas superando as decisões técnicas e a meritocracia associadas a eventos de corrupção; a convivência de gerações de servidores; estereótipo de que servidor público “não gosta de trabalhar”; o quadro reduzido de pessoal para o volume de tarefas crescentes no cotidiano organizacional; descomprometimento dos gestores públicos com o serviço público (mais orientados a atendimentos de interesses políticos e partidários); percepção inequívoca de serviço público exclusivamente com fins eleitoreiros.

Logo, a gestão de pessoas na administração pública precisa contemplar programas permanentes de conscientização do papel que cada servidor, inclusive o gestor público, exerce em prol da sociedade, a fim de garantir a satisfação dos envolvidos no processo.

Para tal, Giannini (2003) propôs uma simples equação (Quadro 7), para descrever as condições existentes para ter-se um “estado de satisfação”, as quais complementam-se quando a administração pública respeita três premissas ou necessidades básicas, sendo elas: de investimento em gestão estratégica, em recursos humanos e em recursos materiais.

Quadro 7 – Estado de satisfação

ESTADO DO CIDADÃO	CONDIÇÕES EXISTENTES	ESTADO DO SERVIDOR PÚBLICO
Satisfeito	Reconhecimento público; motivação do servidor público; redução do atrito externo; redução das pressões e atritos internos; aumento da produtividade.	Satisfeito

Fonte: Adaptado de Giannini (2003).

A respeito dessas premissas, observa-se o que segue:

- **Investimento em gestão estratégica:** reorganização estrutural com ênfase no planejamento estratégico, no controle operacional e no gerenciamento executivo de programas e projetos, objetivando a maximização de resultados com redução de custos institucionais;

- **Investimento em recursos humanos:** quantificação dos recursos humanos necessários em treinamento adequado para os servidores, alocados segundo a sua criatividade, aptidão e vocação profissional e as necessidades operacionais, com materiais adequados, em local adequado e no momento adequado, de forma objetiva e focalizado na relação servidor – cidadão usuário – servidor e;
- **Investimento em recursos materiais:** reforma e manutenção adequada dos locais de trabalho e de circulação pública, reforma, substituição e aquisição de veículos, materiais e equipamentos utilizados pelo cidadão e pelo servidor e, especialmente, na modernização ou atualização tecnológica de sistemas e métodos, focalizados na agilidade e na qualidade do serviço prestado ao cidadão, pelo próprio servidor público.

A partir do que fora destacado, há de se admitir a discussão promovida por Bresser-Pereira (1996), na qual ele critica a CF/88 pelo “retrocesso burocrático” e que trouxe à tona algumas questões não discutidas em sua forma plena. A ideia defendida no Plano Diretor de 1995, no qual a contratação de novos servidores públicos devesse ser exclusivamente celetista, bem como a liberdade para administradores públicos demitirem servidores públicos por desempenho não condizente com as prerrogativas de gestão, perderam-se no tempo.

Isto significa, de um modo geral, que o modelo brasileiro, no que se refere à gestão de pessoas, prescinde de uma nova discussão nacional. Ainda que alguns governos, estados ou municípios tentem implementar suas formas de administração de RH, o que se pode identificar na realidade do país, dentre tantos outros fatores, é a falta de uma conduta única e geral. Tais processos são imprescindíveis para que sejam atendidas as necessidades dos servidores enquanto profissionais e seres humanos, na qual se possibilite ter gestões públicas de qualidade, com um Estado mais ágil, eficiente e eficaz, no qual os serviços sejam prestados com sentido ético e responsável a todos os contribuintes/clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações acerca dos objetivos propostos na gestão pública brasileira nos últimos anos puderam ser extremamente discutidas, principalmente no início dos anos 90, quando trouxeram à luz da sociedade a necessidade de uma reforma capaz de quebrar paradigmas e alcançar novos horizontes. Os resultados obtidos nesta abordagem mais gestacional e de olhar sobre os aspectos humanos, junto ao serviço público, receberam especial atenção tanto no Governo FHC como no Governo Lula.

O viés identificado com os processos de RH complementou-se através das mais distintas ideias publicitadas em vários momentos. A criação e a disseminação do plano diretor da reforma brasileira, sob muitos aspectos, contribuíram para alertar o Estado e a sociedade da necessidade de mudanças em grande parte das vicissitudes nacionais, regionais e municipais.

Existem, em meio ao organismo estatal, aspectos extremamente politizados e que, de modo geral, resistem à gestão pública contemporânea, demonstrando, de certa forma, a incapacidade de se entender o que seja gerir pessoas e assim prover o que seja o “bem

comum”, a “coisa pública” e o atendimento do que aspira a sociedade. O comportamento de resistência da administração pública à mudança do modelo de gestão de pessoas pode ser considerado um atraso nas condutas derivadas dos direitos e deveres do Estado para com os cidadãos.

A proposta impressa no início do Governo FHC, em 2001, foi de promover a reforma institucional, com a criação das escolas de governo, implantação de políticas de gestão de pessoas, do Programa da Qualidade e promover a efetiva Participação na Administração Pública, como recomenda Caderno Mare; tudo isto de forma conjugada ao ajuste fiscal, para tentar solucionar problemas há muito tempo considerados “gargalos” da administração pública. A surpreendente continuidade desta proposta no Governo Lula, a partir de 2003, evidencia o entendimento de uma política de gestão de pessoas que atende às necessidades dos servidores públicos. As iniciativas na área de gestão de pessoas, como a profissionalização, o gerenciamento e a governança, permitiram integrar processos, intensificar a oferta de programas de capacitação e qualificar gestores públicos.

Tais orientações gerais, impressas na política de gestão de pessoas, estão alinhadas ao entendimento de Armstrong (2009) de que políticas de gestão de pessoas não podem ser confundidas com procedimentos e práticas, mas podem facilmente ser identificadas nas ações de cada membro da organização. Contudo, a ausência de planos de carreiras uniformes e, acima de tudo, a falta de compromisso que os estados têm em cumprir determinados programas criados pelo executivo federal, como manutenção e pagamento de piso salarial a inúmeras carreiras, de modo contundente, aparece como um grande problema quando se busca criar um relacionamento que venha a atender às demandas dos servidores e como estes estejam desempenhando suas funções junto aos contribuintes/clientes.

Aliada a isso, a dificuldade que muitos governos e administrações encontram em qualificar os mecanismos e recursos utilizados como ferramentas de RH parece estar atrapalhando a gestão pública brasileira. Isto, de modo claro, pode significar que a qualidade dos serviços prestados diminui quando não se consegue mensurar o atendimento às necessidades da comunidade e piora quando as gestões não conseguem se adaptar às novas realidades, o que resulta em uma má administração.

O que a gestão de pessoas incorporada ao modelo no Brasil tem demonstrado é a necessidade de uma orientação maior e que venha a ser pautada por melhor aporte e ferramentas que visem à qualidade e à excelência. As transformações históricas aqui descritas auxiliam na idealização do servidor público brasileiro, o qual almeja condições de trabalho, satisfação e, sobretudo, valorização profissional.

Tais conceitos erguem-se e fortalecem-se na busca de se entender as necessidades do ser humano, pois, desde as teorias de Maslow e Herzberg, fatores importantes para as condições de vida e qualidade nascem de forma explícita. A continuidade dessas premissas regularmente requeridas insere-se nas justificativas direcionadas à funcionalidade gerencial que o serviço público deve ter, ou seja, o atendimento à comunidade, o qual, em todos os sentidos, será sempre a razão maior de ser da administração pública.

Quanto às limitações do estudo, o mesmo revelou que a tentativa de busca por dados definitivos e confiáveis encontra certos limites, na medida em que nem todos os dados necessários para a interpretação da realidade puderam ser apurados, em face da transparência na gestão pública ainda estar sendo conduzida na prática. Também observou-se que os aspectos comportamentais e as vicissitudes inerentes do ser humano, principalmente frente aos aspectos de mudanças, apresentam-se quase sempre como importantes barreiras. Nesse especial sentido, pode-se destacar que, ainda que exista uma vasta bibliografia acerca dos temas tratados nesta pesquisa, o acompanhamento das necessidades coletivas, sobre as necessidades individuais, encontrou algumas limitações. Tudo porque, como visualização de um cenário que retrate ideias e ideais, o alcance pleno do que se espera nos serviços públicos requer um olhar mais apurado dos gestores envolvidos.

Assim, conclui-se que a gestão de pessoas no governo brasileiro, no século XXI, segue orientada por um modelo neoliberal e uma política de gestão de pessoas pautada na busca pela excelência do serviço prestado e em ações promotoras de resultados significativos através de atuação de cada um. Apesar das supostas distinções entre as orientações políticas dos dois partidos que se alternam no poder, persiste um mesmo modelo de gestão, o gerencialista.

NOTA

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

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, Especial, p. 67-86, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>>.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. London: Kogan Page, 2009. Capítulo 60.

BALDI, M. Novas formas organizacionais: a necessidade de superação das perspectivas sobressocializadas e subsocializadas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 1, 2004.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996.

_____. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. Revista e Atualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educus, 2010.
- BRASIL. Presidência da República. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, 1995.
- _____. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília. Mare, 1997. Caderno 4. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acessado em: 15 jan. 2014.
- _____. **Emenda constitucional nº. 19**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública.... Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 jun. 1998.
- _____. **Constituição Federal**. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2002.
- _____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentada... Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2006.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.
- _____. Da Administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- _____. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 1, p. 05-24, jan. 2001.
- BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDAO, H. P. **Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.
- BRUSCH, P. V.; OLIVEIRA, V. A. R.; BROTEL, M. O.; NASCIMENTO, J. P. B. Burocracia e subjetividade: novos delineamentos nas relações de trabalho contemporâneas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 6, 2009, Resende. **Anais do...**, Resende: AEDB, 2009.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Hants-England: Ashgate, 2005.
- CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.
- CARVALHO, A. **Gotas de inteligência: fortalecendo o potencial humano**. São Paulo: Livro Pleno, 2006.

CHANDLER, A. D. **The visible hand**: the managerial revolution in American business. Cambridge: Harvard University, 1977.

CHANLAT, J. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organização & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 7-34, 1994.

COSTA, P. M. (Org.). **Taylorismo**: após 100 anos, nada superou o modelo de gestão? Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

DE PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, 2005.

_____. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIANNINI, F. **Direito Administrativo Brasileiro**: atualidade e perspectivas da administração pública. Brasília: SINDIF, mar. 2003. Disponível em: <www.aifsp.org/members/destaque/sinp1.htm>. Acessado em: 15 jan. 2014.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Revista Análise**, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LIPSKY, M. **Street level bureaucracy**: dilemmas of the individual in public services. Nova Iorque: The Russell Sage Foundation, 2010.

LOVEDAY, B.; WILLIAMS, S.; SCOTT, P. Workforce modernization in the police

service: prospects for reform? **Personnel Review**, v. 37, n. 4, p. 361–374, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/00483480810877552>.

MALONEY, K.; STANFORD, P. The craft of people management. **Human Resource Management International Digest**, v. 19, n. 3, p. 3-5, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09670731111125844>>.

MANZINI-COVRE, M. L. Gestão e patologia contemporânea. **Revista de Administração contemporânea**, v. 51, n. 6, p. 610–611, 2011.

MARTINS, H. F. **Reforma do estado na era FHC**: diversidade ou fragmentação da agenda de políticas de gestão pública? São Paulo, 2002. Mimeografado.

MENDES, V. L. P. S.; TEIXEIRA, F. L. C. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24, Florianópolis, 2000. **Anais...**, Florianópolis: Anpad, 2000.

MENESES, P. P. M. *et al.* A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 110–134, ago. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p110-134>>.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos Ebape.BR**, v. 11, n. 4, artigo 1, p. 503-519, dez. 2013.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 4-52, fev. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000100002>>.

NOGUEIRA, J. M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; PINTO, F. R. A meritocracia no setor público: uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário cearense. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, artigo 6, p. 112-130, jan./mar., 2014.

PACHECO, R. S. Governo Lula: ausência de uma política para a gestão pública. In: INTERNATIONAL PUBLIC MANAGEMENT NETWORK CONFERENCE, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Ebape, 2004.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

SALLES, M. A. S. D.; FERNANDES, E. S.; RAMOS FILHO, A. C. Inovação e gestão

estratégica de pessoas: um ciclo virtuoso na gestão pública? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SILVA, F. L. S.; MARIN, P. Gestão de pessoas no governo de Luiz Inácio da Silva (Lula): Análise das políticas desenhadas e implementadas e de sua relação com o modelo de gestão pública do governo federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília. **Anais...** Curitiba: Gerência Executiva da Escola de Governo, 2013.

TRISTÃO, E. A opção neoliberal do primeiro mandato do Governo Lula. **SER Social**, Brasília, v. 13, n. 28, p. 104-128, jan./jun. 2011.

WEBER. M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Cia. das Letras, 2004.

_____. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 1991. Volume 1.

_____. **Ensaio de sociologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

**Evandro José
Bilycz de
Camargo**

Bacharel em Administração (UPF). Especialista em Economia e Gestão Empresarial (UPF – 2011). Funcionário Público Municipal no cargo de Agente Fiscal Urbano da Prefeitura Municipal de Passo Fundo. Membro do Conselho Deliberativo da Caixa de Auxílio e Pensões do Município (CAPASEMU). Presidente da Associação dos Fiscais Urbanos, Sanitários e Afins do Município de Passo Fundo.

**André da Silva
Pereira**

Economista (USU). Mestre em Economia pela UFRGS. Doutor em Economia (UFRGS). Professor Permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF).

**Denize
Grzybovski**

Administradora (URI Campus Erechim). Mestre em Dirección y Organización de Empresas (UMSA/Argentina). Doutora em Administração (UFLA). Docente Permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF). Professora Convidada no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (PPGDR/UNIJUÍ). Membro da Rede ORD (NISP/PPGA/ESAG/UFSC). Editora da Seção Administração do periódico Scientia Plena. Segunda Secretária (Gestão 2016-2018) Na Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.

**Ana Luisa
Hentges
Lorenzon**

Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Coordenadora de Gestão de Pessoas do Instituto Federal Farroupilha – Campus Santo Augusto.

**Betina
Beltrame**

Psicóloga (Centro Universitário Franciscano). Mestre em Desenvolvimento (UNIJUI). Professora titular da Fundação Educacional Machado de Assis – FEMA.



Foto : Emmanuelle Daltro

Avaliação da Política Pública de Esporte Educacional: o Caso do Programa Segundo Tempo/ME na Região Sul da Bahia¹

Edmilson Santos dos Santos e Rafaela Cristina Amaral Nogueira

Resumo

O Programa Segundo Tempo (PST) do Ministério do Esporte, ao promover atendimento, no turno inverso, de crianças em situação de vulnerabilidade, coloca-se dentro do espectro das políticas que visam o bem-estar infantil. Passados dez anos de sua implementação, torna-se importante avaliar seu desempenho. Nesse sentido, este artigo tem por objetivo avaliar a implementação do PST na região sul da Bahia. É indiscutível a importância do programa para a promoção do bem-estar infantil. Dentro deste contexto, o papel do governo federal é estratégico para o alcance desta meta. Porém, é preciso revisar os incentivos à descentralização para obter melhores resultados em termos de coordenação e de cooperação entre governo federal e município, de forma a garantir melhor democratização do programa.

Palavras-chave

Políticas Públicas. Políticas de Esporte. Bem-Estar Social. Bem-Estar Infantil.

Abstract

The *Segundo Tempo* Program (PST) of the Ministry of Sports, which promotes care to children in a vulnerable situation, arises in the spectrum of policies aimed at child welfare. Ten years after its implementation, it is important to evaluate its performance. Thus, this study aimed to evaluate the diffusion of PST in southern Bahia. It is undisputed the importance of the program to promote child welfare, and the role of the federal government is strategic within this process. However, it is important to revise the incentives for decentralization in order to have better results in terms of coordination and cooperation between the federal government and the municipality, to ensure better democratization program.

Keywords

Public Policy. Sport Policy. Social Welfare. Child Welfare.

AS POLÍTICAS DE BEM-ESTAR

Há diferentes correntes teóricas que explicam o desenvolvimento do estado de Bem-Estar social e podem ser identificadas na literatura brasileira nos trabalhos de Arretche (1995), Draibe (2007) e Kerstenetzky (2012). A diferenciação entre os modelos pode ser resultado da individualização causada pela industrialização², como refere Titmuss (1963), ou da mobilização dos trabalhadores na luta pela ampliação dos direitos, como destaca Esping-Andersen (1991). Ao fim e ao cabo, há uma luta, travada no interior das sociedades contemporâneas, pelos direitos sociais, a qual traduz uma determinada correlação de forças sobre o papel do Estado na configuração do bem-estar social.

O modelo de bem-estar social brasileiro está descrito na Carta Constitucional de 1988 e tem sofrido, ao longo das duas últimas décadas, muitos enfrentamentos políticos, principalmente a partir da ascensão da agenda neoliberal na década de 90 do século passado. A principal disputa tem se dado em torno da configuração do tamanho e papel do Estado, especialmente no que se refere a oferta de políticas sociais que promovam o bem-estar da população. É no escopo dessa agenda que encontramos, hoje, uma variedade de ações que promovem a presença do governo federal na formulação de políticas de bem-estar infantil.

Entende-se políticas de bem-estar infantil como aquelas que têm a criança como beneficiário principal, de forma a promover seu capital humano e cultural. Estas ações vão desde políticas universalistas, como o acesso à educação e à saúde, até as que priorizam os grupos vulneráveis como o Programa Segundo Tempo do Ministério do Esporte.

Como revela Vita (1993), nas sociedades modernas, há profundas divergências sobre a concepção do bem-estar social que não podem ser impostas de forma doutrinária pelo Estado. Nesse sentido, um grupo de autores defende que não cabe a uma dada política pública promover de forma arbitrária aquilo que determinados grupos acreditam que seja verdadeiro (VITA, 2000). Para os objetivistas, seguidores da teoria da lista objetiva de Partif³, há um elenco de coisas que promovem o bem-estar social, independentemente do julgamento dos beneficiários (VITA, 1995). Já os subjetivistas propõem que o bem-estar social só pode ser estabelecido a partir daquilo que cada sujeito elege como promotor de satisfação para si – algo que só seria possível de ser alcançado e, mesmo assim, somente para alguns, através do mercado. Rawls (1992) compreende bem-estar social como o pacote de bens que denomina de primários, indispensáveis, não importando as posições doutrinárias sobre concepções de bem-estar. Sen (2008), por outro lado, destaca que igualar bens primários não leva à igualdade de liberdades substantivas usufruídas.

Com base nessa discussão, cabe destacar que uma concepção pluralista de bem não suporta a ideia de pacote mínimo de bem-estar. Diversidade e multiplicidade de objetivos não podem ser descartadas quando se discute igualdade social. São as capacidades (liberdade para realizar o bem-estar) que devem ser igualadas, e não um pacote de bens primários. São elas que garantem poder para fazer ou deixar de fazer determinadas coisas (SEN, 2008).

O Brasil, especialmente no que concerne a políticas de bem-estar infantil, tem trilhado um caminho em direção a um pacote de bens primários, mesmo sem os princípios de justiça

apontados por Rawls (1992). Os programas Mais Educação, Segundo Tempo, Esporte, Lazer na Cidade e Pontos de Cultura não se propõem a garantir a satisfação utilitária dos beneficiários das políticas públicas. Eles apresentam, de antemão, um conjunto de ações que visam promover o capital cultural das crianças. Embora o último tenha maior liberdade para atender a uma determinada demanda social, por conta de possuir maior flexibilidade na produção das ações, também não dá conta da diversidade de opções dispostas na sociedade em termos de possibilidades de bem-estar. No entanto, os resultados em termos dos impactos dessas políticas na sociedade ainda são desconhecidos.

Esta pesquisa de natureza quantitativa tem por objetivo analisar o desempenho das instituições na implementação do Programa Segundo Tempo no estado da Bahia, em especial na região sul, durante os dez primeiros anos de sua implementação. Os dados referentes ao programa foram extraídos diretamente do *site* do Ministério do Esporte, no mapa de distribuição do Programa Segundo Tempo (<http://portal.esporte.gov.br/snee/segundotempo>). As informações referentes ao território baiano foram coletadas no *site* da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (<http://www.seplan.ba.gov.br>). Os dados referentes ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) foram extraídos diretamente do *site* do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (<http://pnud.org.br/atlas>). A análise dos dados foi realizada com base na estatística descritiva.

O trabalho está organizado em cinco momentos. No primeiro, apresentam-se as políticas sociais que configuram um determinado campo que estamos chamando aqui de bem-estar infantil. Após a apresentação de uma breve descrição do Programa Segundo Tempo (PST), analisa-se a implementação do PST na região sul do estado da Bahia. Por último, discute-se o desempenho do programa quanto ao percentual de beneficiários atendidos pelas instituições difusoras.

BEM-ESTAR INFANTIL

Entendemos o bem-estar infantil como resultado de uma complexa engenharia em que família, comunidade e Estado desenvolvem ações de forma a promover a inclusão social e o desenvolvimento humano. Como a proteção primária cabe à família, muitas vezes esta é intermediária entre o Estado e a criança, assumindo, desse modo, a responsabilidade pela garantia de um padrão mínimo de desenvolvimento humano.

É nesse contexto que se imagina importante a produção de condicionalidades que atingem diretamente a melhora do capital humano das crianças como aquela experimentada pelo Programa Bolsa Família (PBF). Ao exigir das famílias maior empenho na permanência das crianças na escola (e também mais cuidados com a saúde das mesmas), o programa permite que, num primeiro momento, haja um aumento da escolaridade das crianças, o que oportunizaria, no futuro, acesso a postos mais qualificados do mercado de trabalho, rompendo um determinado ciclo de pobreza, elemento essencial ao pleno desenvolvimento. Em curto prazo, os recursos recebidos pelas famílias seriam importantes para compensar a retirada da mão de obra infantil da planilha de receitas financeiras do grupo familiar. Na

mesma linha de atuação (redução da pobreza material das famílias e consequente melhora do bem-estar infantil) e que exerce função similar ao PBF, está o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI)⁴. Os dois programas estão, portanto, voltados a uma dada concepção de proteção à criança.

O Benefício de Prestação Continuada (BPC) procura garantir recursos às famílias que têm pessoas com deficiência (que se encaixam nos critérios de acesso ao benefício) e os custos financeiros e sociais são mais elevados à garantia do bem-estar, principalmente por conta de seu caráter permanente. Neste caso, os recursos têm a função de imprimir uma nova dinâmica na vida dessas famílias (com impacto direto no bem-estar das crianças).

A melhora do capital humano deve estar associada e ser complementada pela melhora do capital cultural⁵. Nas famílias mais vulneráveis, nas quais existe um baixo capital humano e cultural, é preciso imprimir uma nova dinâmica com a oferta, por parte do Estado, de condições mínimas de superação desse cenário. A desmercantilização de ações que promovem o enriquecimento cultural é condição à melhoria do bem-estar infantil.

Políticas públicas têm sido criadas com objetivo de ampliar o tempo de acesso das crianças vulneráveis a programas de promoção do capital cultural. Um dos bons exemplos deste esforço são os programas que visam atender a uma dada concepção de educação integral. O Programa Mais Educação (PME) do Ministério da Educação procura, entre suas ações, ampliar o acesso a atividades que venham a complementar a formação educacional das crianças. Dentre elas, estão as atividades de cunho artístico, cultural e esportivo⁶. Pode-se colocar ao lado dessas ações os Programas Segundo Tempo e Esporte e Lazer da Cidade. Ambos do Ministério do Esporte e visam ampliar as experiências das crianças no que concerne ao acesso ao esporte educacional e ao lazer. Há também muitos exemplos de atividades comunitárias que caminham nessa direção ofertada por diferentes atores, a exemplo das igrejas, escolas de samba, sindicatos, fundações empresariais, dentre outras.

O governo federal tem sido bastante ativo na promoção de ações (políticas sociais) que visam garantir o bem-estar das crianças e, conseqüentemente, das famílias e da sociedade. Seu papel tem sido o de formular programas e descentralizá-los via convênios com prefeituras, governos estaduais e terceiro setor. Nesse sentido, há um reconhecimento de que o bem-estar infantil compõe, na atualidade, o campo de preocupações do Estado brasileiro.

Entretanto, para compreender os limites e possibilidades do Estado na oferta de políticas sociais, especialmente as políticas de bem-estar infantil, é fundamental investir em estudos que contribuam para compreender a forma como está organizado para promover políticas públicas na área social. O modelo federalista brasileiro, desenhado a partir da Constituição Federal de 1988, imprimiu responsabilidade aos entes federados, União, estados e municípios, de forma a garantir maior autonomia do poder local. No cerne desse debate, estava a convicção dos constitucionalistas de que a descentralização das ações vinculadas ao bem-estar e às políticas sociais teriam melhores resultados se respondessem, de forma descentralizada, às preferências dos principais beneficiários. Ao processo democrático caberia, portanto, a promoção da *accountability*.

Porém, o cálculo racional (Teoria da Escolha Racional⁷) prevê que o gestor público responda às necessidades do cidadão, de modo a transformar suas necessidades em instrumento de regulação do comportamento político/eleitoral (a maximização do voto). Como sabemos, crianças não votam. Portanto, seguindo o cálculo racional, as crianças têm poucas chances de verem suas preferências atendidas pelo gestor público local. Na impossibilidade de trocar satisfação de bem público por voto, o gestor preferiria escolher prestar atenção em ações de maior retorno eleitoral. O resultado racional dessa operação é o abandono ou a secundarização das preferências que promovem o bem-estar infantil.

Por outro lado, a descentralização permitiria maior eficiência técnica dos gastos públicos e controle da população. Por uma série de questões que não cabem neste trabalho analisar⁸, houve um forte refluxo neste princípio e o governo federal ganhou musculatura para descentralizar programas desenhados de forma centralizada, imprimindo determinadas condicionalidades ou obrigações para recepcionar recursos. Esse movimento tem sido denominado de novo processo de recentralização (ALMEIDA, 1995). Neste contexto, os municípios perderam, em parte, capacidade de resposta (conforme as preferências do gestor) à promoção de determinadas políticas sociais⁹, tendo em vista os constrangimentos institucionais criados (ARRETCHE; VAZQUEZ; GOMES, 2012).

Pode-se concluir, pois, que isso ocorre, em parte, porque o modelo federalista brasileiro permite e estimula que União, estados e municípios possam agir de forma cooperativa ou concorrencial nas áreas de competências comuns como esporte, lazer e cultura (promotoras de capital cultural). Nas duas direções, há ainda a possibilidade da *não ação* como um tipo de resposta do gestor público. O maior problema colocado por competências comuns em estados federados é que todos os entes estão autorizados a produzirem uma determinada resposta e ninguém está obrigado a implementá-la. Nesse sentido, problemas de coordenação e de cooperação são próprios dos estados federados na promoção de competências comuns.

A cooperação dá-se mediante o desejo das partes de atuarem juntas no enfrentamento de um dado problema social. Quando há cooperação entre governo central e subnacional (estados e prefeituras), ela se dá mediante a descentralização de recursos federais, via programas formatados pelo governo federal (efeito centralizador). Os incentivos à cooperação, o que aumenta a capacidade de coordenação, estão diretamente associados ao volume de recursos descentralizados e incentivos ofertados.

A não cooperação sinaliza o desejo dos entes de atuarem de forma concorrencial, apresentando políticas que atendam às necessidades do jogo político. Nesse caso, estados e prefeituras, os quais possuem capacidade fiscal para promover políticas públicas, imprimem poder de veto de forma a dar vazão às suas próprias preferências.

Há uma diversidade de agências na implementação dessas políticas. O exemplo mais nítido talvez seja o experimentado pelas políticas de bem-estar associadas ao esporte educacional. Secretarias exclusivas de esporte, de educação, fundações e até as secretarias não vinculadas à educação e ao esporte que possuem uma diretoria que cuida dessa pauta costumam ser agentes implementadores de políticas. Fora do Estado, estão as organizações não governamentais que aparecem também como implementadoras dessas políticas. Esse modelo (de múltiplas

agências¹⁰) é experimentado por outros países federalistas (GEEN; BOOTS; TUMLIN, 1999) e tem a ver com determinados arranjos políticos de governança. A diferença mais substantiva em relação aos outros países (Austrália, Áustria, Canadá, Alemanha, por exemplo) é o fato do Brasil ser a única federação com três unidades federativas (União, estado e município) com autonomia ilimitada de promover agências.

Em síntese, pode-se concluir que uma miríade de agências num estado federado e as sobreposições de ações podem levar ao desperdício de recursos e promover pontos cegos à promoção do bem-estar infantil (gerando uma indecisão alocativa diante da possibilidade de múltiplas agências poderem operar numa determinada localidade). Na expectativa de que outro ente possa atuar, os recursos podem ser dirigidos a outra área. Se colocar ao lado uma pauta não maximizadora de voto, como aquelas associadas à promoção do bem-estar infantil, tem-se, então, um cenário perfeito a uma implementação aleatória de determinados programas e, inclusive, um fraco desempenho. A pior consequência desse cenário é o aprofundamento das desigualdades existentes.

O PROGRAMA SEGUNDO TEMPO

O Ministério do Esporte, enquanto órgão exclusivo da gestão esportiva, foi criado pela Medida Provisória nº 103 de 01/01/2003, durante o primeiro ano da gestão do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Surge com o desafio de centralizar a política pública de esporte educacional, como sinalizam Alves e Pieranti (2007). Uma de suas primeiras ações no campo do esporte educacional foi dar continuidade à política de atenção às crianças, principalmente as mais vulneráveis, desenvolvida durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995/1998 e 1999/2002). Este legado, além de permitir desencadear ações já no início do governo, seguia a mesma direção de outras políticas, como a constituição do Programa Bolsa Família, e condensava programas já existentes, criando um novo.

Nesse sentido, o Programa Segundo Tempo (PST) não parte do zero em termos de política pública, mas surge de forma incremental, a partir dos programas Esporte na Escola e Esporte Solidário (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2009). O primeiro buscava alcançar a prática esportiva aos alunos de escolas públicas. O segundo estava direcionado à garantia do acesso à atividade esportiva para as comunidades carentes.

O Programa Esporte na Escola foi criado no segundo semestre de 2001, com objetivo de democratizar o acesso à prática esportiva, de forma a contribuir para o desenvolvimento integral dos estudantes. E nasce com uma meta bastante ambiciosa: implantar cerca de 100 mil núcleos esportivos em todo o território nacional e atingir 36 milhões de estudantes em 12 anos. Para sua implementação, foram realizadas parcerias com o Ministério da Educação, Ministério da Defesa e organizações não governamentais.

O Programa Esporte Solidário é mais antigo e foi implementado em 1996. Surge com o objetivo de desenvolver ações em regiões carentes a fim de diminuir a exposição ao risco social. A faixa etária de atendimento era dos 7 aos 24 anos. O programa chegou a alcançar 26 estados em 2001, com 857 núcleos implantados e 239 mil pessoas atendidas. Ciente das

dificuldades de infraestrutura para o seu desenvolvimento (as regiões mais pobres carecem também de infraestrutura adequada à prática esportiva), o programa também pactuou, com a Caixa Econômica Federal, a construção de 1.771 espaços esportivos e a modernização de outros 78 para execução de suas atividades.

O PST acabou reunindo as duas preocupações: atender crianças matriculadas no sistema público de ensino no contra turno escolar e, preferencialmente, aquelas em situação de vulnerabilidade ou risco social. Surge, portanto, com uma forte preocupação de combater a exclusão social, política prioritária do Governo Lula¹¹, e garantir atenção à criança no turno inverso. Apesar da preocupação com o turno inverso, o programa nasce desvinculado de uma política mais ampla de educação integral. Como veremos mais adiante, este detalhe leva a concluir a preservação de uma velha narrativa que vê o tempo ocioso de determinadas crianças (as mais pobres) como um problema social. Coube à Secretaria Nacional de Esporte Educacional (SNEED/ME), através do Departamento de Esporte Escolar e Identidade Cultural, o compromisso de formular e implementar políticas de esporte educacional (dentre elas estava o PST)¹².

O DESEMPENHO DO PST NO ESTADO DA BAHIA

Apesar da formulação do programa ser realizada pelo governo federal, ele não possui instrumentos próprios à implementação direta, portanto, é dependente de parceiros que desejam cooperar. Essa cooperação dá-se por intermédio de convênios realizados com órgãos do governo federal, governos estaduais, prefeituras e terceiro setor, conforme já destacado anteriormente. Assim, não havendo nenhum tipo de obrigatoriedade na implementação dessa política, são os incentivos do programa que podem regular a adesão. Entre os principais estímulos para essa adesão estão: a oferta de política pública em área em que os municípios possuem baixa capacidade de resposta (esporte), baixa contrapartida (em alguns casos, ela pode ser zero), oferta de política que promova o capital cultural e conseqüente bem-estar infantil e acúmulo de capital político, no caso dos governos subnacionais ao promover programas do governo federal.

Excetuando-se as prefeituras e, em certa medida, os órgãos federais, os outros entes possuem instrumentos para fugir da localidade e implementar o programa em diferentes municípios, de forma a diminuir as desigualdades regionais, aportando recursos, prioritariamente, em municípios mais vulneráveis – efeito importante para ações redistributivas. Já o município não possui potencial para promovê-la do ponto de vista regional, apenas dentro dos limites do município.

A Bahia é o principal estado da Região Nordeste pelo tamanho do território, da população e do PIB. Possui 417 municípios e uma população em torno de 14 milhões de habitantes. Desde o segundo mandato de Lula, é governado pelo partido dos trabalhadores e a pasta responsável pela política de esporte, Secretaria de Desporto, é administrada pelo mesmo partido que comanda o Ministério do Esporte (PC do B). Portanto, há uma convergência de forças políticas importante para garantir a implementação de programas vinculados ao governo federal.

Recentemente, o estado da Bahia foi organizado em territórios de identidade pela Secretaria de Planejamento do Estado (2011). Foram identificados 27 Territórios de Identidade com base no sentimento de pertencimento, a partir das representações da população. São eles: Bacia do Jacuípe, Bacia do Paramirim, Bacia do Rio Corrente, Bacia do Rio Grande, Baixo Sul, Chapada Diamantina, Costa do Descobrimento, Extremo Sul, Irecê, Itaparica, Litoral Norte e Agreste Baiano, Litoral Sul, Médio Rio das Ostras, Médio Sudoeste da Bahia, Metropolitana de Salvador, Piemonte da Diamantina, Piemonte do Paraguaçu, Piemonte Norte do Itapicuru, Portal do Sertão, Recôncavo, Semiárido Nordeste II, Sertão do São Francisco, Sertão Produtivo, Sisal, Vale do Jiquiriçá, Velho Chico e Vitória da Conquista.

A região sul é composta pelos territórios: Litoral Sul, Extremo Sul, Médio Sudoeste da Bahia e Costa do Descobrimento e integra um total de 60 cidades, assim distribuídas por território: Extremo Sul (ES): Alcobaça, Caravelas, Ibirapuã, Itamarajú, Itanhém, Jucuruçu, Lajedão, Medeiros Neto, Mucuri, Nova Viçosa, Prado, Teixeira de Freitas, Vereda; Litoral Sul (LS): Almadina, Arataca, Aurelino Leal, Barro Preto, Buerarema, Camacã, Canavieiras, Coaraci, Floresta Azul, Ibicaraí, Ilhéus, Itabuna, Itacaré, Itaju do Colônia, Itajuípe, Itapé, Itapitanga, Jussari, Marau, Mascote, Pau Brasil, Santa Luzia, São José da Vitória, Ubaitaba, Una, Uruçuca; Costa do Descobrimento (CD): Belmonte, Eunápolis, Guaratinga, Itabela, Itagimirim, Itapebi, Porto Seguro, Santa Cruz de Cabrália; Médio Sudoeste da Bahia (MS): Caatiba, Firmino Alves, Ibicuí, Iguai, Itambé, Itapetinga, Itarantim, Itororó, Macarani, Maiquinique, Nova Canaã, Potiraguá, Santa Cruz da Vitória.

No estado da Bahia, a adesão ao PST só iniciou em 2005, dois anos após o lançamento do programa. Até 2012, 210 cidades haviam recebido pelo menos um núcleo do PST e 503 convênios/cidades permitiram que mais de uma cidade recebesse mais de uma entidade conveniadora. Das cidades atendidas pelo programa, 31% só tiveram uma entidade atuando; 51,9% tiveram de duas a três instituições atuando; e apenas duas cidades conseguiram mobilizar a atenção das instituições por 7 vezes (1%): Salvador e Senhor do Bonfim.

Como pode ser observado no Quadro 1, ao longo do período analisado, o PST foi obtendo respostas muito tímidas e irregulares. No primeiro ano de implantação, teve o segundo melhor resultado da série histórica (136 cidades atendidas) e, em 2007, seu melhor resultado, 149 municipalidades. Após 2007, o desempenho do programa foi diminuindo até alcançar o seu pior resultado, registrando apenas uma cidade atendida em 2012.

Considerando a importância do programa para o bem-estar infantil e o número de cidades atendidas no estado ao longo do período analisado, principalmente nos últimos cinco anos, não há como não questionar a fragilidade dos incentivos do programa, a capacidade coordenativa do governo central e o descaso das instituições no que diz respeito ao bem-estar infantil. Uma implementação virtuosa deveria permitir ganhos de adesão, de instituições e de estudantes atendidos, cada vez mais crescentes. O que se observou foi o contrário. A perda acumulada de beneficiários foi da ordem de 98,59%, ao longo do período, considerando o melhor desempenho 99.185, em 2005, e seu pior, 1.400, em 2012.

Quadro 1 - Número de cidades da Bahia e da região sul com convênio com o PST.

REGIÃO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bahia	136	113	149	3	17	44	40	1
Sul da Bahia	10	9	15	0	2	1	2	0

Fonte: Programa Segundo Tempo/Ministério do Esporte (2013).

Todas as instituições conseguiram difundir o programa na Bahia. O resultado mais positivo foi do terceiro setor, levando o PST a 186 cidades. O segundo melhor resultado foi das prefeituras, 43. O governo do estado ficou com o terceiro, 29 cidades, e os órgãos da União, 4 cidades. Apenas duas delas tinham capacidade de produzir efeito redistributivo, por não estarem presas à localidade como as prefeituras. Somente o governo do estado e o terceiro setor têm capacidade de escolher, prioritariamente, aquelas cidades de menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), de forma a imprimir um vetor redistributivo ao programa (atender prioritariamente as regiões mais vulneráveis).

O estado apresenta apenas uma cidade no pior nível de desenvolvimento humano, entre 0,000 e 0,499 [IDH Muito Baixo (IDH-MB)]. No segundo pior nível, entre 0,500 e 0,599 [IDH Baixo (IDH-B)], o estado possui 262 cidades (62,8%). Na última década, houve um avanço importante no perfil de desenvolvimento humano do estado melhorando seus indicadores.

Considerando o IDH-B como marcador da vulnerabilidade dos municípios, o PST deveria, prioritariamente, ser capaz de alcançá-los. O desempenho do governo do estado foi insignificante em termos de cidades atendidas, apenas 6,95% (n = 29). Apenas 13 cidades de IDH-B foram atendidas – um déficit de 95%. Das que receberam o programa, 44,8% tinham IDH-B. O terceiro setor levou o programa a 186 cidades. Seu desempenho não permitiu imprimir um vetor redistributivo, mas também não aprofundou as desigualdades. Ao levar o programa a 102 cidades com IDH-B e a uma com IDH-MB, acabou tendo um déficit de 60,8%. A ação das duas instituições não fez diminuir o déficit do programa no estado, isto porque, em 21 cidades, houve duplicidade de atuação do programa. Caso isso não tivesse acontecido, o déficit seria de apenas 50% de cidades não atendidas pelo programa. Dessa forma, as preferências das instituições ajudaram a piorar o desempenho do PST no estado da Bahia.

A IMPLEMENTAÇÃO DO PST ENTRE AS CIDADES DA REGIÃO SUL

O PST conseguiu atingir apenas 21 cidades da região sul ao longo do período, com pelo menos um convênio/ano. Em termos de convênios/cidades, o programa obteve um melhor resultado, 39. Isto significa que, em algumas cidades, o programa chegou mais de uma vez pela mesma instituição, em anos diferentes, ou por instituições diferentes. Para 47,6 % das cidades (n = 10), o programa só chegou uma vez; 28,6% (n = 6), duas vezes; 14,3% (n = 3), três vezes; e para 9,5% (n = 2), quatro vezes.

Os governos subnacionais tiveram peso insignificante no desempenho do programa na região. No estado, 61 prefeituras (convênio/cidade) aderiram ao programa e apenas uma da região sul: Prado. Durante 10 anos, 59 prefeituras não tiveram capacidade e/ou interesse na promoção do bem-estar infantil via PST. O governo do estado também só conseguiu levar o programa para uma cidade, Santa Luzia. Das 125 cidades que receberam algum núcleo do programa via terceiro setor, apenas 10 eram da região sul (16,6%), assim distribuídas por territórios: LS – Ilhéus, Itabuna, Itajuípe, Itapé; ES – Itamaraju; MS, Itambé; Itapetinga, Iguai; e CD – Eunápolis e Guaratinga. Desta forma, o terceiro setor desempenhou um papel importante na implementação do programa, mas não conseguiu imprimir uma dinâmica redistributiva.

Os resultados indicam que o fraco desempenho do programa na região sul se deve à completa ausência do poder público municipal e estadual, pois são atores estatais importantes na implementação de políticas públicas. Não obstante, a inexistência de dados empíricos para dar crédito à nossa hipótese de que os municípios não possuem programas próprios de esporte educacional, a não adesão ao programa, independentemente do grupo partidário que administra a prefeitura é um sinal claro de negligência – o que reforça a tese de que o mundo dos adultos ainda não colocou o bem-estar infantil como um problema a ser equacionado, haja vista que a população tem colocado no poder diferentes prefeitos de diferentes siglas partidárias que não apresentam alternativa concreta no enfrentamento deste tema.

Quando organizamos as informações por territórios de identidade da região sul, percebemos melhor os problemas enfrentados pelo governo na implementação do PST. O território que obteve o melhor resultado na implementação do programa, em termos de cidades atendidas, foi Costa do Descobrimento, onde 62,5% das cidades tiveram a oportunidade de difundir o programa (n = 5). O segundo melhor desempenho foi do Médio Sudoeste da Bahia, com 46,1% (n = 6). O terceiro, Litoral Sul, com 26%, (n = 7) e, por último, Extremo Sul, com 23% (n = 3). No total, a região garantiu que apenas 35% das cidades tivessem acesso ao programa. Mas apenas em um caso, Costa do Descobrimento, o número de convênios/cidades foi maior que o número de cidades, demonstrando maior mobilização em torno do tema nesse território. Foram 11 convênios/cidades para 8 cidades. Mesmo assim, três cidades ficaram sem receber o programa no intervalo aqui apresentado. O Litoral Sul também teve um resultado importante, 14 entidades conveniaram com o programa para atender 12 cidades no território.

A diminuição da desigualdade regional, objetivo importante a ser perseguido na promoção da justiça social pelas políticas públicas, passa por garantir melhores condições de desenvolvimento humano às cidades vulneráveis. No segundo nível de menor desenvolvimento humano, a região sul possui 34 municípios. O Litoral Sul é o que apresenta o maior percentual de municípios com IDH-B, 73% (n = 19). O que apresenta a menor relação é o Território do Extremo Sul, com 23% (n = 3). O Território Litoral Sul possui 55,8% dos municípios com IDH-B. Nesse sentido, a região sul apresenta três cenários. No primeiro, os Territórios Litoral Sul e Médio Sudoeste da Bahia (73% e 61,5% de IDH-B) despontam como os mais vulneráveis. Na posição intermediária, está o Território Costa do

Descobrimento. O território de menor vulnerabilidade é o Extremo Sul.

Do ponto de vista da diminuição da vulnerabilidade, dois movimentos são plenamente justificáveis. É preciso aumentar a presença do Estado nas regiões mais vulneráveis, Litoral Sul e Médio Sudoeste da Bahia. Se pensarmos o PST como um programa que contribui para a melhoria do bem-estar infantil, ao proporcionar ganhos culturais e consequente melhora no desenvolvimento humano, seria importante que ele atingisse prioritariamente as regiões mais vulneráveis – no caso, os municípios de IDH-B.

A taxa de adesão dos municípios vulneráveis foi de 45,2%, enquanto que a taxa para o nível de menor vulnerabilidade (IDH entre 0,700 a 0,799) foi de 87,5%. No IDH-M, o resultado alcançado foi de 57,5%. Isto significa que é mais fácil difundir o programa em cidades menos vulneráveis que nas mais vulneráveis. Não queremos dizer com isso que as crianças vulneráveis não possam estar sendo atendidas, pois há pobreza e exclusão até nas cidades mais desenvolvidas. A questão é a capacidade do programa de agir de forma a diminuir as desigualdades regionais na oferta de algum bem social, como o esporte educacional. São os municípios mais vulneráveis que possuem mais dificuldades em acessar programas que aumentam o bem-estar infantil.

Os territórios tiveram diferentes desempenhos na implementação do programa em direção aos municípios vulneráveis. O pior desempenho ficou com o território que tem o maior número de municípios vulneráveis, Litoral Sul (n = 7). Nenhum dos municípios de baixo IDH recebeu um núcleo do programa ao longo dos dez anos. O Extremo Sul garantiu participação de um, o que representa a metade dos municípios vulneráveis desse território (n = 2). O Médio Sudoeste da Bahia e a Costa do Descobrimento alcançaram o programa para 1/3 dos municípios vulneráveis (cada um com n = 3). A dificuldade de implementação do programa, de maneira geral, tende a piorar quando se trata de garantir a participação dos municípios mais vulneráveis. Dentre as hipóteses para este cenário, podemos destacar o fato das políticas de bem-estar infantil terem pouca atenção nas agendas dos governos locais e da sociedade civil.

A desigualdade na implementação do programa parece ser uma tônica na implementação do PST. Percebemos que há uma dificuldade da sociedade como um todo em compreender o papel de um programa como o PST na melhoria do bem-estar infantil. Isto tende a dificultar a mobilização dos governos subnacionais e do terceiro setor na busca pela oferta de melhores condições de desenvolvimento humano da região. É uma ideia que ainda precisa ser mais bem compreendida pela sociedade (KINGDON, 2006).

Como não há uma relação entre entidade conveniadora e número de beneficiários atingidos, os dados, do ponto de vista macro, podem esconder outras desigualdades. Nesse sentido, torna-se importante verificar o desempenho do PST a partir da variável número de beneficiários do programa.

BENEFICIÁRIOS DO PST

As instituições diferenciam-se muito na capacidade de transformar convênio em número de estudantes atendidos. Em números absolutos, a soma de todos os beneficiários atendidos pelas instituições ao longo do período foi de 311.270 estudantes. Se, por um lado, o terceiro setor é o que melhor responde à necessidade de difundir o PST, são as prefeituras que melhor desempenham a tarefa de levar o programa ao maior número de estudantes. Apesar do terceiro setor ter atingido o maior número de cidades, 186, beneficiando 156.585 estudantes, foram as prefeituras que se mostraram mais eficientes: 138.525 em 43 cidades. O governo estadual beneficiou 15.730 estudantes e os órgãos do governo federal, 430. As cidades que beneficiaram o maior número de estudantes foram Salvador (34.330), Feira de Santana (18.540) e Conceição do Jacuípe (5.780).

O valor absoluto de beneficiários atendidos diz muito pouco do desempenho do programa. O importante, para este nível de análise, é identificar o percentual de estudantes de escolas públicas atendidos pelo conjunto das instituições difusoras do PST. Pelo baixo número de beneficiários atendidos em 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012, retiramos estes anos da análise. O percentual de atendimento, considerando o total de alunos matriculados nas escolas públicas por ano, foi organizado em quatro níveis: de 0 a 5%; 5,1% a 10%, 10,1% a 20% e 20,1% a 100%.

Quadro 2 - Níveis percentuais de beneficiários atendidos por ano/convênio

% de atendimento	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
0% a 5%	54,6	59,6	40,7
5,1% a 10%	26,9	23,9	31,4
10,1% a 20%	12,3	9,2	20,7
20,1% a 100%	6,2	7,3	7,1

Fonte: Programa Segundo Tempo/Ministério do Esporte.

Como podemos perceber no Quadro 2, a maioria dos municípios que receberam o PST está no nível mais baixo da implementação do programa, até 5% da população de estudantes de escola pública atendida. Se considerarmos o percentual de atendimento até 10% da população escolar veremos que o programa não alcançou seu objetivo de democratização. O melhor desempenho acima dessa faixa (até 10%) se deu em 2007, apesar do maior alcance do programa ter sido entre 10% e 20% da população escolar. Para um programa que se propõe a democratizar o esporte educacional, colher como resultado uma implementação para uma elite em 80% dos municípios atendidos representa uma contradição que não pode ser desprezada.

Para equacionar esse problema e compreender a dinâmica dos municípios bem sucedidos na implementação do PST, é preciso conhecer essas experiências – dimensão que não é possível no presente estudo. O município de Candeias, em dois momentos, 2005 e 2007, conseguiu

garantir a participação de 58,4% e 66,7% dos estudantes, respectivamente, no programa; Conceição do Jacuípe, em 2005 e 2007, garantiu a participação para 66,2% e 52,7% de seus estudantes, respectivamente; Pintadas, em 2006 e 2007, garantiu a participação para 52,3% e 58,3% de seus estudantes, respectivamente; e Lauro de Freitas, em 2005, para 55,3% dos estudantes. O caso de Conceição do Jacuípe parece ser o mais emblemático. Além de obter o terceiro melhor resultado absoluto no número de beneficiários atendidos pelo programa, em dois cenários garantiu a participação para mais da metade dos estudantes da cidade.

Apenas uma cidade da região sul obteve implementação acima de 20% dos beneficiários: Firmino Alves (24,1%), do Médio Sudoeste da Bahia. O terceiro setor é o grande agente difusor do programa na região e responsável por mais de 90% dos beneficiários do PST. Se tomarmos como referência a soma dos beneficiários do programa nos dez anos de implementação do PST e contrastarmos com o total de matrículas na escola pública em 2007 na região sul, veremos a grande dificuldade que o terceiro setor tem (a instituição mais forte à implementação na Bahia) de garantir acesso democrático a um dos pilares do bem-estar infantil, o esporte educacional. Somente 2,66% do público alvo foi atendidos pelo programa. Nesse caso, estamos diante da forte elitização de um programa de democratização do esporte educacional.

Levando em consideração os dados do terceiro setor de 2007 e as matrículas escolares do mesmo ano, constataremos, de maneira fática, a baixa atenção dada pela sociedade ao bem-estar infantil. O melhor desempenho foi do Sudoeste Médio da Bahia, atendendo a 2,63% dos estudantes de escola pública. O pior, Extremo Sul, 0,8% dos estudantes (CD, 1,7%; LS, 1,46%).

O desempenho dos territórios, principalmente no que diz respeito à não participação dos governos subnacionais na implementação do programa, é o dado mais comprometedor da promoção do bem-estar infantil. Como as prefeituras da Bahia são mais eficientes na implementação do programa, sua pouca participação na região sul está comprometendo, mais fortemente, a necessária democratização do esporte educacional e enriquecimento do capital cultural. Porém, a não participação do governo do estado, o qual possui capacidade redistributiva, é o fator mais comprometedor no que tange à diminuição das desigualdades regionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desempenho do programa na Bahia e na região sul aponta para diferentes problemas que precisam ser enfrentados pelo Programa Segundo Tempo se este deseja diminuir a desigualdade social e promover a democratização do esporte educacional. Em primeiro lugar, sem que com isto represente uma escala hierárquica, é preciso que, após 10 anos de implementação, o programa revise seus incentivos. A não adesão como regra compromete inteiramente a iniciativa do governo federal. Em segundo, esse problema não pode ser interpretado apenas como sendo de responsabilidade do Estado. A sociedade também precisa avançar no entendimento da necessidade de ampliar as políticas de bem-estar

infantil. Não há instrumentos à disposição das crianças para exigir maior responsabilidade dos governos estadual e municipal.

Um terceiro problema seria o fato de que é preciso ampliar a participação do governo do estado e do terceiro setor. Eles possuem papel estratégico para imprimir vetor redistributivo do programa e assim cumprir com uma de suas metas: diminuir a desigualdade regional. Em quarto lugar, a elitização de um programa (atendendo poucas crianças) que visa à democratização é uma contradição não desprezível do debate. Em quinto, como os dados aqui não foram organizados para avaliar o desempenho do programa em termos de duração dos convênios, os resultados minimizaram efeitos que poderiam ser ainda mais negativos.

É indiscutível a importância do programa à promoção do bem-estar infantil. O papel do governo federal é estratégico neste processo. Porém, é preciso revisar os incentivos à descentralização para obter melhores resultados em termos de coordenação e de cooperação. O ponto cego do trabalho, já destacado no texto, é o fato de não conhecermos as ações promovidas pelos municípios e governos estaduais na promoção do capital cultural das crianças.

NOTAS

- 1 Este texto é produto da palestra “*Políticas de bem-estar à criança: o caso da descentralização do Programa Segundo Tempo na região sul da Bahia*” apresentada no I Congresso Integrador Nacional do Programa O Ministério Público Federal e os Objetivos do Milênio, Ilhéus/BA, 2013.

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

- 2 A industrialização acrescentou aos estados além das dependências tradicionais (criança, velhice e doença) o desempregado, a vítima do acidente de trabalho e o subempregado.
- 3 A teoria objetiva de Partif pressupõe que a concepção de bem-estar implica em reconhecer que há coisas que são boas independentemente das pessoas terem preferências por elas. Diferente das teorias subjetivas, as quais são dependentes da avaliação que o sujeito faz sobre as coisas. Derek Partif apresentou esse pensamento na obra *Reasons and Persons* publicada em 1984 (VITA, 1995).
- 4 Sobre o impacto dos programas de assistência social na frequência escolar, ver Martini e Castanheira (2012).
- 5 No caso aqui, capital esportivo (BOURDIEU, 1983).
- 6 O Plano Nacional de Educação (1998) define que a ampliação da jornada de estudo deve possibilitar “[...] orientação no cumprimento dos deveres escolares, prática de esporte, desenvolvimento de atividades artísticas e alimentação adequada, no mínimo em duas refeições.” Portanto, ao esporte também coube contribuir com o projeto de educação integral da criança.
- 7 Para a Ciência Política, a teoria da escolha racional procura orientar a ação dos agentes sociais com objetivo de maximização de voto e de riqueza, principalmente. O cálculo racional feito para a tomada de posição parte da avaliação dos constrangimentos existentes

para se alcançar o objetivo. O agente vai em busca da melhor das opções disponível. Um resumo bastante explicativo da teoria da escolha racional pode ser encontrado em Ferejohn e Pasquino (2001).

- 8 Autonomia e descentralização não significam diretamente diminuição da desigualdade social.
- 9 Políticas sociais são aquelas que definem o padrão de proteção social, enquanto que as políticas públicas têm um escopo maior de intervenção do Estado (HÖFLING, 2001).
- 10 O modelo de múltiplas agências reconhece que as esferas de governo são autônomas para tomar decisões sobre políticas públicas. Nos países federalistas, as respostas dos poderes públicos podem ser complementares ou conflitantes entre o governo central e os governos subnacionais (estados ou municipalidades). O pacto federativo é que define esta relação.
- 11 A diminuição da pobreza estava no centro da política social do governo (ALMEIDA, 2004).
- 12 Uma das finalidades presente no Decreto nº 4.668, de abril de 2003, foi a de “coordenar, formular e implementar políticas relativas aos esportes educacionais, desenvolvendo gestões de planejamento, avaliação e controle de programas, projetos e ações”.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. H. T. A política social no Governo Lula. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 70, p. 7-17, 2004.

_____. Federalismo e políticas sociais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 10, n. 28, p. 88-108, 1995.

ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O. P. O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2007.

ARRETCHE, M. Emergência e Desenvolvimento do Welfare State: Teorias Explicativas. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 39, p. 3-40, 1995.

_____; VAZQUEZ, D.; GOMES, S. Descentralização e autonomia: deslocando os termos do debate. In: LAVALLE, A. G. **O horizonte da política**: questões emergentes e agendas de pesquisa. São Paulo: Editora UNESP: CEBRAP: CEM, 2012. p. 29-62.

BOURDIEU, P. Como é possível ser esportivo. In: BOURDIEU, Pierre. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Marco Zero, 1983, p.136-153.

BRASIL/. **Plano Nacional de Educação**. Proposta do Executivo ao Congresso Nacional. Brasília: MEC/Inep, 1998.

DRAIBE, S. M. Estado de bem-estar, desenvolvimento econômico e cidadania: algumas lições da literatura contemporânea. In: HOCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, E. (Org.). **Políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FIOCRUZ, 2007. p. 27-64.

ESPING-ANDERSEN, G. As três economias políticas do Welfare State. **Lua Nova**, São

Paulo, n. 24, set. 1991.

FEDELE, Marcello. A mudança de política na crise de Bem-Estar Social: uma análise comparada. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 4, p. 83-114, out./dez. 1998.

FEREJOHN, J.; PASQUINO, P. A teoria da escolha racional na ciência política: conceitos de racionalidade em teoria política. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 16, n. 45, p. 5-24, fev. 2001.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do Programa Segundo Tempo**. Texto para Discussão n. 1369, IPEA, 2009.

GEEN, R.; BOOTS, S. W.; TUMLIN, K. C. **The Cost of Protecting Vulnerable Children: Understanding the Complexities of Federal, State, and Local Child Welfare Spending**. Washington, D.C.: Urban Institute Press, 1999.

HOFLING, E. M. Estado e políticas (públicas) sociais. **Caderno Cedes**, ano XXI, n. 55, nov. p. 30-41, 2001.

KERSTENETZKY, C. L. Sobre a crise do estado de bem-estar: retratação, transformação faústica ou o quê? **Dados**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 2, p. 447-485, 2012.

KINGDON, J. Como se chega a hora de uma ideia? In: SARAIVA, E.; FERRAREZI, E. (Org.). **Políticas públicas: coletânea**. Brasília: ENAP, 2006. p. 219-224.

MARTINI, R. A.; CASTANHEIRA, H. C. Efeitos de Programas de Assistência Social sobre a Frequência Escolar nos Estudos Brasileiros: uma análise baseada em dados da pesquisa de orçamentos familiares. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 39, p. 243-274, 2012.

RAWLS, J. Justiça como equidade: uma concepção política, não metafísica. **Lua Nova**, São Paulo, n. 25, p. 25-29, 1992.

REZENDE, F. C. Descentralização, gastos públicos e preferências alocativas dos governos locais no Brasil. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 413-440, 1997.

SEN, A. **Desigualdade reexaminada**. Tradução Ricardo Dornelli Mendes. Rio de Janeiro: Editora Record, 2008.

SOUZA, C. Federalismo, desenho constitucional e instituições federativas no Brasil Pós-1998. **Revista Sociologia e Política**, Curitiba, v. 24, p. 105-121, jun. 2005.

SOUZA, C.; CARVALHO, I. M. M. Reforma do Estado, descentralização e desigualdades. **Lua Nova**, São Paulo, n. 48, p. 187-211, 1999.

TITMUS, R. M. **Essays on the Welfare State**. Surrey: Unwin Brothers, 1963.

VITA, A. Democracia e justiça. **Lua Nova**, São Paulo, v. 50, p. 5-23, 2000.

_____. O lugar dos direitos na moralidade política. **Lua Nova**, São Paulo, n. 30, p. 5-33, 1993.

_____. Preferências individuais e justiça social. **Revista Brasileira de Ciência Social**, São Paulo, v. 10, n. 29, p.159-174, 1995.

**Edmilson
Santos dos
Santos**

Professor do Colegiado de Educação Física da Universidade Federal do Vale do São Francisco. Pesquisador da área de políticas públicas de educação, esporte e lazer. Doutorado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**Rafaela
Cristina
Amaral
Nogueira**

Estudante do Colegiado de Educação Física da Universidade Federal do Vale do São Francisco.



Foto : Lydia Maria Pinto Brito

Histórias Imaginárias para Fomentar o Desejo de Empreender¹

Adilma Gomes de Carvalho Madureira

Resumo

Este texto fictício é resultado de um trabalho de pesquisa na comunidade de ceramistas de Irará, Bahia, cujo objetivo foi identificar um potencial empreendedor cultural neste grupo. Narrado na primeira pessoa, trata-se de um roteiro de uma peça que pode ser encenada utilizando as técnicas do Teatro do Oprimido, em especial o Teatro Fórum, de Augusto Boal. Atualmente, cerca de duas dezenas de ceramistas, distribuídas em três comunidades rurais – Lajes, Caboronga e Mangueira –, mantêm a tradição de confeccionar, em barro extraído da região, a cerâmica utilitarista, a qual é comercializada, principalmente, na feira que acontece semanalmente na cidade. Esta tradição, no entanto, está morrendo, principalmente em função das dificuldades que são enfrentadas pelas ceramistas. Jussara, personagem que protagoniza a história, representa uma geração que não aceita sobreviver à base da venda das cerâmicas, mas, ao mesmo tempo, se inquieta com a possibilidade do fim desta tradição.

Palavras-chave

Irará. Ceramistas. Cerâmica. Tradição. Teatro Fórum.

Abstract

This fictional text is the result of a research that was made in the community of ceramists from Irará, Bahia, whose main objective was to identify potential for cultural entrepreneurship in this group. Narrated in the first person, this is about a script from a play that may be staged using the techniques from the *Teatro do Oprimido* (Theatre of the Oppressed One), specially the *Teatro Fórum* (Forum Theatre) by Augusto Boal. Currently, there are about two tens ceramists, distributed in three communities – Lajes, Caboronga and Mangueira –, who keep the tradition of handcrafting, using clay extracted from their own region, producing utilitarian ceramic, which is mostly commercialized at the weekly fair in their cities. This tradition, however, is dying, due to the difficulties the ceramists are facing. Jussara, the leading

character in this story, represents a generation that does not accept to live on the sale of ceramics, but, at the same time, is concerned about the end of this tradition.

Keywords Irará. Ceramists. Ceramic. Tradition. Forum Theatre.

INTRODUÇÃO

Tópicos Especiais de Gestão Social é uma disciplina optativa para o curso de Gestão Pública na Faculdade de Administração da UFBA. O objetivo geral da matéria é “Compreender a gestão social como uma prática multidisciplinar e relacional, articulando dimensões conceituais tais como a identidade cultural, o empreendedorismo, a dramaturgia e o jogo teatral”.²

Os alunos matriculados nesta disciplina, no primeiro semestre de 2014, realizaram uma visita técnica à cidade de Irará, Bahia, na comunidade de ceramistas, para identificação de empreendedores potenciais. Ao longo de dois meses, as atividades preparatórias para a visita foram: aplicações de conteúdos sobre teatro, gestão social e empreendedorismo, participações de palestrantes nas aulas e desenvolvimento de um trabalho corporal, visando auxiliar os estudantes no conhecimento da área dramática para que, a partir de então, pudessem colocar o conhecimento adquirido na visita realizada à cidade, no intuito de fomentar o empreendedorismo através de uma das técnicas do Teatro Fórum que é o Teatro do Oprimido, o qual parte da “encenação de uma situação real, estimula a troca de experiências entre atores e espectadores, através da intervenção direta na ação teatral, visando a análise e a compreensão da estrutura representada e a busca de meios concretos para ações efetivas que levem à transformação daquela realidade”³.

Em Irará, os estudantes, divididos em equipes, pesquisaram, na feira local e em outros ambientes da cidade, o empreendedor em potencial, através de entrevistas semiestruturadas. Ao final do dia, todos se reuniram para compartilhar as histórias de cada grupo e criar coletivamente uma *story line*, com o objetivo de, na tarde seguinte, apresentar uma peça teatral que representasse uma dessas histórias reais, com personagens que traduzissem principalmente os conflitos e dificuldades que se opõem à comunidade de ceramistas e outros atores sociais, impedindo o alcance daquilo que o empreendedor deseja, cabendo ao público intervir e sugerir soluções.

No Teatro Fórum, o público interage e sugere saídas para o problema apresentado, mas nenhuma sugestão é certa e nenhuma é errada - todas podem colaborar para a reflexão. Esta técnica pode ser uma ferramenta de gestão que divide com os atores sociais a responsabilidade de pensar soluções criativas, colaborativas e participativas, de forma lúdica, para os problemas da comunidade, a qual pode enxergar numa personagem, e na sua narrativa, a síntese das suas próprias histórias.

Em Irará, a partir da discussão das diversas histórias coletadas, percebeu-se que a atividade de ceramista corre o risco de acabar. Os jovens iraraenses, filhos e netos de ceramistas, já não querem aprender o ofício dos pais e avós. Ao chegarem à adolescência e idade adulta, seus anseios e perspectivas são diferentes daqueles que nortearam as vidas dos seus antepassados. Muitos têm um nível de escolaridade maior que o de seus pais e tornam-se, em alguns casos, o primeiro membro da família a adquirir um diploma numa universidade.

Esta história baseia-se nos relatos verdadeiros de pessoas que se dispuseram a falar sobre seus anseios e dificuldades. Jussara, personagem fictícia, filha de uma ceramista e de um agricultor, é pedagoga. Embora não tenha o talento de artesã da mãe, nem queira perpetuar o ofício do pai, ela se reconhece como membro de uma comunidade de ceramistas do interior da Bahia e deseja, de algum modo, manter a cultura e tradição do seu povo. Aos poucos, Jussara vai revelando a sua personalidade, a sua história, suas inquietações. O texto procura, a partir da reflexão da personagem, apresentar um panorama real do que se observa atualmente em Irará e que pode ser encenado utilizando as técnicas do Teatro Fórum.

HISTÓRIA ENRAIZADA PARA FOMENTAR O DESEJO DE EMPREENDER

Eu me chamo Jussara. Pelo que sei, sou descendente de escravos e índios. Não há brancos na família, exceto porque uma prima da minha bisavó foi embora com um português, mas dela ninguém mais soube notícia. Nasci na zona rural de uma pequena cidade do interior da Bahia. Cresci vendo minha mãe e as mulheres ao redor fazendo panelas de barro para venderem na feira. Jamais consegui aprender o ofício, mas sempre admirei a talento de D. Zefinha, minha mãe. Suas panelas são, ainda hoje, as mais bonitas. Torneadas à mão, em vários tamanhos, parecem sair de uma “máquina de fazer panelas” de tão perfeitas. É a sua especialidade, embora também saiba fazer fogareiros e frigideiras.

Acabo de completar 30 anos, mas, ao contrário dela, aparento menos. Sou a caçula de quatro filhos, o restante são homens. Sou a primeira e única até agora que resolveu estudar para ser diferente dos demais na nossa família. Minha mãe tem 47 anos e, assim como meu pai, com 53 anos, é analfabeta. Minha mãe se recusa a aprender a ler para não contrariar meu pai, suponho. Quando teve a oportunidade de se alfabetizar, meu pai a proibiu de ir à escola. A proibição dele não foi com palavras, e sim com atitudes. A cada dia aparecia com um problema, uma dor, uma queixa da vida, um olhar premeditadamente tristonho e vago. D. Zefinha, mulher submissa ao marido, começou a faltar à escola até que deixou de ir e todos os problemas do meu pai desapareceram junto com a desistência dela.

Herdei de meu avô por parte de mãe o gosto pela capoeira e, desde que me entendo por gente, pratico a luta, mesmo contra o desejo de meu pai. Da minha avó, por parte de pai, herdei o gosto pelo samba de roda, danço como ninguém! **Tudo inútil!** Diz meu pai até hoje. Para ele, eu tinha que aprender a fazer panelas, arrumar um marido, parir e cuidar dos filhos. Apesar de estarmos no século XXI, meu pai se fixou em algum lugar do passado e se nega a sair de lá. Entretanto, a afeição que sinto por ele não me impede de perceber o quanto é injusto e opressor com minha mãe, assim como foi comigo.

Ambos trabalham até hoje. Meus três irmãos, cada um já tem dois filhos e todos vivem por perto. Um deles tem um bar próximo do local onde mora, é de onde tira o sustento da família. Os outros trabalham na lavoura, junto com meu pai, que tem algumas tarefas de terra. Numa metade do ano, minha mãe produz peças de cerâmica para vender, noutra metade planta mandioca e faz farinha. A vida é regida, ainda hoje, pelo período das chuvas. Se tiver muita chuva, o barro não dá “liga”, se tem pouca, o barro também não serve, fica ressecado demais, e não tem mandioca. Os homens, até hoje, quando não vão para a capital tentar a vida, trabalham na roça, pegam o barro para as mulheres, jogam capoeira nas horas vagas e nos finais de semana. Juntos, homens e mulheres vão ao samba de roda no sábado à noite. Os homens tocam, as mulheres sambam. Meu pai fica em casa, resmungando. Minha mãe fica junto com ele, cochilando.

Muitas mulheres da minha geração – nesse lugar – ainda se sentem inferiores aos homens e, quando se casam, passam a ser dominadas pelos seus maridos. Não desejo isso para mim. Quero mais da vida.

Depois que concluí o ensino médio, graças a um programa governamental, consegui vaga numa faculdade pública e passei quatro anos morando numa república estudantil, por conta da universidade.

O tempo que passei na universidade foi importante e decisivo. Se antes minha pretensão era ir embora do lugar onde nasci, depois da faculdade de pedagogia, achei que deveria pensar na minha comunidade. Assim que me formei, trouxe dentro da minha bagagem um diploma e muitos sonhos de volta, remodelados. As panelas estão mingando, virando objeto de decoração, mas o samba de roda e a capoeira continuam, fazem parte da história do meu povo e da minha própria.

No dia que cheguei de volta, seis anos antes, muita gente da comunidade estava à minha espera. Foi a minha festa de formatura. A primeira pessoa da família e de todos ao redor a ter um curso de nível superior. O orgulho não cabia nos meus pais. Na varanda da casa, cheia de vasos de plantas, bancos e cadeiras chegavam de todo lugar para que todos se acomodassem. A festa só acabou no dia seguinte.

Olhava aquela gente e a emoção tomou conta de mim. Aquele momento coroou todos os anos de dedicação na capital e me deu certeza do que eu realmente queria. Eu pertencço a esse lugar, sou filha dessa terra, durante muitos anos, foi o barro desse chão que me sustentou. Não posso simplesmente dar as costas a tudo isso e construir uma vida sem esse alicerce.

Na faculdade, os colegas mais chegados não entenderam minha decisão de voltar. Achavam que eu deveria continuar na capital, conseguir um emprego, ajudar meus pais assim que pudesse e tirá-los do campo. Durante algum tempo, não nego, esse era meu objetivo. Mas, à medida que os meses iam passando e eu estudava, descobria que poderia colaborar com o meu povo e precisava respeitar a decisão de meus pais de permanecerem nas terras deles.

E foi com esse espírito que retornei. A praça central, a igreja, as pessoas nas portas, as cercas de arame farpado, as panelas de barro, as árvores, os sapos coaxando à noite, tudo isso foi

voltando a pertencer à minha realidade de uma maneira diferente, mais amorosa, e me senti feliz pela minha escolha.

Descobri, já naquela semana, que a droga estava cada vez mais presente e diversos jovens eram viciados principalmente em *crack*. Comecei a pensar no que poderia ser feito para tirar esses jovens do vício.

A primeira coisa que fiz foi procurar a prefeitura e apresentar um projeto para ensinar capoeira e samba de roda para crianças e adolescentes. Foi preciso várias reuniões e muita insistência até convencer as autoridades que era possível fazer um trabalho respeitando a cultura da região. Como não havia verba, resolvi começar pedindo patrocínio de alguns comerciantes da cidade e foi assim que, em seis meses, estava começando a funcionar a Escola de Capoeira, Samba de Roda e Outras Artes, na qual crianças e adolescentes aprendem a jogar capoeira, dançar e compor sambas de rodas e tocar instrumentos musicais.

Qualquer criança ou adolescente pode estudar nessa escola, desde que não deixe de frequentar as aulas cotidianas. Se alguém perde o ano, perde a vaga. Desde que comecei com o meu projeto, ninguém deixou de frequentar por perder o ano. O reconhecimento dos estudantes e a alegria dos pais é o que mais me motiva a continuar. Não falta verba, mas também não sobra.

Minha mãe continua fazendo suas panelas de barro e levando para a feira. É o que sabe e o que quer fazer. Sinto orgulho dela. Acho que trago em mim o mesmo sentimento de desafio da minha mãe.

Ando de motocicleta pela cidade, continuo morando com meus pais, ajudo mensalmente nas despesas da casa. Meu sonho era poder proporcionar a essa gente algo mais. Eles precisam entender que separados não têm força, é preciso união para manter a tradição cultural e sobreviverem dessa arte.

Comecei a pesquisar sobre a formação de uma cooperativa, mas tenho pouco tempo disponível para dar continuidade, mesmo assim, ajudei a formar uma associação, embora não fosse, nem é o meu desejo ficar à frente. Por esse motivo, passei para D. Elza presidida. Em pouco tempo, uma desavença motivada por disputa política trouxe uma cisão e a associação dividiu-se em duas.

Enquanto a Escola de Capoeira, Samba de Roda e Outras Artes cresce e se destaca, as ceramistas vão reduzindo a venda de seus produtos. Atualmente, a grande venda é para um órgão do governo que comercializa na capital e em outros lugares a um preço bastante superior ao da compra. Já pensei em tentar fazer essa comercialização, mas os custos com transporte são proibitivos. Ainda estou pensando numa forma de mandar essa cerâmica para fora...

Houve um período, cerca de dez anos antes, que a cerâmica era levada para os quatro cantos desse país. Hoje o espaço das ceramistas na feira é reduzido e no máximo três delas trabalham nessa venda, inclusive vende peças que não são suas e sim de outras ceramistas. Minha mãe vai todos os sábados. Talvez seja até para ficar um pouco livre das obrigações e

tarefas domésticas. Tenho dó quando vejo aquelas três mulheres sob sol e chuva, boa parte do dia, na feira. Há dias em que não tem uma venda sequer. Logo que voltei, conversei com a minha mãe e lhe dei um protetor solar, mas ela se negou a usar. Quando falei que tem que proteger o rosto por causa de câncer de pele, ela me respondeu **“Quem tem Jesus no coração não pega essa doença é nunca!”**.

Minha mãe é uma ceramista, eu sou uma pedagoga. Assim como ela, sinto orgulho da minha tradição. A venda dos produtos para o órgão do governo está impondo a regularização da associação. Já não me sinto mais à vontade para ajudar nisso diretamente. Na verdade, nem disponho mais de tempo para isso. Sinto que é preciso reunir as artesãs, mas, depois do programa de alfabetização não ter dado certo, fiquei um pouco constrangida por oferecer ajuda.

Sinto-me feliz por estar conseguindo trazer jovens para a arte. Inclusive já tenho uma proposta para trabalhar com uma terapia de reabilitação para drogados. Hoje, tenho mais quatro pessoas trabalhando comigo. No entanto, meu receio ultimamente é me acomodar nessa situação. Meus pais, embora não sejam idosos, começam a apresentar problemas de saúde comuns aos lavradores e ceramistas – dores na coluna e artrose. E eu não quero ver acabar essa arte que já está na minha família há pelo menos três gerações, mas que se encerrará com a morte de minha mãe, visto que nem eu nem meus irmãos aprendemos a fazer a cerâmica, nem queremos aprender. Cada vez mais, fico preocupada e pensativa a respeito disso. Como fazer para não acabar a tradição da cerâmica da minha cidade?

POTENCIAL DA HISTÓRIA DE INFLUENCIAR O DESEJO DE EMPREENDER

Um empreendedor é aquela pessoa que tem um brilho no olhar, que tem paixão pelo que faz, é aquele que tem o poder da ação ao invés de ficar esperando as coisas acontecerem.

Jussara, a personagem, é baseada numa pesquisa de campo, trata-se de uma “colcha de retalhos”, um “*mix*” de personalidades encontradas em Irapueta. Ela traz em si os requisitos básicos de um empreendedor e os questionamentos existenciais contemporâneos de uma mulher que não aceita a submissão ao homem, ainda que seja ao próprio pai. Não quer ser ceramista, como a mãe, e, por isso, saiu da comunidade, foi para a capital do estado, estudou, se formou e, mesmo tendo a possibilidade de ficar na cidade grande, voltou para as suas origens.

A partir do conhecimento acadêmico adquirido e do talento para a capoeira e samba de roda, tradicionais na comunidade onde nasceu, Jussara tem os seus sonhos alicerçados e o que norteia seus pensamentos é uma inquietação em torno do desejo de melhorar também a vida daqueles que estão ao seu redor. Uma verdadeira gestora social, a qual trabalha em prol da comunidade, busca recursos financeiros para seus projetos e age independentemente do que os órgãos públicos possam fazer. Quando encontra barreiras e desafios, não se aquieta, segue em frente e luta pelos seus ideais.

O seu exemplo é bastante significativo para as pessoas que a rodeiam. Mulher negra,

pais analfabetos, pobre e, apesar de todas as dificuldades, abriu seu próprio caminho, contando com políticas de reparação que inserem pessoas historicamente excluídas, como ela. Provavelmente, sem essas políticas de inserção, Jussara não conseguiria alcançar seu objetivo de estudar. O que a personagem traz, nessa sequência, é a certeza de que existem possibilidades e que se deve aproveitá-las.

Há, no texto, uma mensagem otimista, mas bastante realista e factível. Na Universidade Federal da Bahia, apenas para ilustrar a cena, há inúmeros casos de alunos filhos de lavradores, cujo diploma será o primeiro na família. Muitos desses estudantes, ao invés de renegar as suas origens ou deixarem-na para trás, decidem retornar às suas respectivas cidades a fim de contribuírem para uma sociedade menos desigual.

O empreendedor, o indivíduo que tem esse talento, não se amedronta com as dificuldades. Pelo contrário, procura meios de ultrapassá-las, aprende com os erros, não desiste facilmente, valoriza as conquistas e respeita os demais. No caso da personagem, há um respeito pela arte que a mãe produz. Jussara não tem objetivo de enriquecer financeiramente. Seus valores estão associados à cultura e, sem que ela desista, o seu projeto continua, mas, enquanto isso, ela se inquieta, mais uma vez, na tentativa de resgatar a arte da cerâmica, preocupada com o futuro quando, provavelmente, não haverá para quem transmitir o ofício.

POTENCIAL DE USO DA HISTÓRIA NO CONTEXTO DO TEATRO FÓRUM

O Teatro Fórum é uma técnica em que os atores representam uma cena até a apresentação do problema e, em seguida, propõem aos espectadores que mostrem, por meio da ação cênica, soluções para o problema então apresentado.

A história, relatada na primeira pessoa, traz uma personagem com um grande problema. Uma mulher, filha de um lavrador e de uma ceramista – cujo destino foi moldado como sua mãe molda as panelas de barro que vende na feira –, chega aos 30 anos e se questiona quanto aos objetivos traçados durante a sua graduação numa universidade pública.

Jussara faz uma retrospectiva da sua vida, avaliando o que já alcançou, valorizando suas conquistas, mas, ao mesmo tempo, se questionando quanto ao seu papel na comunidade para evitar o fim da tradição ceramista do lugar.

Herdeira de talentos cujas origens ficam claras no decorrer do texto, Jussara sente-se incômoda com a passividade das pessoas, representada também na resposta da prefeitura para o seu projeto, e não se deixa abater pelas dificuldades. Ao mesmo tempo, sabe que, se depender dela, não tem como continuar a tradição ceramista, visto que é a única mulher entre quatro filhos que também não darão continuidade à tradição quando a mãe falecer.

Ela é oprimida pela situação de pobreza, mas, mesmo assim, consegue estudar. A segunda opressão que sente é o desejo de ir embora e deixar tudo para trás, mas suas raízes “falam mais alto” e ela retorna para encampar uma verdadeira batalha, usando as armas que são a capoeira e o samba de roda. A terceira opressão, contra a qual ela se sente acuada e sem resposta, é como não acabar com a tradição da cerâmica na cidade.

Tal narrativa, com uma clara apresentação de uma problemática, pode ser encenada utilizando-se a técnica do Teatro Fórum. Certamente, os especta-atores – espectadores do Teatro Fórum, aqueles que, compreendendo a pergunta, participam da cena e propõem respostas – vão mergulhar nessa dimensão apresentada pela personagem e vão sentir o desejo de responder, com ideias e sugestões.

Como lembra a Prof^a Antônia Pereira Bezerra (2014), o Teatro Fórum não traz soluções e sim sugestões que podem ser sete ou setenta, e não estão certas nem erradas. A metodologia é para reflexão, para um modelo de ação futura.

CONCLUSÃO

Numa peça de Teatro Fórum, pretende-se destruir a barreira entre palco e plateia e implementar o diálogo – a comunicação direta e ativa entre os espectadores e os atores. Aí, apresenta-se ao público um ou vários problemas, em forma de teatro, e o público é estimulado a entrar em cena, substituir o protagonista, participando de forma direta na criação de um final ou de vários finais possíveis. O Teatro Fórum, ao montar quadros de interação que apresentam problemas vividos pelas comunidades e ao propor que elas assumam o protagonismo de mudarem o final das histórias apresentadas, é um meio muito interessante de diálogo entre as comunidades. A base do Teatro Fórum é a exploração de situações de opressão e a valorização da capacidade criadora e criativa de todas as pessoas, através da sua ativação enquanto sujeitos.

Apropriado ao contexto da disciplina, Tópicos Especiais em Gestão Social, a metodologia do Teatro Fórum tem total aderência ao objetivo de estudar formas de atuação de um gestor público através do uso da arte para estabelecimento do diálogo.

Numa gestão democrática e participativa, ao invés de reuniões para análise de problemas da comunidade, se o gestor utilizar esta técnica, provavelmente será minimamente mais lúdico e terá uma forte tendência a recorrer a soluções oriundas da própria sociedade civil.

NOTA

- 1 Submetido à RIGS em: jun. 2014. Aceito para publicação em: mar. 2015.
- 2 Plano de Ensino: Disciplina Tópicos Especiais em Gestão Social (ADM23), Professor Eduardo Davel e Antônia Pereira Bezerra, 2015.1). Disponível em: <<http://www.novomoodle.ufba.br/course/view.php?id=639>>. Acesso em: 10 ago. 2016
- 3 Fonte: Disponível em: <<http://ctorio.org.br/novosite/arvore-do-to/teatro-do-oprimido>> Acesso em: 10 ago. 2016.

REFERÊNCIAS

Óprima! 2014 – Encontro de Teatro do Oprimido e Ativismo – o que é Teatro do Oprimido.

Disponível em: <http://oprima.wordpress.com/o-que-e-o-oprime/about/>. Acesso em: 2 jun. 2014.

**Adilma Gomes
de Carvalho
Madureira**

Administradora e Acadêmica do Curso de Gestão Pública da Universidade Federal da Bahia. Especializada em Organização, Sistemas e Métodos e em Marketing de Serviços.

A red bucket hangs from a metal structure against a wall covered in graffiti. The graffiti includes large, stylized eyes and abstract patterns. A yellow horizontal band with a decorative border contains the text.

La vida es un paso
La muerte es una carrera

Movimentos das Águas Caboclas

Charlene Sales Bicalho

Resumo O ensaio fotográfico “Movimentos das Águas Caboclas: uma narrativa visual sobre cotidiano e ruptura na comunidade pesqueira de Regência Augusta-ES” é um recorte do acervo de imagens reunidas durante a pesquisa participante realizada *in locus* pela autora. Iniciado em 2010, o trabalho fotográfico fitou - inicialmente com um olhar estrangeiro - a pequena vila de pescadores composta por 288 famílias. Durante cerca de dezoito meses, seja andando pelos rios e mares ou navegando pelas ruas de Regência Augusta, captou-se a indistinção entre a arte e a vida; os laços familiares e de amizade; as habilidades e técnicas refinadas que humanizam o mar; as lutas travadas entre o homem e o peixe pela sobrevivência; as mulheres tratando os peixes junto com os filhos nos quintais; os homens que carregam o mar nas mãos; os olhos mirando a incerteza da chegada.

Palavras-chave Regência Augusta. Pesca Artesanal. Fotografia. Cotidiano. Ruptura.

Abstract The photo essay “Movements of Caboclo Waters: a visual narrative about daily life and rupture in the fishing community of Regência Augusta-ES” is a sample of the image collection gathered during the participant survey conducted *in locus* by the author. Started in 2010, the photographic work aimed - initially with a foreign look - at a small fishing village consisting of 288 families. For about eighteen months, either walking through rivers and seas or navigating the streets of Regência Augusta, the author portrayed the lack of distinction between art and life; family ties and friendship; the skills and refined techniques that humanize the sea; the struggle for survival between man and fish; women cleaning the fish with the children in the yards; men who carry the sea in their hands; eyes staring the uncertainty of the return.

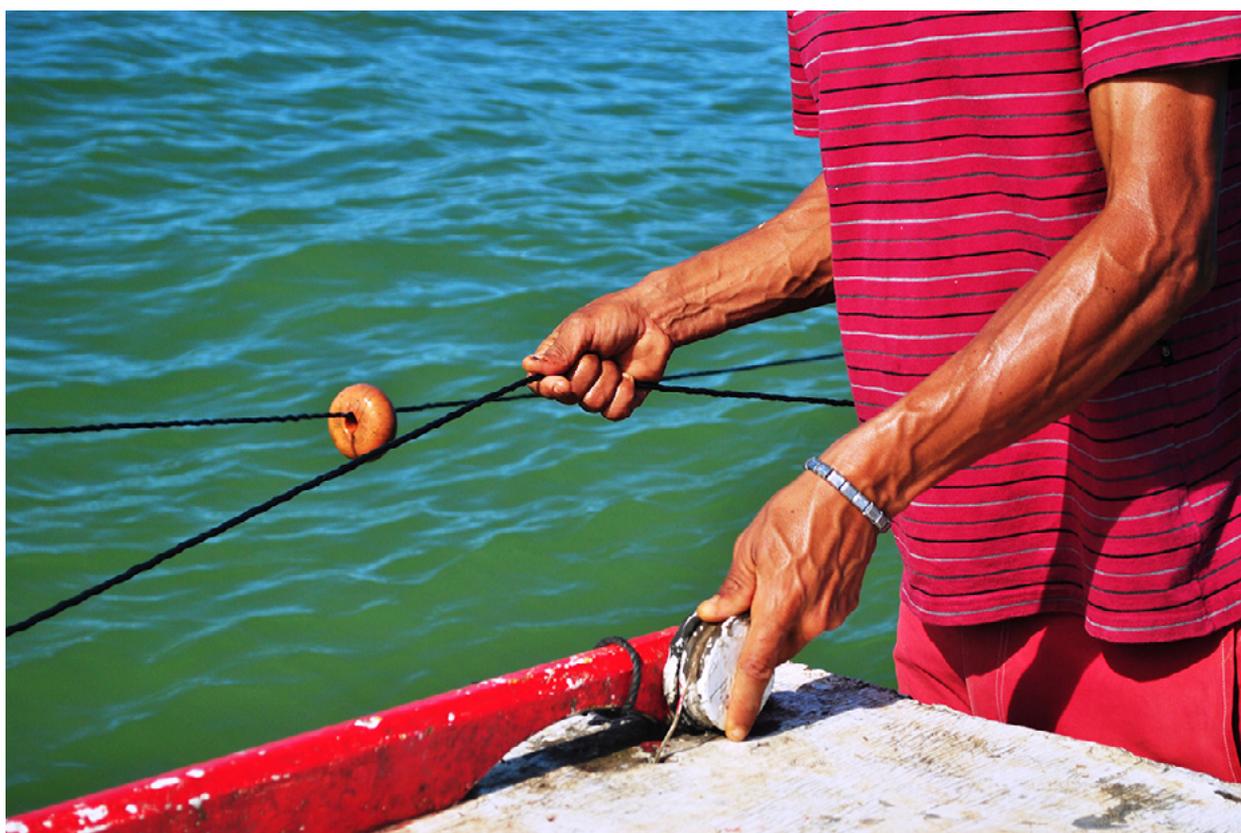
Keywords Regência Augusta. Artisanal Fishing. Photography. Daily Life. Rupture.

**Charlene Sales
Bicalho**

Graduação em Administração Empreendedora pelo centro Universitário do Leste de Minas Gerais. Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Atualmente trabalha na Secretaria de Estado da Cultura do Espírito Santo no cargo de Diretora do Teatro Carlos Gomes.



Pescador Abel iscando o espinhel de superfície



Pescador Cuíca (em memória) guiando a embarcação enquanto auxilia no direcionamento do espinhel



Pescadores puxando rede de espera no mar



Pescador Ermínio puxando rede de espera no Rio Doce



Pescador Luis Carlos recolhendo as iscas cortadas na proa da embarcação



Pescador Maresia limpando o peixe dorminhoco



Os pescadores Bebeto e Bachá puxando balão durante pescaria de camarão



Pescador Bachá separando os peixes capturados acidentalmente durante pescaria de balão



Foto : Jove Fagundes



Foto: : Eduardo Davel

Práticas Organizativas: Um Estudo sobre o Congado na Região do Triângulo Mineiro

Alex Fernando Borges, Alessandro Gomes Enoque, Cairo Mohamad Ibrahim Katrib e Luciane Ribeiro Dias Gonçalves

Resumo

O objetivo deste trabalho consiste em compreender as práticas de organização das festas de Congado realizadas em uma cidade da região do Triângulo Mineiro. Para tanto, analisamos as ações dos congadeiros à luz de um quadro teórico construído a partir dos conceitos de prática e de organizar (*organizing*). Metodologicamente, recorremos ao método qualitativo, envolvendo o estudo de cinco ternos de Congado e dos agentes vinculados a essa atividade cultural. Esperamos, com este movimento, tornar visível uma realidade que merece maiores aprofundamentos, abrindo caminho para a realização de pesquisas que problematizem estes objetos à luz dos estudos organizacionais.

Palavras-chave

Organizar. *Organizing*. Prática. Religião. Estudos Organizacionais.

Abstract

The purpose of this paper is to comprehend organizing practices of *Congado* festivities in a city at the *Triângulo Mineiro* Region, Minas Gerais State. In order to do so, we analyze the actions of agents (*congadeiros*) through a theoretical framework grounded in concepts, such as practice and organizing. We based our research on a qualitative approach, studying five *Congado* groups and the agents related to this cultural activity. We expect to make visible a reality that deserves further understanding, generating new possibilities for researches that problematize these objects in the perspective of organizational studies.

Keywords

Organizing. *Congado*. Practice. Religion. Organization Studies.

INTRODUÇÃO

As diversas representações do Congado no campo cultural, social, simbólico, religioso e organizacional, oportunizam reflexões e alternativas instigantes de investigação. A partir das narrativas cotidianas do Congado, podemos percorrer caminhos que nos propiciam entrever, pelas histórias e memórias dos atores sociais, os muitos olhares e as diversas linguagens que permeiam as práticas e a ação coletiva dos congadeiros.

Este percurso oferece-nos alternativas para o entendimento do cotidiano deste tipo particular de organização, permitindo problematizar a construção de práticas que contribuem para a efetivação dos festejos do Congado. Tais práticas, as quais envolvem trabalho, suor, música, linguagens múltiplas das representações da cultura desses grupos sociais, sustentam-se nas várias narrativas que se formam ao redor desse mosaico festivo, cujas peças, ao mesmo tempo em que se (re)encaixam, deixam fendas a serem desveladas pelo olhar atento do pesquisador, revigorando possibilidades de compreensão dessa realidade distinta (PESAVENTO, 2004).

A festa do Congado, a qual ora propomos melhor compreender, edifica-se num universo imagético muito rico. Esta manifestação cultural é marcada por momentos festivos e devocionais que se materializam em diferentes tipos de representações, as quais se (re) constroem alicerçadas numa ludicidade que procura trazer à tona o passado, presentificá-lo e atualizá-lo. Esta iniciativa, por sua vez, permite a construção de um sentido que perpassa a manifestação visual, já que é uma tentativa de se manter viva uma tradição secular e, por isso, expressa identidade e se edifica enquanto espaço de persistência cultural e étnica de um grupo que sai do anonimato e se firma como mantenedor de práticas culturais ancestrais no tempo presente através da reescrita de muitas histórias, algumas que se perderam no ir e vir das lembranças de muitos sujeitos e outras que se firmam numa perspectiva lúdica, imagética e/ou identitária.

No Congado, existem conhecimentos significativos que permeiam a configuração deste tipo de organização, não se reduzindo, meramente, ao conhecimento herdado e reproduzido estanquamente. Estes saberes efetivam-se e cristalizam-se nos lugares de memória, ou seja, nas casas, quintais, espaços de sociabilidade e trabalho desses congadeiros. As narrativas em torno dos rituais que presentificam a festa do Congado, constroem nexos diferenciados, de acordo com a visão de cada sujeito que relembra as festas do passado. Porém, uma coisa em comum acontece: cada sujeito ressignifica, a seu modo, sua fé, sua devoção, sua cultura e sua identidade, seja através dos modos de sociabilidades firmados, seja através de sua contribuição para a realização da festa, seja por meio de suas vivências compartilhadas.

Diante deste cenário, a organização de festas populares como o Congado constitui-se como um campo de possibilidades múltiplas de pesquisa. Conforme será visto ao longo deste trabalho, os processos de organização de e para a festa da congada ensejam uma variedade de olhares de cunho organizacional, os quais perpassam desde dinâmicas, como a tomada de decisão de seus principais agentes, até as relações de poder presentes nas estruturas hierarquizadas dos ternos, a divisão sexual do trabalho, a cultura, os valores e a identidade dos agentes e da coletividade organizacional, as estratégias de ação, dentre tantas outras. Apesar disto, nota-se, no âmbito dos estudos organizacionais, um certo silenciamento

quanto à apreensão das especificidades deste tipo de objeto, fato que não é observado, pelo menos mais recentemente, em outras manifestações culturais, artísticas e/ou religiosas, como por exemplo o carnaval (TURETA, 2011; DUARTE, 2013; GAIÃO; LEÃO, 2013; TURETA; ARAÚJO, 2013). Sendo assim, torna-se relevante procurar endereçar esforços de investigação para explorar as particularidades vinculadas à organização das festas de Congado, contribuindo para os estudos organizacionais por meio da análise de um objeto relativamente desconhecido e negligenciado no campo da Administração.

Com base nisso, o objetivo do presente trabalho consiste em compreender as práticas de organização das festas de Congado realizadas em uma cidade da região do triângulo mineiro, Estado de Minas Gerais. Convém destacar, neste ponto, que este artigo, em especial, não tem como objetivo compreender ou até mesmo problematizar as origens da festa e suas particularidades em relação a outras manifestações culturais ou religiosas em nosso país, em geral, e na região do Triângulo Mineiro, em especial. A abordagem que queremos propor parte de uma leitura das ações dos congadeiros à luz de um quadro teórico construído a partir dos conceitos de prática e de organizar (*organizing*) (BAKKEN; HERNES, 2006; CZARNIAWSKA, 2008a; RECKWITZ, 2002; SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001; TURETA, 2011; WEICK, 1979; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005), assumindo a organização da festa e a organização dos ternos enquanto um conjunto de práticas marcadas por aspectos culturais e sociais que convergem para a realização do Congado em si e para a manutenção desta tradição. Metodologicamente, este trabalho recorre ao método qualitativo, envolvendo o estudo de cinco ternos de Congado e dos atores sociais vinculados a esta atividade cultural. Espera-se, com este movimento, tornar visível uma realidade que merece maiores aprofundamentos, abrindo caminhos para a realização de pesquisas que problematizem esses objetos à luz dos estudos organizacionais.

O CONTEXTO DA PESQUISA: O CONGADO ENQUANTO MANIFESTAÇÃO CULTURAL E RELIGIOSA

As Congadas são objeto de estudo de vários folcloristas, sociólogos, antropólogos, dentre outros (ANDRADE, 1982; ARAÚJO, 1973; BRANDÃO, 1978; CASCUDO, 2000; GOMES; PEREIRA, 1988; GIRARDELLI, 1981). A maioria dos pesquisadores valoriza o Congado como parte integrante do folclore brasileiro, sem se preocupar com sua dinamicidade, apegando-se, meramente, ao entendimento dos rituais ou dos festejos de forma isolada de sua totalidade e da ação dos agentes em sua estruturação.

A origem das Congadas no Brasil associa-se à vinda dos povos africanos de origem Banta, oriundo das regiões do Congo, Moçambique, Mina, Angola, entre outras, os quais, no Brasil, se tornaram escravos para servirem de mão de obra nas lavouras de cana de açúcar, na mineração, entre outras atividades (PRANDI, 2000). Outros pesquisadores afirmam que a Congada representa a luta entre reinos rivais africanos, ou seja, entre os reinos comandados pelo Rei Coriongo e pela Rainha Ginga. Algumas versões ainda apontam que as Congadas expressam a luta entre mouros e cristãos na França. Desta luta, resultou o aparecimento de duas manifestações representativas desse mesmo acontecimento: as Cavalhadas, adotadas

pelos nobres, e as Congadas, introduzidas entre os escravos como forma de amenizar as diferenças étnicas (VASCONCELOS, 1966). Por fim, existem aqueles que se firmam no imaginário popular, afirmando, com base nisso, serem as Congadas a representação da Corte de Chico Rei, o qual, após encontrar ouro numa mina abandonada em Minas Gerais, comprou a sua liberdade e a de vários negros e, como forma de comemoração, saíram às ruas de Araxá-MG, festejando tal intento e daí se fixando enquanto tradição. Acompanhavam a corte de Chico-Rei muitos negros que tocavam e dançavam, agradecendo pela libertação alcançada, inclusive construindo uma capela em homenagem a Nossa Senhora do Rosário e a Santa Efigênia como forma de agradecimento. Tal fato, inclusive, poderia explicar a forte presença desse tipo de manifestação no Estado de Minas Gerais (LUCAS, 1999; SOUZA, 2002) e na região do Triângulo Mineiro (SILVA, 1996; SILVA, 1999). Se levarmos em consideração essas afirmativas, veremos que as suposições a respeito da origem da Congada no Brasil fazem sentido. Neste trabalho, levaremos em consideração essas hipóteses, com a ressalva de que muitos estudiosos as têm como lendárias.

A partir desse contexto, o Congado tem sua efetivação e evolução no Brasil de forma bastante diferenciada. Em algumas regiões, esta tradição sobrevive por meio de pequenos grupos que persistem, todos os anos, em vivenciar esta prática cultural. Entretanto, em outras regiões, ela ganha uma dinamicidade expressiva, fazendo com que, durante o período dos festejos, os agentes e a própria cidade passem a viver em função de sua realização. Dessa maneira, o Congado acaba se constituindo como uma manifestação cultural e religiosa marcada pela persistência e resistência da cultura negra, uma vez que se constitui, em sua essência, pela espiritualidade advinda de religiões africanas, como o Candomblé e a Umbanda (TOMAZ, 2000).

Segundo Prandi (2000), no que se refere à cultura e religiosidade africana, muitas práticas e cultos ancestrais ainda hoje existem em nosso meio, mesmo que modificados pela forte dominação católica no país. Como exemplo, Prandi (2000) aponta a adoração e o culto às divindades das cidades consideradas sagradas existentes no território africano. O autor afirma também que grande parte dessas celebrações foi incorporada à memória cultural religiosa do Brasil em cidades com forte presença negra como as do Estado da Bahia. Nessas localidades, os cultos a Xangô, Iemanjá, Oxóssi, Oxum e Logun-Édé são práticas presenciáveis no Candomblé e Umbanda e acabaram se tornando práticas presenciáveis entre a população brasileira, sofrendo ramificações e remodelações de acordo com cada região.

Como destacam Berkenbrock (2002) e Ferretti (1995), as Congadas são manifestações tradicionalmente vinculadas à cultura negra, as quais passam a ser consumidas como cultura de massas e como entretenimento. De acordo com a perspectiva destes autores, o Congado sofreu um processo de “domesticação” e de “folclorização”, divulgado pela cultura de massa, reforçando seu sentido turístico enquanto espetáculo exótico. Não obstante, isso não quer dizer que a Congada seja um mero acontecimento folclórico, paralisado no tempo sem sofrer alterações. As modificações são visíveis desde as músicas até os complementos das fardas dos dançadores. E é justamente isto que sustenta a resistência desses grupos e a persistência em manter viva a cultura afro-brasileira, cuja evidência articula elos entre o

mundo real e o sobrenatural, ou seja, a fé e a tradição se reatualizam e atualizam todos os anos através da participação dos diferentes sujeitos que vivem a festa de forma dinâmica.

Sendo assim, por se tratar de uma dinâmica ainda desconhecida no âmbito dos estudos organizacionais, busca-se, neste trabalho, caracterizar o Congado como uma organização e lançar luzes sobre as ações e práticas dos agentes vinculados a esta manifestação. Para isso, na próxima seção, serão articulados os conceitos de prática e de organização como prática (*organizing*), de modo a formar um quadro teórico que possibilite a compreensão do Congado enquanto manifestação cultural, artística e religiosa, mas também organizacional.

PRÁTICAS ORGANIZATIVAS E O ORGANIZING: ASPECTOS TEÓRICOS

A relação entre a teoria social e os estudos organizacionais tem sido considerada como uma das principais alternativas para a produção científica na pesquisa em Administração (CLEGG; HARDY, 2006). Com efeito, dentro do diverso conjunto de teorias sociológicas que procuram compreender e explicar a(s) realidade(s) social(is) e que são aplicadas para o desvelamento de realidade(s) organizacional(is), podem ser identificados elementos voltados para a explicação de um evento em particular, ora negligenciado, ora subvalorizado na academia, mas que sempre orbita os diferentes objetos de teorização das ciências sociais: a perspectiva da prática (GHERADI, 2009; RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2001; SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001).

Schatzki (2001) aponta que a abordagem da prática tem encontrado ressonância em várias disciplinas, tais como a filosofia, a história, a antropologia, a sociologia, os estudos em ciência e tecnologia, dentre outras. De acordo com o autor, no âmbito destas disciplinas, os teóricos da prática têm apresentado contribuições para a compreensão de várias temáticas, como a atividade humana, a subjetividade, a racionalidade, os sentidos, o caráter da linguagem, da ciência e do poder, bem como a organização, reprodução e transformação da vida social. Essas contribuições, ao conformar os chamados “estudos baseados em práticas”, estruturam-se teoricamente em contraposição a inúmeras correntes de pensamento, incluindo o intelectualismo, o representacionismo, os diferentes tipos de individualismo (por exemplo, a teoria da escolha racional, o individualismo metodológico, a análise de redes), o estruturalismo, o funcionalismo estrutural, a teoria de sistemas, a semiótica, e algumas variações do humanismo e do pós-estruturalismo (SCHATZKI, 2001).

Vaara e Whittington (2012), ao apresentarem argumentos semelhantes aos de Schatzki (2001), chamam atenção para o fato de que há, pelo menos desde o início da década de 1990, um movimento conhecido como “virada da prática” na teoria social. Esta virada seria, de acordo com os autores, fundamentada nos trabalhos de diversos filósofos e sociólogos, como Heidegger, Wittgenstein, Foucault, de Certeau, Giddens, Bourdieu, Garfinkel, Fairclough, dentre outros – todas elas voltadas para a rejeição e/ou superação dos dualismos clássicos da teoria social tradicional. A partir desse movimento, a análise da prática tem se tornado cada vez mais difundida na Administração, devido à sua capacidade especial de compreender como a ação organizacional é habilitada e delimitada por práticas sociais e organizacionais

(FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; GEIGER, 2009; ORLIKOWSKI, 2010; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Essa concepção tem sido trabalhada em diferentes temáticas e abordagens, tais como nos estudos organizacionais (BAKKEN; HERNES, 2006; WEICK; 1979; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008a), nos estudos sobre estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 1996; 2002; 2006), empreendedorismo (STEYAERT, 2007; JOHANNISSON, 2011), dentre outras áreas.

Dada a multiplicidade de aspectos vinculados à teoria da prática, Shatzki (2001) reitera que não é surpreendente a inexistência de uma abordagem unificada. A maioria dos pesquisadores que teorizam sobre a prática a concebem como conjunto de atividades. Outros teóricos definem as práticas como as habilidades, conhecimentos tácitos e pressuposições associados às atividades, enquanto outros, sobretudo aqueles provenientes da filosofia e das ciências sociais, identificam as práticas como o conjunto das atividades humanas. Já no âmbito dos estudos em ciência e tecnologia, há a inclusão de elementos não-humanos, como objetos, artefatos, máquinas e outros equipamentos relacionados às atividades e à prática. Não obstante, apesar dessa diversidade, as concepções sobre a prática assumem similaridades na crença de que fenômenos como o conhecimento, os sentidos, as atividades humanas, a ciência, o poder, a linguagem, as instituições sociais e as transformações históricas ocorrem em campos de práticas. Estes campos de práticas são o conjunto total de práticas humanas interconectadas. Nesse sentido, a abordagem da prática pode ser demarcada como todas as análises que: a) desenvolvem uma apreensão das práticas, seja o campo das práticas ou algum subdomínio dela; ou b) tratam o campo de práticas como o local para o estudo de sua natureza e transformação. Adicionalmente, um ponto central para os teóricos da prática é a sua concepção enquanto um conjunto mediado de atividades humanas centralmente organizadas ao redor de uma compreensão prática compartilhada. Assim, tanto os agentes como as atividades são constituídos por meio de práticas (SCHATZKI, 2001).

Para Feldman e Orlikowski (2011), a teoria da prática pode ser posicionada de acordo com três abordagens:

- a) um foco empírico, sobre como as pessoas agem no contexto organizacional. Esta abordagem reconhece a centralidade da ação individual para os resultados organizacionais e reflete um reconhecimento crescente da importância das práticas nas operações contínuas das organizações. Responde ao “o que” do olhar sobre a prática – um foco nas atividades cotidianas de organização e nas formas rotineiras e improvisadas;
- b) um foco teórico, compreendendo as relações entre as ações que as pessoas executam e as estruturas da vida organizacional. Esta abordagem assume o aparato da teoria sobre a prática explicitamente. Embora inclua um foco sobre a atividade diária, ela é criticamente preocupada com a explicação específica daquela atividade. Responde ao “como” do olhar sobre a prática – a articulação de relacionamentos teóricos particulares que explicam a dinâmica da atividade cotidiana, como elas são geradas, e como elas operam dentro de diferentes contextos e ao longo do tempo. Demanda que pesquisadores engajem com a lógica central de como as práticas são produzidas, reforçadas e modificadas, e com as consequências propositais e não propositais;

- c) um foco filosófico, no papel constitutivo das práticas em produzir a realidade organizacional. Esta abordagem envolve a premissa de que a realidade social é fundamentalmente constituída por práticas, isto é, ao invés de ver o mundo social como externo aos agentes ou como socialmente construído por eles, esta abordagem vê o mundo social como trazido à tona por meio da atividade cotidiana. Responde ao “por que” do olhar sobre a prática – um foco nas atividades cotidianas é crítico devido ao fato de que as práticas são compreendidas como os elementos constitutivos da realidade social.

Por fim, cabe ressaltar que as teorias sobre a prática representam uma ontologia social distinta. As práticas são fundamentais para a produção da realidade social, devendo ser assim utilizadas para reconsiderar e redefinir o fenômeno de interesse (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

Não obstante, Feldman e Orlikowski (2011) afirmam que, como um paradigma teórico, a teoria da prática é ainda um cenário intelectual relativamente não estabelecido, com múltiplas fontes, influências e instâncias. Sendo assim, não existe um quadro teórico definitivo sobre teoria da prática amplamente aceito pelos pesquisadores. Apesar disso, a teoria da prática tem demonstrado potencial interessante para a análise de fenômenos sociais e organizacionais. A prática é resultante da noção de que a vida social consiste em uma produção contínua, e assim emerge a partir da ação recorrente das pessoas (FELDMAN, ORLIKOWSKI, 2011). Neste contexto, a relação entre instâncias específicas da ação e do mundo social no qual a ação acontece é crítica para a teoria da prática, e envolve os seguintes aspectos principais, segundo Feldman e Orlikowski (2011): a) as ações são consequências da produção da vida social; b) os dualismos (objetividade e subjetividade, pensamento e ação, estrutura e agência, indivíduo e instituição, livre arbítrio e determinismo etc.) são rejeitados como forma de teorização, oferecendo à teoria da prática caminhos para redefinir e reintegrar conceitos que foram separados e polarizados em outras teorias; e c) as relações entre os fenômenos são mutuamente constitutivas, ou seja, nenhum fenômeno pode ser visto de forma independente de outros fenômenos. A natureza contínua desse relacionamento constitutivo indica que regularidades sociais estão sempre “em construção”; isto é, são realizações contínuas (re) produzidas e possivelmente transformadas em cada instância da ação.

Portanto, a partir das evidências teóricas acima apresentadas, as teorias sobre a prática parecem possuir cada vez mais valor e importância para os teóricos organizacionais. A organização contemporânea é cada vez mais compreendida como complexa, dinâmica, móvel, transiente e sem precedentes. Tal interpretação denota a necessidade de abordagens que irão auxiliar no processo de teorização acerca desses novos tipos de fenômenos indeterminados e emergentes (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Sendo assim, notam-se contribuições relevantes para a compreensão das organizações a partir da perspectiva da prática. No bojo desta discussão, surge o conceito de *organizing*, ou “organizar”.

De acordo com Gherardi (2009), há, nesse contexto da abordagem da prática, uma transição da noção de organização para a noção de organizar. Tureta e Araújo (2013) ressaltam que o enfoque dado às práticas no âmbito dos estudos organizacionais está alinhado a uma

preocupação para com aquilo que os agentes fazem nas organizações enquanto realizam suas atividades. Em outros termos, segundo os autores, isso significa visualizar o processo de organizar como algo em constante estado de (re)constituição.

Seguindo essa mesma linha de argumentação, Duarte e Alcadipani (2013), devidamente fundamentados nas contribuições de Weick (1979), Czarniawska (2008a) e outros autores filiados a essa temática, apontam que os estudos sobre o organizar representam uma abordagem processual, na qual as organizações e os fenômenos organizacionais não são compreendidos como entidades fixas, homogêneas e estáveis, passando a ser interpretados como processos ou práticas de organização (*organizing*). Nesse sentido, os autores defendem haver uma mudança fundamental na forma de apreensão desse objeto, buscando entender as organizações como elas acontecem, e visualizá-las como verbos e não substantivos, sugerindo assim uma lente processual e temporal.

Bakken e Hernes (2006) reforçam essa última concepção, afirmando que a distinção entre organizar (verbo) e organização (substantivo) permite a apreensão de processos e não apenas entidades, o que, segundo os autores, significaria uma mudança ontológica importante nos estudos organizacionais. Ao deslocar a ênfase das tradicionais análises estruturais e funcionalistas, essa abordagem permitiria a análise de micopráticas heterogêneas do organizar. Assim, em vez de “serem” organizações, elas estão continuamente “se tornando” organizações, ou seja, em um processo de construção, revelando dinâmicas ocultas relevantes para o organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2013). Em uma linha de raciocínio semelhante, Schatzki (2006) expõe que as organizações assim o são à medida que acontecem. O “acontecimento” de organizações, segundo o autor, possui dois componentes básicos: o desempenho de suas ações e práticas constituintes e a ocorrência de eventos em que os arranjos materiais dão suporte às atividades.

Assim, para Duarte e Alcadipani (2013), falar de organizar consiste em considerar que as organizações estão constantemente em curso ativo de ações; é compreendê-las enquanto fenômenos heterogêneos emergentes, sendo que o substantivo “organização” existiria somente como um resultado contínuo do organizar, isto é, como conjuntos situados de práticas de organizar que formam coletivamente a realidade social. O retorno ao *organizing*, então, mostra-se como uma abordagem alternativa às metateorias organizacionais, lançando um novo olhar sobre as organizações a partir da sua perspectiva processual, heterogênea e precária, e chamando a atenção para o fato de que as diferentes realidades organizacionais devem ser compreendidas como resultados do organizar e não como conceitos tidos como certos, naturalizados ou não passíveis de questionamentos (DUARTE; ALCADIPANI, 2013).

Em suma, essa abordagem parece enriquecer a análise organizacional, na medida em que compreende as organizações e os diversos fenômenos associados a esses objetos como resultados de processos e ações continuamente produzidos. A partir dessa concepção, nada existe de antemão, sem preceder os processos de organizar; são estes que compõem as diferentes realidades e contextos organizacionais, os quais estão em permanente construção e é essa continuidade que revela a aparente estabilidade das mesmas. Assim, passa-se a

considerar que realidades organizacionais não são imutáveis ou estabelecidas *a priori*, mas sim construídas a partir de processos de organizar, os quais são permeados por elementos heterogêneos (DUARTE; ALCADIPANI, 2013).

Por fim, Alcadipani e Hassard (2010) ressaltam que analisar o organizar ao invés de organização envolve não apenas uma mudança de cunho metodológico, mas também um posicionamento político. Tal posicionamento, por sua vez, seria desejável e necessário, uma vez que demanda uma série de reorientações de natureza ontológica, epistemológica e metodológica, em relação à pesquisa organizacional tradicional. Sendo assim, este trabalho emprega as concepções de práticas organizativas e de organizar em um sentido amplo, inspirado pela pesquisa de Tureta (2011) sobre o carnaval, para o estudo das práticas de organização das festas de Congado em uma cidade da região do Triângulo Mineiro.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, empregou-se o método qualitativo de pesquisa. A pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão dos significados que são atribuídos a um determinado fenômeno social, provenientes da interpretação efetuada pelos atores sociais que vivenciam o fenômeno em investigação (CRESWELL; CLARK, 2007). Godoi e Balsini (2006) e Godoy (2013) seguem esta perspectiva ao afirmarem que a ênfase da pesquisa qualitativa reside nos processos e nos significados que ocorrem no âmbito de uma realidade social. Os dados qualitativos são representações dos atos e das expressões dos indivíduos. Neste sentido, o objetivo da pesquisa qualitativa consiste em interpretar os significados e as intenções dos atores sociais, de modo que os mesmos indiquem caminhos para a interpretação dos fenômenos por eles vivenciados e da realidade na qual estão inseridos.

Com base nos pressupostos da pesquisa qualitativa, foram estudados, como unidades de análise, cinco ternos de Congado de uma cidade da região do Triângulo Mineiro. A opção por este tipo particular de organização envolveu, basicamente, a relevância cultural desta manifestação nesta região do Estado de Minas Gerais (LUCAS, 1999; SILVA, 1996), sua dinâmica particular (PESAVENTO, 2004; PRANDI, 2000; TOMAZ, 2000), bem como sua inobservância no âmbito da pesquisa em Administração e nos estudos organizacionais. Além disso, metodologicamente, a noção de organizar se aplica bem ao estudo do Congado, pois uma das premissas dessa abordagem é exatamente a análise de organizações informais e/ou alternativas (CZARNIAWSKA, 2008b; DUARTE; ALCADIPANI, 2013).

A operacionalização da pesquisa de campo deu-se por meio da realização de entrevistas em profundidade, orientadas por um roteiro, e por meio da técnica de observação. Optou-se pela técnica de entrevista por ela permitir a obtenção de dados com maior profundidade e densidade, reunindo um conjunto de evidências que possibilitam compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e a situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (GODOI; MATTOS, 2006). Desse modo, torna-se possível apreender fenômenos particulares como a organização das festas de Congado, assim como obter a interpretação e o significado atribuído pelos

sujeitos entrevistados acerca dos processos que eles próprios vivenciam e influenciam, e que por eles são influenciados, e das práticas que eles executam para a organização dos festejos.

O roteiro de entrevista compreendeu aspectos como a identificação do entrevistado, caracterização de seu perfil pessoal e profissional, e questões relacionadas a elementos como a religião, a história do congado, a trajetória da participação individual no âmbito do congado, o papel desempenhado pelo indivíduo no ambiente organizacional do terno, e o papel desempenhado pelo indivíduo na preparação e na celebração dos festejos. Já a técnica de observação envolveu dois movimentos distintos. Em um primeiro momento, a observação deu-se no decorrer das entrevistas, realizadas na sede dos respectivos ternos, as quais constituem espaços designados para a preparação dos instrumentos, estandartes, vestuário e demais materiais que são fabricados para a realização da festa. Em um segundo momento, o dia dos festejos também foi objeto de observação, com o acompanhamento dos pesquisadores aos diferentes ritos que compõem a festa, desde a alvorada na sede dos ternos até a celebração da missa de encerramento em uma igreja da cidade. As observações foram feitas por, pelo menos, dois pesquisadores, e as impressões dos mesmos foram registradas em um caderno de campo, o qual foi utilizado neste trabalho de forma complementar, dando suporte às análises posteriormente efetuadas, e em caráter confirmatório, permitindo confrontar e comparar essas impressões com os dados coletados por meio das entrevistas.

Foram realizadas oito entrevistas junto a representantes dos cinco ternos de Congado estudados, caracterizadas da seguinte maneira: Terno A (Entrevistada 1 e Entrevistado 2); Terno B (Entrevistada 3 e Entrevistada 4); Terno C (Entrevistado 5); Terno D (Entrevistada 6 e Entrevistada 7); e Terno E (Entrevistada 8). As entrevistas foram gravadas e transcritas em seu inteiro teor, de modo que as falas dos entrevistados pudessem ser recuperadas e posteriormente analisadas à luz do quadro teórico da pesquisa. O material empírico, coletado no período entre janeiro e maio de 2014, reuniu aproximadamente 10 horas de gravação, com tempo médio de 75 minutos por entrevista. Por fim, ressalta-se que os nomes dos ternos de Congado e dos entrevistados foram suprimidos, de modo a garantir o anonimato e a privacidade dos dados coletados.

Como técnica de análise de dados, será empregada a perspectiva da análise de narrativa, adequada para a apreensão de elementos vinculados à prática dos agentes no contexto organizacional (DE LA VILLE; MOUNOUD, 2010). A análise de narrativa consiste em uma técnica de análise voltada para o estudo das narrativas realizadas pelos sujeitos de pesquisa sobre determinada realidade e/ou experiência vivida, permitindo o registro, a identificação, a sistematização e a compreensão da história organizacional (ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Sendo assim, Rouleau (2010) considera essa técnica de análise apropriada para o estudo das narrativas da prática, possibilitando uma melhor compreensão desse fenômeno social.

CONGADO: PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÃO DA FESTA

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de campo. Para compreender as práticas de organização do Congado, cabe retomar alguns aspectos

importantes que julgamos pertinentes para o entendimento da lógica interna de funcionamento desses festejos e de suas diferentes possibilidades de manifestação, do ponto de vista social, cultural, religioso e organizacional.

Inicialmente, cumpre destacar que as diferentes concepções presentes no quadro teórico deste artigo convergem para a configuração do organizar enquanto um conjunto de práticas situadas de agentes que atuam visando a construção, legitimação, consolidação, adaptação e transformação de uma organização. Neste sentido, não se fala simplesmente em “organização”, mas sim em um processo de organizar – dinâmico, heterogêneo, multifacetado e permanentemente inacabado – marcado pela ação de agentes na estruturação da vida, do cotidiano e da realidade organizacional.

No caso específico do Congado, verifica-se um conjunto de diferentes práticas desempenhadas pelos agentes envolvidos, as quais, em última instância, convergem para sua caracterização enquanto organização, evidentemente estruturada por meio de diferentes processos de organizar, objetivando disseminar os valores e a cultura negra associada ao espectro das festividades de natureza social e religiosa. Esses processos foram sintetizados, para efeitos de análise, em dois momentos distintos: o organizar enquanto movimento de estruturação de um espaço organizacional do Congado e o organizar enquanto festejo popular.

O ORGANIZAR ENQUANTO MOVIMENTO DE ESTRUTURAÇÃO DE UM ESPAÇO ORGANIZACIONAL DO CONGADO

Num primeiro momento desse processo contínuo e dinâmico de organizar, verifica-se a configuração interna do terno de Congado enquanto um espaço organizacional constituído por um conjunto de práticas organizativas. A construção dos ternos de Congado assume uma perspectiva temporal, delimitada pela sua trajetória histórica, pela sua evolução e pela sua atual configuração. Enquanto tradição, o Congado, na localidade investigada, remonta à década de 1940. Inicialmente na zona rural e, posteriormente, adentrando o espaço do município, essas festas foram marcadas pela participação popular e pela manifestação da cultura negra, em um primeiro momento, buscando seu espaço e sua legitimação, e, no tempo presente, buscando sua ressignificação enquanto movimento de resistência cultural e de afirmação perante a sociedade.

Ao longo do tempo, houve a fundação de sete ternos de Congado na cidade, sendo que, dentre os ternos estudados, destacam-se: o Terno A, com 63 anos de fundação, de tradição familiar; o Terno B, ligado à Umbanda, fundado há 25 anos, composto por 40 membros e com regras específicas para participação no grupo; o Terno C, criado há 20 anos, composto por 80 pessoas; o Terno D, com 24 anos de fundação, dissidente de um dos ternos estudados; e o Terno E, com 60 anos de existência, contando atualmente com mais de 150 componentes entre caixeiros, dançadores, cantadores e porta estandartes.

A fundação dos ternos de Congado estudados evidencia um primeiro movimento de configuração desses objetos enquanto organização. Já neste momento, podem ser observadas as primeiras iniciativas, ainda que informais, de estruturação de uma lógica

de funcionamento interno desses ternos, os quais passam a ser organizados com base em algumas regras estabelecidas de acordo com a tradição desse movimento em um nível mais amplo, e de acordo com a ação e interação dos membros do grupo de agentes participantes, em um nível mais específico.

Sendo assim, no âmbito de sua estrutura organizacional, um terno de Congado apresenta diferentes categorizações, tendo cada agente um papel, uma função e uma responsabilidade, o que também acaba por determinar a própria lógica interna de funcionamento do terno de Congado:

[Em um terno de Congado] tem o presidente que é minha avó, as duas coordenadoras, que é minha tia e minha mãe. Depois vêm os capitães, e depois vem a Maria dos estandartes, as meninas dos estandartes, tem o reinado primeiro, o reinado que é o Rei e a Rainha, as dançarinas dos dois estandartes. Aí vem o pessoal que toca os chocalhos, e o pessoal que toca o repilique e o pessoal que toca caixa. E tem os dançarinos. Geralmente é assim (Entrevistada 3).

[No desfile], a primeira figura você lembra a figura do capitão. [Pra ser capitão], é uma qualidade maior ali, sabe. [...] Ele coordena todo o terno, por que ele tem que procurar a alimentação do terno, é como se fosse um pai, pai de todo o grupo. [...] É a autoridade no caso do terno, é a palavra final dentro do terno. A vida do terno passa pelas ordens dele, ele delega funções (Entrevistada 8).

O capitão é o que organiza todo o terno. Tem terno que tem o capitão de bateria, e tem o capitão geral. São três capitães, normalmente são dois, o primeiro capitão, o segundo e o terceiro. O segundo fica com o pessoal dos instrumentos, e outro fica com os dançadores, e o primeiro capitão é o que gerencia tudo. Até é uma coisa interessante que a gente olha o terno assim e a gente não consegue ver a disciplina, método que um atrás do outro e um bate na hora certa e outro e é assim por diante. Mas ali tudo tem uma organização, e quem comanda é o capitão, e é o primeiro capitão é que comanda tudo (Entrevistada 4).

Nota-se, através dos relatos, que cada terno de Congado é marcado por um conjunto particular de regras que delimitam e orientam as ações dos atores sociais envolvidos, conformando suas práticas organizativas. Em termos de hierarquia, podem ser destacadas duas personagens centrais, tendo, de um lado, a figura do presidente e/ou dono do terno, uma posição simbólica de mantenedor da tradição e dos valores do grupo, e de outro, a figura do capitão, como um agente responsável pela organização e direcionamento das ações dos demais membros. Estas e as demais posições, inculcadas pelas tradições do terno, contribuem com suas ações e práticas para um tipo de construção coletiva do organizar, flexível e caracterizada por um viés de informalidade, próprio de outros tipos de organização comumente analisados a partir dessa perspectiva teórica.

Evidentemente, é a partir dessa lógica de funcionamento interno, estruturada por meio de regras, normas, tradições, todo um conjunto de práticas que foram criadas e que foram sendo ressignificadas no decorrer dos anos, que se estabelecem as bases para a configuração de um terno de Congado enquanto espaço organizacional para a manifestação do Congado.

Não obstante, este ambiente não é estático, mantendo um equilíbrio entre tradições e transformações em relação às suas regras de funcionamento, aos seus líderes, à sua composição de membros, o que certamente influi sobre suas perspectivas de sobrevivência futura. Essa dinâmica, por sua vez, é consistente com as afirmações de Schatzki (2006), ao retomar a visão de que a organização existe na medida em que ela acontece, envolvendo o desempenho de ações e de práticas constituintes e a ocorrência de eventos que dão suporte às suas atividades. E é exatamente nesse momento que a organização terno de Congado torna-se objeto de ações estruturantes de seus agentes para a configuração dos festejos que motivam e justificam a sua existência.

O ORGANIZAR ENQUANTO FESTEJOS DE CONGADO

Como exposto, o terno de Congado pode ser visualizado como uma organização, constituída por um conjunto de práticas organizativas que visam, em última instância, promover os festejos de Congado e a promoção, disseminação e valorização da cultura negra e de valores de natureza religiosa e cultural. Sendo assim, esses ternos são constituídos enquanto organizações a partir do momento em que são desempenhadas práticas de organizar voltadas para a estruturação de seu objeto principal, ou seja, os festejos e a Congada em si.

Apesar das diferenças e trajetórias históricas distintas dos ternos de Congado estudados, os festejos apresentam um conjunto de similaridades que possibilita a apreensão das práticas organizativas dessas manifestações culturais, artísticas e religiosas. Nesse sentido, a organização da festa perpassa um conjunto de ações e regras de funcionamento, estabelecidas por meio das práticas organizativas de pessoas, e orientadas por certos rituais tradicionais, os quais se estabeleceram como tradições no tempo passado e que não deixam de ser objeto de ressignificações ao longo do tempo. Assim, cabe ressaltar que, apesar de ocorrerem no tempo presente, cada festa é marcada por um arcabouço sócio-histórico, tendo a religião e a tradição um papel fundamental na construção das ações dos agentes e na configuração de suas práticas e dos festejos em si.

A festa, cuja preparação é objeto de árduo trabalho durante todo o decurso do ano por parte da comunidade congadeira, tem seu ápice festivo por volta do dia 13 de maio na cidade pesquisada (data escolhida tendo em vista os festejos de São Benedito e que marca a abolição da escravidão no Brasil). No entanto, a preparação para estes festejos inicia-se muito antes:

Terminou [a festa], a gente já inicia a atividade do próximo ano, e realmente não para mesmo. É feito no mês de junho, a avaliação da festa e ali a gente começa a trabalhar como será realizada a próxima festa e sempre descobrindo e discutindo, reuniões todo primeiro domingo do mês, na [igreja] e geralmente já discutimos já as primeiras coisas, entre as atividades que n[ós] estamos fazendo. [...] A preparação da festa é mais vista a partir de janeiro de cada ano. No final de janeiro e início de fevereiro, os ternos já iniciam a campanha deles. E como é essa campanha? [...] Inicialmente, [...] as pessoas oferecem normalmente para aqueles que realizam a campanha na casa dessas pessoas. [...] Realizamos no-

venas, com terço cantado, e em algumas casas é feito o leilão pra própria comunidade, pra própria região daquele lugar ali. E, com esses leilões, junta com o dinheiro desses leilões, nós utilizamos para estar fazendo a comida. Então é assim desde o começo, desde quando iniciou as festas aqui, que as coisas funcionam dessa forma. [...] Como só isso não é suficiente pra organizar, pra conseguir dinheiro pra fazer uma comida e tudo direitinho, costumamos fazer algum tipo de comissões, alguns eventos pra poder estar conseguindo também levantar esse dinheiro (Entrevistado 2).

Cada terno tem a sua especificidade. Durante o ano, os ternos têm reuniões. [...] Cada terno [mantém] o vínculo com o congadeiro no terço, rezando o terço, e assim o trabalho que existe durante o ano é mais religioso, de efetuar o processo de manter o laço e a afinidade com os congadeiros do que de outras coisas em si. Então vai acontecendo esses encontros (Entrevistada 4).

[...] a preparação mesmo da festa começa mesmo em fevereiro, e em fevereiro tem início as chamadas campanhas, onde a gente pega a imagem de São Benedito e vai de casa em casa, fazer a reza do terço, ler a leitura do evangélico, e depois faz um leilão com objetivo de arrecadar recursos. [...] É aquele compromisso de manter uma tradição, de pegá a imagem de São Benedito de ir a casa em casa. E a gente roda na cidade toda. Então a gente está preocupada nesse sentido de manter uma tradição (Entrevistada 8).

Nós já começamos a organizar, você faz o balanço da festa, todos os ternos reúnem a direção, [avalia] o que foi aproveitado, o que não foi, o que pode melhorar ou não. Então, tudo isso é discutido lá dentro. É claro que a gente tem certas dificuldades. Então, a partir do outro ano, já começa os preparativos, por que quando já fez o balanço da festa, aí já vê os pontos negativos, e o que for negativo já tira. Aí alguém pensa numa ideia pra trabalhar, pra melhorar e, durante o ano, a gente vai trazendo ideias pra melhorar (Entrevistada 3).

O momento da festa pode ser compreendido enquanto o ato culminante (principal) de um processo que dura todo um ano. Neste sentido, é compreensível a utilização, no trecho abaixo, dos termos “apogeu” e “ápice” para poder demonstrar a especificidade de tal momento. Nota-se, aí, ainda que metaforicamente, a figura implícita de uma “montanha” que precisa ser “escalada” (“vencida”) ao longo de um longo trajeto (o ano) e que imprime toda uma série de sacrifícios para aqueles que buscam o seu cume. Percebe-se, a partir daí, que a preparação da festa da congada pode ser compreendida enquanto um longo e árduo “caminho” de sacrifícios (que dura o ano todo), culminando em um momento especial de celebração/consagração com um claro caráter de renovação. Esta festa, tal qual o Ano Novo católico, por exemplo, serviria como um momento de renovação das forças físicas e espirituais para o “ano seguinte”. Tal lógica poderia ter, como uma de suas funções, a preparação do indivíduo que participa da festa para a lógica ordinária da vida em seu dia a dia, a qual exige sacrifícios para o alcance das recompensas, e se manifesta enquanto um conjunto dinâmico, árduo e laborioso de práticas que culminam nos festejos de Congado:

[...] a festa em si, é o momento de apogeu [...] de tudo que acontece [...] na

realidade, a festa é a comilança de um ano [...] já está todo mundo preparado para o próximo ano. Então a comilança de todo o processo, é a festa. Então é quando se reúnem todos os ternos da cidade para visitasões, de ternos que recebem visitasões, e quando levanta a bandeira, quando saúda o santo, então é o momento de... é um ritual de renovação, acho o que oficializa mais é uma renovação que faz todo ano, é um ritual mesmo (Entrevistado 08).

O momento de realização da festa é associado, ainda, a um momento de prosperidade, de fartura, incomuns no dia a dia de seus participantes. Nota-se tal realidade na medida em que a festa é associada a um momento de “comilança de um ano”. É importante destacar, ainda, neste ponto, que o uso do termo “comilança” remete-nos a um momento de excessos. Ou seja, a festa não seria, simplesmente, um momento de “comer”, mas “comer em grande quantidade, com fartura”. Seria somente neste momento especial do ano (a festa) que os participantes poderiam dar espaço, não somente ao pecado da gula, mas a uma série de outros pecados. Parte da explicação para esta realidade pode estar relacionada às origens da criação da festa da congada. Tendo sido criada por escravos, a festa configurava-se, em grande parte, num momento de “suspensão” da realidade opressora e dura, comum no dia a dia. “[...] no dia ela começa com alvorada, que é cinco horas da manhã, onde os quartéis se despertam tocando” (Entrevistado 05).

O rito de preparação tem duas funções distintas: a primeira, manter a união do terno, por meio de ações religiosas e de integração entre os congadeiros; a segunda, efetuar as ações para garantir a apresentação do grupo nos festejos de maio. Assim, há toda uma dinâmica, marcada pela tradição e revestida por eventos que visam, de um lado, a preparação religiosa e espiritual do grupo, e de outro, o lado operacional, envolvendo nesse movimento esforços para a arrecadação de recursos para financiar os gastos do terno com a organização do evento. Nessa etapa, ainda, tem-se a preparação dos instrumentos, estandartes, vestuário, enfim, todos os adereços necessários para a apresentação do grupo. Não obstante, tal preparação também envolve uma avaliação crítica e reflexiva das ações anteriores, buscando a melhoria da apresentação do terno, o que permite e contribui para uma renovação do grupo sem perder de vista a questão da tradição. Revelam-se, portanto, um conjunto de práticas organizativas que visam dar sustentação à realização dos festejos do Congado, práticas estas fundamentais enquanto momentos que marcam a trajetória dos agentes e que delimitam, justificam e recompensam suas ações enquanto congadeiros.

Após esse período de preparação, há o momento da festa, também marcado por trajetórias do organizar:

No dia da festa, nós acorda umas 5:00 horas pra comemorada festiva, no quartel, onde é feito uma alvorada e uma queima de fogos, uma alvorada festiva. Então ali, a partir desse momento, os ternos vão se reunir em seus quartéis pra poder iniciar a festa. No [Terno 1], por exemplo, nós reunimos ali e os capitães do terno entregam os instrumentos para os dançadores e aí os dançadores vão receber os instrumentos nas mãos do capitão. Após esse momento aí, é aí que vamos tomar o café da manhã e, depois disso aí, nós subimos pra Igreja pra assistir à missa na parte da manhã. Após a missa, nós temos o hasteamento

da bandeira ,e após esse hasteamento da bandeira, os ternos se apresentam na praça, e essa apresentação de manhã é pra entender que tem um pouco de diferença de canto, de dança, de toque, de ritmos essas coisas todas e isso todinho tem a importância muito grande, por que cada um tem um tocador individual e, quando um está apresentando, os demais aguarda em silêncio para que atenção das pessoas seja voltada para aquele terno que está apresentando. Aí você pode entender o que realmente está cantando, porque você vai assistir, porque os outros estão ali parados, esperando, então a atenção fica voltada pra aquele que está apresentando, então você já consegue entender um pouquinho esse momento. Porque, às vezes, dentro do reinado, que é o ponto principal da congada, a pessoa não consegue entender muito bem as coisas se todos os ternos está tocando ao mesmo tempo, aí as pessoas se confundem um pouquinho. Após essa apresentação de manhã, os ternos vão almoçar em visitas na cidade [...]. Aí, depois do almoço, aí sai pra buscar o reinado, aí volta com o reinado pra igreja, onde monta um circular, onde tem juntos todos os reis e rainhas de todos os ternos e saem pra procissão. Aí é feita a procissão. Aí quando chega a procissão, inicia a missa de encerramento e, após dessa missa, tem o arreamento da bandeira (Entrevistado 2).

A festa em si, é o momento de apogeu, de tudo que acontece. [...] Então é quando se reuni todos os ternos da cidade para visitas, de ternos que recebem visitas, e quando levanta a bandeira, quando saúda o santo, então é o momento de... é um ritual de renovação, acho o que oficializa mais é uma renovação que faz todo o ano, é um ritual mesmo (Entrevistada 4).

[...] São momentos marcantes: tem o hasteamento da bandeira [...] tem o palco, e todo mundo sai da igreja depois da missa e vai fazer o desfile e então tem de ser importante. Então o desfile é importante, porque é a hora que se apresenta o que se foi criado durante o ano, e todo ano tem canto novo, tem dança nova, então é nesse momento, é a hora que se apresenta. É onde o terno se apresenta pra gente e aí tem a dança da abertura, as crianças dançam, então fica todo mundo pensando o que vai ser, [...] então tem essas coisas que também são questão de tradição (Entrevistada 4).

A festa inicia-se pela manhã com o ritual da alvorada. Tal ritual, o qual lembra, em parte, aquele desempenhado no âmbito dos quartéis militares, conclama os congadeiros a reunirem-se nos espaços dos quartéis (dos ternos) para o início da festa. Normalmente, o “toque da alvorada”, no caso específico da festa da congada, é feito pela queima de fogos de artifício. Neste momento, os integrantes dos diversos ternos pegam seus instrumentos e os últimos preparativos da festa são realizados (pequenos concertos nas roupas, por exemplo).

A partir deste momento, o café da manhã é servido nos diversos quartéis e os congadeiros partem para a missa na igreja. Tal momento ritualístico é importante, uma vez que representa, simbolicamente, o sincretismo cultural e religioso presente nas festividades da congada. Trata-se, neste sentido, não de uma missa puramente católica, mas de uma missa “remodelada”, incorporando elementos de outras religiões, bem como de traços da cultura africana.

Findada a missa, os diversos ternos caminham para a praça, onde é realizado o hasteamento da bandeira. Tal ritual, de caráter essencialmente celebrativo e devocional, uma vez que o santo (São Benedito ou Nossa Senhora do Rosário) é parte presente nas bandeiras, tem um impacto emotivo forte em seus participantes. A partir daí, os diversos ternos desfilam na praça com seus cânticos, ritmos, vestimentas e acessórios, carregados de forte caráter simbólico. No que diz respeito aos cânticos, por exemplo, há, conforme pode ser visto no trecho abaixo, um “jogo” entre elementos sagrados e profanos que torna tal manifestação totalmente singular. Há, por assim dizer, uma fusão entre temáticas “puramente” relacionadas ao universo católico (como as músicas louvando São Benedito, por exemplo) e aquelas relacionadas à escravidão ou a outras religiões de matriz africana (músicas voltadas ao caboclo).

[...] no canto, e aparece no jogo do sagrado profano, é muito engraçado, o ano passado, eles tinham uma música que falava do caboclo, ah como era?... Eu não lembro a música, eu sei a música falava assim que, em determinado pedaço, a música fazia louvor ao caboclo, e aqui eles cantaram louvor a São Benedito, e lá eles cantam diferente, então eles fazem esse jogo, eles sabem fazer esse jogo, eles pegam aos detalhes, os detalhes dos bastões são diferentes, as pontas são diferentes, então eles têm o cuidado com essas coisas simbologicamente representa muita coisas para eles, sabe [...] (Entrevistado 08).

Além disso, as vestimentas e acessórios trazem fortes elementos simbólicos (inclusive em suas cores). No caso específico dos bastões, normalmente empunhados pelos capitães dos ternos, os mesmos representariam uma “espada” que os distinguiria dos demais participantes, dando a eles especial destaque. Além disto, tal objeto teria, também, como uma de suas funções, um caráter de garantia de proteção espiritual para os membros participantes do terno (realidade vista, especialmente, junto a capitães de ternos com inspiração em religiões de matriz africana). “[...] Aí, depois do almoço, aí sai pra buscar o reinado, aí volta com o reinado pra igreja onde monta um circular, onde tem juntos todos os reis e rainha de todos os ternos e saem pra procissão, aí é feita a procissão [...] tem o arriamento da bandeira [...]” (Entrevistado 10).

Após o almoço, os ternos buscam seus reinados em seus quartéis e celebram, conjuntamente (em uma corte), a festa, no espaço da praça, no formato de uma procissão. Tal momento, de culminância da festa, encerra-se com o arreamento da bandeira, simbolizando o fim de um ciclo e o início de outro, imputando o caráter cíclico e contínuo dessa dinâmica de organizar.

Todo o conjunto de eventos, desde a alvorada do dia festivo até o encerramento da festa na igreja, é marcado por um conjunto de práticas que trazem, em seu bojo, as tradições, as ações dos atores envolvidos e as transformações que são promovidas ao longo do tempo pelo caráter emergente dessa atividade. Evidentemente, cada um desses eventos carrega em si um todo organizado, revestido pela tradição, pela cultura, pelos valores e pela fé, mas também por uma materialidade expressa em um amplo espectro de instrumentos, vestimentas, ferramentas etc., os quais sintetizam e simbolizam todo esse arcabouço cultural e religioso associado ao Congado.

Há, portanto, uma manifestação cultural, artística e religiosa que, devido a essa tradição, passa a ser vista e (re)interpretada a partir de um simbolismo que não caracteriza o festejo do Congado como um mero acontecimento, mas sim como um ritual de práticas, um processo de organizar, a ser vivenciado e valorizado na cultura local e na vida dos atores envolvidos, e que é colocado em movimento para legitimar a sua própria existência enquanto organização. Dito de outra forma, o Congado não é um acontecimento, um evento isolado, mas sim um objeto resultante de um processo amplo, multifacetado, emergente e inacabado, nos termos colocados por diferentes autores com contribuições importantes para os chamados estudos baseados em práticas. Assim, a festa do Congado configura-se como momento da celebração de uma dinâmica de organizar, possibilitada por meio das práticas organizativas de seus agentes. E o Congado em si se constitui como uma organização, cujos elementos internos constituintes formam um conjunto situado e mediado de práticas de organizar, conformando e moldando coletivamente a realidade organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho consistiu em compreender as práticas de organização das festas de Congado realizadas em uma cidade da região do triângulo mineiro, Estado de Minas Gerais. Para tanto, buscou-se empreender uma leitura das ações dos congadeiros à luz de um quadro teórico construído a partir dos conceitos de prática e de organizar (*organizing*), assumindo a organização da festa e a organização dos ternos enquanto um conjunto de práticas marcadas por aspectos culturais e sociais que convergem para a realização do Congado em si e para a manutenção dessa tradição.

Verificou-se que este trabalho permitiu a compreensão de um contexto diverso, dinâmico e multifacetado, marcado por dois momentos de manifestação de práticas organizativas: o organizar dos ternos e o organizar da festa do Congado. A partir disso, diferentes ações dos atores sociais envolvidos contribuem para a configuração desse universo organizacional marcado pela tradição e pela necessidade de sobrevivência, em movimentos contínuos de celebração cultural, artística e religiosa, os quais não se encontram dissociados de aspectos mais materiais e operacionais, como o cotidiano da produção de instrumentos e vestimentas e a dinâmica de realização desses festejos. Assim, revela-se um caráter mais processual do Congado, em que práticas organizativas e práticas culturais, colocadas em uma mesma perspectiva, convergem para a constituição da organização Congado, uma forma própria de organização que é resultado de processos de organizar que são eminentemente dinâmicos, contextuais e dependentes de todo um arcabouço histórico, social, cultural, religioso, e por que não, organizacional.

Portanto, refletindo sobre a temática explorada neste trabalho, conclui-se que as concepções de práticas organizativas e de *organizing* permitem a apreensão de um objeto ainda desconhecido e negligenciado no âmbito da pesquisa em Administração. A abordagem do organizar, através de seus fundamentos ontológicos e epistemológicos, balizados na teoria da prática e em teorias da ação social, possibilita um novo olhar sobre a problemática de organizações alternativas e/ou não-tradicionais. Este novo olhar, por sua vez, pode ser

ilustrado a partir do Congado e de outras manifestações culturais e sociais brasileiras, abrindo espaço para todo um novo movimento de investigações que possibilitem o surgimento de uma nova agenda para pesquisa organizacional. O próprio Congado, enquanto objeto de estudo, constitui espaço fértil para a realização de estudos baseados em práticas, uma vez que o mesmo, devido ao seu caráter histórico, tradicional, cultural e religioso, às suas particularidades de estruturação interna, e à sua dinâmica de funcionamento em termos de organização e festejo, sintetiza elementos como a perspectiva processual, histórica e contextual das práticas, como a interação entre agência e estrutura, como a dinâmica entre aspectos de natureza individual e coletiva, e como a associação da teoria organizacional com outras áreas do conhecimento (como, por exemplo, a religião e a história), relevantes para a teoria da prática e para a abordagem do *organizing*, constituindo possibilidades para a abertura de frentes ainda não exploradas no âmbito desses campos de estudos. O reconhecimento desse potencial poderá, certamente, contribuir para o avanço dos estudos organizacionais e dos estudos baseados em práticas, passando a demandar, a partir disso, maiores elaborações futuras.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: nov. 2014. Aceito para publicação em: abr. 2015.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; HASSARD, J. Actor-Network Theory, Organizations and Critique: towards a politics of organizing. **Organization**, v. 17, n. 4, p. 419-435, 2010.

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise de Narrativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 403-428.

ANDRADE, M. **Danças dramáticas do Brasil**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1982.

ARAÚJO, A. M. **Cultura popular brasileira**. São Paulo: Melhoramentos, 1973.

BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is both a Verb and a Noun: Weick meets Whitehead. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1599-1616, nov. 2006.

BERKENBROCK, V. J. A Festa nas Religiões Afro-brasileiras: a verdade torna-se realidade. In: PASSOS, M. A. (Org.). **Festas na Vida - Significados e Imagens**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CASCUDO, C. **Dicionário do folclore brasileiro**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. vol. 1. São Paulo: Atlas,

2006. p. 29-58.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage, 2007. 296 p.

CZARNIAWSKA, B. **A Theory of Organizing**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008a. 160p.

_____. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 3, n. 1, p. 4-20, 2008b.

DE LA VILLE, V.-I.; MOUNOUD, E. A narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (*organizing*) para os estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

DUARTE, U. C. A Cultura Carnavalesca em Porto Alegre: o espetáculo, a retórica e a organização da festa. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 165-182, 2013.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, set./out. 2011.

FERRETTI, S. F. **Repensando o sincretismo**. São Paulo: EDUSP, 1995.

GAIÃO, B. F. S.; LEÃO, A. L. M. S. Muitas festas numa só: a configuração do campo do carnaval do Recife. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 131-144, 2013.

GEIGER, D. Revisiting the concept of practice: toward an argumentative understanding of practicing. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.

GHERARDI, S. Introduction: The Critical Power of the 'Practice Lens'. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.

GIRARDELLI, É. da C. **Ternos de Congo de Atibaia**. Rio de Janeiro: FUNARTE, 1981.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 303-323.

GODOY, A. S. Fundamentos da Pesquisa Qualitativa. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e uso no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 35-50.

GOMES, N. P. de M.; PEREIRA, E. de A. **Negras raízes mineiras: os Arturos**. Juiz de Fora: MEC/EDUFJF, 1988.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHANNISSON, B. Towards a Practice Theory of Entrepreneuring. **Small Business Economics**, v. 36, n. 2, p. 135-150, mar. 2011.

LUCAS, G. **Os Sons do Rosário: Um estudo etnomusiológico do Congado mineiro – Arturos e jatobá**. São Paulo: USP/ECA, 1999.

ORLIKOWSKI, W. J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

PESAVENTO, S. J. **História & História Cultural**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

PRANDI, R. De africano a afro-brasileiro: etnia, identidade, religião. **Revista USP**, v. 12, n. 46, p. 52-65, jun./ago. 2000.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

REED, M. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. vol. 1. São Paulo: Atlas, 2006. p. 61-97.

ROULEAU, L. Studying strategizing through narratives of practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. (Ed.). **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London: Routledge, 2001. p. 10-23.

_____. On organizations as they happen. **Organization studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.

_____; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. (Ed.). **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London: Routledge, 2001. 252p.

SILVA, J. C. G. da. **Negros em Uberlândia e a construção da Congada: Um estudo sobre o Ritual e Segregação Urbana (1940-1970)**. Uberlândia: UFU/FAPEMIG SHA, 1996.

SILVA, R. A. da. **Congada em Dores de Indaiá-MG**. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

SOUZA, M. de M. e. **Reis Negros no Brasil Escravista** – História da Festa de Coroação de Rei Congo. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

STEYAERT, C. 'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 19, n. 6, p. 453-477, dez. 2007.

TOMAZ, L. **Da Senzala à Capela**. Brasília: UNB, 2000.

TURETA, C. **Práticas organizativas em escolas de samba: o setor de harmonia na produção do desfile da Vai-Vai**. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

_____; ARAUJO, B. F. V. B. Escolas de Samba: trajetória, contradições e contribuições para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 111-129, 2013.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: Taking Social Practices Seriously. **Academy of Management Annals**, 2012.

VASCONCELOS, A. **Chico Rei**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1966.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading: Addison-Wesley, 1979.

_____; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, set. 2005.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, out. 2006.

_____. Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field. Best Paper Proceedings, **Academy of Management**, Denver, 2002.

_____. Strategy as Practice. **Long Range Planning**, v. 29, p. 731-735, 1996.

Alex Fernando Borges

Doutorando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Lavras. Professor Adjunto da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal – Universidade Federal de Uberlândia.

Alessandro Gomes Enoque

Doutor em Ciências Humanas (Sociologia e Ciência Política) na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Federal de Minas Geras. Professor Adjunto da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal – Universidade Federal de Uberlândia.

**Cairo
Mohamad
Ibrahim Katrib**

Doutor em História – Universidade de Brasília. Professor Adjunto da Faculdade de Educação – Universidade Federal de Uberlândia.

**Luciane
Ribeiro Dias
Gonçalves**

Doutora em Educação – Universidade de Campinas. Professora Adjunta da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal – Universidade Federal de Uberlândia.



Foto: : Eduardo Davel

Metodologias Integrativas em Projetos de Assistência Técnica para Comunidades Urbanas¹

Heliana Faria Mettig Rocha e Maria Suzana Moura

Resumo

O objetivo do texto é apresentar e refletir sobre a abordagem das metodologias integrativas (MI) aplicadas em sala de aula e em projetos de assistência técnica para comunidades urbanas, no contexto da primeira turma da Residência Profissional em Arquitetura, Urbanismo e Engenharia da UFBA. Inicialmente, esclarecemos sobre o contexto da experiência. Em seguida, destacamos as referências teóricas das Metodologias Integrativas; bem como a aplicação destas no ambiente de aprendizagem na universidade e posterior inserção dos profissionais residentes em comunidades urbanas de Salvador, entre outras cidades. Por fim, as conclusões apontam que as MI, ao utilizar meios não convencionais de expressão, ampliam as possibilidades de interação e apreensão dos técnicos e sua atuação em projetos de Assistência Técnica para comunidades urbanas mais resilientes.

Palavras-chave

Metodologias Integrativas. Formação. Assistência Técnica Participativa.

Abstract

The article discusses integrative methodologies (MI) used in the process of technical assistance to urban communities during the activities of the first experience of the specialization course “Professional Residence in Architecture, Urban Design and Engineering”, from the Federal University of Bahia, Brazil. Initially, we clarify the context of the experience. Then, we highlight the theoretical references of Integrative Methodologies; as well as apply these in the learning environment at the university and later in the integration of professional residents in urban communities in Salvador, among other cities. Finally, the conclusions point that MI, by using non-conventional means of expression, expand the possibilities of interaction and the role of professionals in technical assistance projects to help more resilient urban communities.

Keywords

Integrative Methodologies. Training. Participatory Technical Assistance.

INTRODUÇÃO

Na situação atual brasileira, temos visto uma grande demanda por intervenções governamentais para suprir necessidades locais de comunidades desprovidas de habitação, saneamento básico e distribuição de energia, citando apenas alguns dos direitos dos cidadãos garantidos por lei. Os principais avanços dos movimentos sociais por moradia, desde o início do século XX, com o crescimento acelerado das grandes cidades, resultaram na formulação da Lei Federal Nº10257/2001 – o Estatuto das Cidades (BRASIL, 2001), conquistado por iniciativa popular.

Nesse contexto de desigualdade social, carência e luta, muitas vezes, arquitetos, urbanistas e engenheiros sentem-se impotentes para criar cidades melhores, mais inclusivas e resilientes. Entretanto, fortalecidos pela vontade coletiva que se faz presente, estes profissionais precisam se preparar para atuar junto com moradores e gestores (GORDILHO-SOUZA, 2013). Foi com este propósito que a Universidade Federal da Bahia, por meio da Faculdade de Arquitetura (Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo) e do LabHabitar – Laboratório de Habitação e Cidade, em parceria com a Escola Politécnica, implantou, em 2013, a proposta da Residência AU+E/UFBA, com o curso de especialização em Assistência Técnica para Habitação e Direito à Cidade. O curso tem o propósito de contribuir na formação de profissionais e cidadãos para viabilizar projetos inovadores de inserção urbana e inclusão social, aprendendo com a cidade, em um amplo e permanente diálogo que defina novos compromissos de construção coletiva (www.residencia-aue.ufba.br).

O conjunto das disciplinas da parte teórica do curso, nos quatro meses iniciais, incentiva a reflexão crítica e o questionamento de concepções e ideias que alimentam o quadro de exclusão social nas cidades, bem como o uso da criatividade na escolha de temas e soluções próprias às comunidades demandantes. Do ponto de vista metodológico, a Residência incentiva um processo de formação profissional humanística, incentivadora da participação social e do fortalecimento da cidadania.

Entre as cinco disciplinas da Residência, a de Metodologias e Técnicas para Projetos Participativos² contempla o estudo das Metodologias Integrativas (MI), assim como outras abordagens e instrumentos de pesquisa-ação para interação com grupos sociais. Este componente curricular objetiva auxiliar na definição de formas participativas apropriadas para apreensão da realidade, produção do conhecimento e definição de projetos a partir de diagnóstico técnico-participativo; assim como despertar nos gestores envolvidos com projetos de assistência técnica o papel de agentes de transformação social nas comunidades em que atuam.

A referida disciplina pôs em prática o conhecimento de diversas técnicas de promoção da participação cidadã no desenvolvimento de projetos, as quais podem ser incluídas no campo das metodologias integrativas. A aplicação direta das metodologias em sala de aula possibilitou que a turma vivenciasse uma espécie de comunidade, com suas próprias características, demandas, necessidades e sonhos, objetivando identificar e fortalecer um propósito em comum – o aprendizado das MI. Utilizando referências não convencionais, através de um caminho de encontro com o sensível e o intuitivo, a experiência aproximou

os residentes, possibilitou a criação de uma ambiência propícia ao aprendizado, bem como novos instrumentos para a etapa seguinte de prática no campo.

A interação dos profissionais residentes com as comunidades em Salvador teve como base um Banco de Dados com demandas organizadas pelo Laboratório de Habitação e Cidade - LabHabitar da Faculdade de Arquitetura da UFBA. Tal interação aconteceu em dois momentos: durante a elaboração do Plano de Trabalho de conclusão das disciplinas teóricas; e, no período seguinte, na Atividade de Campo. O Plano de Trabalho foi elaborado pelas seis equipes, tendo como objetivo integrar conteúdos e orientar a Atividade de Campo de realização da assistência técnica, a qual seguiu por oito meses, de abril a novembro de 2014.

As comunidades assistidas foram: Nova Esperança de Ipitanga, Calabar-Alto das Pombas, Quilombo Rio dos Macacos e Centro Histórico-Gamboá (Salvador-BA), Vila da Dignidade (Ruy Barbosa-BA) e Vila Mangueira (João Pessoa-PB).

Assim, é nesse contexto que as MI são aqui refletidas, enquanto conteúdo vivenciado no processo de aproximação dos profissionais residentes em sala de aula e entre eles e as comunidades urbanas demandantes de assistência técnica.

METODOLOGIAS INTEGRATIVAS

Noções Básicas

Desde os anos 70 do século passado, muito se fala de participação social, popular ou cidadã, no âmbito das políticas públicas e dos projetos urbanísticos e de desenvolvimento territorial. No entanto, avançamos pouco em termos de metodologias e instrumentos capazes de dar conta da diversidade de formação, de linguagem e de formas de expressão. Seguimos atuando sob a hegemonia do pensamento intelectual, nascido da racionalidade lógica e analítica e da expressão verbal. Por isso, é cena comum em muitas das nossas reuniões e salas de aula encontrar pessoas presentes ausentes, um ou poucos falando, reproduzindo a verticalidade e as relações de mando, obediência e absentismo. Isso tende a acontecer, inclusive, nos processos participativos fomentados pelo Estado e/ou pela Sociedade Civil.

Em face desta realidade, precisamos reunir o que esteve cindido em nossa civilização. Para darmos conta das necessidades de colaboração e participação, são insuficientes os códigos tecnocientíficos, baseados, essencialmente, na racionalidade lógico-analítica-verbal. É o que Gianella (2008) aponta como uma virada paradigmática necessária, a qual pode ser propiciada pela integração, no âmbito da educação e da gestão, de dimensões esquecidas do humano, do ser-fazer humano – corpo, emoção, intuição, arte.

Temos vivenciado essa virada paradigmática no ensino-aprendizagem e na extensão universitária desde o início dos anos 2000, processo que se aprofundou com o encontro das autoras com Valéria Giannella e com outros grupos de pesquisa-ação. Tais experiências têm evidenciado o quão fecunda é a conexão com a nossa natureza mais próxima, o nosso corpo, aliada à interação das pessoas e à disposição das cadeiras em círculo e à abertura

para inserção de várias expressões artísticas. Estes elementos de conexão pessoal e coletiva propiciam um caminho de encontro com o sensível e o intuitivo e de mobilização das pessoas para a produção compartilhada do conhecimento e para criar coletivamente.

Temos percebido que este tipo de prática permite criar um campo de unidade, um campo fecundo para fluir a intuição e outros níveis de percepção. É interessante observar que os movimentos corporais focados no sensorial e no sentimento, assim como o posicionamento em círculos, têm o potencial de gerar um ambiente favorável para a primeira aproximação com um tema sobre o qual se pretende debruçar.

Especificamente em relação aos círculos, vale dialogar com Bolen (2011, p. 19), a qual chama a atenção para a dinâmica específica que se constitui em um grupo que adota esta forma em suas reuniões: “incentivam a psique, confiança e autenticidade” e, a depender das práticas desenvolvidas, os encontros circulares, “estimulam a imaginação e são um meio para a criatividade”. Essas são qualidades fundamentais da gestão participativa na perspectiva aqui apresentada e é o que temos observado na prática nos últimos anos, inclusive nas aulas e atividades de campo da Residência AU+E. Certamente, como bem lembra a autora, estão presentes, nesses círculos, os desafios das interações humanas, a exemplo da desconfiança e competição, porém não é este o nosso foco neste momento.

Podemos dizer que o caminho que estamos tecendo é também arte, integrando aqui a visão Yorubá “de que a arte está no corpo” e compreendendo o corpo “como expressão e linguagem, pleno de intencionalidade, lugar onde a existência se realiza” (MERLEAU-PONTY, 1971 *apud* MOURA; MOURA; CALIL, 2009). Considerando, ainda, que o corpo “conhece o mundo antes de podermos reduzi-lo a conceitos e esquemas abstratos próprios de nossos processos mentais” (DUARTE Jr., 2004, p. 126).

Arte e corpo abrem a possibilidade da coexistência das dimensões intelectual e sensível/intuitiva no conhecimento humano, possibilitando entrar em cena o saber sensível, o qual vai além do pensar analítico. O pensamento racional é linear, concentrado e analítico. Pertence ao domínio do intelecto, cuja função é discriminar, medir, classificar. “[...] O conhecimento intuitivo, por outro lado, baseia-se numa experiência direta, não-intelectual da realidade, em decorrência de um estado ampliado de percepção consciente. Tende a ser sintetizador, holístico e não-linear” (CAPRA, 1991, p. 35).

Encontramos em Maria Cândida Moraes um caminho de aprofundamento do diálogo, quando nos fala da “importância do clima gerado nos ambientes de ensino-aprendizagem”, através da integração do corpo, das emoções, do diálogo e da convivência humana. Isto, porque, ainda de acordo com a autora, o ambiente de aprendizagem, assim como todo lugar “onde a vida acontece”, pode ser percebido como um “campo energético e vibracional de diferentes frequências, moldado pelas relações, intenções, decisões e consciência daqueles que o habitam” (MORAES, 2004, p. 66).

Com esta compreensão, a perspectiva que se abre para o educador, assim como para o arquiteto e urbanista que se propõem a estimular a participação no desenvolvimento de projetos, é de facilitar a geração de ambientes que favoreçam a escuta e a emergência da

inteligência coletiva, as quais contribuem para a criação conjunta de conhecimento, projetos e ações. Além dos aspectos citados por Moraes (2004), incluímos na noção de ambiente o espaço físico com a distribuição do mobiliário (cadeiras e mesas) e a composição de elementos que estimulam os sentidos (visual, olfativo e sonoro), conforme detalharemos no próximo item.

As experiências que temos desenvolvido até aqui nos levou a uma trilha para trabalhar com grupos em contextos diferenciados de formação, iniciando-se com a criação de um ambiente de acolhimento, seguindo com a ativação da presença de cada participante no contexto e posterior processo de criação coletiva.

Especificamente com relação ao curso aqui abordado, as noções básicas acima apresentadas levaram à criação do que denominamos Espiral da Assistência Técnica Participativa, a seguir apresentada.

Figura 1 - Espiral da Assistência Técnica apresentada na aula Metodologias Integrativas para Processos Participativos



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Pensamos em duas formas de visualização da espiral que integram os momentos da assistência técnica no campo: encontro, levantamento de necessidades, sonhar juntos e projeção. Sendo que estes momentos não são estanques. Estão em constante movimento e, eventualmente, são retomados com objetivos diferentes, podendo ou não reproduzirem a sequência; embora seja uma espiral ascendente. Por exemplo, o “encontro” pode acontecer para o levantamento de necessidades, para os primeiros momentos de aproximação, bem como no processo de elaboração do projeto.

Por meio da analogia com a forma da espiral, o processo de aproximação e apreensão das necessidades da comunidade segue o sentido ascendente, porém, algumas vezes, segue o sentido descendente, ao retomar parte do processo anterior, dependendo da situação em que se encontra, não existindo uma regra única. Este fenômeno do movimento é visto como natural, pois o crescimento e fortalecimento das relações entre as pessoas e entre elas e o ambiente é algo construído ao longo do tempo. Para isso, as MI baseiam-se em diversas formas de expressão que auxiliam e tornam esse processo mais humano e permanente.

A Figura 1 sugere, ainda, um movimento ascendente de encontros entre técnicos e comunidade, facilitando o entendimento de que estes podem ter um eixo condutor natural quando focados na criação de um ambiente de acolhimento, na ativação da presença pessoal e coletiva, na construção do sentido de pertencimento ao grupo, ao lugar e na elaboração de conteúdos por meio da expressão não convencional, para, então, chegar na projeção ou cocriação.

Relacionando com o campo da didática sistêmica, segundo Machado (2005, p. 132), a forma em espiral é uma metáfora para designar o fenômeno recursivo, no qual o retorno frequente às aprendizagens anteriores, ressignificando-as e combinando-as, reconstrói a história e o próprio conhecimento constantemente.

Por meio dessa abordagem, propomos exercícios de conexão entre o que se aprende e o cotidiano pessoal e coletivo. O ambiente para seu estabelecimento é construído através da tomada de consciência pelos participantes e da importância dada ao conhecimento e ao autoconhecimento, de forma concomitante.

APLICAÇÃO DAS MI NAS AULAS DA RESIDÊNCIA AU+E/UFBA

Conduzimos todo o processo com a intenção de que o grupo de residentes se percebesse como uma comunidade, com suas próprias características, necessidades e sonhos, identificando e fortalecendo um propósito comum.

O ponto de partida foi a criação de um ambiente harmonizado para favorecer a interação, um dos elementos básicos que caracteriza o campo das MI (MOURA, 2013), a partir da disposição das cadeiras em círculo, da utilização de música ambiente e de essência aromática, ativando diferentes sentidos de percepção do corpo. Outro elemento foi a preparação de um centro para o círculo, composto por uma flor, canetas coloridas, livros sobre o tema e um papel em branco, o qual foi utilizado, posteriormente, para o registro dos acordos entre os participantes e do propósito do encontro, conforme registra a fotografia 1.

Estando todos confortáveis, partimos para reafirmar por que estávamos ali e para a apresentação dos participantes. Convidamos as pessoas a expressarem o nome e uma qualidade que estavam oferecendo para o bom andamento do encontro, sendo este mais um passo para as pessoas se colocarem inteiras no trabalho, uma forma de ativação da presença.

Nesta trilha, resgatamos uma das dimensões esquecidas por nós nos ambientes da educação e do trabalho, ou seja, o nosso corpo que é a Natureza mais próxima de nós mesmos. Este é outro passo fundamental para ativar o sensível, o intuitivo e intensificar a nossa presença. Para isto, convidamos as pessoas a uma prática corporal: respiração e movimentos livres que permitiram trazer a consciência para o momento presente e para as sensações de conforto e desconforto. Este foi o caminho para adentrar, em seguida, a conexão com o contexto da Residência AU+E e o propósito da disciplina. Neste ponto, valorizamos a história do lugar, a qual acabou sendo relatada pelos professores mais antigos, conhecedores da história da fundação da Faculdade de Arquitetura. Este resgate deixou evidente o ponto de ligação

entre a origem da faculdade e o propósito do curso atual, ambos em prol do estímulo a projetos participativos de interesse social.

Foto 1 - Aplicação das MI: ambiente harmonizado, cadeiras em círculo, com centro, para Roda de Diálogo.



Fonte: Arquivo das autoras.

Dentre as técnicas utilizadas para o levantamento de necessidades e o momento de sonhar juntos, experimentamos:

Roda de diálogo: técnica utilizada para definição do propósito e dos acordos do grupo de residentes e professoras (as autoras deste artigo). Em círculo, os participantes foram convidados a exercitarem a escuta e fala contextualizada, ouvindo plenamente o outro, sem estar elaborando a sua própria fala durante a audição. Essa atitude incentiva o diálogo e a troca de saberes, tornando-os mais aprazíveis e fecundos³:

História inventada, uma técnica de contação de histórias em grupo, na qual todos são convidados a criar junto, em círculo, um enredo e personagens, a partir de um tema/propósito previamente acordado, cabendo ao facilitador iniciá-la⁴. No contexto da disciplina, a técnica foi inserida para trabalhar as necessidades e conflitos do grupo de residentes naquele momento do curso;

Biomapa (mundialmente conhecido como *Greenmap*): é uma técnica que estimula o envolvimento dos participantes e permite visualizar o quanto conhecem sobre o local em foco. No curso, o biomapa foi aplicado ao bairro onde está localizada a Faculdade de Arquitetura no momento do sonhar juntos;

Teatro temático: uma técnica utilizada para estimular a criatividade e a aprendizagem coletiva. Os residentes foram divididos em grupos e solicitados a simular situações de conflito e possíveis soluções no momento da interação com a comunidade.

Já no momento da projeção, utilizamos o *World Café*, ou seja, uma técnica voltada a dinamizar a participação e criação coletiva de conhecimento e geração de soluções de problemas em grupos, aproveitando o momento que seria o intervalo do “cafezinho”⁵. No contexto do curso aqui referido, os grupos refletiram sobre possíveis soluções para a situação

apresentada por uma das residentes que já estava atuando em uma comunidade.

Os residentes reuniram-se em pequenos círculos, cada um com uma questão específica que deveria ser estudada, expressando-se, além da fala, por meio de desenhos e textos livres, gerando diretrizes projetuais de assistência técnica para as demandas daquela comunidade, numa experiência colaborativa.

Foto 2 - Aplicação das MI: técnica do World Café.



Fonte: Arquivo das autoras.

De modo geral, o poder de harmonização e de pacificação que podemos experimentar com as MI cria canais para que possamos lidar de forma mais criativa com os conflitos e tensões que presenciamos, com os desafios que encontramos em termos do relacionamento entre pessoas, da escolha dos caminhos a seguir e da sustentabilidade dos projetos e grupos, na sala de aula e em outros âmbitos (MOURA, 2013).

A abordagem das MI foi validada com sucesso nas aulas da Residência AU+E/UFBA, tanto nos momentos de encontro, de diagnóstico das necessidades do grupo, no momento de sonhar juntos e na projeção. Na sequência, esta experimentação levou as seis equipes de residentes a se apropriarem de algumas das referências e técnicas, criando suas próprias abordagens em oficinas específicas descritas nos Planos de Trabalho e no desenvolvimento da Atividade de Campo, conforme assinalado na introdução.

APLICAÇÃO DAS MI NO PROCESSO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

A partir da observação participante, da tutoria junto a alguns residentes e do contato com os moradores, durante a atividade de campo, identificamos algumas apropriações das MI no processo de assistência técnica. Isto aconteceu por meio das oficinas planejadas pelos grupos de trabalho, visando alcançar um diagnóstico técnico participativo, o qual viria a ser o próximo produto do curso.

Para demonstrar a relação com a Espiral da Assistência Técnica Participativa, tomamos alguns exemplos das oficinas desenvolvidas pelas equipes, lembrando que esta serviu apenas

como eixo norteador para a criação de outras dinâmicas e oficinas, adaptadas à realidade local. É a partir deste fato que compreendemos a validação da abordagem das MI aqui apresentada.

Observamos que, nos encontros com as comunidades e suas lideranças, de modo geral, as equipes buscaram criar ambientes de acolhimento para propiciar confiança mútua, por meio da disposição das cadeiras em círculo, inovando em formas de apresentação, ativando a presença pessoal e coletiva. A importância dada à história contada pelos moradores mais antigos também ajudou na demonstração de respeito, honrando os mais antigos e a memória do lugar. Para isto, muitos utilizaram a roda de diálogo como recurso na elaboração conjunta de acordos para guiar os encontros, estimulando a escuta e a troca de saberes, tornando-os mais aprazíveis e fecundos. A foto que segue ilustra os elementos destacados acima.

Foto 3 - Aplicação das MI: Roda de Diálogo na comunidade



Fonte: Arquivo das autoras.

Com o objetivo de reconhecimento das pessoas e do lugar, algumas equipes demonstraram uma preocupação em apreender a visão que os moradores tinham de sua comunidade e entorno, partindo para a identificação de seus problemas e potencialidades, através da construção de diagramas e mapeamentos simples e de fácil entendimento, aos quais todos podiam acrescentar suas impressões ao longo do processo. Esta prática assemelha-se à técnica do biomapa, utilizada em sala de aula, e pode ser considerada como um desdobramento desta.

Em contextos mais participativos, a exemplo da comunidade Nova Esperança, as oficinas promovidas pelos residentes e lideranças locais chegaram a elaborar diagramas, uma espécie de mapa, dos atores e suas redes de relacionamento. Este tipo de mapeamento ampliou o conhecimento das redes sociais, tanto pelos moradores quanto pelos residentes. Este reconhecimento das redes pode ser um caminho de fortalecimento das comunidades.

A oficina do biomapa foi utilizada por duas equipes em áreas distintas, auxiliando muito na localização das principais referências sociais, ambientais, de serviços e equipamentos existentes na localidade, conforme ilustra as Foto 4 e 5.

Fotos 4 e 5 - Aplicação das MI: Biomapa

Fonte: Arquivo das autoras.

Observando uma equipe que atuou em uma comunidade quilombola em área periurbana, percebemos que ocorreu uma forte aproximação entre os residentes e a mesma. Aproximação esta que possibilitou a aplicação de uma técnica colaborativa de mapeamento da memória comunitária, fortalecendo a união das pessoas pelo valor imaterial inerente ao lugar. Esta apropriação demonstra a validade da metodologia que considera o *genius locci*, ou seja, a compreensão da vocação do lugar, honrando a memória dos antigos.

Durante a realização dos encontros e oficinas neste período inicial de trabalho de campo, as equipes de residentes enfrentaram algumas barreiras, sendo a mobilização das pessoas para a participação a mais desafiadora. Esta dificuldade levou as equipes a promover diálogos com as comunidades, levando à mudança de estratégias, a partir da avaliação do processo que vinham adotando. Alguns procuraram identificar, com as lideranças e demais participantes, os acertos, desacertos e os motivos da dificuldade de mobilização e da falta de assiduidade das pessoas.

É interessante resgatar o caso da equipe que assistia uma comunidade urbana próxima de bairros centrais da cidade. A justificativa encontrada para a falta de mobilização foi o desânimo dos moradores com relação à universidade, por conta de atuações anteriores por parte de outros grupos que não deram retorno nem geraram resultados para a comunidade. Este fato desafiou e estimulou a equipe a usar de muita criatividade. Para este caso, os residentes criaram um formato de assistência técnica na escala individual para identificar as necessidades predominantes da comunidade e, posteriormente, elaborar seus projetos de assistência técnica. Esta alternativa foi chamada de “Consultório Técnico em Arquitetura” e possibilitou o registro, em relatórios, das ocorrências e possíveis intervenções, além do encaminhamento das situações mais específicas às instituições públicas devidas.

Estes momentos de encontros, identificação das necessidades e de sonhos conjuntos foram realizados por meios que vão além dos convencionais, desconstruindo e ressignificando processos de diagnósticos técnicos tradicionais, muitas vezes, unilaterais.

Relembrando a espiral, com a conclusão das etapas acima referidas, as equipes conseguiram sintetizar as demandas por comunidade e elaboraram um diagnóstico apresentado no Seminário de Diagnóstico Técnico Participativo, compondo mais um produto da Residência AU+E. A partir deste momento, foi possível identificar o eixo conceitual que orientou o trabalho dos grupos, dando indicações para a etapa seguinte do trabalho individual dos residentes nas áreas demandantes de projetos de assistência técnica dentro das comunidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto da Residência AU+E/UFBA, gestado coletivamente nos últimos anos, põe em prática, de uma forma mais ampla, a Lei Federal No. 11888/2008 para Assistência Técnica Pública e Gratuita para Habitação de Interesse Social.

Nesse contexto, os arquitetos, urbanistas e engenheiros, assim como profissionais de áreas afins, podem se preparar tecnicamente, incluindo meios intuitivos para criar cidades melhores, mais inclusivas e resilientes. Assim, a resiliência urbana tem seu conceito ampliado para além de uma resposta a um impacto físico ou natural (CSIRO, 2007), pois permeia uma lógica de sistema com a sua capacidade de mudança e adaptação contínua, considerando seus fluxos, dinâmicas, redes e o ambiente, a partir das pessoas participantes dos processos que vivenciam no meio ambiente urbano.

A experiência relatada chama a atenção para o potencial de aplicação das MI em ambientes de aprendizagem e de assistência técnica. A formação de profissionais com este tipo de metodologia diferencia-se do preparo técnico convencional, pois enfatiza o sensível, a arte, o corpo e o olhar cuidadoso sobre si, as pessoas e o ambiente, como fundamentos para a aplicação e recriação de técnicas. Técnicas voltadas à facilitação de encontros, ao levantamento de necessidades e à projeção colaborativa, enquanto fases de uma espiral da assistência técnica participativa.

Nesse tipo de abordagem, cabe ao arquiteto e urbanista, como qualquer profissional que se

propõe a atuar com processos participativos, contribuir também para a geração de ambientes que favoreçam a escuta e a emergência da inteligência coletiva; incluindo a distribuição do mobiliário (cadeiras em círculo) e a inserção de elementos que estimulam os sentidos (visual, olfativo e sonoro), em qualquer um dos momentos da espiral. Da mesma forma, é necessário ativar a presença sensível e comprometida para que se realize a troca e construção conjunta de saberes e soluções, utilizando-se e recriando técnicas, como as aqui relatadas.

Nas aulas ministradas para a primeira turma do curso e durante o processo de assistência técnica, encontramos evidências de que as metodologias integrativas ampliam as possibilidades de expressão e de interação dos residentes entre si e com as comunidades urbanas. Isto acontece através de práticas participativas simples que recuperam, inclusive, saberes ancestrais, como a reunião em círculo em torno de um centro com o foco do encontro, a prática da escuta e do diálogo e a integração do corpo e de variadas formas de arte, dentre outros.

Afinal, como apontado por Giannella e Moura (2009), as metodologias integrativas visam propiciar a produção do conhecimento interativo, pretendem valorizar as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo e mobilizar no coletivo toda riqueza do humano.

Assim, todo o processo deu-se a partir da apropriação de ferramentas, técnicas e dinâmicas capazes de potencializar os processos de aprendizagem, utilizados dentro e fora da sala de aula, na prática da assistência técnica, com base na troca de experiências entre as pessoas envolvidas. Buscamos, portanto, um realinhamento entre saberes e fazeres, experimentando novas formas de olhar, sentir e perceber as aspirações do coletivo, as organizações e as questões sociais.

Enfim, voltando à metáfora da espiral das MI, esta remete à idealização e construção de novas técnicas participativas que consideram teoria e prática de forma cíclica e de tendência ascendente, na qual é importante conviver com a incerteza do conhecimento e do cotidiano, com o imprevisto. Entretanto, essas práticas dependem de flexibilidade para criação e adaptação aos contextos específicos, assim como, atitudes permanentes de avaliação, autocrítica e escuta por parte dos profissionais, ampliando a abrangência e aplicabilidade nas diversas realidades, além da prática acadêmica.

A reflexão aqui desenvolvida não esgota o tema, pelo contrário, indica a necessidade de aprofundamento na pesquisa sobre o potencial e os desafios da aplicação das Metodologias Integrativas em contextos participativos de aprendizagem e de atuação profissional. A Espiral da Assistência Técnica Participativa, com seus momentos e técnicas, merece também novas pesquisas.

NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: nov. 2014. Aceito para publicação em: mar. 2015.
- 2 A disciplina ocorreu entre novembro e dezembro de 2013 e a atividade de campo dos estudantes foi desenvolvida no período de abril e novembro de 2014.

- 3 A Roda de Diálogo é uma técnica elaborada pelas autoras tendo como referências a Roda de Escuta, conforme Giannella e Moura (2009) e a abordagem de Mariotti (2011) sobre Diálogo.
- 4 Para maiores informações sobre esta técnica ver Giannella e Moura (2009)
- 5 Para maiores informações ver <http://www.theworldcafe.com/>

REFERÊNCIAS

BOLEN, J. S. **O Milionésimo círculo**: como transformar a nós mesmas e ao mundo: um guia para círculos de mulheres. 2. ed. São Paulo: Triom, 2011.

BORGES, I. A.; ALONSO, R. C.; ROCHA, H. F. M. O direito à cidade pela experiência do projeto “Nova Esperança – Meio Ambiente Urbano”. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA E URBANISMO. 3. São Paulo, 2014.

CAPRA, F. **Ponto de Mutação**. São Paulo: Ed. Cultrix, 1991.

CSIRO (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation). **Urban Resilience Research Prospectus**. Australia, Arizona State University— USA and Stockholm University—Sweden 2007.

DUARTE Jr., J. F. **O sentido dos sentidos**: a educação (do) sensível. Curitiba: Criar, 2004.

BRASIL. Lei 10.257. **Estatuto das Cidades**. 2001.

GIANNELLA, V. Base teórica e papel das metodologias não convencionais para formação em Gestão Social. In: CANÇADO, Airton *et al.* (Org.). **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas, Tocantins: Nesol; UFT; Católica do Tocantins; UNITINS, 2008. p. 11-36, (Coleção ENAPEGS; v. 2).

_____; MOURA, M. S. **Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social**. Salvador: Editora CIAGS, 2009. v. 2. (Série Editorial CIAGS / Roteiros Gestão Social).

GORDILHO-SOUZA, A. **Assistência Técnica em Arquitetura, Urbanismo e Engenharia**: Avanços Institucionais. In: PROJETAR, 6., **Anais...** Salvador, 2013.

_____; ROCHA, H. F. M.; LIMA, L. C. Design and Technology for Inclusive Housing: Professional Residence Experience. In: ZEMCH - ZERO ENERGY MASS CUSTOM HOMES INTERNATIONAL CONFERENCE. 20. Londrina. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2014. 1 CD.

MACHADO, V. Definições de prática pedagógica e a didática sistêmica: considerações em espiral. In: **Revista Didática Sistêmica**, v. 1, out./dez. 2005. Disponível em: <www.redisis.furg.br>. Acesso em: 20 jun. 2014.

MARIOTTI, Humberto. **Um Método de Reflexão Conjunta e Observação Compartilhada da Experiência**. Disponível em: www.geocities.com/pluriversu. Acesso em: 10 jun. 2011.

MORAES, M. C. Pressupostos Teóricos do Sentipensar. In: MORAES, Maria Cândida; DE LA TORRE, Saturnino. **SentiPensar: Fundamentos e Estratégias para Reencantar a Educação**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2004.

MOURA, M. S. Metodologias Integrativas. Abrindo Novos Caminhos para a Criação Coletiva na Gestão Social. In: **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. Salvador, v. 2 n. 3, p. 179-188, set./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.rigs.ufba.br>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

_____; MOURA, S.; CALIL, M. Sala em cena: jogos teatrais na formação do/a gestor/a social. **Revista Terceiro Incluído: transdisciplinaridade e educação ambiental**. Goiânia, v. 1, n. 1, p. 57-74, jan./jun. 2011. Disponível em: <www.revistas.ufg.br/index.php/teri/article/view/14389>. Acesso em: 12 out. 2012.

RESIDÊNCIA AU+E/UFBA. **Residência Profissional em Arquitetura, Urbanismo e Engenharia da Universidade Federal da Bahia**. Disponível em: <<http://www.residencia-ae.ufba.br>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

WALKER, B.; HOLLING, C.; CARPENTER, S.; KINZIG, A. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. **Ecology and Society**, v. 9, n. 2, 2004.

**Heliana Faria
Mettig Rocha**

Doutoranda e Mestre em Arquitetura e Urbanismo pelo PPGAU/UFBA com doutorado sanduíche na UCPH. Graduada em Arquitetura pela UFBA. Integra o Grupo de Pesquisa LabHabitar e o corpo de professores permanentes do curso de especialização em Assistência Técnica para Habitação e Direito à Cidade - Residência Profissional em Arquitetura, Urbanismo e Engenharia (Residência AU+E/UFBA).

**Maria Suzana
Moura**

Doutora em Administração Pública pela UFBA. Mestre em Planejamento Urbano e Regional pela UFRGS. Graduada em Arquitetura pela UFBA. Integra o Grupo de Pesquisa e Extensão sobre Metodologias Integrativas para a Formação e Gestão Social e o Centro Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS).



Foto : Pedro Becker Sander



Foto : Lydia Maria Pinto Brito

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

José Raimundo Cordeiro Neto e Marluse Martins de Matos

Resumo

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

Palavras-chave

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

Abstract

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

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

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

INTRODUÇÃO

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

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

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

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

em que estabeleceu desigualdades e contradições sociais intensas.

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

ASPECTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS

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

O Desenvolvimento Rural e a Perspectiva da Gestão Social

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Relações Interorganizacionais e Fortalecimento da Gestão Social

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A PESQUISA EMPREENDIDA: CONTEXTO E ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

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

O contexto de Intervenção

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

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

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

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

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

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

Orientações Teórico-Metodológicas

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

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

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

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

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

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

Fonte: Organização própria.

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

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

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

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

Fonte: Organização própria.

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: Organização própria.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: Organização própria.

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

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

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

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

NOTA

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

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

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

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

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

**José Raimundo
Cordeiro Neto**

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

**Marluse
Martins de
Matos**

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

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

