

RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

v.6n.2 maio/ago. 2017

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.6 n.2 maio/ago. 2017 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

Tiago Teixeira Oliveira

Revista interdisciplinar de gestão social / Universidade Federal da
Bahia, Escola de Administração, Centro Interdisciplinar de
Desenvolvimento e Gestão Social. – Vol.6, n. 2 (maio/a. 2017)-
- 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

Alexandre de Pádua Carrieri
UFMG

Alketa Peci
EBAPE/FGV

Andrea Leite Rodrigues
USP

Antonio Strati
Università degli Studi di Trento,
Itália

Antonia de Lourdes Colbari
UFES

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

Eda Castro Lucas de Souza
UNB

Fernando Gomes de Paiva Júnior
UFPE

Jean-François Chanlat
Université Paris -Dauphine, França

José Antonio Gomes de Pinho
NPGA/UFBA

Luciano Junqueira
PUC-SP

Luiz Alex Silva Saraiva
UFMG

Miriam Cristina Marcilio Rabelo
UFBA

Pedro Lincoln Mattos
UFPE

Peter Kevin Spink
EAESP/FGV

Roberto Costa Fachin
PUC-MG

Rosinha da Silva Machado Carrion
UFRGS
Jean-Louis Laville
Conservatoire National des Arts
et Métiers, França

Maria Tereza Flores-Pereira
UFRGS

Mary Jo Hatch
Boston College, EUA

Paula Chies Schommer
UDESC

Silvia Gherardi
Università degli Studi di Trento,
Itália

Tânia Fischer
CIAGS/EA/UFBA

Valéria Giannella
UFCA

sumário

11 Editorial

13 Foto da Capa

Contribuição fotográfica
Tiago Teixeira Oliveira

15 Comunidades de Prática: Contribuições para Garantir o Direito à Cidadania

Contribuição Teórica
Eduardo Fernandes, Marilda Todescat e Jordana Cardoso
<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n2p15-38>

41 Os Novos Modelos de Gestão Participativa em Museus: Contributos para o Desvanecimento das Dicotomias

Contribuição Teórica
Lorena Sancho Querol
<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n2p41-72>

75 Luz, Câmera, Ação! Quando a Resistência ao Poder e Controle Organizacional Provoca o Riso

Contribuição Teórica
Valdir Machado Valadão Junior, Cintia Rodrigues Oliveira Medeiros e Fabiane Deus Teixeira
<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n2p75-92>

95 Motivação e Trabalho no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso no Projeto Nós do Morro

Contribuição Teórica
Marina Dias Faria e Patricia Gibson
<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n2p95-112>

115 Por que as Pessoas Maduras Doam mais Dinheiro e/ou Bens? Estudo Realizado com Doadores com mais de 50 Anos no Espírito Santo - Brasil

Contribuição Teórica
Emerson Wagner Mainardes, Nivea Coelho Pereira Degasperi e Rozélia Laurett
<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n2p115-134>

137 Cooperação e Antagonismo no Atendimento ao Autismo no Brasil: Mapeamento da Rede de Atores

Contribuição Teórica
Cláudio Bezerra Leopoldino
<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n2p137-154>

157 A Relação entre o Tutor e o Aluno: Acolhimento e Dádiva no Ensino a Distância

Contribuição Teórica

Márcia Cristina Reis e Maria Rosário Rolfsen Sallles

<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n2p157-166>

169 Da Educação Superior Tradicional ao Ensino Contextualizado: Algumas Lições da Universidade Federal do Cariri para o Desenvolvimento Territorial do Semiárido Brasileiro

Contribuição Vivencial

Ives Romero Tavares do Nascimento, Estêvão Lima Arrais, Jayne Brazil Xenofonte Carreiro e Francisco Alexsandro Souza Canuto

<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n2p169-184>

editorial

Desta vez, a RIGS chega-nos com a estética da Rocinha, no Rio de Janeiro. Convida-nos a refletir sobre emaranhados, contrates, cores, dinâmicas, alteridades e formas de organização. Nesta reflexão, somos envolvidos pelos diversos assuntos tratados neste número: direito à cidadania, gestão participativa em museus, poder e controle organizacional, motivação e trabalho no terceiro setor, doação de recursos, atendimento ao autismo, dádiva no ensino a distância, ensino contextualizado. Assim como a Rocinha, esta edição da revista é rica em diversidade de assuntos, cores, experiências e formas de organização. É nessa diversidade de disciplinas, estéticas, locais e práticas em que nos encontramos, regularmente, em nossa vida como gestores, professores, pesquisadores e cidadãos.

Que esta RIGS lhe traga, estimado leitor, descobertas inspiradoras!

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL
Editor



Foto: Tiago Teixeira Oliveira

Foto da Capa

Tiago Teixeira Oliveira

2016

Fotógrafo e historiador, com especialização em Patrimônio Cultural



Rocinha, uma das maiores favelas do mundo; ou um grande bairro popular, com cerca de 70 mil habitantes, proporciona algumas discussões sociais, uma delas: a segurança. Porém, a proposta da exposição sobre a Rocinha, do Projeto En-cantos, veio na tentativa de quebrar os preconceitos sociais, mostrando a ocupação e a vida humana na cidade, pelas questões físicas (arquitetônica), de organização política (eleição para associação de moradores), e demais estruturas, pois se acredita que as cidades sem habitantes não têm vida; é a sociedade que ocupa, cria, constrói e transforma. Também há o intuito de mostrar a beleza do local; pois enquanto alguns definem as margens da cidade, a Rocinha, no alto do morro, apropria-se de uma visão privilegiada, dizendo: “Eu também faço parte desta cidade, e também olho vocês”, havendo um “diálogo”.



Foto: Tiago Teixeira Oliveira

Comunidades de Prática: Contribuições para Garantir o Direito à Cidadania¹

Eduardo Fernandes, Marilda Todescat e Jordana Cardoso

Resumo

Verifica-se tendência crescente nas pesquisas de estudos organizacionais, especificamente aprendizagem informal em comunidade de prática, devido sua importância na efetividade do processo de aprendizagem organizacional. Nesse contexto, este artigo tem por objetivo analisar as contribuições de uma comunidade de prática como alicerce para garantir o direito à cidadania, por meio de uma pesquisa descritiva, aplicada, de natureza qualitativa. Para coleta dos dados, realizou-se entrevista com duas lideranças de uma comunidade de prática atuante no segmento de segurança pública. Dentre os resultados, verifica-se a existência das características de uma comunidade de prática, a ocorrência do processo de aprendizagem e existência dos elementos de pertencimento de um sistema de aprendizagem. Ficou clara a importância da comunidade de prática como suporte para o exercício da cidadania deliberativa, principalmente pelas condições de interação e *network* existente.

Palavras-chave

Comunidades de Prática. Cidadania Deliberativa. Segurança Pública. Aprendizagem Organizacional. Participação Social.

Abstract

It is possible to observe a growing tendency in research of organizational studies, specifically informal learning in community practice, due to its importance concerning the effectiveness of the organizational learning process. In such context, the objective of this article is to analyze the contributions of a community of practice as a foundation to guarantee the right to citizenship, through descriptive research, displaying a qualitative nature. For the data collection, two leaderships of a community of practice, active in the public security segment, were interviewed. Among the results, it is possible to verify the existence of characteristics of a community of practice, the occurrence of the learning process and the existence of the elements belonging to a learning system. The importance of the community

of practice as support to the exercise of deliberative citizenship, mainly for the interaction conditions and existing network were clearly observed.

Keywords

Communities of Practice. Deliberative Citizenship. Public Security. Organizational Learning. Social Participation.

INTRODUÇÃO

No contexto atual de nossa sociedade, frequentemente se busca desenvolver meios alternativos para facilitar o acesso à informação, produção, armazenamento e difusão do conhecimento. Nesta perspectiva, as ferramentas tecnológicas consubstanciam relevantes instrumentos para otimizar o alcance deste objetivo.

Não somente isso, mas com pretensões que visam inovar, transformar, construir e reconstruir o ambiente organizacional e a própria sociedade na qual estamos inseridos por meio de ações que envolvam a prática da participação social. “Participar de uma prática é, conseqüentemente, uma forma de adquirir saber em ação, mas também de mudar e perpetuar este saber e de produzir e reproduzir a sociedade” (GHERARDI, 2000, p. 212).

Sob esta lente, a gestão social aparece com acentuada importância junto à temática da cidadania deliberativa. Nesse diapasão, a sociedade reflete um ambiente de drama e urgência ao requisitar mudanças nos processos de tomada de decisão e maior participação social. Nesse sentido, observa-se uma série de carências, dentre outras, a necessidade de modernização e democratização da máquina pública; fortalecimento do gozo de direitos de cidadania; redução da desigualdade; promoção do reequilíbrio ambiental; desenvolvimento de ações que ampliem a transparência e a participação das pessoas no tocante aos assuntos da sociedade civil (SILVA JR. *et al.*, 2008). Importante frisar que “a transparência surge como condição necessária para as outras características, pois o segredo e a assimetria de informação tornam inviável a tomada de decisão coletiva baseada no entendimento esclarecido” (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011, p. 17).

Aliado à necessidade de participação social, deparamo-nos com o processo de aprendizagem a fim de identificar peculiaridades do meio em que se está inserido, identificar o que mudar e como mudar. Processo este que pode ocorrer tanto de maneira formal quanto informal (FIGUEIREDO, 2016).

O primeiro normalmente se dá em ambientes altamente estruturados, como salas de aula, por exemplo. Já a aprendizagem informal não é altamente estruturada e pode ocorrer simultaneamente nas atividades cotidianas e experiências práticas exercidas pelos indivíduos. Diante deste cenário, intensificam-se os estudos organizacionais, especialmente no que tange aos estudos baseados em práticas (FIGUEIREDO, 2016).

Bispo (2013a) afirma que os estudos baseados em práticas (EBP) está em processo de consolidação no contexto internacional e começa a ganhar mais participação nas discussões e pesquisas brasileiras. Segundo o autor, os EBP podem ser representados em cinco modalidades: Teoria Ator Rede; Cultural Interpretativa; Teoria da Atividade Cultural e Histórica; *Workplace Studies* e Comunidade de Prática (COP).

Nessa linha, Antonello e Godoy (2011) ressaltam os estudos relacionados às COP e ao processo de aprendizagem situada, principalmente pelo fato do desenvolvimento de aprendizagem e conhecimento ser influenciado por fenômenos sociais e culturais baseados em prática. Fator este que estimula as trocas de informações por meio da interação entre os indivíduos, contribuindo para o ato reflexivo e construção de novos saberes.

Considerando a influência dos estudos baseados em prática, sobretudo no viés das COP e da relevância da cidadania deliberativa, quanto à reivindicação de direitos do cidadão e transformação da sociedade, propõe-se, neste artigo, a realização de um estudo de caso num grupo de vizinhos solidários. Estes se denominam VS1 e sua organização é voltada à interação no segmento de segurança pública. O grupo tem por objetivo trocar informações entre si e desenvolver ações práticas a fim de preservar a integridade dos cidadãos locais e fortalecer o usufruto de direitos vinculados à segurança.

Sob este contexto, o presente estudo visa: a) identificar se o grupo vizinhos solidários (VS1) se constitui numa COP; b) verificar se há contribuições de participantes periféricos; c) identificar processos de aprendizagem no grupo; e, por fim, d) analisar as contribuições desta possível COP como alicerce para garantir o direito à cidadania. Em apoio ao alcance dos resultados destes objetivos, apresenta-se a seguir o embasamento teórico a ser utilizado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Cidadania Deliberativa

Com a abertura da democracia a partir dos anos 80, ampliou-se a realização de movimentos por parte da sociedade civil, assim como a realização de reivindicações para melhores condições sociais por meio da implementação de políticas públicas. Essa conjuntura fortaleceu-se ainda mais com a Constituição Federal de 1988, também chamada de Constituição Cidadã, situando o cidadão como protagonista do processo decisório da gestão pública em detrimento de uma participação como coadjuvante (TENÓRIO; STORINO, 2000).

Este foi um momento pautado no desenvolvimento de ações buscando desenvolver a democracia nacional e fortalecer a sensação de presença dos princípios de cidadania. Contudo, estas ações não foram suficientes para minimizar os reflexos da crise econômica da época, a qual vigora até os dias atuais. O aprofundamento da crise e a ampliação da desigualdade social têm sido fatores que desafiam os gestores públicos na implementação de políticas que solucionem os problemas sociais de forma efetiva. Neste contexto, o Estado tem compartilhado com as organizações do terceiro setor, sociedade civil e setor privado, suas obrigações para com a sociedade, descentralizando-as (BORDIN, 2013).

A participação ativa da sociedade civil ainda é recente no Brasil, reflexo da ditadura militar, a qual sufocou as poucas experiências de interação da sociedade na construção de políticas sociais. O Estado experienciou mudanças no tocante às formas de governança² e governabilidade³, principalmente com o estabelecimento de novos padrões de relacionamento entre sociedade civil, estado e mercado, ocorrendo a participação como processo de ação coletiva (ALLEBRANDT *et al.*, 2011).

Consoante Tavares e Paula (2015), há uma tendência contemporânea de agregação social, com base em uma nova cultura política, cuja expectativa reflete o aumento da participação popular, principalmente com relação à discussão e ações práticas vinculadas à busca por justiça social e construção de uma sociedade mais solidária. Segundo estes autores, o que sustenta essa ação coletiva é a busca de interesses comuns e uma maior conscientização dos indivíduos sobre o contexto no qual estão inseridos.

Nesse sentido, o estado atua de forma a desenvolver novos modelos de gestão, a fim de melhorar os serviços ao cidadão e tornar presente o exercício da cidadania. É o que se propõe, por exemplo, com o decreto n. 9.094 de 17 de julho de 2017, visando simplificar o atendimento prestado aos cidadãos e informar sobre os serviços prestados por órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal, e o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, o qual institui a Política de Governança Pública (BRASIL, 2017a; BRASIL, 2017b).

O novo serviço público reflete um novo modelo de gestão pública, pautado na teoria política democrática e propõe uma administração mais humana, interligando os cidadãos à esfera estatal, por meio de modelos alternativos de gestão, em detrimento ao modelo burocrático tradicional.

É um modelo contemporâneo que visualiza o ser humano como ente político que age na comunidade em busca do alcance de objetivos comuns. Além disso, é fundamentado na participação democrática e no processo de coprodução, atuando como protagonista na construção, implementação e avaliação de políticas públicas (GARRIDO; JUSTEN, 2014).

Cabe evidenciar que o novo serviço público consiste numa relevante alternativa ao tradicional e dominante *managerialism*⁴. Isto ocorre por sua base consolidada em fundamentos básicos de democracia e cidadania, articulado com as melhores ideias da antiga administração pública e melhores práticas da Nova Gestão Pública. Fator este que constitui um ponto de convergência em torno de um serviço público baseado e integrado com o discurso do cidadão e o interesse público (DENHARDT; DENHARDT, 2000; 2011).

Diante dessa lente voltada ao bem-estar do cidadão, atenção aos direitos e participação social, intensificaram-se os estudos sob enfoque da Gestão Social, campo que vem sendo abordado por distintos autores nos últimos anos (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011).

De acordo com Silva Jr. *et al.* (2008, p. 30), a Gestão Social “diz respeito a uma forma de gestão organizacional que, do ponto de vista da sua racionalidade, pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas”.

Ainda com base nestes autores, gestão social corresponde ao modo de gestão distinto do modelo mercadológico e do Estado. As organizações atuando nesta perspectiva, não perseguem objetivos econômicos. É esta inversão de prioridades em relação ao mercado capitalista que condiciona a especificidade da gestão social. Segundo Tenório (2006, p. 3) “a gestão social trata-se de um processo gerencial decisório deliberativo que procura atender às necessidades de uma sociedade, região, território ou sistema social específico, quer vinculado à produção de bens quer à prestação de serviços”.

Nesta linha, Cançado, Tenório e Pereira (2011, p. 17) evidenciam que “em síntese, a gestão social pode ser apresentada como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último”. Vale ressaltar que a Gestão Social está estritamente atrelada ao conceito de Cidadania Deliberativa, o qual ilustra que “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” (SILVA JR. *et al.*, 2008, p. 41). Esta perspectiva estimula a pensar numa sociedade coletiva, num contexto que facilita a participação social em detrimento do estado tecnoburocrático gerencial (TENÓRIO, 2006). Em complemento, Dittrich (2013) evidencia que cidadania se trata da emancipação da participação e compreende aspectos culturais, políticos, valorização da comunicação e o fluxo transparente da informação.

Salienta-se que a Cidadania Deliberativa pressupõe a esfera pública como espaço de intermediação entre Estado, sociedade e mercado, onde o procedimento da prática da cidadania deliberativa é a participação pautada exclusivamente no entendimento e não no convencimento ou negociação (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011).

Ressalta-se ainda que, para ocorrer o desenvolvimento por meio da cidadania deliberativa, é fundamental a participação social, pois permite a perpetuação da consciência crítica da população, fortalece seu poder de reivindicação e a prepara para adquirir mais poder na sociedade (TENÓRIO; ROZENBERG, 1997). Além disso, os autores evidenciam que a participação deve seguir alguns pressupostos:

- a) Consciência sobre atos: uma participação consciente é aquela em que o envolvido possui compreensão sobre o processo que está vivenciando, do contrário, é restrita;
- b) Forma de assegurá-la: a participação não pode ser forçada nem aceita como esmola, não podendo ser, assim, uma mera concessão;
- c) Voluntariedade: o envolvimento deve ocorrer pelo interesse do indivíduo, sem coação ou imposição.

Por fim, entende-se que o cidadão não é somente aquele que participa dos destinos da sua sociedade, como numa eleição, por exemplo, mas sim por meio de ações deliberativas que possibilitem o alcance do bem comum (SILVA JR. *et al.*, 2008). Dessa maneira, importante destacar que a prática da cidadania deliberativa, tanto na esfera pública quanto na sociedade civil, está vinculada diretamente à participação social.

Comunidades de Prática

Com o avanço dos estudos organizacionais em relação à aprendizagem e aos aspectos subjetivos, tácitos e estéticos contidos no contexto da organização e da própria sociedade, o movimento EBP vem recebendo atenção de muitos pesquisadores ao redor do mundo, consolidando-se no contexto internacional e, recentemente, ampliando participação nas discussões e pesquisas brasileiras (BISPO, 2013a; 2013b; FIGUEIREDO, 2016).

A importância do tema dá-se principalmente pelo fato da aprendizagem oportunizar o desenvolvimento de um diferencial competitivo, além da sobrevivência organizacional. A necessidade de atender às novas demandas da sociedade estimula o interesse na aprendizagem sob a perspectiva dos estudos baseados em prática e, neste sentido, verifica-se forte influência da interação social no processo de aprendizagem (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Wenger (2000) descreve que a participação no sistema de interação social pode ocorrer de distintas formas e, nesta ótica, há três elementos fundamentais para consolidar o sentimento de pertencimento: 1) Engajamento: fazer as coisas juntos, interagindo com as pessoas e artefatos; 2) Imaginação: construção de uma imagem de nós mesmos, de nossas comunidades e do mundo, a fim de nos orientar para refletir sobre a nossa situação e explorar as possibilidades; 3) Alinhamento: certeza de que nossas atividades locais são alinhadas com outros processos, de modo que eles possam ser eficazes para além do nosso próprio engajamento.

Wenger (2000) complementa que a distinção entre estes modos de pertencimento é útil por duas razões: em primeiro lugar, cada modo contribui para um aspecto diferente da formação de sistemas de aprendizagem social⁵ e identidades pessoais. Em segundo, cada um destes modos requer um tipo diferente de trabalho, podendo ser até mesmo complementares ou conflitantes.

Salienta-se que o processo de aprendizagem em distintos sistemas, segue um fluxo similar, devido sua característica processual. Sendo assim, Antonello e Godoy (2011) relatam que o processo de aprendizagem pode assumir as fases, como demonstrado na Figura 1.

Além disso, torna-se importante mencionar a respeito das características que possibilitam ocorrer a aprendizagem. Antonello e Godoy (2011) afirmam que existem distintos facilitadores à aprendizagem, contudo, dois são fundamentais: o ambiente organizacional e a interação social entre os indivíduos.

Estas características, assim como o processo de aprendizagem, podem ser visualizadas em distintos sistemas de aprendizagem, entre eles as COPs. De acordo com Wenger (2000), desde o início da história, os seres humanos formaram comunidades⁶ com intuito de compartilhar sua aprendizagem coletiva.

Figura 1 – Fases do processo de aprendizagem

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Antonello e Godoy (2011).

A participação em COPs é essencial para a aprendizagem. Segundo Wenger (2015, p. 1), *“Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly”*.

Nas COPs, os indivíduos interagem e criam relações no entorno das atividades. Estas interações permitem o compartilhamento de experiências entre as pessoas, influenciando no desenvolvimento da identidade individual de cada um. Simultaneamente, a dimensão da comunidade é uma condição essencial para a existência do conhecimento prático, pois é perpetuado, construído e transformado, por meio da integração dos membros vigentes, bem como da participação de novos membros e de agentes periféricos (BISPO, 2013b).

Nesse contexto, Wenger (2015) afirma ser fundamental a combinação de três elementos para a existência de uma COP, a saber: domínio, comunidade e prática. Com base no autor, o primeiro é associado à produção de características comuns à comunidade, envolvendo linguagem, rotinas, sensibilidades, artefatos, ou seja, definição de identidade, o que implica um compromisso com o domínio e, portanto, uma competência compartilhada, distinguindo os membros de outras pessoas. O segundo é vinculado à compreensão de que há uma comunidade, à definição do motivo de sua existência e à responsabilidade de cada membro. O terceiro refere-se às práticas compartilhadas entre os membros, por meio de suas experiências, histórias, problemas e com base numa interação sustentada, ou seja, de forma engajada e contínua.

Souza-Silva (2009) ilustra que a adesão por parte das pessoas às COPs ocorre de maneira informal, voluntária e espontânea e não de forma compulsória ou de acordo com os padrões de grupos ou equipes de projetos gerados de maneira formal numa organização. O autor afirma ainda que, nas COPs, existe estreito relacionamento de amizade, promovendo confiança e melhor fluxo de informações entre as pessoas. No entanto, complementa que as COPs transcendem esse nível, representando a união de pessoas em torno de uma paixão e no interesse de se desenvolver em uma determinada área, por meio de práticas compartilhadas.

No que diz respeito à participação legitimada e à mudança de membros nas comunidades, Gherardi, Nicolini e Odella (1998) defendem a importância da participação periférica legitimada. O entendimento é de que existe um percurso que o novo membro deverá percorrer até ganhar a condição de membro efetivo, sendo capaz de disseminar o conhecimento adquirido para reproduzir as práticas com maestria. O caminho do novo membro até a condição de *expert* é chancelada pelo grupo no qual ele está inserido pelo processo de participação periférica legitimada.

No tocante à importância da consolidação das COPs, Bispo (2013b) aborda que são importantes para construir e transmitir conhecimento, além de possibilitar a ocorrência do processo de aprendizagem. O autor salienta sua importância, principalmente no que tange ao processo de transmissão de conhecimento tácito. A interação entre os indivíduos com o compartilhamento de suas experiências e práticas possibilita a perpetuação do conhecimento tácito entre os membros. Dessa maneira, este se torna exposto justamente em virtude das interações e compartilhamento de informações entre as pessoas.

Detecta-se que as COPs constituem potenciais meios de disseminar o conhecimento na sua integralidade, tanto de forma explícita quanto tácita. Para isto, utilizam distintos mecanismos, dentre eles, narrativa, analogia, metáfora, experimentação e observação, os quais auxiliam os integrantes a discutir seus problemas cotidianos e refletir, podendo originar soluções inovadoras para determinadas mazelas sociais (SOUZA-SILVA, 2009).

Segundo Wenger (2015), novas tecnologias, como a internet, tem aumentado o alcance das interações. Entretanto, o aumento do fluxo de informações não elimina a necessidade de comunidade, logo, expandem-se as possibilidades para novos tipos de organização, por exemplo, a comunidade virtual de prática (COVP). Destarte, uma forma de fomentar a interação entre os pares e grupos para discussões e ações, visando o alcance de objetivos, anseios e atendimento de demandas coletivas, pode ser realizada tanto em nível presencial quanto virtual.

Verifica-se assim que as redes sociais virtuais constituem-se em importantes espaços nos quais as demandas individuais podem ser identificadas e reconhecidas como coletivas, oferecendo melhores condições de ação das pessoas, principalmente se comparadas às ações individualizadas (TAVARES; PAULA, 2015).

Sob este enfoque, as COVPs assemelham-se às COPs convencionais, diferenciando-se pelo forte uso dos meios eletrônicos na comunicação entre seus participantes. A gestão das COVPs é caracterizada pela auto-gestão. Neste modelo, a existência de liderança exerce influência, sobre os demais membros, para a consecução de objetivos preestabelecidos. Dessa maneira, o líder precisa conhecer plenamente o domínio da COVP, uma vez que sua atividade é crucial para o crescimento e durabilidade da mesma (FERRAZ; DORNELAS, 2015).

Para apoio à discussão de ideias e interação dos pares, a tecnologia da informação (TI) exerce significativa influência. O domínio da TI é indiscutível, mormente em organizações nas quais a comunicação constitui aspecto fundamental. “A TI mais apropriada para o suporte

e o funcionamento das COVPs é a denominada tecnologia da informação e comunicação colaborativa (TICC)” (FERRAZ; DORNELAS, 2015, p. 100).

No entendimento de Tavares e Paula (2015), as tecnologias de informação, principalmente com o uso da internet, influenciam o desenvolvimento de ações políticas, engajamento cívico e participação democrática, pelo fato de oferecerem aos indivíduos a possibilidade de novos espaços para diferentes tipos de deliberações democráticas. Salienta-se, no entanto, que um site em si ou uma plataforma qualquer hospedada na rede não é uma COVP. Possuir um mesmo tema de trabalho ou o mesmo título não necessariamente constituirá uma COVP, a menos que: estejam presentes as características mínimas desta modalidade (comunidade, domínio e práticas), ocorra interação entre os membros e que os mesmos aprendam juntos (WENGER, 2015).

METODOLOGIA

A respeito do tipo de estudo, uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e meios (VERGARA, 2013). Quanto aos fins, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e aplicada, pelo fato de levantar e expor características do objeto de estudo, analisar e interpretar os dados obtidos. No que diz respeito aos meios, classifica-se como bibliográfica, em virtude do uso de referencial teórico já publicado em livros, artigos e dissertações. Além de ser um estudo de caso, pelo fato da pesquisa ocorrer especificamente em um grupo de vizinhos solidários, denominado VS1.

Este grupo foi constituído pela iniciativa de duas pessoas específicas, atualmente membros e líderes no processo interativo entre os membros, ocupando a figura de presidente e vice-presidente. Estes dois membros, consubstanciam-se na força motriz do grupo, visto sua participação ativa, estimulando a interação dos demais integrantes e articulando ações com agentes externos ao VS1. Além destes, o grupo conta com a participação de mais 10 integrantes, totalizando 12 pessoas.

A respeito do levantamento dos dados, Vergara (2013) relata sobre o universo, o qual se trata do conjunto de elementos que farão parte da pesquisa, e sobre a amostra, parte deste universo e que pode ser obtida de forma probabilística ou não. Nesse sentido, este trabalho faz uso da amostra, de forma não probabilística e por tipicidade, por meio da realização de uma entrevista em profundidade com os dois membros fundadores e líderes do grupo VS1, identificados como presidente e vice-presidente. Neste ato, serão representados, respectivamente, por E1 e E2.

Adota-se essa modalidade, em virtude da acessibilidade a estes dois indivíduos, disponibilidade dos mesmos para participação da pesquisa e do vasto conhecimento de cada um referente às características e ações desenvolvidas no grupo VS1, decorrente da participação integral e ativa desde o início de sua formação. Consequentemente, denotando notável fonte de informação e atendendo às necessidades desta pesquisa (FERRAZ; DORNELAS, 2015).

Quanto à coleta dos dados, utiliza-se na entrevista um roteiro semiestruturado, bem como

um gravador para registro das informações. Ressalta-se a autorização concedida por parte dos entrevistados para essa ação. Cada entrevista foi realizada em dias distintos, sequenciais, o primeiro no período noturno e o segundo no período matutino, para evitar a interação entre os entrevistados, utilizando como base o mesmo roteiro de coleta de dados.

No que tange à análise e interpretação dos dados, Vergara (2013) demonstra que podem ser tratados de forma quantitativa, com suporte de procedimentos estatísticos ou qualitativa por meio de codificação e apresentação dos dados de maneira estruturada. Para este estudo, a análise dos dados ocorreu de forma qualitativa e interpretativa por meio de seleção, categorização e apresentação dos mesmos em quadros. Para isso, foram elaboradas 6 categorias de análise, juntamente com seus elementos constituintes com vistas a atingir os objetivos propostos na introdução deste artigo. As categorias e elementos são apresentadas a seguir no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias de análise do presente estudo

| Categoria de análise | Elementos constituintes | Principais autores do amparo teórico |
|--|--|--|
| Processo de aprendizagem. | Identificação; Criação; Difusão; Integração e Ação. | (ANTONELLO; GODOY, 2011). |
| Elementos de Pertencimento de um sistema de aprendizagem. | Engajamento, Imaginação e Alinhamento. | (WENGER, 2000). |
| Elementos Mínimos de uma Comunidade de Prática (COP). | Comunidade; Domínios e Práticas. | (WENGER, 2015). |
| Participação Periférica. | Contribuições de agente externo à comunidade. | (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). |
| Contexto atual do serviço público e participação da sociedade civil. | Concepções dos Entrevistados E1 e E2. | (TENÓRIO; ROZENBERG, 1997); (TENÓRIO, 2006; 2007); (SILVA JR. et al., 2008); (DITTRICH, 2013); (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011); (GARRIDO; JUSTEN, 2014). |
| Participação e percepção de importância da COP no tocante ao exercício da cidadania deliberativa (CD). | Aspectos vinculados à importância da COP no exercício da CD e práticas vinculadas à participação ativa dos cidadãos. | (TENÓRIO; ROZENBERG, 1997); (TENÓRIO, 2006; 2007); (SILVA JR. et al., 2008); (DITTRICH, 2013); (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011); (GARRIDO; JUSTEN, 2014). |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos autores da fundamentação teórica, citados no próprio quadro.

Por fim, importante ressaltar a limitação da pesquisa. De acordo com Vergara (2013), este campo tem a função de evidenciar até onde vai a pesquisa. Portanto, destaca-se que este trabalho abrange um grupo específico, denominado VS1, cuja atuação é na área de segurança pública.

Análise dos Dados

O estudo foi realizado num grupo de vizinhos solidários denominado VS1, composto por doze pessoas, atuando sob a temática de segurança pública. Este grupo tem significativa importância, conforme retrata o entrevistado E1: “O canal do vizinho solidário é um dos sensores de necessidades de políticas públicas voltadas para segurança, porque traduz o pensamento, sensação e desejo do que os moradores querem para sua região”.

A formação do grupo ocorreu basicamente por três fatores: 1) participação dos entrevistados em reuniões comunitárias de Conselhos de Segurança (CONSEG), os quais estimularam a formação deste e demais grupos, com o intuito de levantar dados e obter informações de bairros para melhor atuação e decisões do Estado no que tange à segurança pública; 2) indignação das pessoas com o descaso do Estado para com as necessidades sociais de segurança pública vinculadas à comunidade de entorno; 3) interesse de aproximar os vizinhos da comunidade, com o intuito de se conhecerem e interagirem por meio do compartilhamento de práticas preventivas, fatos ocorridos e experiências, objetivando promover a proteção mútua.

Observa-se a preocupação dos entrevistados sobre questões básicas necessárias ao bem-estar do cidadão, neste caso, a segurança pública, ensejando a formação de grupos para suprimir ou minimizar problemas existentes na sociedade que afetam o bem-estar coletivo (TENÓRIO; STORINO, 2000; ALLEBRANDT et al., 2011; BORDIN, 2013; GARRIDO; JUSTEN, 2014).

Prosseguindo com a análise, especificamente ao primeiro objetivo da pesquisa – identificar se o grupo Vizinhos Solidários (VS1) se constitui numa COP – constata-se que o grupo possui as características mínimas de uma COP, conforme ilustradas no Quadro 2, permitindo inferir que o VS1 é uma comunidade de prática.

Consoante Wenger (2015), o VS1 constitui decerto uma COP, pois apresenta claramente a presença dos três elementos mínimos necessários. Isto retrata ponto positivo, visto que as COPs são importantes instrumentos de geração de ideia e podem auxiliar na transformação e construção de novos conhecimentos, com base na interação e compartilhamento de experiências e práticas (BISPO, 2013b).

Cabe ressaltar que a participação na comunidade de prática VS1 não é compulsória, condizente com as características de uma COP (SOUZA-SILVA, 2009). Apresenta-se a seguir a resposta dos entrevistados à pergunta: Há alguma obrigação de participação neste grupo?

E1: “É livre. Cada um vê a importância que deve dar e dispor do seu tempo da melhor maneira, com liberdade total”.

E2: “Não há obrigação. O objetivo é participar na comunidade. Não dá para pensar em segurança sozinho. É pensar juntos para construir e a forma que encontramos mais específica é essa de vizinhos próximos [...]”.

Quadro 2 - Elementos característicos do sistema de Comunidade de Prática

| Comunidade | Domínio | Práticas |
|---|--|--|
| <p>E1: Eu estou protegido, estou numa rede. Eu acho que é essa sensação de saber que não se está sozinho. É uma sensação. Não há uma garantia, mas está nítida na queixa entre os vizinhos, você ficou sabendo? [...].</p> <p>E1: A denotação é o tratamento carinhoso como VS1 – Vizinho Solidário 1 do Bairro Cacupé, Servidão Natalina Machado. O VS1 é uma coisa que está no ar, passou a ser um personagem, representa nós como vizinhos solidários. Identifica e, se hoje chegar num policial do 21º batalhão, muitos já conhecem o VS1 e já sabe que é na entrada do Cacupé. Pela presença virtual, dos e-mails que trocamos com a caixa postal do VS1.</p> <p>E1: Existe uma bandeira onde um fica preocupado com o outro, há uma reciprocidade nisso e a preparação ocorre em cima de regras, conhecimentos já existentes de especialistas e que está inteirado compartilhado com os demais para se preparar.</p> <p>E2: Não dá para pensar em segurança sozinho. É pensar juntos para construir. E a forma que encontramos mais específica é essa de vizinhos próximos, casa ao lado para gerar informações fidedignas e passar ao CONSEG as informações do bairro.</p> | <p>E1: Antes o máximo era 10 unidades familiares, agora não efetuamos mais essa limitação, pois é mais vantajoso ampliar a participação para vigiar as residências e até mesmo compartilhar informações. Atualmente existem 12 pessoas.</p> <p>E1: Antes eram reuniões presenciais. Agora a organização é online, compartilhando informações via e-mail e por conversas diretas individuais ou em grupo.</p> <p>E1: O vizinho solidário tem como proposta principal a segurança. Se esse elemento é importante em comum, então por que não compartilhar com todo mundo? Eu acho que é uma luz no fim do túnel, é o princípio de tudo.</p> <p>E2: Comunicação eletrônica e celular.</p> <p>E2: Não tem formalidade de reuniões o objetivo é que haja compartilhamento de informações. Então a estrutura era que esse membro participava do nosso grupo, o qual tem um integrante do CONSEG e levava informações para o outro grupo debater. Cada grupo tem sua organização, é uma coisa bem flexível.</p> | <p>E1: Davam-se as notícias, as coisas que eram preocupações do conselho de segurança e, ao mesmo tempo, colhíamos as ideias e qual era a relevância dessas notícias do CONSEG, e retornava ao CONSEG, evidenciando como a comunidade pensa.</p> <p>E1: Na reunião, apontaram-se os problemas, as pessoas que foram feridas, os outros ficaram solidários. Todos ficaram solidários e isso foi importante, pois a pessoa vitimada não se sentiu sozinha.</p> <p>E1: Busco fomentar o que é de interesse para o cidadão e para a cidadania. Informações de boa fonte e que seja útil para o dia a dia. Isso ocorre pelo VS1.</p> <p>E2: Quando viaja, evitar que o jornal fique na garagem atirado no pátio, luz acesa 24 horas. São práticas de segurança que em toda temporada a PM orienta aos cidadãos e o grupo serve para comunicação entre os vizinhos [...].</p> <p>E2: Nas reuniões mensais, em pauta livre. Discute-se o que se está precisando, o que aconteceu neste mês. E os encaminhamentos. Por exemplo, o que acontece, aconteceu no bairro? Faltou luz no bairro, comunica.</p> |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas realizadas.

Complementa-se ainda que a estrutura organizacional e de interação vigente na comunidade de prática VS1 retrata uma comunidade virtual de prática (FERRAZ; DORNELAS, 2015), principalmente pelo uso intensivo de meios eletrônicos e aplicativos para fomentar a interação, juntamente com o uso da internet.

Além disso, o senso inovativo é inerente a esta comunidade, visto que os integrantes aprimoram a forma de atuação conforme identificam oportunidades de melhoria. A seguir, evidencia-se um trecho oriundo da pergunta de fechamento da entrevista com o Entrevistado 1 (E1): Há alguma informação importante não mencionada nessa entrevista?

Bernard (Holandês) está viabilizando um sistema chamado CIVILAN. É um aplicativo similar ao *WhatsApp* e funciona somente em grupo fechado. Os vizinhos ficariam dentro do CIVILAN. Os grupos ficariam integrados, juntamente com as polícias e outros interessados, compartilhando informação. É um *WhatsApp* de segurança.

Em complemento a esta transcrição, torna-se oportuno evidenciar o atendimento do segundo objetivo: verificar se há contribuições de participantes periféricos na comunidade (BISPO, 2013b). Além das contribuições dos membros efetivos, ocorre a participação de pessoas externas, contribuindo significativamente para o processo de aprendizagem no VS1, com a presença de pessoas de âmbito nacional e até mesmo internacional. No Quadro 3, demonstra-se a existência e algumas contribuições oriundas das participações periféricas.

Quadro 3: Contribuições de participações periféricas

| Pergunta | Entrevistado/Resposta |
|---|--|
| Quem são os participantes? | E2: Tem 11 e tem a participação de um membro de um novo grupo que surgiu no final da rua. |
| Em relação ao participante, tem mais pessoas que influenciam? | E1: Sim. O Bernard, por exemplo, é um europeu que apoia os vizinhos solidários. Sua concepção de cidadania é voltada a um empreendedorismo social. Tem espírito social e isso, para mim, é uma inspiração. Inicialmente, é uma luta solitária, mas é através de sua força e energia que gera essa energia e depois recebe de volta. É uma influência extremamente positiva. Sinergias ou pessoas de bem que abraçaram a causa. Outro exemplo a figura dos policiais, com preparo político social e psicológico. Os policiais também, tem se visto muitas parcerias. Semana passada teve um policial da polícia do Japão, ministrando um curso aqui. Ou seja, pessoas com visão mais ampla, de nível expressivo, capaz de compreender a situação não isolada, mas como um todo, numa visão multifocal e isso facilita. Ou seja, há um intercâmbio valioso de informações. |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas realizadas.

Avançando no atendimento dos objetivos, o terceiro consiste em identificar processos de aprendizagem no grupo. Nesse sentido, é perceptível a ocorrência do processo de aprendizagem. As respostas dos entrevistados que levam a esta interpretação, estão dispostas no Quadro 4.

Quadro 4 - Processo de aprendizagem

| | |
|--------------------------------|---|
| Identificação | <p>E1: As pessoas compartilham informações sobre ações dos meliantes, como procederam em ações. Evidenciam suas experiências com relação ao ocorrido. Isso é importante, pois aquele que foi vitimado, dividir essa experiência com os demais também traz um nível de conscientização para que a pessoa perceba que situação ele vivenciou.</p> <p>E2: A reunião ocorre sempre após a reunião do CONSEG. Um membro participa da reunião do CONSEG e compartilha as informações via e-mail para os membros do grupo e assim são efetuadas manifestações sobre o assunto e são compartilhados informes e assuntos de nossas especificidades enquanto bairro e rua. E sempre é compartilhado via e-mail para se manter informado.</p> |
| Criação de Conhecimento | <p>E1: [...] o CONSEG foi o estimulador e incentivador para que as viaturas policiais usassem freio ABS. [...] As reivindicações daqui (Vizinhos solidários), passou para outro órgão (CONSEG), que reivindica aquilo lá (junto ao Estado) [...].</p> <p>E2: Nas reuniões, mensais, em pauta livre. Discute-se o que se está precisando, o que aconteceu neste mês. E os encaminhamentos.</p> |
| Difusão | <p>E1: [...] eu vou comunicar de forma presencial ou virtual, o que ocorreu hoje na reunião. Eu me preocupei nessa causa social e participar dessas reuniões.</p> <p>E2: [...] eu compartilhei o site do Ministério da Justiça para conhecimento do aplicativo SINESP. Verifica a placa e informa a respeito do veículo e é possível verificar sobre um veículo rondando a casa em atitude suspeita para um chamado direto à PM. Eu vi, divulguei no grupo e hoje todos usam.</p> |
| Integração | <p>E1: Falando de estratégia, eu fomentei os números para os vizinhos para eles ligarem e comunicarem. Por exemplo, não o da CELESC e sim o da Iluminação Pública, direto sobre esse caso da lâmpada. Da intendência, para fazer cobertura de um buraco. Isso amplia a possibilidade de quem se sinta prejudicado, ligar e o responsável receber não só a minha ligação, mas a de 3, 4 pessoas e reforçar vários pedidos.</p> <p>E2: O Grupo tem conhecimento do que ocorre efetivamente no seu bairro. [...] colocar em pauta as ocorrências nas reuniões juntamente com o CONSEG e os registros, para que sejam feitas estratégias de segurança para esses moradores, com base nas informações coletadas das comunidades. É importante que o Estado utilize as informações que são geradas a eles. Basta fazer acontecer.</p> |
| Ação | <p>E1: Um exemplo ocorrido hoje é que o vizinho atravessou a rua e foi até a casa de seu vizinho, preocupado com a situação de um carro desconhecido que estava a dois dias estacionado em frente à residência. Isso antes não acontecia. A pessoa até ignorava. O engajamento é maior.</p> <p>E2: Quando viaja, evitar que o jornal fique na garagem atirado no pátio, luz acesa 24 horas. São práticas de segurança que em toda temporada a PM orienta aos cidadãos e o grupo serve para comunicação entre os vizinhos [...].</p> |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas realizadas.

Quadro 5 - Elementos de Pertencimento de um sistema de aprendizagem de comunidades de prática

| Engajamento | Imaginação | Alinhamento |
|--|---|--|
| <p>E1: [...] eu, como coordenador, se vejo que uma conduta de um vizinho solidário esboça uma situação de risco, a forma como estaciona o carro, a falta de observação do local numa exposição e condição de ser vitimado, então eu oriento [...].</p> <p>E2: O Estado não cumpre com suas responsabilidades. [...] finge que ouve. [...] temos que continuar participando e esse engajamento da sociedade e cidadão é importante para cobrar que o Estado cumpra com sua parte.</p> | <p>E1: As ideias basicamente eram surgidas nas reuniões. Foi feito abaixo-assinado para solicitação de diversas coisas. Pedido de câmeras, intervenção do campinho de futebol, todas elas em grupo.</p> <p>E2: [...] a participação das pessoas, torná-los mais participativos das questões. Essa união que vai definir o que deve ser feito em sua área, dar as diretrizes básicas para o governo propor as melhorias que são requisitadas. Assim a sociedade civil organizada pode se reunir e verificar o que precisa ser solucionado.</p> | <p>E1: Blitz e policiamento ostensivo em determinados locais e horários, esses atendimentos são norteados e mapeados com base nas informações comunitárias, que são originárias das reuniões e trocas de e-mail. Leva-se ao CONSEG, ele informa e a parte estratégica define as ações.</p> <p>E2: Caso tenha algo mais significativo para transferência a outros órgãos, nosso representante no conselho leva as reivindicações ou manifestações no CONSEG, que passará uma correspondência formal às autoridades competentes.</p> |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas realizadas.

Observa-se a característica processual do sistema de aprendizagem na COVP VS1, de forma parcial ou na totalidade de suas etapas em distintas situações. Isto é muito importante, pois assegura ocorrer a aprendizagem no VS1. Em geral, percebe-se que as informações iniciais são levantadas, ocorre discussão a respeito dessas informações, inclusive com troca de experiências. Ideias e propostas são geradas. Transmitem-se informações com o intuito de obter apoio de representantes e autoridades com poder de decisão. Novas discussões são geradas nas autoridades competentes, tornando possível que ocorra a mudança ou somente análise sem deferimento de ações.

Neste contexto, é importante evidenciar um exemplo citado na entrevista com o E1, compreendendo completamente o processo, desde a etapa de identificação até a ação com mudança, conforme transcrito a seguir:

[...] o CONSEG foi o estimulador e incentivador para que as viaturas policiais usassem freio ABS. Foi criado um projeto de Lei e depois um decreto que, a partir de determinada data, todas as viaturas teriam que ter freio ABS nos carros, o que era absurdo, pois numa perseguição, poderiam estar causando riscos a outros carros e isso partiu da definição desse guarda chuva. As reivindicações daqui (Vizinhos solidários) passou para outro órgão (CONSEG), que reivindica aquilo lá (junto ao Estado). É uma rede e seria muito mais forte se tivesse maior participação social.

Em complemento, identificou-se ainda que o VS1 contempla os modos de pertencimento de um sistema de aprendizagem, conforme ilustrados por Wenger (2000). Consequentemente, ampliando a sustentabilidade e riqueza do processo. No Quadro 5, retratam-se algumas falas dos entrevistados, no quais se identificam estes modos.

Com base na fala dos entrevistados é possível compreender que há engajamento dos participantes nas práticas e interação do grupo. Quanto à imaginação, é retratada com o levantamento de informações e ideias de ação. No que diz respeito ao alinhamento, torna-se notável com a integração com outros órgãos e representantes com maior poder de decisão junto ao Estado, objetivando colocar em prática as ideias.

Por fim, o quarto e último objetivo propõe analisar as contribuições desta possível COP como alicerce para garantir o direito à cidadania. O alcance deste objetivo é ilustrado nos Quadros 6 e 7, os quais apresentam, respectivamente, a resposta dos entrevistados frente ao contexto atual do serviço público e da participação da sociedade civil. Retrata também sobre a participação entre os membros na COVP e a percepção da importância das comunidades de prática.

Neste cenário, no que tange à cidadania deliberativa, nota-se que os entrevistados possuem consciência de seus direitos, deveres e percepção negativa da situação atual da sociedade, enfatizando a necessidade de participação ativa da sociedade civil, a fim de minimizar os problemas e buscar uma situação de vida mais favorável aos cidadãos. Ao indagá-los com a seguinte questão: Para você, o que é cidadania? Foram obtidas as seguintes respostas:

E1: “Uma palavra linda, porém, quase que ausente no nosso país. É algo interligado a educação de qualidade, acesso de igualdade e oportunidades, segurança, saúde”.

E2: “Participação em busca da efetivação dos seus direitos e cumprindo seus deveres. Cidadania é isso, o cidadão engajado politicamente e socialmente. Não adianta ficar só cobrando, precisa saber que direitos você tem e ir em busca disso”.

Nota-se que os entrevistados compreendem do que se trata cidadania e sua relação com a participação social e direitos do cidadão em usufruir gratuitamente de serviços como saúde, educação e segurança, todos com bom nível de qualidade. Bem como o entendimento da ausência do Estado em disponibilizar a todos, de forma igualitária, tais serviços e com o mínimo de qualidade necessária (SILVA JR. *et al.*, 2008).

Nesse contexto, compreende-se um dos motivos do surgimento da comunidade de prática VS1, atualmente comunidade virtual de prática, com vistas ao melhor aproveitamento dos direitos e exercício da cidadania deliberativa. Assim como participar de forma ativa, por meio de ações práticas em resposta às lacunas deixadas pelo Estado e da própria inatividade de cidadãos (TENÓRIO, 2007). Logo, as comunidades de prática consolidam-se em importantes organizações, com vistas a minimizar os problemas sociais de nossa sociedade, conforme retratado no Quadro 6.

Quadro 6 – Resposta dos entrevistados ao contexto atual do serviço público e participação da sociedade civil

| E1 | E2 |
|--|--|
| <p>a) Eu tenho como ideia que nós vivemos numa formação cultural onde as pessoas têm muito distantes a participação comunitária, social. A falta da participação social implica na falta de fiscalização, falta de acompanhamento das ações públicas, uma sequência de coisas.</p> <p>b) Muitas das coisas que são pleiteadas não são atendidas pelo poder público. O Vizinho Solidário é um canal, é um dos sensores de necessidades de políticas públicas voltados para segurança, porque traduz o pensamento, sensação e desejo do que os moradores querem para sua região. Em Florianópolis, é sabido que Florianópolis goza de um contingente de policiais inadequado, defasado e isso é reivindicação de 2 ou 3 anos. Por causa das dotações orçamentárias, isso é sempre transferido.</p> | <p>a) Nosso interesse pela segurança pública ocorre por causa dos roubos, assaltos que acontecem na padaria e na farmácia e na mercearia do Elpídio. Na farmácia, já é a 15ª vez que ocorre assalto, geralmente às sextas-feiras. É algo recorrente. Carros que são roubados e aparecem no final da rua. Mesmo com as reivindicações e repasse de informações, o Estado não está fazendo sua parte. Assim, isso é um motivador para ampliar a segurança pelo grupo.</p> <p>b) Colocar a câmera funciona. Pedimos a instalação e foi instalado. Porém, ainda não está interligado com nada. Continuamos com algumas reivindicações que ainda não foram atendidas, como ronda ostensiva, mas só estão aparecendo após o fato consumado. Alegam falta de efetivo para cobertura na região, pois o comando é para todo o norte da ilha, com disponibilidade de 60 ou 100 homens. Essa é uma reivindicação básica ou que interligasse a câmera ao sistema para que seja monitorada em tempo real.</p> <p>c) O Estado não cumpre com suas responsabilidades. Não tem condições de atender os bairros nem os conselhos. Então finge que ouve, eles participam das reuniões.</p> <p>d) Tenho a falar da política de estado de governo que pouco podemos contribuir para quais sentimos deficiências, ou falta de política de segurança, se é que existe. O Estado só fica apagando incêndio, pois, no caso do efetivo, não há contratação que é o déficit de concurso público. Falar em segurança e deixar isso pendente é complicado. Não dizem qual é a política de segurança para a cidade. Agora estão com uma política de fazer o soldado trabalhar período de 12 por 24 horas. Isso não é segurança. É sobrecarga de trabalho, algo estressante, ou seja, não é por aí. Isso é o paliativo. Deveria contratar, qualificar e efetuar o aparelhamento dos militares.</p> |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas realizadas.

Diante dessa conjuntura desfavorável, os membros do VS1 tentam contornar as dificuldades e encontrar alternativas por meio da participação ativa na sociedade civil, sob a luz da COVP, reivindicando seus direitos junto aos representantes com poder de decisão no governo. No Quadro 7, é possível observar em detalhes como ocorre esta participação e a importância da COVP no exercício da cidadania. Este contexto retrata fielmente a concepção de cidadania deliberativa, no tocante ao fortalecimento da sociedade civil, almejando o alcance do bem-estar coletivo (TENÓRIO, 2006).

Quadro 7 - Participação na COVP e percepção da importância das Comunidades de Prática presencial e virtual

| | Importância das COPs e COVPs no exercício da cidadania deliberativa. | Participação Ativa |
|----|--|---|
| E1 | <p>a) É um canal organizado de reivindicação. Um sensor social e, por isso, é muito importante para gerar informações do que tem que ser feito.</p> <p>b) [...] os grupos se reúnem e elegem um representante para levar as informações ao CONSEG e, como está próximo do conselho, há mais chances de resultado positivo, pois interage com entidades próximas ao Estado, como a Associação Municipal dos Conselhos de Segurança, essa associação está junto com a prefeitura municipal, junto ao gabinete do prefeito.</p> <p>c) Torceria que a criação desses grupos se tornasse viral. Se todos dessem importância [...]. Por algum lado, tem que começar. Esses grupos são onde se compartilham e levantam informações. Imagina você compartilhando com pessoas que te são próximas, ninguém é obrigado a ficar íntimo.</p> | <p>a) Eu fiz uma ponte entre o Conselho de Segurança (CONSEG) e o grupo Vizinhos Solidários [...]. Então passamos a ser um porta-voz da comunidade, diante do que se esperava diante das propostas do conselho. Hoje, por exemplo, eu vou comunicar de forma presencial ou virtual, o que ocorreu hoje na reunião. Eu me preocupei nessa causa social e participar dessas reuniões.</p> <p>b) Interferimos pelo VS1 junto ao CONSEG. Eles enviaram carta ao proprietário do terreno com ações a serem realizadas, por exemplo, capinarem, inserir iluminação, realizar limpeza. Pode observar que foi trancado, cadeado. Solicitações que foram atendidas.</p> <p>c) Nós fizemos um pedido de aumento de contingente para o norte da ilha, com a alocação de 200 policiais. Ano passado foi atendido com o deslocamento de policiais que estavam na assembleia, houve um remanejamento de 50 que estavam em funções burocráticas.</p> |

| | Importância das COPs e COVPs no exercício da cidadania deliberativa. | Participação Ativa |
|----|---|---|
| E2 | <p>a) Individualmente não é atendido de forma alguma. Em um grupo como este, se amplia a chance de ser atendido. Pois vai levar para o CONSEG, o qual é mais próxima das entidades responsáveis. Pelo grupo, se aproveita dos contatos e da rede. Uma reivindicação do grupo é melhor que individual.</p> <p>b) O Grupo pode auxiliar no alcance desses objetivos. O Grupo tem conhecimento do que ocorre efetivamente no seu bairro. Muitas pessoas e comerciantes não vão fazer registro de ocorrências e furtos, pois não acreditam mais, cada uma vez por mês são assaltados. Mas com o grupo, se deve fazer valer o direito.</p> | <p>a) O exercício da cidadania reflete a identidade de nosso grupo. Além da preocupação do grupo com o grupo. Pois tem que cobrar do Estado e, para cobrar do Estado, tem que participar. Há muita necessidade de participação efetiva nos movimentos sociais. Isso reflete um dos pontos: o engajamento na segurança que está mais pujante, está mais em evidência e talvez, nos outros grupos, não tenha isso, essa participação ativa.</p> <p>b) É interessante, temos que continuar participando e esse engajamento da sociedade e cidadão é importante para cobrar que o Estado cumpra com sua parte. Por isso, não podemos abandonar os conselhos.</p> <p>c) A ausência do Estado fortalece ainda mais a união entre os cidadãos. Eles tentam usar o conselho para fingir que estão escutando, com participação do comandante dizendo que vai fazer isso e aquilo. Mas não tem pessoal suficiente. Então, se a sociedade não se reunir, não vai para frente e começa a surgir vários problemas como milícias. Aqui na rua, tem pessoas que vem oferecer serviço de segurança privada e não tem fiscalização sobre isso.</p> |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas realizadas.

Sob esta perspectiva, o Quadro 7 permite compreender com lucidez a percepção dos entrevistados quanto à importância das COVPs para atingir os objetivos almejados e como facilitadora na participação ativa na sociedade civil e exercício da cidadania deliberativa. Nessa linha, os entrevistados apresentam com clareza a importância das COVPs na construção de ideias, obtenção de informações e interação. Assim como no próprio *network*, constituindo-se em potencial instrumento para garantir o direito à cidadania e emancipação (DITTRICH, 2013).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a confecção do presente artigo, identificou-se que a origem do grupo teve 3 estímulos principais: influência do CONSEG; indignação com a ausência do Estado nas demandas de segurança pública, principalmente na comunidade de entorno; e desejo de proteção mútua entre os vizinhos do bairro.

Percebe-se que sua estrutura consiste, não somente num grupo, mas numa COP, visto as características identificadas durante as entrevistas. Estas contemplam os três pilares básicos de uma COP: 1) domínio – vinculado a processos e características específicas de se organizar; 2) comunidade – formada por membros legitimados e periféricos em torno do tema segurança pública e 3) práticas – relacionadas ao compartilhamento e discussão de informações a fim de solucionar problemas existentes no contexto da segurança pública.

Observa-se que este tipo de organização, apesar de informal, exerce forte influência para a promoção do bem-estar coletivo, vinculado a mudanças e melhorias na sociedade por meio de ações práticas e participação social, corroborando a ideia de que contribuem para garantir o direito à cidadania.

Interessante também ilustrar a possibilidade de otimizar a interação social por meio de instrumentos relacionados à internet e à tecnologia da informação. Nesse sentido, o VS1 percebeu essa possibilidade e adaptou sua organização com participação predominantemente virtual. Mudança ocorrida com objetivo de ampliar o fluxo de informação e abarcar um maior número de pessoas. Desta maneira, consolidando-se em uma comunidade virtual de prática.

Outra questão relevante refere-se à identificação clara dos três elementos de pertencimento no VS1: Engajamento, Imaginação e Alinhamento, os quais integram a maioria das práticas e ações dos membros.

O processo de aprendizagem também foi elemento notável no VS1. Desde a identificação de algo a ser modificado até a ação prática de resolução do problema, como evidenciado no sistema *ABS (Anti-lock Breaking System)* de viaturas militares, o qual se tornou um elemento obrigatório com decreto nacional e cuja ideia surgiu a partir de discussões e tratativas em COPs de Vizinhos Solidários.

Tal aspecto torna evidente que a interação do referido grupo e a rede da qual fazem parte possibilitam resultados efetivos que podem impactar beneficemente, não só em nível local, mas também toda sociedade.

Vale destacar o perfil inovativo dos integrantes da comunidade, facilitado pelas interações, por exemplo, com a proposta do aplicativo CIVILAN. Este objetiva integrar outras COPs de vizinhos solidários e instituições como departamentos de polícia, Conselhos de Segurança, associações de moradores e demais entidades vinculadas à segurança pública. Ação que, quando implementada, poderá possibilitar ganhos à sociedade, principalmente no que tange à melhoria da segurança pela amplitude da rede e, conseqüentemente, maior sensação de segurança e bem-estar aos cidadãos.

Cabe evidenciar a participação periférica, a qual possibilita uma visão diferenciada e com ricas contribuições. No caso do VS1, foram citadas a participação de um holandês e de um policial da cultura oriental, os quais transferiram contribuições de relevada importância, principalmente por englobar princípios, valores e características da cultura europeia e oriental, respectivamente. Conseqüentemente, oportunizou aquilatar o nível de interação

do grupo, cujas contribuições permeiam uma melhor análise crítica sob o viés comparativo e o desenvolvimento de novas ideias sob outros parâmetros. O fato de serem discutidas no âmbito da COVP, possibilita levá-las a outras esferas, ampliando as chances de implementação por parte do governo, oportunizando resultados positivos para o bem-estar social.

Com relação à cidadania deliberativa, fica clara a concepção dos entrevistados quanto a seus direitos e deveres, bem como o entendimento de ausência do poder público em questões básicas da segurança pública. E a percepção da importância de um sistema organizacional característico de COP ou COVP, para estimular a participação social com foco a garantir os direitos do cidadão, devido à necessidade de um ambiente que permita a pluralidade de ideias, discussão, comunicação e interação entre os agentes para a busca do bem comum.

Outro ponto a mencionar é a opinião dos entrevistados sobre a ínfima participação prática dos cidadãos nas questões que envolvem a sociedade e o alcance do bem comum. Esta visão estimula a adoção de uma postura diferente, como membros engajados e participativos, reivindicando e intercedendo diretamente no campo político, por meio dos parceiros integrantes da rede.

Nesta linha, E1 e E2 destacam com clareza as vantagens de uma atuação no estilo do VS1. Sobretudo para maximizar as chances de resultados positivos nas reivindicações e exercer, de fato, a cidadania deliberativa na sociedade, pois, segundo os entrevistados, é muito mais forte e abrangente do que numa atuação individual, na qual não se têm força pelo fato de não integrar uma rede de parceiros e pela baixa troca de experiências e informações.

Diante deste estudo, fica evidente que estruturar-se na forma de uma COP, com predominância presencial ou virtual, proporciona inúmeras vantagens no tocante a ser visto pelo poder público e obter atendimento das reivindicações. Não só pela rede de contatos, mas também pela discussão sobre problemas que afetam a sociedade de forma geral, interação social e pela construção de ideias de abrangência coletiva, contemplando soluções eficientes e eficazes almejando o alcance do bem comum.

NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: maio 2017. Aceito para publicação em: ago. 2017.
- 2 Governança no que diz respeito aos meios e processos que são utilizados para produzir resultados eficazes, dos quais ocorre a ação conjunta de Estado e sociedade na busca de soluções e resultados para problemas comuns (GONÇALVES; 2005).
- 3 Governabilidade no tocante às condições sistêmicas e institucionais sob as quais se dá o exercício do poder, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os poderes, o sistema de intermediação de interesses (GONÇALVES; 2005).
- 4 No sentido abordado por Pascuci *et al.* (2016), com a incorporação de modelos e paradigmas gerenciais do setor empresarial em um campo distinto, por exemplo, o universitário.
- 5 Consoante a Teoria Social Cognitiva, na qual a aprendizagem social consiste no desenvolvimento humano sob influência do meio social. Nessa linha, a interação com grupos, seja de forma

ativa ou por meio de observação, contribui para o desenvolvimento da aprendizagem por um indivíduo. Este, por sua vez, não é visto como um ser passivo, dominado pelas ações ambientais, mas sim como um ser influente em todos os processos, influenciando intencionalmente o funcionamento e as circunstâncias da vida (BANDURA, 1993).

- 6 Comunidades no sentido de grupos ou unidade social, unidos por interesses comuns e que compartilham normas, valores, identidade e lugar em que estão situados.

REFERÊNCIAS

ALLEBRANDT, S. L.; SIEDENBERG, D. R.; SAUSEN, J. O.; DECKERT, C. T. Gestão social e cidadania deliberativa: uma análise da experiência dos Coredes no Rio Grande do Sul, 1990- 2010. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, art. 11, p. 914-945, 2011.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BANDURA, A. Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. **Educational Psychologist**, v. 28, n. 2, p. 117-148, 1993.

BISPO, M. S. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 2, n. 1, p. 13-33, jan./abr. 2013a.

_____. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132-161, 2013b.

BORDIN, E. A Gestão Social no Contexto das Organizações da Sociedade Civil: Desafios para Efetivação da Cidadania. **Cadernos Gestão Social**, Ulbra, RS, v. 4, n. 1, p. 39-56, 2013.

BRASIL. Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017a. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 25/11/2017.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3. p. 681-703, 2011.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The New Public Service: Serving, Not Steering**. 3. ed. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2011.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

DITTRICH, M. T. **Comitê para a democratização da informática em Santa Catarina CDI-SC sob a ótica da gestão social**. 72p. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

FERRAZ, I. N.; DORNELAS, J. S. Repertório compartilhado de recursos em comunidades virtuais de prática: um estudo dos mecanismos de interação, organização e controle em

grupos de pesquisa científica. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 22, n. 72, p. 90-122, mar. 2015.

FIGUEIREDO, M. D. Uma Agenda de Pesquisa para o Estudo das Práticas Culturais Tradicionais nos Estudos Organizacionais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 5, n. 2, p. 33-49. 2016.

GARRIDO, P. O.; JUSTEN, C. E. Incubadoras de Gestão Social e Gestão Universitária: possibilidades e contribuições a partir de análise comparativa. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 133-151, 2014.

GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2000.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a Social Understanding of how People Learn in Organizations: The Notion of Situated Curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-298, 1998.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de governança. ENCONTRO DO CONPEDI. 14. **Anais...** Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://social.stoa.usp.br/articles/0016/1432/GovernanA_a100913.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2017.

PASCUCI, L.; MEYER JR., V.; MAGIONI, B.; SENA, R. *Managerialism* na gestão universitária: Implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1. p. 37-59, 2016.

SILVA JR., J. T.; MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social: Práticas em Debate, Teorias em Construção**. Juazeiro do Norte: Imprensa Universitária UFC, v.1, 248 p., 2008.

SOUZA-SILVA, J. C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Rev. Adm. Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 176-189, 2009.

TAVARES, W.; PAULA, A. P. P. de. Movimentos Sociais em Redes Sociais Virtuais: Possibilidades de Organização de Ações Coletivas no Ciberespaço. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 4, n. 1, p. 213-234, 2015.

TENÓRIO, F. G. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1145-1162, 2006.

_____. **Gestão Social: Metodologia, Casos e Práticas**. 5. ed. Rio de Janeiro/RJ: FGV, 2007.

_____; ROZENBERG, J. E. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 1, n. 7, p. 1-37, 1997.

_____; STORINO, G. R. Cadernos Gestão Pública e Cidadania: A sociedade é protagonista na relação com o estado? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 5, n. 15, fev. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2013.

WENGER, E. Communities of Practice and Social Learning Systems. **Organization**, Londres, v. 7, n. 2, p. 225-246, 2000.

_____. **Communities of practice: a brief introduction**. 2015. 8 p. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

**Eduardo
Fernandes**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC (PPGA/UFSC). Bacharel em Administração pela UFSC. Administrador na Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU) com atuação no Laboratório de Transportes e Logística (LabTrans/UFSC).

**Marilda
Todescat**

Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas pela UFSC. Sub-chefe do Departamento de Ciências da Administração e professora adjunto II da UFSC. Membro do Conselho Curador da Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos e avaliadora de cursos do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina.

**Jordana
Cardoso**

Mestra em Administração pela UFSC. Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela UFSC e em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Piauí. Graduação em Publicidade e Propaganda pela Faculdade de Ciências Humanas, Saúde, Exatas e Jurídicas de Teresina e em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Piauí. Integrante do grupo de pesquisa Estratégia, Gestão e Sustentabilidade (NEEGES - Núcleo de Estudos em Estratégia, Gestão e Sustentabilidade) da UFSC.



Foto: Tiago Teixeira Oliveira



Foto: Tiago Teixeira Oliveira

Os Novos Modelos de Gestão Participativa em Museus: Contributos para o Desvanecimento das Dicotomias¹

Lorena Sancho Querol

Resumo

SoMus² é o acrónimo do projeto de investigação em Sociomuseologia que tenho vindo a desenvolver em Portugal desde 2014. Como objetivo principal, propus-me definir os modelos de gestão participativa de quatro museus locais situados em diferentes países europeus, a partir das suas praticas museais. Escolhidos pelo seu carácter inovador, sob a ótica da participação cultural da sociedade, estes museus representam um variado leque de contextos, culturas e desafios que nos ajudam a refletir sobre o lugar desta instituição na construção de novos modelos de democracia cultural. Neste artigo, apresentamos os modelos de gestão criados junto dos parceiros portugueses e finlandês. O que podemos aprender com estas experiências?

Palavras-chave

SoMus. Sociomuseologia. Modelo de Gestão Participativa. Controlo Cidadão. Participação Cultural.

Abstract

SoMus is the acronym for the research project in Sociomuseology that I have been developing in Portugal since 2014. As the main objective, I proposed to define the participatory management models of four local museums placed in different European countries, starting from their museological practices. Chosen for their innovative character from the perspective of the cultural participation of society, these museums represent a wide range of contexts, cultures and challenges that help us reflect upon the place of this institution in the construction of new models of cultural democracy. In this article, we present the management models created by the Portuguese and the Finnish partners. What can we learn from these experiences?

Keywords

SoMus. Sociomuseology. Participatory Management Model. Citizen Control. Cultural Participation.

INTRODUÇÃO

Em 2014, iniciei o meu projeto de pós-doc “*A Sociedade no Museu: estudo sobre participação cultural nos museus locais europeus*”, mais conhecido pelo seu acrónimo: SoMus. Trata-se de um projeto de investigação-ação participativa que se desenvolve na área da Sociomuseologia (MOUTINHO, 2010; SANCHO QUEROL, 2013; SANCHO QUEROL e SANCHO, 2015), combinando Ciências Sociais e Humanidades (CSH) com Investigação e Inovação Responsável (RRI)³ e que, pela sua utilidade sociocultural, conta com o apoio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior português. O objetivo principal do SoMus consiste em estudar as práticas mais transformadoras associadas ao conceito de participação no âmbito do museu local, contribuindo para a sistematização de novos modelos de gestão participativa e, para a definição do quadro epistemológico, dos métodos e das práticas associados àquela que nos parece ser uma função museológica vital no panorama atual: a participação cultural.

Com este objetivo, uma pequena equipa formada por uma investigadora, duas universidades e quatro museus locais que ilustram as museologias nórdica e mediterrânica, tem vindo a radiografar as práticas museais destas instituições sob a perspetiva da participação da sociedade no museu, com o objetivo de definir o modelo de gestão que se encontra subjacente a cada projeto e que constitui o cerne da sua espinha sociomuseal.

Passados três anos de trabalho generosamente condimentados de escassos recursos e de grandes distâncias, mas também de muita vontade de construir novos caminhos e de uma boa dose de reflexão coletiva junto de cada uma das equipas, os resultados começam a emergir. Em jogo, está a superação do museu como ferramenta de cidadania e de democratização cultural, numa fase em que as sociedades europeias precisam de se repensar em profundidade para construir modelos de desenvolvimento plenamente participativos e profundamente úteis à gestão construtiva da diversidade que molda as nossas sociedades.

Neste artigo, apresentamos a estrutura do projeto, os seus objetivos e métodos de trabalho, e também os modelos de gestão participativa que resultam da pesquisa até agora realizada junto dos parceiros português e finlandês. Trabalhamos a partir das práticas transformadoras para com elas criar novas ferramentas e assim poder teorizar sobre a possibilidade e as potencialidades do desvanecimento da dicotomia sociedade-museu. Pelo caminho, constatamos como, apesar da diversidade de contextos, culturas, projetos ou desafios próprios de cada um destes museus, os modelos até agora desenhados podem ser úteis para outros museus que desejem avaliar e melhorar a sua qualidade participativa. Constatamos que a Museologia coproduzida com a Sociedade detém impactos reveladores.

O CORPO TEÓRICO-METODOLÓGICO: TRÊS CAMPOS UNIDOS PELO VERBO PARTICIPAR

SoMus assenta o seu corpo teórico-metodológico num conceito de participação, o qual resulta do cruzamento de ideias, princípios e experiências entre três linhas de ação cultural de matriz coletiva, para definir a sua estrutura de trabalho, os seus métodos e objetivos. São

estas:

- A corrente museológica da Sociomuseologia, ciência social que resulta do amadurecimento da Nova Museologia e da sua adaptação às características e necessidades das sociedades contemporâneas, visando o desenvolvimento integrado através do museu e mediante a participação da sociedade na definição, gestão e socialização dos bens culturais e naturais locais;
- A teoria sociológica de cariz ativista conhecida como Ecologia de Saberes, uma linha de pensamento que responde aos desafios de uma “globalização alternativa”, tendo como ponto de partida: a) a conceção de um pensamento pós-abissal (inspirado no “aprender com o sul”); b) a copresença de agentes e a possibilidade de construção de uma justiça social global, a partir de uma justiça cognitiva global que reconhece a existência de uma pluralidade de formas de conhecimento para além do científico; c) a ideia de interconhecimento (SANTOS, 2009);
- A linha de valorização da Diversidade Cultural criada pela UNESCO e, sobretudo, os seus reflexos ao nível do reconhecimento da dimensão imaterial das nossas culturas, que se traduz na rutura da visão hierárquica do Património, na definição de uma noção coletiva, dinâmica e polissémica do conceito, e na inclusão dos saberes, criatividades e expressões culturais locais no processo de desenvolvimento integrado (UNESCO, 1989; 2001; 2003; 2005).

A este corpo teórico-metodológico, devemos acrescentar um conjunto de convicções que não só motivaram a criação do projeto, como nos tem levado a diferentes descobertas e à criação de produtos com uma anatomia própria ao longo dos três últimos anos (SANCHO-QUEROL, no prelo). Entre as convicções que estão na origem do projeto, considerámos:

- A necessidade de dar um passo em frente no caminho que leva a uma superação dos modelos de gestão hegemónicos que até hoje predominam na maioria dos museus, disseminando modos de operar que façam da horizontalidade, da descentralização, do empoderamento cidadão e da democracia cultural uma ética museal em expansão.
- A certeza de que o verbo “participar” (ou o substantivo “participação”) está em todos os lugares (museais) e em (quase) nenhum, tendo-se tornado um termo-muleta em políticas, discursos ou projetos museais, sendo que, na prática, raramente se encontra ligado ao exercício de uma democratização museal comprometida com o desenvolvimento cultural da sociedade.
- O objetivo de focar a atenção em projetos que trabalham na base do que Sherry Arnstein (1969) e Juan Bordenave (1983), denominam de “poder cidadão”, para os analisar, sistematizando as suas práticas e disseminando os seus modelos de gestão, visto serem cada vez mais os museus que andam à procura de ferramentas úteis para melhorar as naturezas e intensidades participativas ou, por outras palavras: os seus laços sociais.
- Por este motivo, optámos por delimitar o território de estudo, definindo um

conjunto de critérios de seleção que nos permitissem desenvolver o trabalho com museus de âmbito local, de pequena-média dimensão e com forte ligação à sua população e território, que estivessem direta ou indiretamente relacionados com a prática sociomuseal⁴.

- A vontade de definir a Participação Cultural como uma função museal essencial com códigos, métricas e valores próprios, fortalecendo o paradigma da participação direta no museu em cada uma das suas atividades quotidianas.

A partir daqui, e tendo em conta que nenhum dos museus SoMus tinha feito um exercício completo de sistematização das suas práticas participativas para definir o seu modelo de trabalho com a sociedade, optamos por introduzir este novo objetivo à medida que a pesquisa foi ganhando forma, visando criar e disseminar o modelo de gestão participativa próprio de cada um dos parceiros.

Como consequência, em finais de 2016, tínhamos definido os modelos de trabalho do parceiro português (SANCHO QUEROL; SANCHO, o.c.) e do finlandês (SANCHO QUEROL; KALLIO; HEINONEN, no prelo). Eles trazem à luz duas fórmulas completamente diferentes de fazer museu com a sociedade - ou de construir a sociedade no museu - com uma ponte comum: a participação regular, crescente, diversa e consciente da sociedade na construção da (sua) vida museal.

Resultado desta primeira fase da pesquisa e também das reflexões que foram surgindo pelo caminho junto de cada equipa, emerge agora a nossa primeira definição do conceito de Participação Cultural.

Com efeito, aquando da criação do projeto em 2013, percebemos que o grande desafio consistiria em passar da ideia de “participação social”⁵ à de “participação cultural”, situando o conceito na base de toda e qualquer ação museal, e a cultura no centro dos processos atuais de desenvolvimento (DESSEIN *et al.*, 2015) pela via da ferramenta-museu.

Assim, sob a inspiração do trabalho de Arnstein (o.c.), Bordenave (o.c.) ou Carpentier e Jenkins (2013), entre outros, e a partir das experiências e dos resultados até agora obtidos junto dos museus SoMus, optamos por definir a Participação Cultural como o conjunto de dinâmicas socioculturais de natureza co-criativa, que combinam processos de micro e de macro-participação com o museu como facilitador, com o objetivo de promover a equidade de poderes entre agentes nos processos de decisão-ação, de acordo com as especificidades do território e com os valores, as necessidades e os anseios da sociedade local.

OS OBJETIVOS

A partir deste *corpus*, SoMus estrutura o seu processo de investigação-ação nos cinco objetivos que apresentamos no QUADRO 1. Tomando como ponto de partida o conhecimento aprofundado das práticas participativas que caracterizam o dia a dia de cada um dos museus, pretendemos definir um conjunto de conceitos e ferramentas úteis e, também, uma rede de especialistas e instituições interessadas em partilhar boas práticas de participação cultural

e de gestão participativa em museus, cujos primeiros membros são os que integram neste momento a Rede SoMus.

QUADRO 1 - Objetivos SoMus

- I. Mapear as práticas regulares de Participação Cultural de 4 museus locais situados em diferentes países europeus e selecionados pela qualidade do seu trabalho como:
 - ferramentas de construção de novas formas de justiça cognitiva que reconhecem e reutilizam o potencial educativo da experiência local quanto à coesão social e ao desenvolvimento integrado.
 - veículos de densificação e contextualização do conceito de Capital Cultural.
 - motores de construção de uma globalização alternativa assente numa relação de respeito e complementaridade entre as dimensões local e global.
- II. Analisar e sistematizar as práticas de cada museu mediante um processo disruptivo de análise crítica, reflexão e construção coletiva, resultando na criação do modelo de gestão participativa de cada museu;
- III. Definir o Quadro Epistemológico, os métodos e as ferramentas da Participação Cultural como uma função museal;
- IV. Criar um "Manual de Gestão Participativa em Museus" com o objetivo de disseminar os 4 modelos e o Quadro Epistemológico da Participação Cultural daí resultante;
- V. Conetar Museus, Amigos/as Críticos/as e Universidades numa "Rede Europeia de Museus Participativos" (ENPar), com caráter sustentável e evolutivo.

© Projeto SoMus & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2017)

A EQUIPA SOMUS

A arquitetura da Rede SoMus é formada por cinco segmentos organicamente articulados⁶ e potencialmente equitativos (MARTINHO, 2001), gerados a partir do Segmento 0 (S0). Este segmento é constituído por uma investigadora da área da Sociomuseologia, a qual assume a iniciativa de criar a estrutura de base do projeto junto dos parceiros institucionais, e que, a partir daí, assume o papel de facilitadora dos processos de análise, diagnóstico, reflexão e sistematização coletiva em cada museu, dinamizando simultaneamente a comunicação entre os diferentes parceiros da rede.

Constituindo um primeiro nível da rede, do **S0**, emergem os segmentos constituídos pelos parceiros institucionais do projeto (Figura 1), isto é:

- **S1.** Duas universidades europeias que trazem o olhar das museologias nórdica e mediterrânica, representadas por profissionais relacionados com a área em estudo e convictas da necessidade de se trabalhar nos objetivos do projeto:

A que acolhe e supervisiona o processo de pesquisa em Portugal: Universidade de Coimbra, através do *Centro de Estudos Sociais* (CES-UC).

A que partilha a supervisão desde um país nórdico: University of Jyväskylä, através do seu *Department for Art and Culture* (JYU).

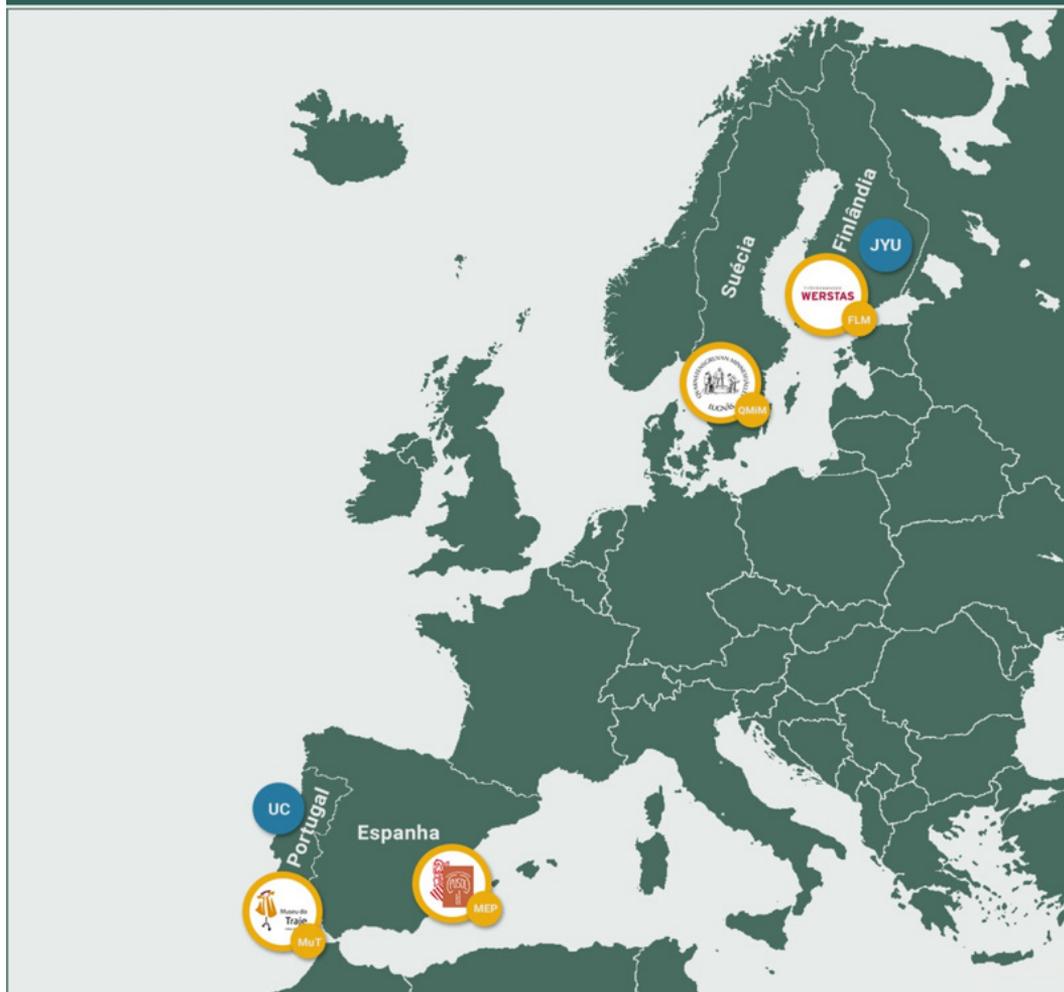
- **S2.** Quatro museus situados respetivamente em Portugal, em Espanha, na Suécia e na Finlândia, representando igualmente ambos os tipos de museologia.

Constituindo um segundo nível, encontramos os restantes segmentos que são

formados por todas aquelas pessoas que, na qualidade de especialistas, público, utilizadores/as, colaboradores/as ou simples habitantes, ajudam a construir o processo de investigação-ação com a sua experiência e conhecimentos, esbatendo as fronteiras até agora nítidas entre Museu e Sociedade com a sua forma de perceber e construir a relação sociomuseal. Encontramos assim os seguintes segmentos:

- **S3.** Formado por um grupo de Amigos/as Críticos/as de diversas origens (geográficas e de formação) que integram a Rede SoMus na base da troca de experiências e que partilham conosco as suas ideias, perspectivas e sugestões, alimentando a reflexão ao longo do caminho.
- **S4.** Formado pelos públicos, utilizadores/as (VICTOR, 2005), pesquisadores/as e populações diretamente relacionadas com cada museu.
- **S5.** Uma pequena equipa de colaboradores/as especializados/as que tem vindo a contribuir com o SoMus na realização de trabalhos específicos relacionados com desenho, edição ou tradução, na base de um sistema de intercâmbio de serviços criado à medida do projeto.

FIGURA 1 - Mapa de parceiros acadêmicos e museológicos SoMus

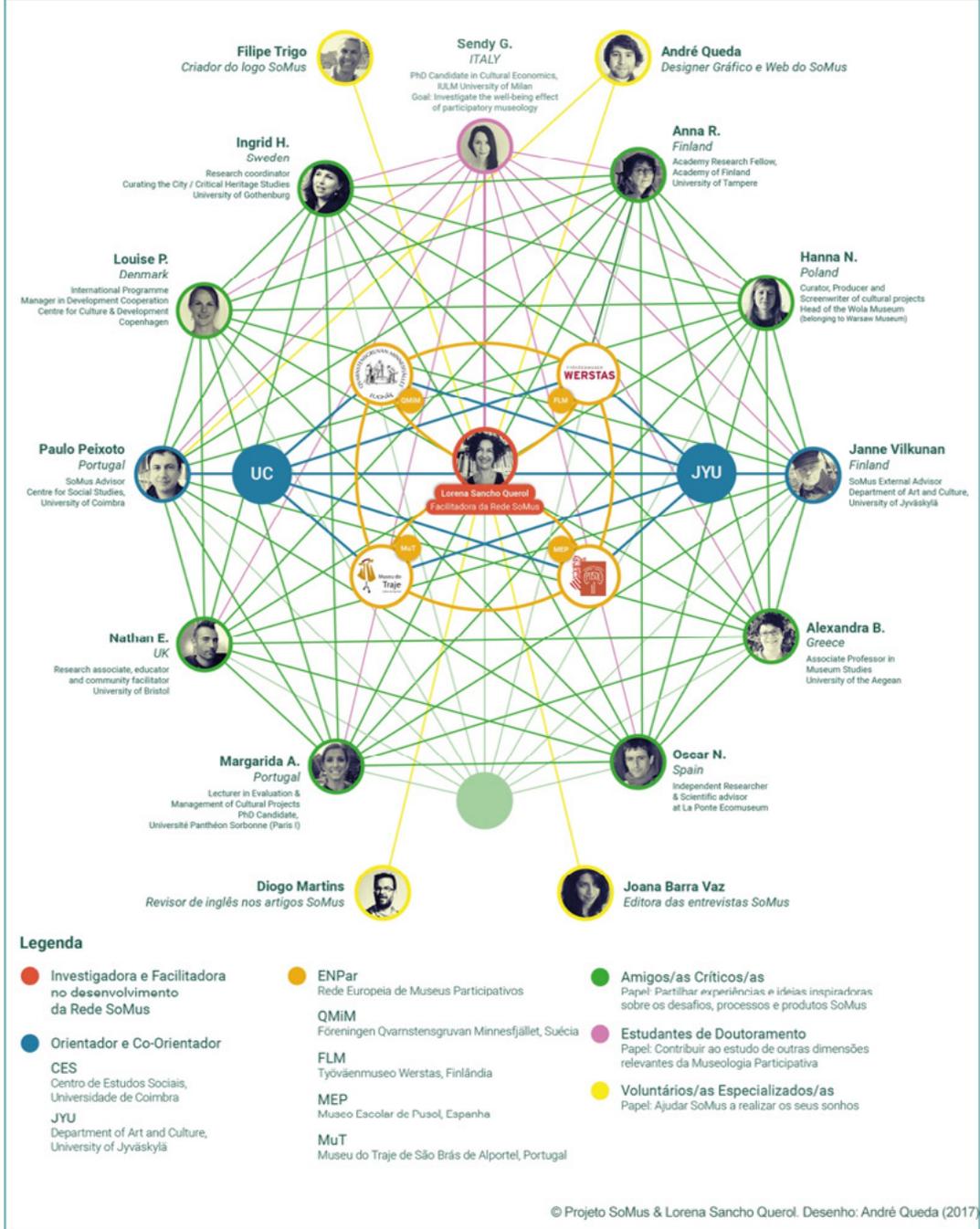


© Projeto SoMus & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2017)

Finalmente, num terceiro nível da rede, situam-se os Ecos SoMus, isto é, o segmento no qual se encontram os projetos que emergem da nossa experiência (S6) e que, pela mão de jovens investigadores/as, estão a desenvolver outras dimensões da museologia participativa, complementares com as que trabalhamos no SoMus.

Como resultado, a Rede SoMus apresenta atualmente a forma exibida na Figura 2.

FIGURA 2 - Rede SoMus



OS MUSEUS E OS DESAFIOS DE UMA ANATOMIA SOCIOMUSEAL

Os museus que configuram a Rede SoMus foram selecionados segundo o conjunto de critérios que apresentamos no Quadro 2, com o objetivo de constituir uma amostra exemplar por referência às correntes museológicas mais relevantes e às práticas participativas mais inovadoras no contexto europeu, e que tornasse viável o projeto sob o ponto de vista prático, tendo em conta o seu caráter pós-doutoral e o tipo de apoio que permite a sua materialização.

QUADRO 2 - Critérios de seleção dos Museus SoMus

- Serem museus locais
- Representarem as tendências mais recentes da Museologia Nórdica ou Mediterrânica
- Utilizarem conceitos, métodos e ferramentas da Sociomuseologia e, mais concretamente, práticas inovadoras de participação plena
- Trabalharem em temas chave direcionados para o desenvolvimento integrado da sociedade
- Serem complementares quanto à sua vocação, missão, coleções e desafios
- Estarem localizados em contextos geográfica, cultural e naturalmente diversos
- Aceitarem o desafio de participar ativamente no processo de pesquisa-ação do SoMus

© Projeto SoMus & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2017)

Para além disto, em cada museu, foi selecionado o projeto mais inovador de todos os que se encontram em curso, tendo igualmente em conta a natureza e intensidade participativa, mas também os impactos locais, com o objetivo de ser analisado em profundidade. Este projeto define a temática representada pelo respetivo museu no contexto da Rede SoMus, onde cada parceiro traz consigo um conjunto de desafios relacionados com um tema essencial para o desenvolvimento cultural das nossas sociedades.

Como consequência, entre os resultados do SoMus, incluem-se dois artigos sobre cada museu: um dando a conhecer o modelo de gestão criado em cada caso e outro descrevendo em profundidade os métodos, as ferramentas e os impactos do projeto que está a ser analisado em cada museu.

No Quadro 3, apresentamos uma breve ficha técnica de cada um dos museus que complementa esta informação.

QUADRO 3 - Os museus SoMus: Perfil, Desafios e Práticas em estudo

| | |
|-----------|---|
| FINLÂNDIA | <p>Tema: “Os desafios da diversidade inclusiva”</p> <p>Museu: Työväenmuseo Werstas (FLM), Tampere. Museu do Trabalho da Finlândia.</p> <p>Tutela: Associação Finlandesa de Museus.</p> <p>Motivo da seleção: Melhor museu finlandês de história social e laboral pela sua forma de contribuir para o desenvolvimento do diálogo intercultural e para a construção duma história justa.</p> <p>Projeto em estudo: “Africans & the African presence in Finland” (Africans)</p> <p>Interesse científico: projeto integrado na rede internacional AfroEurope@ns: AfroEuropean Cultures and Identities, onde o FLM investiga, documenta e divulga o processo de adaptação da população africana na Finlândia e os efeitos e dimensões do processo de hibridação cultural.</p> |
| SUÉCIA | <p>Tema: “Em diálogo com a Natureza”</p> <p>Museu: Föreningen Qvarnstensgruvan Minnesfjället (QMIM) Mariestad. Mina de Mós de Lugnas.</p> <p>Tutela: Organização sem fins lucrativos.</p> <p>Motivo da seleção: “Working Life Museum of the Year 2012”, pela sua dimensão cooperativa, pelo interesse do projeto de valorização da mina, e pelo caráter intergeracional.</p> <p>Projeto em estudo: “Young Guides at the Mine!” (YoGuiM)</p> <p>Interesse científico: capacidade de envolvimento de jovens com diferentes idades e perfis, nos processos quotidianos de educação patrimonial que desenvolve o museu, mediante um processo multidirecional de transferência de conhecimentos, confianças e responsabilidades.</p> |
| PORTUGAL | <p>Tema: “Memórias que emancipam”</p> <p>Museu: Museu do Traje, São Brás de Alportel (MuT), Algarve.</p> <p>Tutela: Santa Casa da Misericórdia.</p> <p>Motivo da seleção: O MuT constitui uma referência para a Sociomuseologia portuguesa, pelas metodologias utilizadas, e pela sua forma de contribuir para a valorização da herança cultural local no âmbito do desenvolvimento integrado de uma vila rural do interior do Algarve.</p> <p>Projeto em estudo: “Fotografia, Memória e Identidade” (FMId)</p> <p>Interesse científico: caráter inclusivo da metodologia utilizada, baseada na partilha de memórias visuais que valorizam a pessoa e o seu envolvimento no processo de reconhecimento da diversidade local e no conhecimento da micro-história da Vila de São Brás.</p> |
| ESPAÑA | <p>Tema: “A nova dimensão social da tradição local”</p> <p>Museu: Centro de Cultural Tradicional. Museo Escolar de Pusol (MEP), Alicante.</p> <p>Tutela: Associação do Museu Escolar de Pusol.</p> <p>Motivo da seleção: Incluído no “Registo de Práticas Exemplares de Salvaguarda” (UNESCO, 2009), pelo caráter humanista que alia o reconhecimento da tradição local com o desenvolvimento social através da educação formal.</p> <p>Projeto em estudo: “Estudio colectivo sobre el proyecto pedagógico del MEP” (FUENTES)</p> <p>Interesse científico: Estudo da evolução do projeto pedagógico do MEP desde as suas origens (em 1968) e até aos dias de hoje, com o objetivo de identificar e documentar as melhores práticas de educação patrimonial coletiva, a sua evolução e impactos locais.</p> |

Sob esta perspectiva e após uma primeira fase de análise que teve lugar ao longo dos anos 2014 e 2015, foi-nos possível identificar um conjunto de práticas museológicas que se revelam comuns aos quatro parceiros e que nos permitem perceber melhor a que consideramos ser uma anatomia sociomuseológica partilhada.

Com efeito, os museus SoMus detêm um forte impacto local, o qual se torna especialmente evidente ao nível do desenvolvimento integrado, dos processos de educação não formal ou do empoderamento cultural da população (Figuras 3 e 4) e que resulta das seguintes medidas:

- Prática de uma gestão inclusiva e horizontal, baseada na interação quotidiana entre profissionais e habitantes locais (de igual para igual), isto é, na construção partilhada de projetos e iniciativas;
- Desenvolvimento de uma rede interna que se torna essencial para a materialização do projeto no dia a dia, e na qual organizações, colaboradores/as, coletivos e utilizadores/as gozam de uma autonomia assente na livre iniciativa e na co-responsabilização museal.
- Criação de fórmulas de sustentabilidade próprias, assentes em valores ecológicos, de justiça social e de valorização da cultura na sua dimensão glocal;
- Configuração de novos ritmos e formas museológicas em sintonia com os objetivos, com os desejos e com as necessidades de quem com eles comparte o território, a história e o presente.

FIGURA 3 - Os Museus SoMus



© Projeto SoMus & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2016)

FIGURA 4 - O dia-a-dia nos Museus SoMus



© Projeto SoMus & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2016)

O MÉTODO

Do grego *meta hodos*, a palavra *método* significa *caminho a seguir*. Pois bem, o caminho a seguir para conhecer em profundidade cada um dos museus, os seus projetos e práticas, mas também para repensar os modelos de gestão atuais e trazer novos contributos para este campo, foi o das metodologias de investigação-ação participativa (IAP). A IAP é uma alternativa metodológica e ideológica que tem por base práticas de participação plena⁸ e de trabalho em rede, caracterizadas pela sua vertente transformadora e descolonizadora (GABARRÓN; LANDA, 2006) e que, no caso do SoMus, envolve um conjunto de ações a várias mãos entre pessoas da academia, dos museus e das sociedades com eles relacionados.

Num cenário desta natureza, e recorrendo às metodologias IAP, propusemo-nos também:

- pensar o museu em relação orgânica e evolutiva com a sociedade, questionando a unicidade das metodologias de gestão que vêm sendo utilizadas na Museologia;
- contribuir para a superação das dicotomias sujeito-objeto e sociedade-museu e, simultaneamente, para a emergência de uma museologia da plena participação;
- trazer para a academia a produção partilhada de novas ferramentas junto do museu

e da sociedade, de igual para igual, reconhecendo ambos como parceiros no processo de pesquisa e transformação, e como protagonistas do processo de RRI.

Tornar-se-ia necessário construir o caminho à medida de cada equipa museal e dos desafios e objetivos que se verificassem mais úteis para cada caso e em cada passo do caminho.

Sob esta perspetiva, e após conhecer os bastidores de cada museu e identificar os potenciais da sua experiência de trabalho, fomos percebendo que a melhor forma de atingir os nossos objetivos consistiria em levar à prática os quatro passos que apresentamos no Quadro 4. Estes resultam do processo de IAP, tomam como base os princípios da investigação de base comunitária⁹ desenvolvidos em RRI, e assemelham-se em alguns aspetos ao modelo utilizado nos “Talleres de Autodiagnostico y Elaboración de Propuestas”¹⁰ no México (HURTADO, 2006). O que nos diferencia é, sobretudo, a natureza dos projetos, a diversidade de mundos envolvidos em cada museu e o fato de que, ao trabalharmos com quatro parceiros, a caminhada ser lenta e diversa, até porque estamos a inverter a ordem normal dos processos utilizados no campo da Museologia ao partir da prática para construir novas ferramentas de trabalho sobre as quais teorizar acerca da gestão museal.

QUADRO 4 - Metodologia SoMus para definir o Modelo de Gestão Participativa de um museu

1º PASSO - Analisar o projeto e as práticas museais

mapeando as atividades quotidianas sob a perspetiva da participação;

2º PASSO - Sistematizar as diferentes formas de participação

quanto à sua tipologia, natureza, intensidade e utilidade sociocultural;

3º PASSO - Valorizar a envolvente cultural do museu

escolhendo um elemento simbólico, para representar o modelo de gestão através de uma metáfora visual e conceitual;

4º PASSO - Disseminar o modelo criado e monitorizar a sua evolução no tempo

implementando as melhorias resultantes desse exercício.

© Projeto SoMus & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2017)

Estes quatro passos consistem em:

- **PASSO 1:** Conhecer em profundidade o projeto e as práticas participativas, mediante a utilização de:
 - a) Pesquisa documental (sobre a história local e do museu, as políticas museológicas nacionais, o projeto em estudo...);
 - b) Entrevistas semiestruturadas a quatro grupos diferentes: equipa do museu (no caso destes museus, inclui todos os grupos anteriormente referidos: equipa fixa, colaboradores/as, utilizadores/as...), equipa do projeto selecionado em cada museu (igualmente formada por diversos tipos de agentes), público visitante e habitantes locais¹¹;

- c) Observação participante em diversas áreas do museu e nos arredores;
 - d) Ferramentas de investigação e reflexão coletiva, tais como as Oficinas de e)
 - e) Autodiagnóstico, as Rodas de Conversas (em cada museu e entre museus) ou os Mapas Culturais.
- **PASSO 2:** Sistematizar as informações recolhidas, mediante cruzamento de dados junto de cada equipa, organizando as atividades em curso segundo três critérios que emergiram com o avançar dos trabalhos: tipologia e objetivos, natureza e intensidade participativas, utilidade sociocultural. Foi assim que se começaram a definir os vários mundos que dão vida a cada modelo de gestão e que permitem perceber o funcionamento da máquina museal de cada um dos parceiros.
 - **PASSO 3:** Representar de forma simbólica e contextualizada os modelos de gestão, estabelecendo uma conexão com o lugar de onde procedem, mediante:
 - a) A escolha de um elemento simbólico e relevante da cultura local, quer para as pessoas, quer para o museu, quer ainda para a compreensão do contexto no qual o modelo emerge, criando, a partir dele, uma metáfora visual que nos permita representar cada um dos modelos sistematizados com uma semântica própria;
 - b) A definição de um código cromático comum aos quatro modelos, permitindo representar os vários elementos de acordo com a sua natureza e utilidade museal. Neste sentido, optámos por utilizar: o **azul** para as questões organizacionais e as funções museais¹², o **verde** para as ações que simbolizam a participação da sociedade no quotidiano museal, o **amarelo** para as ferramentas de trabalho que definem uma ética participativa própria a longo prazo (projetos, estratégias, manuais...) e o **vermelho** para os diversos efeitos e/ou impactos do processo de coprodução sociomuseal.
 - **PASSO 4:** Disseminar os modelos criados enquanto monitorizamos a sua evolução no tempo, identificando as melhorias que daí resultam e integrando-as nos respetivos modelos.

OS MODELOS DE GESTÃO CONSTRUÍDOS ATÉ AGORA

Seguindo esta metodologia, em finais de 2016, estavam implementados os três primeiros passos com os parceiros junto dos quais se desenvolveu o trabalho durante o triénio 2014-16: Portugal e Finlândia. Deles, resultou o “Modelo de Gestão Participativa do Museu em Camadas”, no caso do primeiro, e um outro modelo completamente diferente que nos aproxima das experiências nórdicas de gestão empresarial aplicadas à área da cultura, o

“Modelo de Gestão Participativa OPTI”, no caso do parceiro finlandês. Em ambos os casos, estamos atualmente a seguir de perto a aplicação do modelo e a sua evolução natural no tempo, de modo a testar a sua utilidade e a proceder às respetivas afinações. Por este motivo, apresentamos aqui a última versão de cada modelo¹³.

Entretanto, ao longo de 2017, contamos terminar a fase 1 e a 2 no caso do parceiro espanhol.

O Modelo de gestão do parceiro Português

O Museu do Traje de São Brás de Alportel (MuT)¹⁴ localiza-se no interior do Algarve, num contexto rural que cresceu em torno da atividade corticeira (Figuras 5 e 6).

FIGURA 5 - Sobreiro do barrocal algarvio



FIGURA 6 - Fragmento de cortiça formado por 6 camadas (~ 54 anos de vida)



© MuT

Membro fundador e militante da *Rede de Museus do Algarve* (RMA)¹⁵, o MuT tem por missão “Preservar e comunicar as identidades local e regional, promovendo cruzamentos e constituindo-se como um lugar de integração e desenvolvimento da sua comunidade”. É, por isso, um museu cuja força intrínseca é o trabalho em rede (CASTELLS, 2011) que se encontra no cerne da sua criação, e que vem sendo desenvolvido em estreita relação com a sociedade local desde as suas origens em 1983.

Este museu conta atualmente com uma equipa fixa de três pessoas às quais se somam coletivos, associações, colaboradores/as, voluntários/as e utilizadores/as para desenvolver um conjunto de práticas profundamente inspiradas nos princípios da Sociomuseal, com as quais pretendem contribuir para a construção de um presente inclusivo, sustentável e culturalmente diverso.

Neste caso, a aplicação da metodologia SoMus junto de uma equipa diversa, empenhada e com dinâmicas próprias, traduziu-se na emergência de quatro camadas diferentes de participação cultural estreitamente interligadas, as quais, para além de dar forma a um projeto de museologia em rede com a sociedade, permitiram definir o nome do modelo de gestão (Quadro 5).

| QUADRO 5 - Modelo de Gestão Participativa do Museu em Camadas (Passo 2: Sistematização) Museu do Traje de São Brás de Alportel, Algarve, Portugal | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|--|---|
| Projectos, Iniciativas e Desafios sistematizados de acordo com a sua natureza participativa | | | | | | | |
| Camadas interconetadas de participação cultural | EXPOSIÇÕES | EDIFÍCIOS E JARDINS | INVESTIGAÇÃO, PUBLICAÇÃO E BIBLIOTECA ESPECIALIZADA | SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO INFORMAL | RESERVAS TÉCNICAS, CONSERVAÇÃO E INVENTÁRIO | | |
| MUSEU VISÍVEL <i>Funções museológicas tradicionais</i> | AMIGOS DO MUSEU ATIVIDADES CORO DOS AMIGOS RINGE DE GOLF RENDA DE ELTÓOS FELDENKRAIS YOGA TAI CHI TAIJUTSU PILATES MUSEU DO ACESSO PINTURA EM MOSAICO TREINO EM CIRCUITO | EVENTOS CLUBE DE JAZZ CLUBE DE DANÇA CLUBE DAS ARTES FADO TEATRO MUSEU DO ACESSO | FORMAÇÃO AULAS DE PINTURA AULAS PARA ESTRANHEIROS CURSO DE LITERATURA INGLESA | ASSOCIAÇÃO MUSEOLÓGICA DO ALGARVE ponto de encontro no museu | CLUBE DO MUSEU mulheres de São Brás pela cultura | | |
| MUSEU DO DIA A DIA <i>Dinâmicas socioculturais em rede</i> | ATELIER DE DESIGN microempresa independente de design gráfico e comunicação | MUSEU À MEDIDA microempresa independente de museografia | AL-PORTEL ASSOCIATION grupo independente de preservação de património cultural e meio ambiente | BIOCO TRADITION criação contemporânea a partir do vestuário tradicional do algarve | VEREDAS DA MEMÓRIA grupo de música tradicional portuguesa | JASMIM grupo de música ucraniana | LOJA DO MUSEU microempresa independente de artesanato local |
| MUSEU DO LONGO TEMPO <i>Valores, causas e ética museal</i> | PROJETO "FOTOGRAFIA, MEMÓRIA E IDENTIDADE" (FMid) grupo de trabalho voluntário de gestão de memórias visuais | PROJETO "ESCOLA NO MUSEU" (EMus) educação patrimonial conectando museu e escola através da música | PROJETO "INFORMAÇÃO ACCESSÍVEL" (InAccess) grupo colaborativo de informação em linha | AS ENGENHAGENS DO TEMPO (extempo) comissão participativa de longa duração | NÚCLEO MUSEOLÓGICO DE ALPORTEL (NMAlp) em meio rural | | |

© Museu do Traje de São Brás de Alportel & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queada (2016)

Neste modelo, a camada do **Museu Visível** tem como ponto de partida as funções museológicas internacionalmente definidas, relacionadas com as exposições e os catálogos, a investigação e a publicação, as coleções e as atividades de educação patrimonial. Esta camada é dirigida em particular aos públicos externos ao território, que procuram conhecer a cultura local trocando assim olhares com outras realidades.

Junto deste museu visível, coabita uma segunda camada na qual ganha vida o **Museu do Dia a Dia**. Nesta, os Amigos do Museu, graças à autonomia que lhes é reconhecida pelo MuT, e em articulação quase orgânica com a sociedade local, oferecem formação, socialização e um programa cultural diversificado. A construção do Museu do Dia a Dia exige presença, atenção e escuta constantes das necessidades e aspirações de quem partilha o território com o MuT. Exige viver com as pessoas, identificar sinergias capazes de acompanhar ritmos, aproveitar saberes, tempos e espaços, tornando o Museu útil à sociedade. Este processo tem vindo a traduzir-se numa crescente afluência de públicos e utilizadores/as, num uso diversificado e diário dos espaços, e na consequente geração de receitas que tornam estável o funcionamento do Grupo de Amigos. Junto deles, encontramos, também na mesma camada, outras iniciativas de criatividade cultural local que se materializam no museu.

A um nível ainda mais profundo, o qual combina uma menor visibilidade exterior com uma crescente utilidade local, surge uma outra camada que integra nos seus espaços projetos de longo termo, serviços, jovens empresas, ideias e sonhos, ou associações locais, assumindo assim o papel de **Museu Integrador**. Sob esta forma, o MuT desempenha uma outra função social: a de apoiar pessoas e organizações na prossecução dos seus objetivos individuais ou coletivos, construindo, pela proximidade e cumplicidade, uma comunidade colaborativa de interesses que se completam e intersejam diariamente. Este jogo de interações permite igualmente consolidar a vertente sociocultural do projeto através de novas colaborações, da diversidade de experiências, culturas e competências, da criação de serviços inovadores, em suma, da renovação social com base no desenvolvimento da cultura local.

Por último surge a camada de base, isto é, a camada menos visível e mais estruturante para a construção do equilíbrio sociomuseal do MuT a longo prazo, quer pelas suas implicações éticas, quer pela sua capacidade de tornar o projeto museológico sustentável, contribuindo para o reconhecimento do papel do Museu no âmbito do desenvolvimento local. Referimo-nos ao **Museu do Tempo Longo**, uma camada do MuT na qual nos encontramos com as iniciativas e projetos que, a longo prazo, definem a essência do MuT.

Tal como acontece com o sobreiro, estas camadas de ação museal coexistem em profunda interligação no espaço e no tempo quotidiano do MuT. Por este motivo, para materializar o terceiro passo da nossa metodologia, optamos por estabelecer uma metáfora conceitual e visual entre a cultura da cortiça e o modelo de gestão do MuT¹⁶.

No Quadro 6, mostramos o modelo de gestão participativa do MuT.

QUADRO 6 - Modelo de Gestão Participativa do Museu em Camadas (Passo 3: Valorizar envolvente) Museu do Traje de São Brás de Alportel, Algarve, Portugal



MUSEU VISÍVEL

FUNÇÕES MUSEOLÓGICAS TRADICIONAIS

- EXPOSIÇÕES
- EDIFÍCIOS E JARDINS
- INVESTIGAÇÃO, PUBLICAÇÃO E BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
- SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO INFORMAL
- RESERVAS TÉCNICAS, CONSERVAÇÃO E INVENTÁRIO



MUSEU DO DIA A DIA

DINÂMICAS SOCIOCULTURAIS EM REDE

- AMIGOS DO MUSEU
 - ATIVIDADES
 - BORRACHOS
 - CORO DOS AMIGOS
 - DANÇA DE SERRA
 - RENDA DE BILROS
 - BRIDGE
 - DOCA
 - LINHAS E LÃS
 - FELDENRAIS
 - TAI CHI
 - MEDITAÇÃO
 - ZUMBA
 - "APRENTIVO"
 - PINTURA EM MOSAICO
 - PILATES
- ASSOCIAÇÃO MUSEOLÓGICA DO ALGARVE PONTO DE ENCONTRO NO MUT
- CLUBE DO MUSEU MULHERES DE SÃO BRÁS PELA CULTURA
- EVENTOS
 - CLUBE DE JAZZ
 - MUSEU PARA CRIANÇAS
 - CLUBE DAS ARTES
 - FADO
 - TEATRO
 - CONFERÊNCIAS
 - MUSEU DO AVESSO
- FORMAÇÃO
 - AULAS DE PINTURA
 - MUSEU PARA ESTUDANTES DE PAÍSES ESTRANHEIROS
 - CURSO DE LITERATURA INGLESA
- ATIVIDADES DE MÚSICA CLÁSSICA
 - MUSEU DO AVESSO



MUSEU INTEGRADOR

PROJETOS COLABORATIVOS

- ATELIER DE DESIGN MICROEMPRESA INDEPENDENTE DE DESIGN GRÁFICO E COMUNICAÇÃO
- MUSEU À MEDIDA MICROEMPRESA INDEPENDENTE DE MUSEOGRAFIA
- AL-PORTEL ASSOCIATION GRUPO INDEPENDENTE DE PRESERVAÇÃO DE PATRIMÓNIO CULTURAL E MEIO AMBIENTE
- BICOO TRADITION GRUPO CONTEMPORÂNEA A PARTIR DO VESTUÁRIO TRADICIONAL DO ALGARVE
- VEREDAS DA MEMÓRIA GRUPO DE MÚSICA TRADICIONAL PORTUGUESA
- JASMIM GRUPO DE MÚSICA E CULTURA TRADICIONAL UCRANIANA
- CAFE DO MUSEU MICROEMPRESA INDEPENDENTE DE HOTELARIA
- LOJA DO MUSEU MICROEMPRESA INDEPENDENTE: LIVRARIA E ARTESANATO LOCAL



MUSEU DO LONGO TEMPO

VALORES, CAUSAS E ÉTICA MUSEAL

- PROJETO "MUSEU VERDE" (MUVe) SENSIBILIZAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DO TERRITÓRIO
- PROJETO "FOTOGRAFIA, MEMÓRIA E IDENTIDADE" (FMID) GRUPO DE TRABALHO VOLUNTÁRIO: RECOLHA, ARQUIVO E GESTÃO DE MEMÓRIAS VISUAIS
- PROJETO "ESCOLA NO MUSEU" (EMus) EDUCAÇÃO PATRIMONIAL CONECTANDO MUSEU E ESCOLA ATRAVÉS DA MÚSICA
- PROJETO "INFORMAÇÃO ACESSÍVEL" (InAcess) GESTÃO COLABORATIVA DA INFORMAÇÃO EM LÍQUID
- AS ENGENHAGENS DO TEMPO (ExtTempo) EXPOSIÇÃO PARTICIPATIVA DE LONGA DURAÇÃO
- NÚCLEO MUSEOLÓGICO DE ALPORTEL (MAlp) MUSEOLOGIA COMUNITÁRIA EM MEIO RURAL

Este modelo e o que apresentamos a seguir são modelos vivos, com ritmos e rumos próprios e, por conseguinte, em constante evolução. No caso do MuT, cada uma das camadas tem as suas dinâmicas culturais, os seus desafios quotidianos, os seus altos e baixos, as suas conexões essenciais com as outras camadas, as suas ligações ideológicas ao projeto museal que as acolhe. Neste, o todo é feito da força criadora, transformadora e vital de cada uma das partes e vice-versa, cada parte precisa das outras para se realizar, sendo em si mesma um elo essencial do todo museal.

O modelo de gestão do parceiro Finlandês

O Museu Finlandês do Trabalho (FLM)¹⁷ encontra-se localizado na velha área industrial de Tampere (Figura 7), a maior cidade industrial da Finlândia desde princípios do século XIX e até praticamente aos fins do século XX, devido fundamentalmente à presença dos rápidos no Rio Tammerkoski (KALLIO, 2010).

Como consequência, indústrias como a do metal, a do papel, a dos têxteis (Figura 8) ou a do calçado, viveram diversas épocas douradas ao longo dos seus quase dois séculos de existência na cidade. Delas, resta hoje uma fábrica de cartão ao serviço da indústria tabaqueira e um museu localizado na antiga fábrica de têxteis Finlayson: o *Työväenmuseo Werstas* ou Museu Finlandês do Trabalho.

FIGURA 7 - Os rápidos do Rio Tammerkoski e a fábrica FINLAYSON, Tampere 2015



**FIGURA 8 - De volta à casa após um dia de trabalho na indústria têxtil
(Tampere, década de 1920)**



©FLM

Integrado na Associação Finlandesa de Museus (FMA)¹⁸, o FLM foi criado em 1993 quando este período de desenvolvimento industrial chegou ao seu termo perante a emergência de novos produtores externos nas referidas áreas.

Guiado pelos objetivos de contribuir para o conhecimento da história social e laboral do país, desenvolver e aprofundar o conceito de património laboral - seus valores, usos e apropriações sociais -, e dar vida a um modelo caracterizado pela gestão partilhada e pelo exercício de uma pedagogia crítica, o FLM vem praticando uma museologia fortemente comprometida com o desenvolvimento cultural das sociedades atuais nas suas mais diversas formas.

Neste contexto, e tendo em conta que o seu mais recente modelo de gestão foi criado em 2006, tendo como ponto de partida o *Balance Scorecard*¹⁹ ou BSC (KAPLAN; NORTON, 1996), optámos por iniciar o nosso trabalho analisando esta interessante experiência e também os resultados obtidos a partir da mesma.

Procedemos assim ao estudo do processo de adaptação das quatro perspetivas que integram o BSC (Financeira, Clientes, Processos, Aprendizagem e Inovação) aos sentidos, usos e desafios de um projeto museológico aberto e evolutivo como o do FLM, para perceber quais as vantagens e as desvantagens quando aplicado ao contexto museal. Desta forma, descobrimos que as medidas mais relevantes tinham consistido:

- em definir a Missão do FLM em sintonia com a construção de uma sociedade

melhor, assumindo o desafio de dar vida a uma “História Justa” (*Fair History*), quer na leitura do passado, quer nos capítulos a que assistimos e de que nós, as gerações atuais, somos parte integrante;

- em adaptar as quatro perspectivas do BSC às características e necessidades do FLM, dando lugar ao novo mapa estratégico do museu formado por quatro áreas onde:
 - os Impactos Culturais substituem a Perspetiva Financeira, na medida em que passam a considerar o Património Laboral como alvo central do projeto;
 - os Clientes e os Processos são abordados sob uma perspetiva alargada e inclusiva dos conceitos e das práticas museais;
 - a Aprendizagem e a Inovação focam uma gestão interna sustentável, criativa e audaz, profundamente inspirada na partilha de poder.
- em melhorar: a) a gestão e a planificação dos processos, dos recursos e dos objetivos a curto, médio e longo prazo; b) a avaliação das iniciativas em curso; c) a identificação e correção de falhas ao nível da gestão.

Considerando a relevância dos resultados obtidos nesta experiência, os dez anos transcorridos desde a primeira adaptação e os desafios colocados pelo Projeto SoMus, optámos então por fazer o balanço desta primeira etapa de BSC e por repensar esta ferramenta estratégica do ponto de vista da participação cultural. O desafio consistia em analisar a fundo o carácter democrático do projeto e as suas possibilidades de melhoria, mas também em atualizar o modelo de gestão implementado em 2006, visto termos concluído através do nosso estudo que ainda hoje é uma ferramenta muito eficaz do ponto de vista da gestão museal. Com este objetivo, ao longo de 2015, analisámos os conceitos, as lógicas e as práticas em uso, e procedemos à sua reorganização e atualização com base na evolução do projeto do FLM, tendo em conta a metodologia SoMus anteriormente referida (consolidada com esta segunda experiência de trabalho), até conseguir uma primeira versão do modelo atual de gestão do museu (SANCHOQUEROL, KALLIO e HEINONEN, o.c.).

Sob a denominação de “Modelo de Gestão Participativa OPTI”, o novo mapa de gestão estratégica é formado por quatro áreas cujo ponto de partida é a missão do museu. Estas áreas coexistem em profunda interligação segundo uma lógica de metacominação que privilegia a dimensão humana na gestão quotidiana.

Segundo a nova lógica, o OPTI baseia-se na dimensão institucional do projeto (*Office*) para, a partir dela, e inspirando-se nos princípios da Sociomuseologia, desenvolver o dia a dia com as pessoas (*People*), as quais, nas suas variadas formas, vínculos, necessidades e interesses, passam a integrar a gestão quotidiana do museu (isto é, deixam de ser exclusivamente clientes, como acontecia no BSC ou ainda na adaptação de 2006, na qual o museu já tinha começado a reformular esta fronteira). A partir daqui, definem-se as ferramentas úteis ao caminhar do projeto e dos/as seus/suas protagonistas (*Tools*) e, só posteriormente, é que podemos obter os resultados pretendidos (*Impacts*). Sob esta perspetiva, e tendo em conta o idioma utilizado ao longo da pesquisa, ao juntar as iniciais das quatro dimensões obtemos o

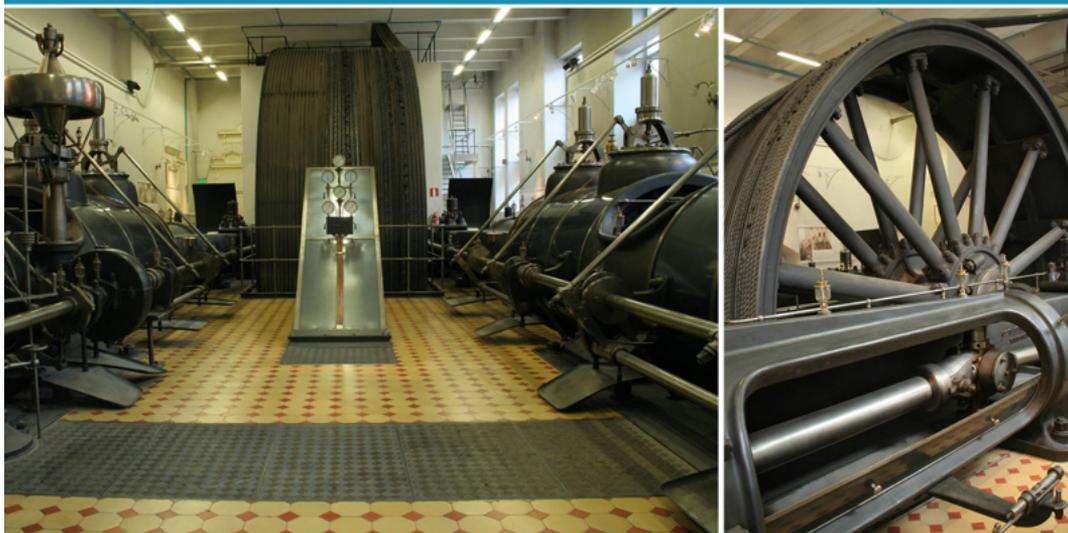
acrónimo do novo modelo²⁰: *Office, People, Tools, Impacts*.

No Quadro 7, apresentamos o processo de adaptação do BSC ao contexto museal do FLM, até chegar aos últimos resultados obtidos com o Projeto SoMus em 2016²¹.

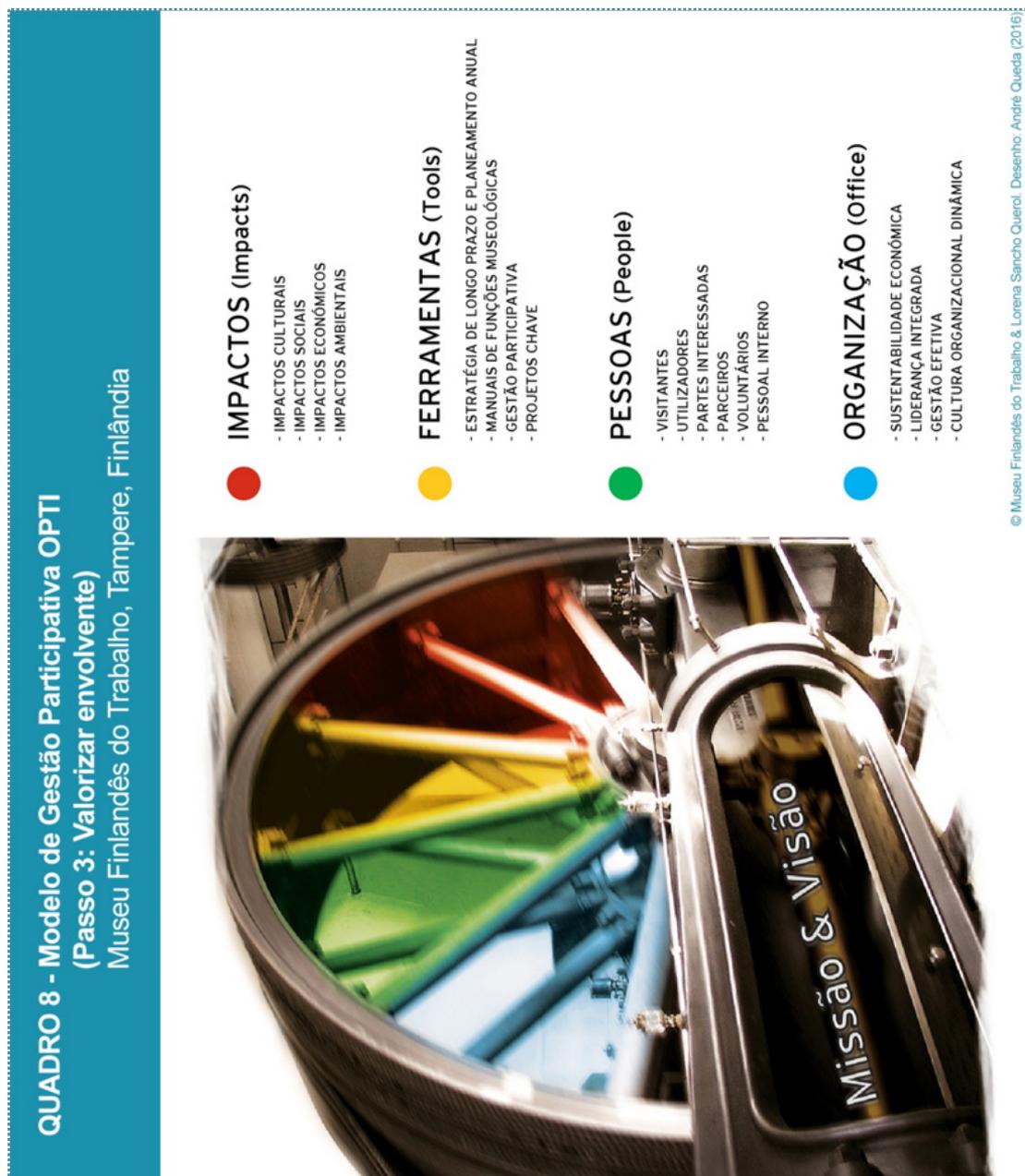
| QUADRO 7 - Do “Balance Scorecard” ao “Modelo de Gestão Participativa OPTI” (Passo 2: Sistematizar) Museu Finlandês do Trabalho, Tampere, Finlândia | | | |
|---|---|--|---|
| <p>BALANCE SCORECARD (BSC) Sistema de Gestão Estratégica Empresarial formado por: Missão + Visão + 4 Dimensões Equilibradas 1990^s</p> | <p>1° BSC criado no Museu Finlandês do Trabalho Mapa Estratégico formado por: Missão + Visão + 4 Dimensões Interconectadas adaptadas ao Museu 2006</p> | <p>“Modelo de Gestão Participativa OPTI” Mapa Estratégico formado por: Missão + Visão + 4 Novas Dimensões Interconectadas 2016</p> | |
| <p>FINANCEIRA Identificação de medidas relevantes que respondam à questão: <i>Como olhamos para os acionistas?</i></p> | <p>Impactos Preservação de património laboral relevante para as gerações futuras Autoconhecimento nacional Pensamento e leitura críticos do património cultural Produção de novo conhecimento sobre o património laboral Acolhimento do público e aumento de visitantes Desenvolvimento da dimensão turística da área Finlayson</p> | <p>Impactos (Impacts) Impactos Culturais Impactos Sociais Impactos Económicos Impactos Ambientais</p> | ↕ |
| <p>DOS CLIENTES Medidas relevantes em resposta à questão: <i>Como nos vêm os nossos clientes?</i></p> | <p>Clientes Proporcionar experiências positivas a visitantes, com foco nas famílias Proporcionar alimento para o pensamento (“food for thought”) Cooperação com diferentes agentes locais Criação de exposições itinerantes e on-line Coleções em uso (empréstimos de fotos) Bons serviços de comunicação</p> | <p>Ferramentas (Tools) Estratégia de longo prazo e planeamento anual Manuais de funções museológicas Gestão participativa Projetos chave</p> | ↕ |
| <p>DOS PROCESSOS INTERNOS Medidas relevantes em resposta à questão: <i>Como devemos organizar o nosso trabalho?</i></p> | <p>Processos Qualidade, coragem e versatilidade Exposições, Educação, Coleções e Investigação: • Coleções bem organizadas e documentadas • (Stop crescimento irresponsável) • Cooperação em política de coleções e partilha de responsabilidades • Debate de temas sociais actuais Marketing: visível, distinto & perspicaz Loja do Museu e aluguer de espaços</p> | <p>Pessoas (People) Visitantes Utilizadores Partes interessadas Parceiros Voluntários Pessoal interno</p> | ↕ |
| <p>DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO Medidas relevantes em resposta à questão: <i>Como podemos continuar a melhorar, criar valor e inovar?</i></p> | <p>Aprendizagem e Crescimento Ambiente criativo, acolhedor e de aprendizagem Desenvolvimento do campo museal e reforço de competências próprias Fortalecimento da pesquisa</p> | <p>Organização (Office) Sustentabilidade económica Liderança integrada Gestão efetiva Cultura organizacional dinâmica</p> | ↕ |

Finalmente, e pensado no terceiro passo da metodologia SoMus e na utilização de um objeto-metáfora capaz de simbolizar a conexão entre o museu e o território, optamos por escolher o motor a vapor que durante várias décadas alimentou a fábrica de têxteis a partir da qual se desenvolve o projeto museológico do FLM (Figuras 9 e 10).

**FIGURAS 9 e 10 - Motor a vapor da antiga fábrica FINLAYSON
Museu Finlandês do Trabalho**



No Quadro 8, apresentamos o resultado desta simbiose na qual o mapa estratégico do novo modelo de gestão se cruza com a roda que, em tempos, alimentou o motor a vapor da antiga Fábrica Finlayson.



Esperamos que esta simbiose de forças e formas permita otimizar os usos contemporâneos de um dos objetos que melhor simboliza a capacidade produtiva da sociedade finlandesa e do seu Museu do Trabalho em pleno século XXI.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos últimos três anos de trabalho, temos vindo a perceber que a avaliação de um projeto museológico sob a perspetiva da sua qualidade participativa - e dos impactos que esta detém na sociedade - permite radiografar cada um dos músculos da sua anatomia museal e também a maneira como estes se articulam e se relacionam com o mundo.

Não foi por acaso que vários museus rejeitaram o nosso desafio durante o processo de seleção de parceiros para a criação da estrutura do projeto, ao perceber que iríamos radiografar as suas práticas participativas para sistematizar o modelo de trabalho em curso.

Não foi por acaso que ao aplicarmos o *Modelo de Gestão do Museu em Camadas* (MuT) a outros museus locais em Portugal, ficaram facilmente a descoberto diferentes situações que permitiram perceber, por exemplo, que a Camada do Tempo Longo carecia de consistência e força próprias pelo facto dos projetos não terem uma missão atual e uns valores éticos em sintonia com a fase de mudança profunda que vivem as nossas sociedades.

Não foi por acaso que ao longo dos 10 anos de trabalho transcorridos desde a primeira adaptação do BSC, a equipa do FLM se apercebeu de que, para inverter as lógicas da museologia tradicional, é necessário privilegiar a vertente humana do projeto - e não os objetos, como é próprio desta última, ou os processos, como é característico do BSC -, visto estes serem requisitados como ferramentas úteis que permitam materializar as necessidades e os objetivos das pessoas que dão vida ao projeto. Simultaneamente, o FLM foi alargando o seu conceito de cliente ao integrar a sociedade - nas suas diversas formas - nas tarefas regulares do museu, desenvolvendo assim o seu carácter sociomuseal. Desde então, este museu funciona em sistema de rede aberta e flexível com a sociedade, dando forma a um projeto culturalmente útil, produtivo e transformador.

Na verdade, escolhemos estes parceiros, porque queríamos trabalhar na pequena escala e no contexto de uma museologia de lugar, mas também porque, dentre os museus que respondiam aos nossos critérios, eles foram os primeiros a aceitar os desafios SoMus; foram os primeiros a compreender a valia de uma pesquisa participativa, decidida a criar novas fórmulas de democratização cultural; foram os primeiros a perceber que o exercício que estávamos a propor traria reflexividade, ajudaria a desenvolver o espírito crítico e a melhorar os métodos de trabalho, reforçando o carácter emancipador dos processos em curso.

Perante a necessidade de superar as fórmulas que vemos esgotar-se à nossa volta, ousámos mergulhar noutros contextos para inventariar formas de participação cultural capazes de descolonizar o museu, de inverter os paradigmas dominantes, de dar voz a quem até agora não tinha (reconhecida) a capacidade de fazer museu.

Estão criados, neste momento, dois modelos de trabalho diferentes cujas lógicas existenciais nos permitem refletir em torno das questões-chave de uma gestão partilhada. Um vem da Europa nórdica e traz consigo o rigor empresarial, a sistematização metodológica, a avaliação regular, a cultura organizacional em rede aberta, a pedagogia crítica; outro vem da Europa Mediterrânica e traz com ele novas formas de coesão multicultural, dinâmicas que

emergem do caminhar e do progressivo empoderamento da sociedade local, ritmos e rumos próprios, evolutivos e possíveis.

Ambos aceitaram o desafio de uma liderança plural e integrada na qual cada decisão resulta de um múltiplo consenso negociado entre mundos diversos, contrariando assim a gestão dicotómica assente na divisão museu-sociedade e objeto-sujeito.

Ambos possuem uma ética própria e uma estratégia de longo prazo em cuja base se situa a missão que os move e também a necessidade de serem sustentáveis. Mantêm-se atentos à mudança, à evolução e ao não dito.

Ambos estão a aprender a tecer suas redes sociais num entrelaçar partilhado e quotidiano de fios de diferentes naturezas, intensidades e sentidos.

Ambos praticam uma pedagogia da alteridade, cultivam a micronarrativa e recolhem presentes culturalmente mais equitativos.

Quer um, quer outro possuem quatro membros no seu *corpus* de gestão, um *corpus* que amadurece através do exercício, do conhecimento de si próprio, do olhar em redor e para dentro a um mesmo tempo, um *corpus* que inspira em plural e expira experiência.

Na verdade, quisemos trabalhar com museus que possuem uma musculatura participativa própria, porque a praticam nas suas mais diversas formas. Por isso, fugimos à museologia sedentária, porque não sai do lugar, porque não vai mais além, porque não se prova a si mesma em novos desafios como os que nos colocam as sociedades atuais.

Ser um museu SoMus significa abrir as portas ao presente, aceitar o desafio de crescer a cada dia com as pessoas, seus anseios, sonhos, necessidades, frustrações e conflitos, significa questionar as nossas práticas sob uma perspetiva democrática, afugentando os modelos estáticos nos quais existe uma só verdade.

O caminho não é fácil nem está delineado, mas poderá contribuir para a reformulação dos modelos de gestão atuais - condenados em grande parte pelo desvanecimento do apoio estatal - dotando-os ao mesmo tempo de uma maior autonomia de gestão e de uma crescente e necessária sustentabilidade.

NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: maio 2017. Aceito para publicação em: ago. 2017.
- 2 Este artigo é um produto científico do projeto de Pós-Doutoramento “*A Sociedade no Museu: estudo sobre participação cultural nos museus locais europeus*” (SoMus). O projeto SoMus é co-financiado pelo Fundo Social Europeu, através do Programa Operacional Potencial Humano e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito da Bolsa de Pós-Doutoramento SFRH/BPD/95214/2013. Mais informação na página do SoMus em: <http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/>

É também a versão portuguesa e revista do artigo que está a ser avaliado pela equipa editorial da revista *Heritage and Society*, e que resulta da conferência realizada no Comité INTERCOM-FIRM, no âmbito da XXIV Conferência Geral do ICOM, que teve lugar de 3 e 7 de julho de 2016 em Milão, Itália.

- 3 Investigação e Inovação Responsável ou *Responsible Research and Innovation* (RRI) é a denominação utilizada pela Comissão Europeia nos seus programas de trabalho sobre “Ciência e Sociedade” para se referir à pesquisa inovadora envolvendo a sociedade de forma inclusiva e sustentável nos processos, o que se traduz num conjunto maior e mais adequado de impactos positivos de cada projeto. Mais informação sobre RRI em: <https://www.rri-tools.eu/>
- 4 Três dos museus selecionados desenvolvem os seus projetos segundo as lógicas, valores e princípios da Sociomuseologia, embora não estejam familiarizados com esta corrente do ponto de vista teórico. Por este motivo optamos por falar deles como projetos de Sociomuseologia Indireta.
- 5 Desenvolvido por diversos/as autores/as, destacamos aqui a definição de Juan Bordenave, para quem a participação social é “o processo mediante o qual as diversas camadas sociais têm parte na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade historicamente determinada” (1983, p. 25).
- 6 Outras informações sobre a Rede SoMus na página web do projeto (em processo de construção) em: http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/index.php?id=12429&id_lingua=1&pag=12430
- 7 Para conhecer os Museus SoMus sugere-se a consulta da respetiva secção na página do projeto em: http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/index.php?id=12417&id_lingua=1&pag=12433
- 8 Referimo-nos aqui às práticas que envolvem plenamente a sociedade em cada parte de um processo ou projeto, desde a definição da estrutura e a tomada de decisão até a implementação das medidas que dali resultam, a avaliação ou a evolução do processo. Carole Pateman (1992/1970) refere-se a elas como práticas de “participação plena” - por oposição às caracterizadas pela “pseudoparticipação” ou à “participação parcial” -, Juan Bordenave (1983) como práticas de “participação ativa” - por oposição às de “participação passiva” - e Nico Carpentier como práticas que, pela sua intensidade participativa podem ser classificadas como maximalistas - por oposição às de intensidade minimalista (CARPENTIER e JENKINS, 2013, p. 269).
- 9 Mais conhecido como *Community-Based Participatory Research* (CBPR), está é uma das opções de trabalho com organizações da sociedade civil no âmbito da RRI. Mais informações em: <https://www.rri-tools.eu/how-to-stk-csos-co-create-community-based-participatory-research>
- 10 Nos *Talleres de Autodiagnóstico y Elaboración de Propuestas* (também conhecidos por TADEPs) o processo utilizado é composto por cinco passos, a saber: partir da prática, sistematizar a prática, teorizar a prática, aprofundar a prática e voltar à nova prática (HURTADO, 2006, p. 203-204).
- 11 Outros dados sobre as equipas dos museus SoMus em:
http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/index.php?id=12417&id_lingua=1&pag=12433
- 12 Encontram-se definidas no *Código de Ética* do ICOM em: <http://icom.museum/the-vision/code-of-ethics/>
- 13 Estas atualizações tornam-se especialmente evidentes no caso do MuT, onde ao longo do ano de 2016 foi seguida de perto a evolução do modelo, pelo que neste momento já é possível comparar a primeira versão - publicada em SANCHO QUEROL E SANCHO, 2015 com a atual.
- 14 Outras informações sobre o MuT em: <http://www.museu-sbras.com/>

- 15 Para conhecer a RMA sugere-se a consulta da sua página em: <https://museusdoalgarve.wordpress.com/>
- 16 Para conhecer de perto o modelo de gestão participativa do MuT sugere-se a consulta da seguinte publicação SoMus: *How can museums contribute to social and cultural change?* (SANCHO QUEROL e SANCHO, 2015, p. 212-231)
- 17 Outras informações sobre o FLM em: <http://www.werstas.fi/?q=en>
- 18 Para conhecer a *Finnish Museum Association* (FMA) sugere-se a consulta da sua página em: <http://www.museoliitto.fi/en.php?k=9064>
- 19 O *Balance Scorecard Strategic Management System* é um dos sistemas de gestão estratégica mais utilizados no mundo empresarial. Para conhecer o funcionamento do BSC sugere-se a consulta de: <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
- 20 Tendo em conta que o trabalho junto do FLM foi realizado em língua inglesa, o nome do modelo foi pensado a partir da denominação das respetivas áreas neste idioma.
- 21 No artigo publicado na revista *Nordisk Museologi* (SANCHO QUEROL; KALLIO e HEINONEN, o.c.) incluímos a tabela que resulta da aplicação do OPTI durante o ano 2016.

REFERÊNCIAS

- ARNSTEIN, S.R. A Ladder of Citizen Participation. **JAIP**, v. 35, n. 4, p. 216-224, 1969.
- BORDENAVE, J. D. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1983. 88 p.
- BRANDÃO, C. R.; STRECK, D. R. **Pesquisa Participante**. O Saber da Partilha. São Paulo: Ideias & Letras, 2006. 295 p.
- CARPENTIER, N.; JENKINS, H. Theorizing participatory intensities: A conversation about participation and politics. **Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies**, v. 19, n. 3, p. 265-286, 2013.
- CASTELLS, M. A Network Theory of Power. **International Journal of Communication**, n. 5, p. 773-787, 2011.
- DESSEIN, J. **Culture in, for and as Sustainable Development**. Conclusions from the Cost Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability. Jyväskylä: Jyväskylä University Press & European Cooperation in Science and Technology, 2015. 72 p.
- KALLIO, K. Labour Heritage and Identities in Tampere. In: RANTANEN, K. (Ed.). **Living Industrial Past**. Perspectives to industrial history in the Tampere region. Tampere: Museum Centre Vapriikki & Finnish Labour Museum, 2010. p. 110-135.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, p. 75-85, jan./fev. 1996.
- MARTINHO, C. Algumas Palavras sobre Rede. In: SILVEIRA, C. M.; DA COSTA REIS, L. (Org.). **Desenvolvimento Local, Dinâmicas e Estratégias**. Rede DLIS/RITS,

2001. p. 24-30.

MOUTINHO, M. Evolving Definition of Sociomuseology: Proposal for reflection. In: ASSUNÇÃO DOS SANTOS, P.; PRIMO J. (Org.). **Cadernos de Sociomuseologia**, n. 38, p. 27-31, 2010. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/1642/1307>. Acesso em: 5 maio 2016.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992/1970. 157 p.

SANCHO QUEROL, L. Para uma gramática museológica do (re)conhecimento: ideias e conceitos em torno do inventário participado. **Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 25, p. 165-188, 2013. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/site/default.aspx?qry=id04id111id2623&xsum=sim> Acesso em: 28 fev 2017.

SANCHO QUEROL, L.; SANCHO E. How can museums contribute to social and cultural change?. In: JENSEN, J. T.; LUNDGAARD, I. B. (Coord.). **Museums: Citizens and Sustainable Solutions**. Denmark: Danish Agency of Culture, 2015. p. 212-231. Disponível em: <http://www.youblisher.com/p/1168529/>. Acesso em: 19 ago 2015.

SANCHO QUEROL, L. O Projeto SoMus e os novos modelos de gestão participativa dos museus europeus. In AAVV: II SEMINÁRIO BRASILEIRO DE MUSEOLOGIA, 2016, Recife. **Anais 2º Seminário Brasileiro de Museologia**, Vol 3. Recife: SEBRAMUS, Fundação Joaquim Nabuco, 2016, p.53-79. Disponível em: https://onedrive.live.com/?authkey=%21AG7LXIhg_-NBjvc&cid=E369E59CC02FF738&id=E369E59CC02FF738%213126&parId=E369E59CC02FF738%213123&co=OneUp. Acesso em: 19 ago 2015.

SANCHO QUEROL, L.; KALLIO, K.; HEINONEN, L. OPTI: a new model for participatory museum management, **Nordisk Museologi**, nº 2017-2, no prelo.

SANCHO QUEROL, L. PARTeCIPAR. Ensaio formal sobre o conceito, as práticas e os desafios da Participação Cultural em museus. **Etnicex. Revista de Estudos Etnográficos**, nº 8 (2017), no prelo.

SANTOS, B. S. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma economia de saberes. In: SANTOS B. S.; MENEZES M. P. (Org.). **Epistemologias do Sul**. Coimbra: Almedina- CES, 2009. p. 23-71.

UNESCO. **Recomendación para la Salvaguarda de la Cultura Tradicional y Popular**. 1989. Disponível em: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13141&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html. Acesso em: 7 mar. 2016.

UNESCO. **Declaração Universal da Diversidade Cultural**. 2001. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2016.

UNESCO. **Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial**. 2003. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540por.pdf>. Acesso

em: 7 jun. 2016.

UNESCO. **Convenção para a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais**. 2005. Disponível em: <https://www.unescoportugal.mne.pt/pt/temas/proteger-o-nosso-patrimonio-e-promover-a-criatividade/diversidade-das-expressoes-culturais>. Acesso em: 20 jul. 2016.

VICTOR, I. Do conceito de públicos ao de cidadãos-clientes. **Cadernos de Sociomuseologia**, n. 23, p. 163-220, 2005. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/403/310>. Acesso em: 10 dez. 2016.

**Lorena Sancho
Querol**

É investigadora na área de Museologia Social no Centro de Estudos Sociais (Universidade de Coimbra), e professora na área de Gestão do Património Cultural no IADE- Creative University (Lisboa), em Portugal. Os seus últimos projetos conectam conceitos de natureza democrática e analisam as práticas a estes associadas no âmbito do museu local e da investigação-ação participativa e socialmente responsável. Desde 2014 coordena o projeto SoMus: A Sociedade no Museu, onde o exercício coletivo de identificação, análise e sistematização de práticas inovadoras de “participação cultural” em quatro museus locais na Europa tem permitido definir novos modelos de gestão participativa em instituições culturais. A partir de 2018 coordenará a equipa do CES no projeto H-2020 European Colonial Heritage Modalities in Entangled Cities (ECHOES).



Foto: Tiago Teixeira Oliveira



Foto: Tiago Teixeira Oliveira

Luz, Câmera, Ação! Quando a resistência ao poder e controle organizacional provoca o riso¹

Valdir Machado Valadão Junior, Cíntia Rodrigues Oliveira Medeiros e Fabiane Deus Teixeira

Resumo

Analisando a temática da resistência sob o prisma do humor, estabelecemos como objetivo para esta pesquisa identificar aspectos do discurso de vídeos de funcionários que representam sua resistência diante das organizações, utilizando-se da criatividade, do humor e do mau comportamento. Para tanto, foram analisados cinco vídeos extraídos da página Youtube, publicados entre maio de 2011 e fevereiro de 2015. Os resultados apontam que, tanto elementos relativos à imagem bem como ao discurso que acompanha os vídeos, atrelados ao contexto no qual estão inseridos, revelam a resistência dos sujeitos à hegemonia organizacional. Nossa análise apontou para duas formas de resistência na utilização do humor: (1) denúncia de práticas empresariais – *whistleblowing*; e (2) retirada. Destaca-se, também, o potencial da utilização da Internet como forma de disseminar atos de resistência organizacional, apontando este meio como campo para investigações futuras sobre o tema.

Palavras-chave

Humor. Resistência. Cultura.

Abstract

By examining workplace resistance from a humorous perspective, the aim of this research is to identify aspects of employees' discourses, found in Internet videos, which represent their resistance to organizations, through creativity, humor and misbehavior. To achieve such objective, we analyzed five videos from YouTube, posted between May 2011 and February 2015. Results underline that both image and discourse elements present in the videos, as well as their contexts, reveal employees' resistance to organizational hegemony. Our analysis pointed out two forms of resistance within the use of humor: (1) denunciation of business practices - *whistleblowing*; and (2) withdrawal. Results also emphasize the potential of the Internet as a means of dissemination of resistance acts against organizations and indicate it as a

means that deserves further attention in future research on the matter.

Keywords Humor. Resistance. Culture.

INTRODUÇÃO

Ainda que o termo “resistência” possa remeter-nos a situações nas quais o mau comportamento surge de forma violenta ou desafiadora, focamos, neste artigo, nas situações de resistência bem-humoradas e que provocam o riso, constituindo-se, assim, uma contradição à abordagem funcionalista do humor, enfatizando o efeito positivo do uso do humor nas organizações (MEDEIROS; ALCADIPANI, 2016).

Outro aspecto a ser considerado em nosso trabalho é a importância da Internet como canal de expressão política dos sujeitos, por meio do qual são manifestas as opiniões e insatisfações com o governo, com práticas sociais e com as empresas, inclusive aquelas com as quais os indivíduos possuem ou possuíram vínculo empregatício, sendo este último contexto o foco deste estudo. Para os trabalhadores e ativistas, a Internet representa um espaço de negociação livre e de célere responsividade (ASH, 2016; CASTELLS, 2017), pois, uma vez emitidas suas opiniões e manifestações, estas se tornam públicas e podem macular a imagem das empresas. Por este motivo, as empresas tentam posicionar-se de forma ágil, a fim de controlar as opiniões dos internautas por meio do discurso (MEDEIROS *et al.*, 2013).

Analisando a temática da resistência nas organizações sob o prisma do humor, nosso objetivo nesta pesquisa foi identificar aspectos do discurso de vídeos de funcionários que representam sua resistência diante das organizações, por meio da paródia, da sátira e da apropriação (SANT’ANNA, 1985). Para tanto, analisamos cinco vídeos, elaborados por trabalhadores, extraídos da página Youtube, publicados entre dezembro de 2011 e fevereiro de 2015.

Este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução, assim caracterizadas: iniciamos apresentando abordagens da resistência nos estudos organizacionais, seguidos da abordagem do humor nesta área; na sequência, explicitamos a metodologia de análise e de seleção dos vídeos do Youtube, objetos deste estudo; prosseguindo, mostramos os resultados da análise, estando reservada à seção final a apresentação das considerações finais.

PODER, CONTROLE E RESISTÊNCIA: AMEAÇA À HEGEMONIA ORGANIZACIONAL

A resistência surge nas organizações como uma contrapartida às tentativas de controle por parte da classe detentora do poder das organizações e possui “caráter multidimensional, emergindo de diferentes formas nos mais variados contextos, tendo se tornado familiar no

local de trabalho contemporâneo” (MEDEIROS; ALCADIPANI, 2016, p. 132). Os estudos sobre a dinâmica do poder bifurcam-se, pelo menos, em duas abordagens dissonantes: a funcionalista e a crítica.

Sob a primeira perspectiva, o poder é visto como um recurso que pode ser utilizado de forma ilegítima pelos oponentes dos gestores, ou pelos próprios gestores, como forma de controlar esses ataques ilegítimos. Por outro lado, na abordagem crítica, o poder é usado como forma de dominação (HARDY; CLEGG, 1998). Nesta última perspectiva, a resistência surge como uma tentativa de contra-atacar a hegemonia da classe dominante. O humor atua, assim, como um código oculto, um recurso da prática de resistência nas organizações, o qual revela as manifestações políticas de um determinado grupo e que pode contribuir para a formação da imagem organizacional (MARQUES; OLIVEIRA, 2012).

Na tradição Weberiana (WEBER, 1998), poder e dominação complementam-se, sendo o primeiro a possibilidade de impor a vontade de uma pessoa sobre o comportamento de outra pessoa; já a dominação manifesta-se como o resultado da crença derivada do exercício do poder. No entanto, tais relações não ocorrem de forma tranquila e a resistência à dominação assumirá diferentes contornos.

Dentre as diversas maneiras que a resistência aparece na literatura referente ao campo dos estudos organizacionais, destacam-se o produtivismo como estratégia defensiva (DEJOURS, 1987; 1993); o conservadorismo, tecnicismo, corporativismo e resistência à mudança (MERTON, 1978); e, em uma perspectiva organizacional, Hall (1984; 2004) cita Blau (1964), indicando outros comportamentos, dentre os quais, a retirada, a tentativa de contornar a situação sem confronto e o confronto direto. Hall (2004) também discute, como consequência das relações de poder, a obediência e o envolvimento, conformismo e conflito.

Gabriel (2008) faz uma reflexão sobre as formas de resistência ao controle organizacional. Este autor, a partir das ideias de Debord (1997), considera as organizações como a “sociedade do espetáculo”, pois essas se caracterizam pela valorização da imagem, de fotos, da exposição e de espetáculos, também motivada pela mídia. Para o autor, a “sociedade do espetáculo” encaixa-se na concepção das organizações como “jaulas de vidro”, as quais, embora demonstrem a abertura das instituições modernas, revelam um sistema de controle frágil.

Essa fragilidade da hegemonia organizacional dá abertura a episódios de resistência de diferentes tipos. O trabalho de Gabriel (2008) resultou na identificação de três formas de resistência verificadas nas organizações contemporâneas, encapsuladas pela transparência das “jaulas de vidro”. A primeira forma de resistência, a *whistleblowing*, é um recurso de denúncia com caráter político e está relacionado com a tentativa dos empregados de se sobreporem à voz dominante da organização, por meio do atentado à imagem da empresa à qual estão vinculados. Conforme o autor, o *whistleblowing* está estreitamente relacionado com a “sociedade do espetáculo”, clamando por transparência e exposição, sendo os episódios de delação, por si só, espetáculos.

Outra forma de resistência verificada é a por retirada (HIRSCHMAN, 1970, citado por GABRIEL, 2008). Este recurso mostra a ausência de lealdade do trabalhador, o qual, em situações complexas ou que o desagradam, retira-se da organização ao invés de criticar ou desafiar o sistema, como um ato de liberdade para fazer o que deseja. O autor aponta, ainda, a resistência por distanciamento, na qual o trabalhador adquire a postura de manter-se alheio ao controle gerencial, sem demonstrar conformidade ou se rebelar contra o fato (COLLINSON, 2002).

Este estudo discute uma das táticas da primeira forma de resistência ao exercício do poder nas organizações: trata-se do uso de humor como forma de confronto às estruturas do poder organizacional, o que apresentamos na seção seguinte.

AS FACES DO HUMOR

Na literatura, entre as atitudes relacionadas com a resistência está o mau comportamento (KIRCHHOFF; KARLSSON, 2012; MEDEIROS; ALCADIPANI, 2016), argumentos e estratégias retóricas (SYMON, 2005) e o humor (TAYLOR; BAIN, 2003; TANG; BHATTACHARYA, 2011; WESTWOOD; JOHNSTON, 2011). Os episódios em que o humor surge no cotidiano das organizações são analisados de diferentes formas na literatura do campo dos estudos organizacionais. O humor nas organizações, o qual pode ser manifestado por meio de paródia (KENNY, 2009), de sátira (TANG; BHATTACHARYA, 2011), de piadas e palhaçadas (TAYLOR; BAIN, 2003), é um tema de crescente interesse em estudos organizacionais, dada a ambiguidade e a complexidade envolvida nesses episódios.

No que se refere às pesquisas que abordam o humor nas organizações, nota-se uma variedade de temas relacionados, incluindo o humor como instrumento de discriminação e de aproximação de homossexuais no ambiente de trabalho (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010), humor como canal para expressar emoções que não são facilmente expostas em interações formais (GRUGULIS, 2002) ou como uma forma a ser gerenciada em favor da produtividade da empresa (MALONE, 1980).

Segundo Carrieri (2004), o humor pode funcionar, ainda, como mecanismo por meio do qual as ambiguidades e os paradoxos organizacionais são revelados e os indivíduos envolvidos nesses processos seriam capazes de criar e manter suas próprias subjetividades e identidades, por exemplo, em períodos de mudança como ocorreu nos processos de privatização da Telemig (CARRIERI; RODRIGUES, 2001) ou mesmo as expressões de resistências nas diferentes fases da gestão dessa mesma organização (RODRIGUES; COLLINSON, 1995).

Barsoux (1996) defende que o humor espontâneo pode atuar como uma ferramenta a ser gerenciada a fim de produzir resultados efetivos no sentido de amenizar o ambiente de trabalho e facilitar a comunicação e a responsividade dos membros da organização. No entanto, esta visão funcionalista, ao desconsiderar a complexidade do humor, exclui seu caráter potencialmente subversivo e de resistência, o qual não pode ser banido da vida institucional (WESTWOOD; JOHNSTON, 2013). Estes autores apontam, também, que tanto o tipo de humor quanto seus efeitos no ambiente dependem do contexto no qual estão

inseridos. A análise do contexto pode revelar ocorrências paradoxais do humor, refletindo tanto as relações de poder, a fim de manter o *status quo* organizacional, como posturas de resistência e de subversão à ordem vigente (WESTWOOD; JOHNSTON, 2011).

Essa visão dualística sobre o humor transcende os estudos organizacionais e pode ser corroborada no campo sociológico. Tang e Bhattacharya (2011) ponderam que humor em forma de sátira pode estar imbuído tanto de uma manifestação do poder simbólico e da resistência à cultura e à política dominante bem como pode representar a ausência de poder político e a resignação à classe dominante.

Para Collinson (2002), a complexidade do humor está relacionada com a postura dos gestores tanto de estimular bem como de suprimir os gracejos. O humor, por vezes encorajado com uma tentativa de “empoderar” os trabalhadores, pode ser, de fato, suprimido. O caminho inverso também é verificado, pois, ao tentar excluir o humor, o gestor pode provocar a sua existência. Desse modo, para o referido autor, o humor crítico é uma “faca de dois gumes” sobre as organizações, pois, se por um lado pode facilitar a comunicação institucional, por outro pode reforçar tensões e hierarquias de poder no ambiente de trabalho.

Como forma de resistência, Contu (2008) faz uma analogia das manifestações do humor, bem como da paródia e do cinismo, referentes ao consumo do café descafeinado, uma vez que, ainda que seja uma forma de resistência, não traria ônus ao praticante e não alteraria o *status quo* que vincula o indivíduo ao empregador, o que remete ao termo “resistência descafeinada”. Ao utilizar a Internet como meio de disseminar o humor resistente, os trabalhadores passaram por uma espécie de empoderamento e encontraram, na rede, uma arma para auxiliar na luta simbólica contra a hegemonia organizacional (FURTADO; CARRIERI; BRETAS, 2014).

Ao associar humor e resistência nas organizações, a literatura distancia-se da abordagem funcionalista e aponta alternativas para a análise sobre o poder e controle organizacional. O humor tem sido utilizado como resposta a situações sérias, como no caso de exercício do poder, fazendo com que o enunciado humorístico seja ambíguo (KUIPERS, 2008), mas caracterizando a resistência (WESTWOOD; JOHNSTON, 2013). Dessa maneira, ao colocar como foco protestos de trabalhadores contra decisões organizacionais, esta pesquisa propõe-se a explorar uma das faces do humor: como resistência contra o controle e poder organizacional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa conduzida neste artigo é de caráter qualitativo, uma vez que entendemos que as relações humanas produzem significado e nos propomos a explorar “o nível de simbólico, dos significados e da intencionalidade” (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 245). Para construir o *corpus* de pesquisa, recorreremos à indicação de membros do grupo de pesquisa dos autores deste artigo. Dos 14 vídeos indicados, selecionamos aqueles que atendiam aos seguintes critérios: a) vídeo produzido por trabalhadores de forma individual ou por meio de sindicatos de classe; b) o protesto como teor do vídeo; e c) vídeo utilizando o humor.

Apropriando-se da teoria de Sant’Anna (1985) sobre os recursos de linguagem para o campo audiovisual, o humor presente no material coletado inclui as formas de: (1) paródia, a qual seria um exagero e desvio total do texto inicial; e (2) apropriação, consistindo na reprodução de um objeto em contexto diferente do usual. Ambos os estilos citados, segundo o mencionado autor, são formas de dessacralizar o texto original. Além da paródia e da apropriação, também foi identificado o uso da sátira, a qual pode ser considerada uma forma de ataque (GRIFFIN, 1994).

Depois de realizada a seleção dos vídeos, assistimos a cada um deles, anotando as nossas impressões gerais e aspectos principais, como temas e expressões verbais e não verbais. Em seguida, assistimos pela segunda vez, com o intuito de transcrever o vídeo, pausando e voltando várias vezes para certificarmos-nos da transcrição. Na fase seguinte, lemos as transcrições e codificamos o material, o que permitiu a categorização dos vídeos nos seguintes grupos, considerando o estudo de Gabriel (2008): Grupo I: resistência *whistleblowing* e Grupo II: resistência por retirada. Destaca-se que a resistência por distanciamento não foi encontrada nos vídeos analisados, o que se deve ao caráter mais velado desse tipo de resistência.

Em síntese, o conteúdo dos vídeos foi analisado por meio de recursos da técnica de análise fílmica, a qual considera o contexto, o fio condutor e o objetivo, devendo o material, um filme ou fragmento, ser desconstruído e reconstruído a partir da visão do analisador (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 2008), atrelada à técnica da análise de conteúdo dos textos contidos nos vídeos e do vídeo classificado como paródia, devido ao caráter interpretativo da análise e a necessidade de decodificação das mensagens (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Para facilitar a operacionalização da análise, os vídeos selecionados foram, primeiramente, colocados nas categorias de análise e identificados por meio do estilo de linguagem utilizado, bem como da categoria à qual se enquadram na página Youtube, de acordo com seus autores, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Vídeos analisados e grupos de análise

| VÍDEO | Estilo de linguagem | Categoria do Youtube |
|---|---------------------|----------------------|
| Grupo I – WHISTLEBLOWING | | |
| 1) “Operários protestam cantando praticamente pelado (sic) ‘YMCA’ na Espanha” https://www.youtube.com/watch?v=zdRXidO_h_Y | Apropriação | Pessoas e blogs |
| 2) “Professora faz paródia de ‘Beijinho no ombro’ direcionada ao Secretário de Educação em Contagem” https://www.youtube.com/watch?v=FoeLDMPT2dQ – | Paródia | Notícias e política |
| 3) “Exploração de trabalhador tem nome” https://www.youtube.com/watch?v=KEJV6ilzWx4 - acessado em 22 jun. 2015 | Sátira | Pessoas e blogs |

| VÍDEO | Estilo de linguagem | Categoria do Youtube |
|---|---------------------|----------------------|
| Grupo II – RETIRADA | | |
| 4) “An Interpretative Dance For My Boss Set To Kanye West’s Gone” https://www.youtube.com/watch?v=Ew_tdY0V4Zo - acessado em 22 jun. 2015 | Apropriação | Comédia |
| 5) “Google, I Quit” https://www.youtube.com/watch?v=RJSiZhPSKPQ - acessado em 22 jun. 2015 | Apropriação | Comédia |

Fonte: Elaborado pelos autores com base no material de pesquisa.

TRABALHADORES EM AÇÃO: A PRODUÇÃO DO HUMOR COMO FORMA DE RESISTÊNCIA

Os resultados encontrados são apresentados por vídeo analisado e, em seguida, fazemos a discussão dos resultados. Ressalta-se que, em alguns casos, para o completo entendimento das publicações, foi necessária a pesquisa em outras fontes, a fim de entender o contexto de produção e, desse modo, interpretar o conteúdo dos episódios de resistência.

Quadro 2 - Operários protestam cantando praticamente pelado (sic) ‘YMCA’ na Espanha

| CARACTERÍSTICAS | |
|--------------------------------------|---|
| Duração | 2 min 36 s |
| Trilha sonora | Música “YMCA” - Village People |
| Ambientação | Dependências da fábrica da ABB – País Basco/Espanha |
| Número de visualizações em 12/7/2015 | 3.488 |

Fonte: Elaborado pelos autores com base no material da pesquisa

O vídeo 1 (Quadro 2) foi publicado no site Youtube em 9/5/2011, tendo sido produzido por funcionários da multinacional ABB, na Espanha, como forma de protesto contra o fechamento da fábrica localizada no País Basco/Espanha e a transferência das instalações para a Turquia. A intenção dos idealizadores da filmagem era chamar a atenção das autoridades, visto que esses acreditam que seria injustificável que uma empresa, cujo faturamento do triênio anterior foi de R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais), demitisse toda a linha de produção (BARBOSA, 2011).

O vídeo é iniciado com um livro, no qual há a denúncia de que “Depois de anos de inúmeros lucros, a ABB deixa seus empregados... com uma mão na frente outra atrás” (tradução livre dos autores). A partir de então, a cena é cortada para os trabalhadores nus, no ambiente de trabalho, cobrindo as genitálias apenas com as ferramentas utilizadas para o trabalho na fábrica.

Analisando os elementos visuais, interpretamos que o fato de os empregados optarem por se apresentarem nus no vídeo é uma alusão à ideia de que esses não têm nada a esconder para a sociedade e que foram deixados sem qualquer recurso, pela empresa ABB, o que pode ser confirmado pela frase inicial do vídeo: “deixa seus empregados... com uma mão na frente outra atrás”, uma expressão comumente utilizada para se referir a quem saiu de uma situação sem nenhum recurso ou bem. Ainda sobre os elementos da imagem, destaca-se uma cena em que, no primeiro plano, há uma serra sendo utilizada e, no segundo plano, um trabalhador abaixado de costas para a serra. A forma como o enquadramento foi feito simulava, metaforicamente, um abuso sexual, o que indica que os trabalhadores estavam se sentindo abusados e desmoralizados pela situação. É importante ressaltar que, nas estrofes em que a música entoava a frase “*young man*” (rapazes, em tradução livre), os funcionários/atores apontavam para a câmera, o que pode ser interpretado como um objetivo de mostrar ao espectador que aquela situação de desemprego e de abuso poderia acontecer com qualquer um.

Ademais, os funcionários fizeram a gravação dentro das dependências da fábrica, o que remete, além do humor, ao mau comportamento como forma de resistência. Esta característica está vinculada, principalmente, ao fato de os trabalhadores-personagens do filme estarem nus no ambiente de trabalho, geralmente caracterizado pela formalidade das vestimentas. As próprias ferramentas de trabalho são utilizadas no vídeo como acessórios que, em vez de empregadas para construir o patrimônio físico da empresa, são usadas para destituir o patrimônio moral da organização.

A resistência dos trabalhadores à atitude da empresa é depreendida por meio da frase citada no vídeo: “Lutamos por nosso futuro, nosso trabalho”. O caráter de denúncia do material, enquadrado na categoria de resistência *whistleblowing*, é inferido pelas seguintes frases contidas no vídeo e que podem macular a imagem da empresa em questão: “Mais lucros, menos empregados”; “160 famílias sem emprego por avaréza”; “ABB transfere sua fábrica para país de baixo custo”; e “Por que permitem um ERE com trinta milhões em lucros?” (traduções livres dos autores). Nesta última frase, os trabalhadores fazem um apelo ao governo espanhol por ter permitido a emissão, à ABB, de *Expediente de Regulación de Empleo (ERE)*, o qual consiste na autorização para que uma empresa em má situação econômica possa demitir trabalhadores. Assim, a resistência dos funcionários da ABB é direcionada, também, ao órgão regulador do emprego na Espanha.

Notamos, ainda, que, apesar de os emissores e receptores diretos do vídeo serem espanhóis, o uso de música de língua inglesa reconhecida mundialmente indica a intenção dos emissores de disseminar o protesto além das fronteiras espanholas. Esse recurso, inclusive, pode estar relacionado com o fato de a ABB ser uma empresa multinacional. Além do uso do idioma inglês, destacamos o fato de os trabalhadores terem utilizado a nudez no vídeo, o que, por ser um tabu em diversas sociedades, é um recurso que, por si só, chama a atenção para o protesto.

A intenção de que seja dada atenção ao fechamento da fábrica por meio do riso fica evidente nessa declaração, retirada da página *Exame.com*, dada pelo porta-voz dos trabalhadores da

ABB: “O vídeo faz rir, mas a mensagem é séria. O fechamento da fábrica nos deixa sem nada, sem roupa, sem recursos e sem futuro” (BARBOSA, 2011).

Quadro 3 - Vídeo 2: Professora faz paródia de ‘Beijinho no ombro’ direcionada ao Secretário de Educação em Contagem

| CARACTERÍSTICAS | |
|--------------------------------------|---|
| Duração | 1 min 27 s |
| Trilha sonora | Paródia da música “Beijinho no obro” - Valeska Popozuda |
| Ambientação | Rua não identificada em Contagem – MG |
| Número de visualizações em 12/7/2015 | 44.885 |

Fonte: Elaborado pelos autores com base no material da pesquisa

O vídeo2 (Quadro 3) foi publicado no Youtube em 11/4/2015, em protesto contra a gestão da Secretaria de Educação do Município de Contagem-MG e em reivindicação ao aumento salarial, concessão de benefícios e melhorias nas escolas (BRAGON, 2014). Como se trata de uma gravação do ato de protesto, os elementos visuais mais interessantes do ponto de vista da produção de resistência é o fato de que a professora/cantora direciona a palavra a alguém que, aparentemente, seria o secretário de educação do município. No vídeo, pode ser observada a significativa quantidade de pessoas presentes no local aplaudindo o ato, o que sugere que o humor reforça a solidariedade e a coletividade do grupo, trazendo mais força ao episódio de resistência.

A letra da paródia criada faz denúncias com a intenção de desvalorizar a imagem da Prefeitura Municipal de Contagem e dos órgãos vinculados à educação, sendo, portanto, enquadrada na categoria *whistleblowing*:

Desejo a toda a prefeitura vida longa
 Pra que ela veja cada dia mais nossa vitória
 Greve da gente, você não respeita e zomba
 Aqui dois corpos são o povo e a gente faz história
 Acredito em lei, faço ela de escudo
 Late mais alto que da sala eu não te escuto
 Lá da escola quase não dá pra te ver
 Eu tô dando aula e ocê querendo aparecer
 Não sou covarde já tô pronta pro combate
 Educação e salário de qualidade
 O meu sensor de arrogância explodiu
 Temos o pior secretário do Brasil
 Beijinho no ombro pra aquele que se esconde

Beijinho no ombro pra quem tem medo da educação

Beijinho no ombro pros corruptos aos montes

Beijinho no ombro, quero a valorização (Transcrição de dados de pesquisa)

Originalmente, a letra da música “Beijinho no ombro” remete à valorização dos indivíduos e representa uma barreira às críticas externas. No caso em análise, o “beijinho no ombro” sugere a superioridade dos professores em detrimento dos políticos corruptos, como se estes estivessem tirando o foco da educação e o voltando para si mesmos, o que justificaria o ato de greve dos professores.

Também ressaltamos, nesse vídeo, que a ambientação do ato de resistência na rua acompanha a tentativa da trabalhadora-personagem de desmoralizar a mencionada Prefeitura, uma vez que a rua é local público onde possivelmente circulariam pessoas não pertencentes ao movimento dos professores e que poderiam mudar seu ponto de vista com relação aos administradores da cidade. A ideia de que haveria um alinhamento das opiniões a respeito da administração do município é refutada pelo apoio dos espectadores do ato, os quais aplaudem e se manifestam em concordância com a trabalhadora.

Quadro 4 - Vídeo 3: Exploração de trabalhador tem nome

| CARACTERÍSTICAS | |
|--------------------------------------|-------------------|
| Duração | 1 min 48 s |
| Trilha sonora | Sem trilha sonora |
| Ambientação | Açougue |
| Número de visualizações em 12/7/2015 | 195.998 |

Fonte: Elaborado pelos autores com base no material da pesquisa

O vídeo 3 (Quadro 4), elaborado pela “Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias Alimentícias” e publicado no Youtube em 12/2/2015, faz alusão a uma série de propagandas veiculadas por um frigorífico, protagonizadas por um ator de destaque nacional. A ambientação é um açougue. A cliente chega e pede, ao atendente, a carne do “ator famoso”. Embora não seja citado o nome da empresa, pressupõe-se que os espectadores relacionem o vídeo com as propagandas da empresa, as quais são amplamente disseminadas nos meios publicitários.

Ao reforçar o pedido pela carne do “ator famoso”, o atendente informa que a empresa da qual a cliente comprará aumentou o valor cobrado aos funcionários pelo plano de saúde, apesar do baixo salário, em média, ser de R\$ 1.000,00. A seguir, o atendente acrescenta que a mesma empresa doou cerca de R\$ 350.000.000,00 para as eleições para cargos políticos, porém, não concede o benefício aos funcionários. Ao final, o atendente menciona que sabe dessas informações por trabalhar na empresa, tendo que fazer segunda jornada de trabalho para “completar o orçamento doméstico”.

Nessa cena, destaca-se a menção a um fato relacionado à política (doação de imensa quantia em dinheiro para as eleições), o que já é essencialmente polêmico, para chamar atenção para a causa dos trabalhadores. O fato de ter sido utilizada essa informação política pode ser entendido, também, como uma ameaça à imagem da empresa, a fim de que o objetivo, ou seja, melhores salários e benefícios, seja alcançado. O vídeo 3, ao tornar público um conflito interno (sobre as questões salariais dos funcionários), traz à tona as questões relativas ao que é privado nas organizações e as formas públicas de lidar com seus conflitos (MARQUES; OLIVEIRA, 2012).

Quadro 5 - Vídeo 4: An Interpretative Dance For My Boss Set To Kanye West's Gone

| CARACTERÍSTICAS | |
|--------------------------------------|--|
| Duração | 1 min 44 s |
| Trilha sonora | Música "Gone" - Kanye West |
| Ambientação | Dependências da empresa Next Media Animation – Taipei/Taiwan |
| Número de visualizações em 12/7/2015 | 19.552.138 |

Fonte: Elaborado pelos autores com base no material da pesquisa

O vídeo 4 (Quadro 5) foi publicado no Youtube em 28/9/2013 e é o de maior repercussão, em termos de visualizações, entre os vídeos analisados, tendo sido produzido por uma americana que trabalhava na empresa taiwanesa "Next Media Animation" (FOLHA DE S. PAULO, 2013). As imagens mostram que a funcionária fez a gravação sem a ajuda de outras pessoas, nas dependências da empresa, aparentemente vazia. Ao longo do filme, ela dança em ambientes da empresa e toma a atitude, inclusive, de subir sobre a mesa.

O contexto de produção do vídeo é explicado pela autora em legendas² ao longo do filme:

São 4 h 30 e ainda estou no trabalho

Eu trabalho para uma empresa bacana que produz novos vídeos

Por quase dois anos, sacrifiquei meus relacionamentos, meu tempo e minha energia por este emprego

E meu chefe só se preocupa com quantas visualizações cada vídeo recebe

Então eu pensei em fazer um vídeo sozinha para focar no conteúdo em vez de na quantidade de visualizações

E para fazer com que meu chefe saiba que...

Eu me demito

Fui (transcrição)

O vídeo foi categorizado como resistência por retirada, o que, conforme aponta Gabriel

(2008), é uma estratégia observada nos funcionários no mundo contemporâneo, visto que, desprovidos de lealdade às empresas nas quais atuam, preferem buscar outro emprego a enfrentar conflitos internos. Além do uso do humor, o fato de ter sido gravado no ambiente de trabalho, à semelhança do Vídeo 1, com comportamento diferente do devido, caracteriza o ato de resistência também como um mau comportamento (THOMPSON; ACKROYD, 1995).

Quadro 6 - Vídeo 5: *Google, I Quit*

| CARACTERÍSTICAS | |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| Duração | 3 min 07 s |
| Trilha sonora | Música "My Way" - Frank Sinatra |
| Ambientação | Dependências da empresa Google |
| Número de visualizações em 12/7/2015 | 519.766 |

Fonte: Elaborado pelos autores com base no material da pesquisa

O vídeo 5 (Quadro 6) teve sua publicação em 16/9/2015 e foi produzido por um funcionário, dentro das dependências da empresa em foco. A produção apresenta um tom de despedida do autor para com o "Google", o que pode ser verificado tanto pela letra da música de fundo bem como pelo texto mostrado na tela. O vídeo em questão foi interpretado como resistência por retirada, o que, ao criar a falsa ideia de escolha, remete ao consumismo dos dias atuais, no qual as pessoas veem a possibilidade de escolher entre uma e outra empresa: "A retirada, então, ao contrário da expressão, representa uma atitude de 'pegar ou largar', uma atitude que não busca confrontar ou desafiar a realidade social, mas valoriza a liberdade do indivíduo de agir como quiser" (GABRIEL, 2008, p. 322).

Apesar do tom de agradecimento e de satisfação com o "Google", alguns trechos escritos no vídeo, ao serem analisados com mais profundidade, sugerem um posicionamento contrário. No trecho, "Considerarei o Google como minha casa por 4 anos / 1635 dias, para ser exato / (mas quem está contando?)". Embora o autor tente explicitar sua satisfação com o trabalho com a frase "mas quem está contando?", o fato de ele ter, realmente, contado os dias de trabalho sugere que estaria "contando os dias" para deixar a empresa. Ainda, há uma crítica velada no trecho "Sabe aquela sensação? / Depois do Dia de Ação de Graças? / Quando você come muito? / Então, sou eu / O trabalho foi divertido / e a comida foi saciante / Mas eu já tive a parte que me é de direito", indicando que o que parece divertido e satisfatório é, de fato, cansativo.

Trabalhar na Empresa Google é um atrante para o público em geral, isto, porque as representações do trabalho nesta empresa são de uma atividade lúdica e libertadora. No entanto, o vídeo mostra o oposto, em especial, na cena em que o autor sai das dependências da empresa e apresenta-se uma filmagem panorâmica dos arredores, sugerindo que o vidro que cerca o sujeito nas organizações, em vez da ambiguidade assumida por Gabriel (2005), representa mais do que uma bela moldura ou uma forma de enfatizar a fragilidade que nos

cerca, mas, sim, um meio de aprisionar o trabalhador.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante das análises apresentadas, cabe observar que os tipos de resistência identificados por Gabriel (2008), quais sejam: *whistleblowing*, por retirada e por distanciamento, serviram como base para caracterização dos vídeos tratados neste trabalho, não tendo sido identificados, porém, nenhum vídeo que representasse o terceiro tipo de ato de resistência. Notamos também que o trabalho do referido autor pode ser estendido às manifestações de resistência coletadas em vídeos da Internet.

Ademais, concluímos que os cinco vídeos em discussão, embora tenham sido utilizados diferentes recursos de linguagem, são episódios que utilizam o humor como forma de “expressar resistência e subversão à ordem social, de revelar e brincar com paradoxos, irracionalidades e incongruências da vida organizacional e de expor e oferecer um contraponto aos abusos organizacionais e gerenciais” (WESTWOOD; JOHNSTON, 2013, p. 221). O humor atua, assim, não como uma forma de aliviar o estresse e a tensão do ambiente de trabalho ou permitir uma melhor comunicação entre os membros institucionais, mas como um chamariz para assuntos sérios e delicados para seus emissores, com o intuito de “revelar comportamentos ocultos ou mal compreendidos da vida organizacional” (WOOD JR.; CALDAS, 2005). Dessa maneira, a análise dos vídeos confirma os achados de estudos realizados considerando abordagens alternativas ao funcionalismo, indicando ainda que a resistência pode surgir de variadas maneiras, não se resumindo ao confronto explícito, podendo ainda ser manifesta por meio do engajamento ao mau comportamento organizacional.

Conforme apontam Marques e Oliveira (2012, p. 108), deve-se levar “o humor a sério para entender certas manifestações de vontade política no Brasil, bem como observar como a construção da imagem de certas organizações pela via da ‘brincadeira’ presente no discurso de humor nos informa também como se conforma o que é o ‘público’ como valor e experiência para um grupo”. Ao utilizar o humor para protestar contra situações sérias, seja por meio de paródias, analogias ou outros estilos, é possível recair na ambiguidade (KUIPERS, 2008), ou seja, pode causar confusão sobre a conformidade ou não com a situação. No entanto, os estudos que ampliam a significação de resistência para além do confronto explícito, permitem afirmar que o humor pode ser entendido como uma forma de resistência, bem como o mau comportamento (CARRIERI; RODRIGUES, 2001; CARRIERI, 2004; MEDEIROS; ALCADIPANI, 2016).

Os vídeos analisados que foram produzidos dentro das dependências das organizações, utilizando o espaço para fim diverso do que se pretende, ao se tornarem públicos, por meio da divulgação pela Internet, adquirem importância no que diz respeito à forma como podem afetar a imagem organizacional. Nossa análise encontrou um aspecto interessante nos vídeos, de forma mais preponderante naquele referente ao Google, que é a manifestação

do autor quanto a sua satisfação por trabalhar na empresa. Isto levanta questões importantes sobre os sentimentos que levam às manifestações de resistência e são raramente estudados: vingança, revanche, decepção e outros sentimentos semelhantes. Estes sentimentos podem levar indivíduos a engajarem-se no mau comportamento organizacional (THOMPSON; ACKROYD, 1995; KIRCHHOFF; KARLSSON, 2012; MEDEIROS; ALCADIPANI, 2016). Pelas análises, salienta-se, também, que o mau comportamento é “condicionado, moldado e reconfigurado pelo contexto político, institucional e econômico no qual o processo laboral opera” (DUNDON; VAN DEN BROEK, 2012, p. 154).

Com relação aos aspectos do discurso de vídeos de funcionários que representam sua resistência diante das organizações, verificou-se que tanto elementos relativos à imagem quanto ao discurso que acompanha os vídeos são elementos que revelam a resistência dos sujeitos à hegemonia organizacional. Entretanto, a significação e o completo entendimento do conteúdo estão atrelados ao contexto de produção dos vídeos, uma vez que, em não havendo conhecimento prévio da pesquisadora sobre o tema, foi necessária a busca de informações em outras fontes.

Reforçando essa consideração sobre sua abrangência, a Internet pode dar um novo sentido às manifestações individuais de resistência, passando de atos potencialmente fragilizados dos sujeitos (BESSI; GRISCI, 2008) para um importante instrumento de repercussão e de encorajamento da resistência, da subversão e do mau comportamento organizacional.

Com base nas considerações de Gabriel (2005), consideramos que o uso desse tipo de mídia pode constituir um recurso político de ameaça e de resistência às “jaulas de vidro” organizacionais. Isso porque, a mídia, ao invés de mostrar as organizações como molduras brilhantes e embelezadoras de imagens glamourizadas, reforça o outro lado do vidro, apontando as formas de armadilhas que aprisionam os sujeitos, evocando sentimentos ambíguos de confusão, de sofrimento, de ansiedade e de esperança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao mostrar aspectos do discurso de vídeos produzidos por trabalhadores que representam sua resistência diante das organizações utilizando-se da criatividade, do humor e do mau comportamento, nosso objetivo neste trabalho foi alcançado. Ao conduzir nossa análise com base na proposta de Gabriel (2008) sobre manifestações de resistência, associada à temática do humor, apontamos que, a despeito dos recursos e fontes de poder das organizações, os trabalhadores acompanham as mudanças contextuais (sociais, culturais e tecnológicas) para manifestar seus protestos contra situações de descontentamento. Nesse sentido, os trabalhadores colocam na rede mundial seus protestos, viabilizando que estes sejam visualizados de forma mais abrangente, o que, de certo modo, influi na construção da reputação e imagem da organização.

Os resultados da análise apontam que tanto elementos relativos à imagem quanto ao discurso que acompanha os vídeos, atrelados ao contexto no qual estão inseridos, são elementos que revelam a resistência dos sujeitos à hegemonia organizacional. Destaca-se,

também, o potencial da utilização da Internet como forma de disseminar atos de resistência organizacional, apontando este meio como campo para investigações futuras sobre o tema.

Como contribuição, entendemos que nossos resultados ampliam a compreensão sobre a utilização do humor como forma de manifestação contra a hegemonia organizacional, destacando um aspecto relevante: em momento anterior à manifestação de resistência, houve, de algum modo, a manifestação de satisfação pela organização, o que levaria a uma questão instigadora sobre vingança, revanche, decepção e outros sentimentos do gênero que são negligenciados no estudo das organizações. Apontamos ainda a Internet como importante meio de disseminação de episódios de resistência contra organizações. Mais especificamente, destacamos como contribuição desta pesquisa a possibilidade de utilizar como material empírico vídeos produzidos por trabalhadores e postados na rede social Youtube, indicando que os trabalhadores encontram formas criativas para a resistência. Além disso, indicamos esse canal como uma fonte de dados relevantes para a análise dos fenômenos associados às organizações.

Entre as limitações deste estudo, destacamos o fato de que a análise reproduz a visão dos autores sobre os vídeos, os quais podem ser interpretados de outras formas e com outros apontamentos. Também consideramos que, para refutar a condição da Internet como meio de disseminação das formas de resistência, seria necessário apresentarmos um exemplo de vídeo que mostrasse a forma de resistência por distanciamento (GABRIEL, 2008), o que não foi encontrado nas buscas feitas no Youtube.

Haja vista o alcance das publicações e a velocidade com que são disseminadas, sugerimos como possibilidade de futuras investigações, o uso de outros conteúdos na Internet como fonte de pesquisa para identificar quais outros mecanismos, além do humor, são utilizados por trabalhadores para expressar resistência às organizações. Indicamos a busca por materiais que retratem, de forma bem-humorada, a resistência contra a hegemonia organizacional em outras fontes na Internet, incluindo, além de vídeos, materiais como publicações e fotos em blogs e redes sociais, comentários em publicações de blogs, redes sociais e sites.

NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: dez. 2016. Aceito para publicação em: set. 2017.
- 2 Tradução livre dos autores

REFERÊNCIAS

- ASH, T. G. *Free Speech: Ten Principles for a Connected World*. New Haven: Yale University Press, 2016.
- BARBOSA, D. Trabalhadores gravam vídeo sem roupa na Espanha. **Exame.com** 16 jun. 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/trabalhadores-gravam-video-sem-roupa-para-protestar-contra-fechamento-de-fabrica>. Acesso em: 12 jul. 2015.

BARSOUX, J. L. Why organisations need humour. **European Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 500-508, 1996.

BESSI, V. G.; GRISCI, C. L. I. Expressões da resistência no cotidiano do trabalho em bancos portugueses. **RAC eletrônica**, v. 2, n. 3, p. 374-391, 2008.

BRAGON, R. Em Contagem (MG), professora protesta com versão de 'Beijinho no Ombro'. **UOL**. 15 abr. 2015. Disponível em: <http://educacao.uol.com.br/noticias/2014/04/15/em-contagem-mg-professora-protesta-com-versao-de-beijinho-no-ombro.htm>. Acesso em: 12 jul. 2015.

CARRIERI, A. de P. O humor como estratégia discursiva de resistência: as charges do SINTTEL/MG. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 30, p. 29-48, maio/ago. 2004.

_____; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25. Campinas, 2001. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001.

CASTELLS, M. **Redes de Indignação e de Esperança**. Movimentos Sociais na era da Internet. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

COLLINSON, D. L. Managing humour. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 269-288, 2002.

CONTU, A. Decaf resistance on misbehavior, cynicism, and desire in liberal workplaces. **Management Communication Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 364-379, 2008.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

DUNDON, T.; VAN DEN BROEK, D. Institutionalism: reconceptualizing the resistance and misbehavior binaries. **Advances in Industrial and Labor Relations**, v. 19, p. 141-159, 2012.

FOLHA DE S. PAULO. 30 set. 2013. Americana dança e publica vídeo no YouTube para pedir demissão. **Folha de São Paulo**. Disponível em: <http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/2013/09/1349597-americana-danca-e-publica-video-no-youtube-para-pedir-demissao.shtml>. Acesso em: 12 jul. 2015.

FURTADO, R. A.; CARRIERI, A. P.; BRETAS, P. F. F. Humor na Internet: trabalhadores utilizam nova estratégia para protestar contra demissões e terceirizações. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 33-44, 2014.

GABRIEL, Y. Glass cages and glass palaces: Images of organization in image-conscious

times. **Organization**, v. 12, n. 1, p. 9-27, 2005.

_____. Spectacles of resistance and resistance of spectacles. **Management Communication Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 310-326, 2008.

GRIFFIN, D. H. **Satire: A critical reintroduction**. Lexington: University Press of Kentucky, 1994.

GRUGULIS, I. **Nothing serious? Candidates' use of humour in management training**. **Human Relations**, v. 55, p. 387-406, 2002.

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. São Paulo: Prentice Hall, 1984.

_____. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1998. p. 261-289.

IRIGARAY, H. A.; SARAIVA, L. A.; CARRIERI, A. P. Humor e Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente Organizacional. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 890-906, set./out. 2010.

KENNY, K. **The performative surprise: parody, documentary and critique**. **Culture and Organization**, v. 15, n. 2, p. 221-235, 2009.

KIRCHHOFF, J. W.; KARLSSON, J. C. Expansion of output: Organizational misbehaviour in public enterprises. **Economic and Industrial Democracy**, v. 34, n. 1, p. 107-122, 2012.

KUIPERS, G. The Sociology of Humor. In: RASKIN, V. (Ed.). **The Primer of Humor Research**. New York: Mouton de Gruyter, 2008.

MALONE, P. B. Humor: a double-edged tool for today's managers? **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 357-360, 1980.

MARQUES, A. C. S.; OLIVEIRA, L. Poder e Resistência: breve reflexão teórica sobre o papel do humor nos conflitos público-privado em contextos organizacionais. **Ciberlegenda** (UFF. Online), v. 1, p. 99-110, 2012.

MEDEIROS, C. R. O.; ALCAPADIPANI, R. In the corporate backstage, the taste of revenge: Misbehaviour and humor as form of resistance and subversion. **Revista de Administração**, v. 51, n. 2, p. 123-136, 2016.

MEDEIROS, C. R. O. *et al.* Online Social Networks and the New Organizational Spaces. **J. Technol. Manag. Innov.** v. 8, p. 154-165, 2013.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul/set, 1993.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

RODRIGUES, S. B; COLLINSON, D. L. 'Having Fun?': humour as resistance in Brazil. **Organization Studies**, v. 16, n. 5, p. 739-768, 1995.

SANT'ANNA, A. R. **Paródia, paráfrase & cia**. São Paulo: Editora Ática, 1985.

SYMON, G. Exploring Resistance from a Rhetorical Perspective. **Organization Studies**, v. 26, n. 11, p. 1641-1666, 2005.

TANG, L.; BHATTACHARYA, S. Power and resistance: A case study of satire on the Internet. **Sociological Research Online**, v. 16, n. 2, p. 1-9, 2011.

TAYLOR, P.; BAIN, P. 'Subterranean worksick blues': humour as subversion in two call centres. **Organization Studies**, v. 24, n. 9, p. 1487-1509, 2003.

THOMPSON, P.; ACKROYD, S. All quiet on the workplace front? A critique of recent trends. **British Industrial Sociology**, v. 29, n. 4, p. 615-633, 1995.

VANOYE, F.; GOLIOT-LÉTÉ, A. **Ensaio sobre a análise fílmica**. Campinas: Papirus Editora, 2008.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília: UnB, 1998.

WESTWOOD, R.; JOHNSTON, A. Humor in organization: from function to resistance. **Humor**, v. 26, n. 2, p. 219-247, 2013.

WESTWOOD, R.; JOHNSTON, A. Reclaiming authentic selves: control, resistive humour and identity work in the office. **Organization**, v.18, n.2, p.1-22, 2011.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. Rindo do quê? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 34, p. 83-101, 2005.

**Valdir
Machado
Valadão Junior**

Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Professor Associado IV Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: valdirjr@ufu.br

**Cíntia
Rodrigues
Oliveira
Medeiros**

Doutora em Administração de Empresas (FGV/EAESP). Professora da Universidade Federal de Uberlândia. Coordenadora do PPGAdm/FAGEN/UFU. E-mail: cintia@ufu.br.

**Fabiane Deus
Teixeira**

Mestre em Administração (FAGEN/UFU). E-mail: fabiane@ufu.br



Foto: Tiago Teixeira Oliveira



Foto: Tiago Teixeira Oliveira

Motivação e Trabalho no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso no Projeto Nós do Morro¹

Marina Dias Faria e Patricia Gibson

Resumo

O presente estudo tem por objetivo analisar as fontes de motivação que impulsionam o engajamento e a permanência de professores de artes cênicas em um projeto sociocultural como o Nós do Morro. Para a realização da análise, é utilizada uma abordagem em temas relacionados à motivação, organizações do terceiro setor e professores da área artística. A motivação é um assunto complexo que possui a necessidade de acompanhado frequente por pesquisadores. O Terceiro Setor é uma área ainda confusa na teoria, mas principalmente na prática, gerando grandes dificuldades e desafios para esse tipo de organização, em especial na área de gestão de pessoas. O projeto sociocultural Nós do Morro, sediado no Vidigal, na cidade do Rio de Janeiro, foi escolhido para o estudo de caso, possibilitando um maior esclarecimento sobre determinadas questões. Observou-se a existência de fatores motivacionais individualistas e coletivos, confirmando a ideia de que ambos existem e influenciam o trabalho.

Palavras-chave

Motivação. Organização. Terceiro Setor. Gestão de Pessoas. Artes Cênicas.

Abstract

The present study aims to analyze the sources of motivation that drive the engagement and permanence of drama teachers in a sociocultural project such as *Nós do Morro*. For the analysis, we approached issues related to motivation, organizations of the third sector and teachers of the artistic area. Motivation is a complex subject that has the need of frequent follow-up by researchers. The Third Sector is an area that is still confused in theory, but mainly in practice, generating great difficulties and challenges for this type of organization, especially regarding people management. The socio-cultural project *Nós do Morro*, headquartered in Vidigal, in the city of Rio de Janeiro, was chosen for the case study, allowing a greater clarification on certain issues. It was observed the existence of individualistic and collective

motivational factors, confirming the idea that both exist and influence the work.

Keywords Motivation. Organization. Third Sector. People Management. Performing Arts.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a motivação dos trabalhadores tem ganhado destaque nas organizações, em especial na área de gestão de pessoas. Isto se deve ao fato de estar sendo considerada um fenômeno que influencia a produtividade do profissional e, dessa maneira, o consequente bom desempenho da instituição (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008). Em relação aos fatores que levam à motivação do indivíduo, não existe uma unanimidade entre as teorias existentes no que se diz respeito à visão do homem e nem mesmo ao próprio conceito. É estabelecida somente uma ideia central do conceito, a qual deixa claro que motivação é o que mobiliza e impulsiona o ser humano para realizar um comportamento (SAMPAIO; MORÁVIA, 2009).

Geralmente, a ênfase das pesquisas sobre o tema incide sobre o trabalho em organizações de mercado, embora o rápido crescimento do Terceiro Setor na economia represente uma demanda de entendimento sobre o comportamento organizacional (OLIVEIRA; GODÓI-DE-SOUZA, 2015; SOUZA; CARVALHO, 2006). O Terceiro Setor não é público e não visa o lucro, porém, não possui uma identidade definida em sua conceituação, sendo, portanto, formado por organizações que possuem um objetivo social, mas que não sabem exatamente o que são e como devem se estruturar (ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2011). Nesse contexto, a gestão nas organizações sem fins lucrativos tem sido um dos assuntos de maior preocupação para os profissionais da área da Administração, devido às demandas sociais que esse tipo de organização enfrenta em seu dia a dia (SILVA; SANTOS, 2012).

Dentro das modalidades das organizações do Terceiro Setor, vamos destacar a área sociocultural. Acredita-se que deveria ocorrer um maior incentivo à construção de espaços direcionados à cultura e arte, já que o teatro possui grande importância. Isto se deve ao fato dele ser considerado um dos possíveis elos entre o contexto social contemporâneo e o indivíduo em um processo colaborativo para o desenvolvimento humano (VASCONCELLOS, 2006). A arte vem, aos poucos, protagonizando uma cena que se torna cada vez mais constante no cenário das comunidades do Rio de Janeiro, a atuação de projetos sociais oferecidos pelas organizações do Terceiro Setor, do Mercado e do Estado. O Grupo Nós do Morro, fundado em 1986 no Vidigal, representa atualmente uma das mais importantes iniciativas no campo de trabalhos artísticos e sociais desenvolvidos em comunidades brasileiras (COUTINHO, 2006).

Diante de todas essas questões, surgiu o problema de pesquisa para este estudo: Quais as motivações que levam ao engajamento e à permanência de professores de artes cênicas em um projeto sociocultural como o Nós do Morro? A partir deste problema de pesquisa, o presente estudo teve como objetivo principal analisar as fontes de motivação que impulsionam o engajamento e a permanência de professores de artes cênicas em um projeto sociocultural como o Nós do Morro. Teve ainda como objetivos intermediários levantar as principais motivações existentes, analisar se as fontes dessas motivações possuem raízes individuais ou coletivas e verificar a existência de diferenças entre as motivações de engajamento e as de permanência.

É muito difícil englobar todos os aspectos sobre determinado tema, portanto, apenas alguns pontos serão abordados de maneira mais detalhada. Este estudo pretende abordar as motivações que levam ao engajamento e à permanência de professores de artes cênicas no projeto sociocultural Nós do Morro desde seu surgimento, no ano de 1986, até os dias atuais. Outros pontos a serem analisados durante esse período são as motivações que levam o professor de artes cênicas a sair deste projeto e a análise da forma de gestão que a instituição adotou no decorrer dos anos. Para isso, a pesquisa se restringirá apenas ao corpo administrativo e aos professores e ex-professores de artes cênicas do projeto, não se analisando, assim, outras áreas do mesmo. O Nós do Morro foi o projeto escolhido para o estudo, devido à sua grande visibilidade e, também, à facilidade de acesso aos membros pertencentes ao projeto.

Para Bergamini (1997 *apud* PINTO, 2010), as teorias de motivação que surgem não superam e nem invalidam as teorias existentes anteriormente, mas sim complementam e reforçam o arcabouço teórico sobre o assunto. Dessa forma, devido à sua complexidade, esse tema precisa de muito estudo para ser compreendido (GROHMANN; CUNHA; SILINSKE, 2013). Antunes, Stefano e Santos (2013) afirmam que, mesmo que existam muitos estudos sobre motivação, este é um tema extremamente complexo e, exatamente por isso, não pode ficar estagnado. Sendo assim, os autores sugeriram que fossem realizadas mais pesquisas nessa área.

Além desses, Silva, Vasconcelos e Normanha Filho (s.d.) enfatizam a necessidade de preencher as lacunas existentes no campo de pesquisas aplicadas aos temas organizações e gestão do terceiro setor. Sendo assim, a melhoria nas formas de gestão dessas organizações tem se tornado cada vez mais relevante à medida que aumenta a quantidade e a importância do seu trabalho, até porque a eficácia e eficiência da gestão das mesmas interessam não apenas aos financiadores diretos, mas à sociedade como um todo (SILVA; SANTOS, 2012). Isto se deve à importância das organizações do Terceiro Setor para um bom funcionamento da sociedade, principalmente em áreas esquecidas pelo Estado e pelo Mercado (SANTOS; SILVA, 2012).

Outro ponto, sugerido por Bendassoli e Andrade (2011), é o de pesquisar estudos organizacionais e de gestão de pessoas que estejam voltados para o setor de profissionais de indústrias criativas, como o teatro, tão importante, mas ainda bastante esquecido em nosso país. Nesse sentido, este estudo teve o intuito de abordar três assuntos de grande relevância

atual, enriquecendo ainda mais o arcabouço teórico já existente. Além disso, em relação à prática, o estudo auxilia, principalmente, as organizações do terceiro setor a compreenderem melhor as importantes questões sobre a melhoria na área de gestão de pessoas, permitindo assim a aplicação desses conhecimentos em seu dia a dia (SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.).

REFERENCIAL TEÓRICO

Motivação no ambiente de trabalho

Diversos estudos na área do comportamento educacional passaram a possuir como foco a questão da motivação no trabalho (PIMENTA; GARBIN, 2013). Em relação às teorias da motivação do trabalho, destacam-se dois conjuntos de conceitos centrais: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias motivacionais de conteúdo observam o que impulsiona o comportamento humano, envolvendo as variáveis individuais ou situacionais que se imaginam serem responsáveis pela ação (QUIJANO; CID, 2000 *apud* SOUZA; CARVALHO, 2006). As teorias mais conhecidas dessa categoria são a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer e a Teoria das Necessidades de McClelland. Já as teorias motivacionais de processo discorrem sobre a explicação do processo através do qual a ação começa, se mantém e acaba (BOWDITCH; BUONO, 1992 *apud* SOUZA; CARVALHO, 2006). As teorias dessa categoria são a Teoria da Equidade de Adams, a Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci, a Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke e a Teoria da Expectância de Vroom.

A motivação dos trabalhadores tem sido considerada uma força influenciadora de sua produtividade e do bom desempenho organizacional, o que possui grande importância para a gestão de pessoas, já que proporciona aos gestores a chance de planejar atividades que aproveitem o potencial máximo de seus trabalhadores (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008). A identificação dos fatores influenciadores da motivação dos trabalhadores é um diferencial competitivo extremamente importante, devido à complexidade e à turbulência crescente nos negócios atualmente (SOL *et al.*, 2014). Contudo, de acordo com estudos realizados nas últimas décadas, os gestores possuem dificuldade em identificar os fatores que motivam seus funcionários (PEDROSA *et al.*, 2013). Portanto, devido à sua enorme complexidade, o comportamento humano dentro das organizações é um fenômeno que precisa de muitos estudos para o seu entendimento (GROHMANN; CUNHA; SILINSKE, 2013).

Algumas pesquisas sobre motivação indicaram alguns fatores que levam à satisfação de um indivíduo com seu trabalho, como por exemplo: plano de cargos, salários e benefícios; segurança no trabalho; estima e autorrealização (GOMES; BERMAN, 2012). Além disso, a realização de reuniões frequentes é considerada um fator importante, porque favorece o surgimento de novas ideias e o atingimento de metas não apenas individuais, mas coletivas, proporcionando um bom relacionamento entre os trabalhadores. Para se obter resultados, é indispensável que se saiba ouvir e falar, até porque, quando o colaborador possui a

oportunidade de expor sua opinião e alguma ideia sua é colocada em prática, torna-se algo motivador. Sendo assim, tanto o *feedback* como a valorização, não apenas monetária, mas o próprio reconhecimento público, também são importantes (ANTUNES; STEFANO; SANTOS, 2013).

As relações são construídas através da identidade com o trabalho e, segundo a teoria da identidade, as pessoas têm uma matriz de identidades de papel, na qual o papel mais importante para o indivíduo ganha mais investimento de tempo e energia. Ou seja, se os indivíduos com forte identidade com o trabalho possuem a tendência de aplicar mais recursos, supõe-se que eles terão uma propensão maior de atingir níveis de motivação mais elevados que aqueles que não demonstram a mesma identidade. Portanto, a identidade com o papel do trabalho funciona como um motivador para o trabalhador, permitindo-lhe a realização das tarefas com presteza e precisão de maneira que persista em sua execução até atingir o resultado esperado (FURTADO, 2013).

Não existe consenso entre as diversas teorias no que diz respeito a visão do homem, muito menos ao próprio conceito, em relação aos fatores que determinam a motivação humana. Apenas a ideia central do conceito é clara, na qual motivação é o que mobiliza e impulsiona um indivíduo para um comportamento realizado (SAMPAIO; MORÁVIA, 2009). Segundo Pinto (2010), enquanto alguns autores afirmam que essa motivação é exclusivamente intrínseca, inerente ao próprio indivíduo, outros autores admitem com naturalidade a existência da motivação fundamentada em fontes extrínsecas ao indivíduo, as quais estão presentes no meio ambiente, em suas diversas formas.

Portanto, tendo em vista que a motivação deve ser considerada como aspecto intrínseco e individual, e influenciada por fatores extrínsecos, não se pode fazer generalizações. No mesmo ambiente de trabalho, é possível deparar-se com indivíduos que, mesmo exercendo as mesmas funções e expostos a condições parecidas, possuem um comportamento muito diferente. Isto se deve ao fato de que cada ser humano possui sua própria história, com suas próprias experiências, valores, necessidades e objetivos (PIMENTA; GARBIN, 2013). Sendo assim, não existem indivíduos que estejam sempre motivados, nem tarefas que sejam igualmente motivadoras para todos e, por isso, a motivação não pode ser considerada uma qualidade individual ou uma característica específica do trabalho. Na verdade, trata-se de um processo que é, ao mesmo tempo, função dos indivíduos e das atividades específicas que eles desenvolvem (BERGAMINI, 1990 *apud* MARTINS; EMMENDOERFER, 2008).

A motivação extrínseca pode ser estimulada por medidas adotadas pela organização. Já a motivação intrínseca, por ser a mais complexa do ponto de vista psicológico, pode ser estimulada apenas pelo próprio indivíduo (ANTUNES; STEFANO; SANTOS, 2013). Segundo Bergamini (1997 *apud* PINTO, 2010), as teorias de motivação que surgem não superam, nem invalidam as teorias anteriores, mas sim complementam e reforçam, assim, o arcabouço teórico existente sobre o tema. Ainda que existam diversos estudos sobre o tema, este é um assunto de alta complexidade que não pode ser deixado de lado, visto que o perfil dos colaboradores vem se modificando e a motivação acompanha as expectativas pessoais e profissionais dos mesmos (ANTUNES; STEFANO; SANTOS, 2013).

Terceiro Setor

O Terceiro Setor é considerado o termo de maior aceitação para conceituar um grupo de iniciativas provenientes da sociedade, as quais se direcionam à produção de bens públicos. Contudo, no Brasil, a expressão também é designada de outras formas, como não governamental, sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais etc. (FALCONER, 1999; FERNANDES, 1994 *apud* SCHIMIGUEL; ROCHA; ROSETTI JUNIOR, 2013). Nas últimas décadas, o terceiro setor vem adquirindo uma grande importância, claramente relacionada ao contexto histórico contemporâneo, o que significa que a mudança que o Estado tem passado influencia diretamente o modo e a relevância deste setor (ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2011).

Coelho (2002 *apud* ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2011) afirma que o Brasil sofreu uma crise do Estado, agravando-se ao final do período militar, quando se esgotou o modelo centralizado. Passou a existir uma pressão crescente para que o Estado tivesse maior eficiência na satisfação das necessidades sociais. Dessa forma, ao reconhecer sua incapacidade em atender a grande demanda da sociedade, o próprio Estado começou uma tendência de parceria na atuação juntamente com as organizações do terceiro setor. Inclusive, no cenário atual, já existem diversas organizações sem fins lucrativos, direcionadas para o bem público, e que não surgiram com objetivo principal de se opor ao Estado (FISCHER; FALCONER, 1998 *apud* TEIXEIRA *et al.*, 2005).

Porém, antes de se aprofundar em relação ao Terceiro Setor, é preciso descrever os outros dois setores existentes. O Primeiro Setor é constituído pelo Estado e diz respeito aos Governos Federal, Estadual e Municipal, os quais são responsáveis por realizar as questões sociais. O Segundo Setor é constituído pelo Mercado e diz respeito à Iniciativa Privada, responsável pelas questões individuais, atuando em benefício próprio e particular. Nesse contexto, devido à deterioração do Estado, as empresas privadas passaram a auxiliar nas questões sociais através de diversas organizações que compõem o Terceiro Setor (SCHIMIGUEL; ROCHA; ROSETTI JUNIOR, 2013). Sendo assim, este setor é apresentado como sendo o meio termo dos outros dois, “intermediando as relações entre o Estado e o mercado no que tange as questões de melhora social”, conforme Camargo (2001 *apud* SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.).

O Terceiro Setor surgiu no país como um reflexo de atividades filantrópicas, instituindo as organizações de sociedade civil para assegurar direitos, diminuir as desigualdades sociais e preservar o meio ambiente, melhorando, assim, a qualidade de vida local e, conseqüentemente, global (SANTOS; SILVA, 2012). É um setor, com objetivo social, que presta serviço voluntário, ou não, para uma parte carente e significativa da sociedade. Ele atua, na maioria das vezes, em áreas que deveriam ser atendidas pelo poder público, no entanto, devido a várias questões, este não consegue atender toda a sociedade com excelência (SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.).

O ecletismo do Terceiro Setor tem seu lado positivo e negativo. Considera-se positivo o fato de revelar o pluralismo das formas de atuação comunitária e negativo o fato de mostrar lógicas de intervenção social e modalidades de articulação externa muito diferentes,

dificultando assim a sua identidade (MENDES, 1999). Ele é composto por organizações com um objetivo social, mas que ainda não sabem exatamente o que são e como devem se estruturar, fazendo com que exista o receio de se utilizar mecanismos gerenciais, acreditando-se que, dessa forma, estaria descaracterizando essas organizações como sociais (ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2011).

Atualmente o terceiro setor brasileiro está envolvido em um paradoxo, no qual, de um lado, se mostra sob uma grande promessa de eficiência, mas, do outro lado, apresenta evidências de que se encontra mal equipado para assumir este papel tão importante no cenário contemporâneo (TEIXEIRA *et al.*, 2005). Segundo Silva (2010 *apud* ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2011), a crescente presença destas organizações no cenário nacional faz com que apareçam desafios, tanto referentes à crescente concorrência por recursos, tendo como justificativa o aumento do número destas organizações, quanto à qualidade do trabalho executado, o qual influencia a imagem que a sociedade tem sobre elas.

Nesse contexto, é preciso buscar uma nova maneira de compreender a gestão para que a sustentabilidade dessas organizações seja garantida e torne, assim, sua atuação mais eficaz na vida das pessoas que pretendem beneficiar (SILVA; SANTOS, 2012). A criação de um plano eficaz de captação de recursos que proporcione a capacidade de atingir os resultados desejados é um fator fundamental, no entanto, diversas organizações não possuem esse quesito (SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.). Segundo Silva (2002 *apud* TEIXEIRA *et al.*, 2005), na administração de organizações sem fins lucrativos, existem dois fatores fundamentais para seu crescimento e desenvolvimento: a captação de recursos e a correta utilização de talentos humanos. Para Albuquerque (2006 *apud* SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.), a captação de recursos pode ser chamada de “mobilização de recursos”, já que o trabalho com os recursos não diz respeito apenas à busca de novos contatos e parcerias, mas também ao aperfeiçoamento dos recursos já conquistados (TEIXEIRA *et al.*, 2005).

Apesar de não existir um modelo único de gestão para ser adotado neste tipo de organização, acredita-se que a maneira como os métodos gerenciais são aplicados é o fator diferenciador para se obter sucesso (SILVA; SANTOS, 2012). Nesse contexto, Camargo (2001 *apud* SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.) acredita que o terceiro setor vai além da mobilização em busca de proporcionar uma melhor condição para o próximo, por meio de donativos, possuindo um papel de transformar o pensamento da sociedade na busca da eliminação do individualismo, atraindo recursos para que todos os indivíduos consigam trabalhar ativamente perante a sociedade.

Professores da Área Artística

Na escola brasileira, de uma forma geral, é predominante um ensino de artes de poucos méritos, dando-se com maior ênfase justamente em um nível de escolaridade em que as atividades lúdicas são fundamentais (SANTANA, 2013). O teatro possui grande importância, pois é visto como um dos possíveis elos entre o contexto social contemporâneo

e o indivíduo, em um processo que colabora para o desenvolvimento humano. Por esse motivo, as políticas públicas deveriam incentivar mais a construção de espaços direcionados à cultura e arte (VASCONCELLOS, 2006). O descaso do governo relacionado ao ensino das artes cooperou para o desvirtuamento dessa área de conhecimento. Assim, tornaram-se comuns casos de omissão da orientação formal na prática das salas de aula, nos editais de concurso e, inclusive, na atualização de professores, sendo repassada, diversas vezes, ao terceiro setor por meio de repasse de recursos (SANTANA, 2013).

O teatro revelou-se como um espaço fértil para a experimentação da postura teatral que surgiu no pós-modernismo (MOREIRA, 2007). O século XX, devido principalmente às escolas de teatro, revelou um grande desenvolvimento das poéticas teatrais (BELLO, 2013). Dessa forma, devido à união dos conhecimentos já existentes com as novas formas de fazer teatro, surgiu uma tendência em valorizar o processo teatral além de seu resultado final (SANTANA, 2013). Nesse sentido, ao final da década de 1920, Brecht inseriu o conceito de peça didática, na qual se espera que os atores participantes sejam influenciados socialmente, passando a refletir de forma crítica sobre as relações histórico-sociais (VASCONCELLOS, 2006).

De extrema importância para o tema, ao falar sobre teatro e pedagogia, não se pode esquecer do professor/ator/diretor Stanislavski, o qual deixou como legado, para o ator e para a pedagogia teatral, modos de se tornar ator. Ele criou uma forma própria de dizer e fazer teatro, cujas propostas não eram restringidas apenas às regras para o trabalho pedagógico, mas aos modos de pensar, de fazer e de ser dos princípios teatrais. Dessa forma, devido às contribuições de Stanislavski para a prática teatral, ao se falar em teatro, pensa-se em como se aprende, como se ensina, como tornar-se humano e ser sujeito de um processo criativo (ICLE, 2008 *apud* BELLO, 2013).

Bello (2013) destaca a singularidade das práticas pedagógicas dos professores de teatro e o reflexo que possuem nas atitudes dos alunos. Ele acredita que, no teatro, a postura dos professores, ao mesmo tempo que conduz ao estabelecimento de uma cumplicidade entre o grupo, o qual dilui a autoridade que normalmente é apenas do professor, percebe-se também que a disciplina é um valor de grande importância. Nesse contexto, para Chalita (2001 *apud* MARTINS, 2013), atender às necessidades singulares de determinados alunos é estar ligado à diversidade, já que é tarefa do professor considerar as especificidades deles, analisando suas possibilidades e avaliando a eficácia das medidas aplicadas. Pessoas que integram um mesmo grupo cultural possuem referências em comum para interpretar as experiências afetivas, pessoais ou conjuntas dos outros membros do grupo. Dessa maneira, os alunos têm a possibilidade de experimentar um diferente processo de aprendizagem, entrando em contato com suas potencialidades pessoais e capacidades de trabalhos em grupo (MARTINS, 2013).

Segundo Peter Slade (1954 *apud* VASCONCELLOS, 2006), em sua proposta educacional de teatro, a educação prepara o aluno para toda sua vida, não funcionando apenas como um processo de acúmulo de informações. Assim como qualquer outra atividade da vida, o teatro, com muitas características conjuntas com o lazer, é desejado por ser prazeroso, o que não

significa que não possua outros efeitos incorporados (MARTINS, 2013).

METODOLOGIA

Este estudo de caso trata de um projeto sediado no Morro do Vidigal, na zona sul do Rio de Janeiro. O universo da pesquisa de campo foi o corpo administrativo e os professores do Nós do Morro, incluindo tanto os que fazem parte do projeto atualmente como aqueles que fizeram parte no decorrer de sua trajetória desde seu surgimento, além de um informante-chave. Dos professores, foram entrevistados Cico Caseira e Fátima Domingos e, dos ex-professores, foram entrevistados Fernando Melvin e Viviana Rocha. A seleção dos sujeitos foi realizada por acessibilidade ou por conveniência, já que, segundo Gil (2008), este tipo de seleção aplica-se em estudos exploratórios e qualitativos, nos quais não é exigido um nível elevado de precisão.

Para a obtenção dos dados empíricos, foi feito o uso da observação simples na sede do Nós do Morro. Segundo Gil (2008), nesse tipo de observação, o pesquisador, permanecendo alheio ao grupo que pretende estudar, observa espontaneamente os fatos que ocorrem. Para o autor, a principal vantagem desse método é a percepção dos fatos sem qualquer intermediação. Além disso, foram realizadas entrevistas por pautas (semiabertas) de maneira individual com os sujeitos selecionados, sendo elas gravadas e transcritas posteriormente. Os principais pontos abordados nas entrevistas foram: como o entrevistado teve conhecimento sobre o projeto; de que maneira foi selecionado para trabalhar no projeto; o que fez com que permanecesse e/ou não permanecesse no projeto. Vergara (2014) afirma que, nesse tipo de entrevista, o entrevistador escolhe pontos para serem explorados com os entrevistados. De maneira detalhada, Gil (2008) explica que a entrevista por pauta apresenta um certo grau de estruturação, na qual as pautas devem ser ordenadas e possuir relação entre si. Ainda segundo o autor, o entrevistador faz algumas perguntas diretas e permite que os entrevistados falem livremente acerca deste ponto. Assim, esse será o tipo de entrevista realizado, por acreditar-se que os respondentes se sentirão mais à vontade para responder a questões formuladas de maneira menos rigorosa.

O tratamento dos dados coletados no estudo foi realizado através de uma técnica de investigação chamada análise de conteúdo. Gil (2008) explica que ela se desenvolve em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados; inferência; e interpretação. A primeira é a fase da organização, iniciando normalmente com os primeiros contatos com os documentos e depois ocorre a escolha dos documentos, a formulação de hipóteses e a preparação do material a ser analisado. A segunda é uma fase longa com o objetivo de administrar sistematicamente as decisões tomadas na primeira fase. Por fim, a terceira fase tem o objetivo de tornar os dados coletados válidos e significativos. Além disso, foi buscada a saturação repetitiva, a qual significa a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados passam a ser redundantes ou repetitivos.

Em relação às limitações dos métodos utilizados, segundo Gil (2008), ao se tratar de observação simples a maior limitação é a ampla margem de interpretação subjetiva ou parcial

do que será estudado. Ainda segundo o autor, as maiores limitações da entrevista são: a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas; a inadequada compreensão do significado das perguntas; o fornecimento de respostas falsas, determinadas consciente ou inconscientemente; e a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

Dessa maneira, é relevante lembrar um fato importante declarado por Vergara (2014) como sendo inevitável. Para a autora, apesar da intenção de se chegar a uma neutralidade científica, qualquer pesquisador possui crenças, paradigmas e valores anteriores ao estudo, o que torna essa ideia de neutralidade refutável.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Liberdade, autorrealização e engajamento social

Com base nas entrevistas realizadas, foi possível observar a existência tanto de fatores motivacionais individualistas como coletivos no que tange aos motivos dos profissionais entrevistados para optarem por trabalhar no Nós do Morro, confirmando a ideia de que ambas existem e influenciam o trabalho (PINTO, 2010). De maneira geral, percebeu-se com maior frequência, por parte dos professores de teatro, a presença de motivação coletiva em relação ao engajamento e à permanência no Projeto Nós do Morro. Ainda assim, mesmo que em menor número, percebeu-se também a presença de motivação individual.

Fátima Domingos, professora de teatro do Nós do Morro há 13 anos, fala sobre as razões que impulsionam sua motivação para permanecer no projeto durante tantos anos, incentivando constantemente sua vontade de acrescentar sempre mais em seu trabalho, tanto em benefício próprio como em benefício de seus alunos. Ela acredita que o Nós do Morro possui um grande diferencial em relação aos alunos e que isso alimenta sua vontade de dar aulas em um projeto sociocultural como esse:

Eu gosto de gente que não só deseja, mas que necessita. Ela necessita, porque eu acho que o desejo, ele dá e passa, agora quando você necessita, você quer, sabe, quando você tem interesse. Então, eu sinto essa sede e isso me alimenta, isso me deixa atenta, me leva a correr mais atrás de conhecimentos, de possibilidades, de pesquisar mais, porque eu tenho esse lugar de ter interesse.

Cico Caseira, também professor de teatro do Nós do Morro há 6 anos, fala sobre sua motivação de permanecer no projeto mesmo quando este passou por uma grande dificuldade financeira. No ano de 2014, o Nós do Morro deixou de ser patrocinado pela Petrobras, um dos patrocínios mais importantes do projeto, o que fez com que a verba de vários funcionários precisasse ser cortada. Este fato ocasionou o afastamento de diversos profissionais, inclusive a maioria dos professores, diminuindo o número de turmas de 18 para 3, e alguns membros do corpo administrativo precisaram acumular tarefas para conseguir manter o funcionamento do projeto. Ainda assim, mesmo em um período de dificuldade, 3 dos professores se mantiveram trabalhando sem remuneração por um período indeterminado, para que o Nós do Morro não precisasse fechar suas portas. Cico Caseira

acredita que, mesmo diante das dificuldades enfrentadas, existia uma liberdade maior de criação artística para cada professor, o que acabou por proporcionar um grande impulso para sua motivação de permanecer. Sobre esse período, comentou:

Teve uma transição, crise, essas coisas, então ficamos 3 professores por um período 0800, que a gente chama. A gente pegou a turma de graça, foi uma troca mesmo. Estamos ali, vamos fazer, temos que fazer, alguém tem que colocar a mão na massa. Acho que nos deram uma liberdade maior, porque a gente não estava ganhando. A gente estava ganhando outra coisa, a gente estava através do afeto mesmo, da amizade, então a gente mergulhou.

Este depoimento confirma o que foi apontado na literatura no que diz respeito ao fato de ser muito importante dar ao profissional a liberdade para colocar novas ideias em prática para que ele se sinta motivado (ANTUNES; STEFANO; SANTOS, 2013). No episódio da falta de remuneração citado pelo entrevistado, essa liberdade se mostrou tão importante que conseguiu suplantar a falta de recursos financeiros naquele momento.

Além dos professores, ex-professores afirmaram motivos semelhantes que resultaram em seu engajamento e permanência por determinado período no Nós do Morro. Fernando Melvin, ex-professor do projeto, o qual permaneceu no mesmo por 5 anos, fala sobre o prazer em ver o resultado positivo e transformador que o trabalho do Nós do Morro tinha na vida dos alunos que frequentavam as aulas no local, motivando, assim, os próprios professores que percebiam a diferença que faziam naquela comunidade. Sobre esse fato, Fernando Melvin afirmou:

Eu não dava aula pra criança, dava só pra adolescente e adulto, mas via que fazia muito bem pra elas, porque várias tinham problemas de família, essas coisas. E chegavam lá, era uma válvula e era tão bonito ver o brilho e eles iam crescendo. E o Nós do Morro conseguia dar esse espaço.

Viviana Rocha, também ex-professora do projeto, a qual permaneceu neste por 4 anos, fala sobre a importância que o projeto traz para os moradores do Vidigal. Ela acredita que a seriedade como esse trabalho é levado e a influência positiva que ele provoca no local foi um grande impulso para a motivação que a manteve no projeto durante o período em que esteve lá:

O que me fez permanecer no projeto durante esse período é que o trabalho é muito bacana, né? Isso de trazer as crianças pra fazer teatro. [...] É um trabalho muito bacana e sério. Foi o que me fez permanecer lá, a seriedade do trabalho, a importância do trabalho ali dentro do Vidigal e aquele polo que o Nós do Morro, o casarão, ali, é um polo de cultura mesmo dentro do Vidigal.

Esses dois últimos depoimentos apontam que, por mais que existam motivações internas por parte dos profissionais envolvidos com a ONG, como a autorrealização profissional e o prazer de possuir liberdade artística para lecionar, é inegável que a motivação de pertencer a um projeto que pode ser muito importante para a vida dos alunos é grande responsável por atrair e manter esses profissionais no Nós do Morro.

A HORA DE PARTIR

Diferentemente das questões em relação ao engajamento e à permanência, as motivações para sair do projeto foram unanimemente individuais. O episódio da falta de patrocínio ocorrido no ano de 2014 influenciou fortemente a decisão de sair do projeto de vários profissionais. Isto mostrou o quanto a falta de remuneração, uma motivação externa, pesou sobre a decisão de deixar o trabalho na ONG, até porque muitos não possuíam outro trabalho além daquele. Além deste fato ocorrido na época da crise, outros profissionais optaram por sair do projeto em outros momentos por motivos que também eram individuais e, mais uma vez, de natureza externa.

Isso confirma o fato de que, no mesmo ambiente de trabalho, é possível deparar-se com indivíduos que, mesmo exercendo as mesmas funções e expostos a condições parecidas, possuem um comportamento diferente, devido ao fato de que cada ser humano possui sua própria história, com suas próprias experiências, valores, necessidades e objetivos. Todas essas questões fazem com que suas reações em relação ao ambiente, aos colegas de trabalho, aos chefes e às adversidades sejam muito particulares (PIMENTA; GARBIN, 2013).

Fernando Melvin abordou a questão financeira quando a quantidade de verba do projeto diminuiu devido à crise relacionada ao patrocínio da Petrobras. Ainda que se identificasse bastante com o projeto e até ter tentado voltar a trabalhar no mesmo posteriormente, explica que a questão da remuneração foi a única razão para deixar de trabalhar no Nós do Morro. Fernando Melvin explica que este é um trabalho que requer muito do profissional e a questão financeira acaba pesando por isso. Nesse sentido, ele mencionou:

Na verdade, o que me fez sair foi só a questão financeira mesmo. [...] No final do ano passado, eu liguei de novo lá pra saber “pô, e aí, eu tô querendo voltar, eu gosto muito daí, não sei o quê”, mas realmente a questão financeira... Porque, assim, requer muito, não é que eu vou ficar rico fazendo lá, mas eu tenho que ter o mínimo de ajuda de custo pelo tempo que eu estou gastando ali, porque é muita exigência, muita responsabilidade. Você lida com um lugar que tem assistência social, você lida com várias coisas que você tem que estar inteiro lá.

Viviana Rocha também fala sobre os motivos que a levaram a se ausentar do projeto, os quais, como mencionado anteriormente, também são relacionados a fatores externos. Ela explica que, após se mudar para um local distante do Vidigal e devido ao acúmulo de trabalho na época, acabou optando por sair do trabalho, pois tinha se tornado mais difícil de operacionalizar no momento. Sobre isso, ela comentou:

O que me fez sair do projeto não tinha nada a ver com o Nós do Morro em si, era mais por questões pessoais. Eu estava dando muitas aulas, estava muito cansada e acabava que o Nós do Morro era o projeto mais longe, assim, que eu tinha, que exigia mais tempo pra ir e pra voltar. Eu fui morar longe, bem longe ali do Vidigal, de muita coisa, e começou a ficar um pouco inviável pra mim.

Além disso, ela afirma também que, a princípio, se ausentaria temporariamente, mas, devido à questão da diminuição de profissionais decorrente da crise, acabou não tentando voltar.

Nesse sentido, ambos demonstraram um envolvimento emocional muito forte com o Nós do Morro. Viviana Rocha, hoje com 38 anos, conta que conheceu o projeto através de Cico Caseira, aos 18 anos, e que já admirava o trabalho do grupo desde então. Inclusive, foi dar aula no projeto através de uma indicação feita pelo próprio Fernando Melvin. Ele fala do Nós do Morro com muita admiração, tanto pelo projeto em si, como pela cultura do próprio Vidigal.

O CONTEXTO DO TRABALHO - DESAFIOS ARTÍSTICOS E SOCIAIS

Outra questão importante de mencionar é a parte artística do projeto e sua influência na vida daqueles que fazem parte do mesmo. Retomando Vasconcellos (2006), ao falar sobre a inserção, ao final da década de 1920, do conceito de peça didática por Brecht, na qual se espera que os atores participantes sejam influenciados socialmente, passando a refletir de forma crítica sobre as relações histórico-sociais. Essa ideia possui, como maior intuito, a conscientização e a mudança na postura crítica diante das relações econômicas e sociais impostas pela realidade. Essa questão é exercida no próprio projeto Nós do Morro, por exemplo, por Cico Caseira, o qual explicou sobre a época em que começou a trabalhar no projeto, bastante tensa devido à transição entre pacificar ou não o Vidigal, e a forma que encontrou de associar seu próprio trabalho com os alunos à realidade vivenciada por eles e pelo resto da comunidade. Sobre essa época, ele mencionou:

A primeira vez que eu cheguei lá estava em guerra, estava pra pacificar, foi o ano que estava assim “pacífica ou não pacífica”. Então eu dava de cara com todo esse poder paralelo, que é o tráfico na rua, na calçada, de cara com a metralhadora e aí eu resolvi montar o “Rei de Copas”, que é uma peça que passa numa guerra, aonde mostra que a guerra pode ser muito idiota, né, ela mata, mas, às vezes, é por um absurdo, por uma coisa idiota.

Antônio Martins (2013) enfatiza ainda mais essa questão ao comentar sobre o fato de pessoas que integram um mesmo grupo cultural possuírem referências em comum para interpretar as experiências afetivas, pessoais ou conjuntas dos outros membros do grupo e, dessa forma, mostrando o dever do professor de atuar em sala de aula, levando em consideração fatores sociais, culturais e a história educativa de cada aluno. E, mais uma vez, essa ideia é reforçada por Cico Caseira ao falar que a diversidade de pessoas e de fases em que a comunidade passava acabava por direcionar as montagens teatrais do Nós do Morro:

Tem gente que sabe ler, tem gente que não sabe ler, tem gente que é guardador de carro e de noite vai lá e faz teatro, tem gente que tem dinheiro, tem gente que não tem dinheiro, tem gente que tem estudo, tem gente que não consegue mexer o corpo, tem gente que já mexe mais, tem gente que já tem uma cultura, tem gente que não tem cultura nenhuma. Então faz dessa coisa heterogênea. Aí você também vai direcionando seu trabalho. [...] Cada montagem tinha a ver com um momento da comunidade.

Essas questões mostram que as dificuldades acabam funcionando como fatores motivadores

para os profissionais. Muitos acreditam que as dificuldades acabam prejudicando a motivação do trabalhador, mas, como pode ser percebido em alguns trechos mencionados por Fátima Domingos e Cico Caseira, quando se gosta e se está motivado para realizar certa tarefa, as dificuldades acabam por instigar e alimentar a vontade de fazer mais por si e pelo coletivo.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

A análise das entrevistas realizadas mostrou a extrema importância de uma boa gestão em uma Instituição do Terceiro Setor. Assim como mencionado por Albuquerque (2006 *apud* SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.), muitas organizações veem-se obrigadas a limitar suas atividades devido à falta de recursos, seja financeiro, humano ou de infraestrutura, e, a partir daí, a captação de recursos começa a ser vista como uma necessidade. O autor destaca, ainda, que a captação de recursos pode ser chamada de “mobilização de recursos”, já que o trabalho com os recursos não diz respeito apenas à busca de novos contatos e parcerias, mas também ao aperfeiçoamento dos recursos já conquistados. Dessa forma, saber vender uma ideia e ter um projeto consistente é um grande diferencial entre aqueles que conseguem e os que não conseguem recursos (TEIXEIRA *et al.*, 2005).

Informantes-chave comentaram sobre uma época conturbada em que a Maria José, também conhecida como Zezé, estava na direção do Nós do Morro. Eles afirmaram que a diretora trabalhava bastante todos os dias no projeto e tinha dificuldade em delegar as tarefas, centralizando grande parte do trabalho. Acredita-se que isso possa ter ocorrido pelo fato dela ser uma das fundadoras do projeto e, por este motivo, ter um apego e uma preocupação muito grande com o que era realizado ali dentro. No entanto, a atual direção implementou uma forma de gestão descentralizada, delegando as diversas funções entre os membros do grupo, o que mostrou ser mais eficiente para o desempenho organizacional.

O fato de o Nós do Morro ter passado por uma grande dificuldade financeira no ano de 2014 mostrou o quanto a gestão de recursos precisa estar preparada para manter um projeto como esse funcionando. Apesar de terem enfrentado grandes dificuldades no período, a equipe administrativa focou durante alguns meses em uma estratégia para conseguir manter a qualidade do trabalho exercido pelo grupo. Mesmo com todas as dificuldades, o fato de conseguirem manter um projeto tão importante, mesmo que em menor proporção, faz com que se perceba a força de vontade e a preocupação em fortalecer as estratégias de gestão da instituição para que não seja necessário passar pelo mesmo problema futuramente.

Essas informações confirmam o que foi apontado na literatura em relação a essa fragilidade enfrentada pelas organizações do terceiro setor em relação à gestão, corroborando a ideia de que a melhoria dessa área dentro destas organizações exerceria um papel essencial para diminuir os desafios enfrentados pelas mesmas (TEIXEIRA *et al.*, 2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aspectos da motivação dos trabalhadores vem recebendo destaque nas organizações, principalmente na área de gestão de pessoas, devido ao fato de estar sendo considerado um fenômeno influenciador da produtividade do profissional e, conseqüentemente, de um bom desempenho organizacional (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008). Nesse contexto, é preciso destacar que não existe um consenso teórico em relação aos fatores que levam à motivação do indivíduo, sendo determinada apenas uma ideia central do conceito, a qual afirma que motivação é o que mobiliza e impulsiona o homem para a realização de um comportamento (SAMPAIO; MORÁVIA, 2009).

Normalmente, as pesquisas sobre este tema enfatizam o trabalho em organizações de mercado, embora o crescimento do Terceiro Setor na economia represente uma demanda de entendimento sobre o comportamento neste tipo de organização (SOUZA; CARVALHO, 2006). A gestão nas ONGs tem sido um dos assuntos de maior preocupação para os profissionais da área da Administração, devido às demandas sociais que esse tipo de organização enfrenta em seu dia a dia, o que demonstra a importância do aprimoramento contínuo, com a revisão de estratégias organizacionais (SILVA; SANTOS, 2012).

Entre as modalidades de organizações do Terceiro Setor, destacou-se a área sociocultural, devido ao fato de que deveria existir um maior incentivo à construção de espaços direcionados à cultura e arte, já que o teatro possui grande importância por ser considerado um dos possíveis elos entre o indivíduo e o contexto social contemporâneo em um processo colaborativo para o desenvolvimento humano (VASCONCELLOS, 2006).

Diante de todas essas questões, surgiu o problema de pesquisa para este estudo: Quais as motivações que levam ao engajamento e à permanência de professores de artes cênicas em um projeto sociocultural como o Nós do Morro? A literatura revista foi bastante útil para a realização desta pesquisa, principalmente em relação à motivação e às organizações do Terceiro Setor, devido ao grande número de estudos já realizados sobre esses assuntos. Isto possibilitou o acesso a diversos autores e, conseqüentemente, a informações e considerações complementares, enriquecendo ainda mais o estudo para a realização da pesquisa. A ida a campo foi igualmente enriquecedora, possibilitando a percepção da aplicação prática das teorias estudadas. Dessa forma, foi possível visualizar de perto a importância da gestão e da motivação em uma organização, inclusive em um projeto sociocultural, assim como as conseqüências que a falta ou a má utilização dessas questões pode trazer para a instituição e seus membros.

Mesmo já existindo diversos estudos sobre o tema motivação, este é um assunto de extrema complexidade, podendo ser abordado de diversas formas. Sendo assim, esta pesquisa trouxe como contribuição mais uma abordagem, possibilitando que esse assunto não fique estagnado. Em relação ao tema de organizações do Terceiro Setor, o presente estudo permitiu a abordagem de um tema de extrema relevância e, ainda hoje, bastante confuso no meio, a gestão dentro dessas organizações, contribuindo assim para uma maior consciência sobre a necessidade do bom funcionamento dessa área para que sejam bem-sucedidas. Além disso, outra grande contribuição foi a abordagem sobre professores da área artística, área esta que

é bem pouco estudada no Brasil, principalmente com o enfoque voltado para os professores.

Como sugestão para a realização de estudos futuros, destaca-se um maior aprofundamento no tema relacionado tanto à área artística como, mais especificamente, ao teatro e aos professores de artes cênicas. Nesse sentido, podem ser abordados assuntos sobre a formação e a disponibilidade de trabalho existente para os professores de artes cênicas atualmente. Além disso, estudos sobre a gestão em organizações do terceiro setor na área sociocultural também pode ter grande relevância para estudos futuros, abordando e esclarecendo as particularidades desse modelo de instituição.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: mar. 2017. Aceito para publicação em: set. 2017.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, E.; STEFANO, S.; SANTOS, H. A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO E SUA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA: ANÁLISE DA PERSPECTIVA INDIVIDUAL EM UMA EMPRESA DO RAMO DE AUTOPEÇAS E SERVIÇOS. IN: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 4. **Anais...** Brasília, 2013.

ASSIS, L.; VIEGAS, G.; CKAGNAZAROFF, I. Gestão de recursos humanos no terceiro setor: um estudo descritivo das organizações de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 297-323, maio/ago. 2012.

BELLO, M. A docência em teatro: uma investigação a partir da prática dos professores. **Revista da FUNDARTE**, Montenegro, v. 13, n. 25, p. 85-95, jan./jun. 2013.

BENDASSOLI, P.; ANDRADE, J. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **RAE**, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 143-159, mar./abr. 2011.

COUTINHO, M. O uso da abordagem dialógica do teatro em comunidades na experiência do grupo Nós do Morro, da favela do Vidigal, no Rio de Janeiro. **InterAÇÕES**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 108-123, 2006.

FURTADO, L. **Dar dinheiro é prata, dar suporte e trabalho é ouro**: um estudo empírico sobre a motivação no trabalho de servidores públicos. In: ENCONTRO DA ANPAD. 37. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

GOMES, R.; BERMAN, A. Ética, liderança e motivação no trabalho: micro comportamentos organizacionais associados entre os servidores públicos. In: ENCONTRO

DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 36. **Anais...** Salvador, 2012.

GROHMANN, M.; CUNHA, L.; SILINSKE, J. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 4. **Anais...** Brasília, 2013.

MARTINS, A. **O teatro como possibilidade metodológica de ensino e aprendizagem para a educação de jovens e adultos – EJA.** 2013. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Licenciatura em Teatro) – Instituto de Artes, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

MARTINS, J.; EMMENDOERFER, M. O que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da Administração Pública: um estudo à luz das publicações nos EnANPAD's no período de 1997-2006. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 32. **Anais...** Salvador, 2008.

MENDES, L. Estado e terceiro setor: uma análise de aproximação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 3, p. 72-91, jul./set. 1999.

MOREIRA, J. **A pedagogia teatral do grupo Tá na Rua.** 2007. 138 f. Dissertação (Mestrado em Teatro) – Programa de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado em Teatro, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

OLIVEIRA, E.; GODOY-DE-SOUZA, E. O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 4, n. 5, p. 181-199, 2015.

PEDROSA, R. *et al.* Motivação: diferença de percepções entre funcionários e gestores. In: ENCONTRO DA ANPAD. 37. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

PIMENTA, J.; GARBIN, T. Motivação para o trabalho: um estudo com servidores do Ministério Público de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 4. **Anais...** Brasília, 2013.

PINTO, S. A negação da motivação extrínseca: mito ou realidade? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 6. **Anais...** Florianópolis, 2010.

SAMPAIO, J.; MORÁVIA, C. Motivação de voluntários em creche do terceiro setor. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 2. **Anais...** Curitiba, 2009.

SANTANA, A. O ensino de teatro nas séries iniciais e a questão da formação de professores. **Teatro: criação e construção de conhecimento**, Palmas, v. 1, n. 1, p. 16-23, jul./dez. 2013.

SANTOS, E.; SILVA, C. A influência das estratégias de marketing na captação de recursos do terceiro setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 1, p. 94-106, jan./jun. 2012.

SCHIMIGUEL, J.; ROCHA, C.; ROSETTI JUNIOR, H. **O terceiro setor como forma de implementar a inclusão social de jovens e adultos com deficiência.** [S.I.], 2013.

SILVA, E.; VASCONCELOS, S.; NORMANHA FILHO, M. Organizações do terceiro setor: desafios na captação de recursos. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 9, p. 20-29. s.d.

SILVA, M.; SANTOS, S. Gestão nas organizações sem fins lucrativos. In: SEMINÁRIO DAS FACULDADES INTEGRADAS CAMPOS SALLES. 4. São Paulo, 2012. **Anais...** São Paulo, CS, 2012.

SOL, A. *et al.* Influências na motivação de vendedores: um estudo envolvendo remuneração, identificação, conflitos, sistemas de controle, diferenciação e facilitadores. In: ENCONTRO DA ANPAD. 38. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

SOUZA, C.; LIMA, L.; MARQUES A. Fatores condicionantes da motivação de colaboradores voluntários: estudo de caso de uma Empresa Júnior da Universidade Federal de Alagoas. In: ENCONTRO DA ANPAD. 32. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

SOUZA, W.; CARVALHO. Elementos do comportamento organizacional no trabalho voluntário: motivação na Pastoral da Criança à luz da teoria da expectância. In: ENCONTRO DA ANPAD. 30. **Anais...** Salvador, 2006.

TEIXEIRA, R. *et al.* Terceiro setor: fontes, formas e desafios da captação de recursos nas ONG's de Londrina. **I UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres**, Londrina, v. 6, p. 5-13, mar. 2005.

VASCONCELLOS, E. **Teatro e desenvolvimento humano:** perspectivas para a educação. 2006. 78 f. Dissertação (Mestrado em Teatro) – Programa de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado em Teatro, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

**Marina Dias
Faria**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.
Professora adjunta da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

Patricia Gibson

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.



Foto: Tiago Teixeira Oliveira

Por que as Pessoas Maduras Doam mais Dinheiro e/ou Bens? Estudo Realizado com Doadores com mais de 50 Anos no Espírito Santo - Brasil^{1 2}

Emerson Wagner Mainardes, Nivea Coelho Pereira Degasperri e Rozélia Laurett

Resumo

O objetivo deste estudo foi evidenciar os motivos que favorecem a doação de dinheiro e/ou bens por pessoas maduras no estado do Espírito Santo, Brasil, no ano de 2015. Para alcançá-lo, primeiro fez-se uma revisão da literatura sobre o tema. Em seguida, realizou-se uma pesquisa exploratória e qualitativa, utilizando a técnica da análise de conteúdo por meio de 12 entrevistas semiestruturadas com pessoas na faixa etária entre 50 e 65 anos. Conclusivamente, foram identificadas 26 variáveis, categorizadas em cinco grupos, os quais, na visão dos entrevistados, tendem a motivar as doações de dinheiro e/ou bens provindos das pessoas maduras. As características socioeconômicas, a influência da religião, os benefícios psicológicos, a identificação com a causa e a contribuição social tendem a interferir na decisão da pessoa madura a doar dinheiro e/ou bens para a caridade. Sabendo disto, os gestores das instituições de caridade podem planejar melhor as suas ações de marketing para atrair esse perfil de doador. Além disso, as autoridades competentes podem também estabelecer políticas públicas para promover e aumentar o montante a ser doado por este público e ainda facilitar o repasse do recurso a ser doado para determinadas instituições de caridade.

Palavras-chave

Filantropia. Motivadores para a Doação. Doação de Dinheiro/Bens. Doação por Pessoas Maduras. Características Pessoais de Doação.

Abstract

The objective of this study was to identify the reasons that favor the donation of money and/or goods by middle-aged people. To do so, first we carried out a literature review on the subject. Then, an exploratory and qualitative survey was performed, using the content analysis technique with 12 semi-structured interviews with people aging between 50 and 65. Conclusively, we identified 26 variables, categorized into five groups, which, from the interviewees' point of view, tend to motivate the donation of money and/

or goods by middle-aged people. Socioeconomic characteristics, religious influence, psychological benefits, identification with the cause and social contribution tend to guide middle-aged people's decision to give away money and/or goods to charity. Based on that, managers of charity institutions can better plan their marketing actions to attract more donors. Besides that, authorities may also set up public policies to promote and increase the amount to be donated as well as facilitate fund transfer.

Keywords

Philanthropy. Donation motivators. Donating Money/Goods. Donation by Middle-Aged People. Personal Characteristics for Donation.

INTRODUÇÃO

É conhecido que muitas pessoas doam uma parte da sua renda para uma variedade de indivíduos ou grupos de forma direta ou por meio de instituições de ensino, instituições religiosas, campanhas políticas e organizações de caridade (KONOW, 2010). Por outro lado, de acordo com Grace e Griffin (2006), com as mudanças ocorridas na economia, na política e no ambiente social de muitos países, houve uma redução no repasse financeiro para as organizações de caridade por parte dos governos e também dos indivíduos.

Neste cenário, no qual, de um lado, há evidências de que pessoas doam dinheiro e/ou bens para organizações de caridade e, do outro, uma tendência à redução do montante a ser doado, muitos pesquisadores têm dedicado esforços para aprimorar os conhecimentos sobre os motivadores de doação de dinheiro e/ou bens. Porém, muitos destes estudos foram concentrados em pesquisas sobre os fatores demográficos como preditores de doação: Bennett (2003); Schuyt e Bekkers (2004); Bekkers e Wiepking (2006; 2007); Grace e Griffin (2006); Wiepking (2009); Bekkers e Wiepking (2011); Verhaert e Van den Poel (2011); Bachke, Alfnes e Wik (2014).

Verhaert e Van den Poel (2011) afirmaram que as características sociodemográficas apresentam preditores tradicionais de doações e, por isso, compreender doações de caridade dentro desse contexto é um elemento crucial para atrair e reter doadores privados. No entanto, para Knowles, Hyde e White (2012), embora importantes, estas pesquisas, em sua maioria, não fornecem uma explicação do porquê algumas pessoas realizam doações para caridade.

Bekkers e Wiepking (2011) revisaram uma vasta literatura sobre doação e identificaram que, no contexto sociodemográfico, a religião, a educação, a idade e as práticas de socialização são variáveis consideradas importantes preditoras de doação de dinheiro e/ou bens.

Neste sentido, recorrendo ao estudo de Knowles, Hyde e White (2012) sobre uma comparação internacional dos níveis nacionais de doação, foi evidenciado que, na Austrália,

no ano de 2006, 77% dos australianos entrevistados haviam doado dinheiro no ano anterior para organizações de caridade, sendo que o maior percentual destes doadores estava na faixa etária entre 45 e 54 anos e o menor percentual na faixa etária entre 18 e 24 anos.

Considerando isto e os achados nas pesquisas encontradas nas bases dos periódicos científicos CAPES, EBSCO, Emerald, Springer, Taylor & Francis, SAGE, Science Direct e Google Acadêmico, realizadas no período entre 2014 e 2015, percebeu-se que os debates sobre a doação de dinheiro e/ou bens que provêm das pessoas mais maduras estão contemplados em alguns estudos que reconhecem esta doação como uma importante fonte de financiamento das organizações filantrópicas (BANKS; TANNER, 1999; ECKEL; GROSSMAN, 1998; APINUNMAHAKUL; DEVLIN, 2008; BEKKERS; SCHUYT, 2008; BEKKERS; WIEPKING, 2006; CARPENTER; CONNOLLY; MYERS, 2008). Ainda assim, pouco se conhece sobre os motivos que levam estas pessoas a doar.

Diante do exposto, percebe-se que o doador mais maduro pode ser um potencial financiador das organizações de caridade, e conhecer melhor os motivos pelos quais estas pessoas doam mais do que outras mais jovens parece ser importante. Assim, este estudo procurou responder a seguinte questão de pesquisa: por que pessoas maduras doam mais dinheiro e/ou bens para organizações de caridade?

Desta forma, como contribuição teórica, este estudo torna-se relevante devido à necessidade de compreender melhor o comportamento do doador de dinheiro e/ou bens mais maduro, pois a maior parte da literatura existente ainda não investigou com exclusividade este perfil de doador. Além disso, a relação entre idade e a doação não é totalmente clara e a maioria dos estudos existentes discorrem sobre quem doa o quê, porém, há pouco estudo sobre o porquê algumas pessoas doam mais do que outras (BEKKERS; WIEPKING, 2011). No Brasil, não foram encontradas pesquisas com este foco.

Como contribuição prática, embora seja conhecido que indivíduos mais maduros doam para a caridade, torna-se importante investigar melhor o que os motiva a doar, pois estes resultados oferecem informações que podem colaborar para a criação de campanhas para a captação de recursos das instituições que querem melhorar a sua estratégia de marketing e sobreviver diante da concorrência existente entre as organizações de caridade (VERHAERT; VAN DEN POEL, 2011).

Para identificar os motivos que conduzem as pessoas mais maduras a realizarem a doação de dinheiro e/ou bens, realizou-se uma pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas junto a doadores frequentes com idade entre 50 e 65 anos. O resultado da análise do conteúdo das entrevistas complementado pelos achados na literatura possibilitou compreender que as pessoas mais maduras tendem a doar dinheiro e/ou bens devido às suas condições socioeconômicas, por serem influenciados pela religião, para obter benefícios psicológicos, mas também por interesse em dar a sua parcela de contribuição social, assim como, por se identificarem com algumas causas especiais, como, por exemplo, para ajudar pessoas idosas ou crianças.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Em concordância com a maioria da literatura, Wiepking e Bekkers (2012) resumem doações de caridade como a doação voluntária de dinheiro para uma organização que beneficia os outros.

As investigações sobre a doação de caridade têm sido realizadas, principalmente, sob a lente acadêmica da economia, na qual utiliza-se a renda e os preços para explicar o comportamento individual de doação, e, numa visão mais socioeconômica, observa-se como a origem social e étnica, religião, idade, região e escolaridade interferem no processo de doação (GITTELL; TEBALDI, 2006). Corroboram com esta afirmativa os pesquisadores Lee e Chang (2007) ao sugerirem que as doações monetárias tendem a ser determinadas por condições demográficas e socioeconômicas (idade, sexo, ter ou não família e estado civil). Já para Yörük (2012), os fatores econômicos e sociais, tais como renda, idade, tamanho da família, estado civil, casa própria, atividade religiosa, situação empregatícia e nível de escolaridade interferem na decisão do doador.

Desta forma, parece ser evidente que os fatores sociodemográficos, incluindo a idade do doador, interferem positivamente na decisão de doar, pois Sargeant (1999), há mais de uma década, já considerava os doadores mais maduros como mais propensos a doar mais para a caridade.

Sobre outra perspectiva, Banks e Tanner (1999), em um estudo que verificou a interação entre idade e renda e idade e educação, concluíram que não existem diferenças nas tendências em doar por idade, quando comparadas famílias mais jovens, com idades entre 20 e 34 anos, e famílias mais velhas, com idades acima de 65 anos. Neste estudo, foi evidenciado que as pessoas que estão neste intervalo de idade, ou seja, entre 35 e 65 anos, tendem a serem mais propícias a realizar doações de dinheiro e/ou bens.

Praticamente, os achados na literatura sobre a idade têm relação positiva com a doação (BANKS; TANNER, 1999; ECKEL; GROSSMAN, 1998; APINUNMAHAKUL; DEVLIN, 2008; BEKKERS; SCHUYT, 2008; BEKKERS; WIEPKING, 2006; CARPENTER; CONNOLLY; MYERS, 2008). Estes estudos têm demonstrado que os indivíduos mais maduros são mais propensos a efetuar doações de dinheiro e/ou bens para organizações de caridade do que os jovens (CARPENTER; CONNOLLY; MYERS, 2008).

Bekkers e Wiepking (2007), por exemplo, verificaram que a relação da idade com a filantropia, na literatura, é importante, mas encontraram um efeito positivo em pessoas com até 75 anos. Após esta idade, foi observada uma redução da doação. Apinunmahakul e Devlin (2008) também afirmaram que a idade tem um impacto positivo em relação a doações em dinheiro: quanto mais velha mais dinheiro a pessoa doa.

Wiepking (2009), em seu estudo sobre os motivos das famílias de baixa renda efetuar doações, identificou que as pessoas maduras são mais predispostas a doar, ainda que tenham baixo poder aquisitivo. Neste caso, supõe-se que o fato das pessoas maduras já estarem

aposentadas pode ser uma explicação plausível para que as doações ocorram nesta fase da vida e que esta decisão independe da renda familiar. Ainda de acordo com este autor, ao examinar também os resultados entre os grupos demográficos, constatou que o apoio a instituições de caridade relacionadas com a saúde aumentou consideravelmente com a idade, levando a supor que pessoas maduras tendem a doar mais quando a instituição beneficiada com a doação integra a área da saúde. Isso pode ocorrer devido à preocupação com a sua própria morte, pois, segundo estudo de Bekkers e Wiepking (2011), outra possível explicação sobre a doação por parte de pessoas maduras está relacionada ao ciclo de vida, ou seja, na velhice as pessoas estão mais perto do fim da sua vida e isto pode levá-las a doar mais nesta fase.

Ainda sobre o estudo de Bekkers e Wiepking (2011), os autores identificaram outros motivos que podem levar as pessoas maduras a doar mais dinheiro e/ou bens, como, por exemplo: situação financeira estável; filhos já formados e, conseqüentemente, eles estão menos preocupados com o futuro financeiro dos seus filhos; maior envolvimento religioso na fase idosa, aumentando a sua predisposição a doar.

Sobre a preferência por instituições de caridade específicas, o estudo de Van Iwaarden *et al.* (2009) demonstrou que os inquiridos mais maduros têm preferência por ajudar pessoas com deficiência, cegos e outras causas de apoio à sociedade.

A revisão de estudos sobre os motivos pelos quais indivíduos mais maduros realizam doações de dinheiro e/ou bens sugere variáveis que tendem a anteceder o ato de doação. No entanto, estima-se que, além dos motivos encontrados na literatura, existem outros fatores que supostamente conduzem o comportamento do doador mais maduro. Diante disso, e visando conhecer profundamente os motivos que levam pessoas maduras a doar para a caridade, foi necessário realizar uma pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas junto a doadores frequentes com idade entre 50 e 65 anos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de compreender os motivadores que favorecem as pessoas maduras a efetuarem mais doações de dinheiro e/ou bens para a caridade, questão de pesquisa deste trabalho, foi realizado um estudo exploratório qualitativo utilizando a técnica de análise de conteúdo, por meio de entrevistas semiestruturadas.

A população-alvo do estudo foi formada por doadores individuais de dinheiro e/ou bens, brasileiros, com idade entre 50 e 65 anos. Para compor a amostra, foram selecionadas 12 pessoas que estavam neste intervalo de idade e que afirmaram terem doado dinheiro e/ou bens para a caridade com frequência nos 12 meses anteriores à pesquisa. Optou-se por pessoas de profissões e gênero diferentes, moradores de regiões distintas. Foi definido incluir apenas 04 aposentados como forma de obter uma amostra mais diversificada possível, evitando tendências ou vieses. O perfil dos entrevistados participantes da pesquisa está apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Idade | Gênero | Profissão | Nº filhos | Estado Civil | Município |
|--------------|-------|--------|-----------------------|-----------|--------------|------------------|
| E1 | 54 | F | Gerente de Educação | 02 | Casada | Vitória |
| E2 | 55 | F | Arquiteta | 02 | Casada | Vitória |
| E3 | 55 | F | Gerente de Educação | 02 | Casada | Vitória |
| E4 | 62 | F | Aposentada | - | Solteira | Itaguaçu |
| E5 | 59 | M | Aposentado | 02 | Casado | Stª Mª de Jetibá |
| E6 | 60 | M | Empresário | 02 | Casado | Stª Mª de Jetibá |
| E7 | 62 | M | Aposentado | 02 | Divorciado | Vitória |
| E8 | 63 | M | Aposentado | 02 | Casado | Vitória |
| E9 | 61 | M | Empresário | 03 | Casado | Itarana |
| E10 | 54 | M | Atendente de Farmácia | 02 | Casado | Itarana |
| E11 | 64 | F | Empresária e Política | 02 | Casada | Itarana |
| E12 | 58 | F | Costureira | 03 | Casada | Stª Leopoldina |

Fonte: Dados da pesquisa

Os doadores participantes das entrevistas foram identificados pelo pesquisador por meio de amigos que conheciam pessoas com o perfil adequado e indicadas por organizações de caridade e/ou instituições religiosas. Depois de identificados, os doadores foram contatados pessoalmente. Na oportunidade, foi apresentado o objetivo da pesquisa e os mesmos foram convidados a fazer parte da amostra do estudo. Quando houve aceitação por parte do doador, as entrevistas foram agendadas e realizadas seguindo os protocolos de confidencialidade e autorização para gravação. Os doadores foram identificados neste estudo como E1 a E12, garantindo o anonimato dos entrevistados.

Para coletar os dados, utilizou-se a técnica de entrevistas em profundidade (semiestruturadas), com auxílio de um roteiro com abordagens, o qual conduziria o indivíduo a falar sobre os motivos que o levam ao ato de doação, como, por exemplo: idade que começou a doar; sentimento mais evidente ao doar; preferências para efetuar as doações; montantes doados; expectativas com relação às doações; principais motivos que o levaram a doar; histórico de doação.

As entrevistas foram realizadas por meio de uma conversa informal, gravada mediante a concordância do entrevistado, com objetivo de registrar, primeiramente, os seus dados pessoais, importantes para caracterização da amostra, e, em seguida, encontrar relatos sobre

a doação de dinheiro e/ou bens que correspondessem com as questões contidas no roteiro proposto. Estas entrevistas tiveram duração de 30 a 80 minutos e, posteriormente, foram transcritas e analisadas na íntegra. A primeira coleta de dados ocorreu com 05 entrevistados no mês de novembro de 2014, sendo possível identificar as primeiras constatações. Na sequência, houve necessidade de realizar uma nova rodada de entrevistas com mais 07 entrevistados. No final das 12 entrevistas, foram evidenciados 26 motivos que favorecem a doação de dinheiro e/ou bens para a caridade por pessoas mais maduras, como pode ser observado no tópico a seguir.

ANÁLISE DOS DADOS

Ao analisar o conteúdo das entrevistas gravadas, foi possível evidenciar nos relatos dos entrevistados 26 motivos que podem influenciar as pessoas mais maduras a efetuarem doação de dinheiro e/ou bens.

Como forma de facilitar a compreensão destas 26 variáveis reveladas nas entrevistas, foi proposto um agrupamento por similaridade do conteúdo revelado pelos entrevistados que compuseram a amostra, conforme apresentados na sequência.

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS

Integra este grupo cinco características socioeconômicas peculiares às pessoas maduras que efetuam doações de dinheiro e/ou bens: estarem estáveis financeiramente; terem casa própria; terem aposentadoria; terem filhos/netos e tradição familiar.

As variáveis que compõem este grupo foram as mais citadas pelos doadores e apareceram em 22 trechos das entrevistas realizadas. A variável que obteve mais destaque no grupo e também em todo o estudo foi tradição familiar, evidenciada por 10 dos 12 doadores (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E10, E11, E12) e pode ser constada na fala de E11, por exemplo: “[...] meus pais também faziam doações, a família do meu marido também sempre fez, a minha sogra morou aqui por muitos anos e também sempre fazia doações, sempre foi muito forte a tradição de doar [...]”.

Isto leva a supor que o fato de ter um histórico de doação na família pode ter influenciado a doação nesta fase da vida. A tradição familiar também aparece no estudo de Sargeant e Woodliffe (2007), no qual, apesar de não ser voltado para o indivíduo mais velho, o histórico familiar de doação é visto como um fator influenciador do processo de doação.

Outro motivo que surgiu nos trechos das entrevistas dos doadores (E2, E3, E4, E5, E6, E7) está relacionado à estabilidade financeira da pessoa mais velha. Isto ficou explícito no relato de E2: “[...] agora que estou ganhando melhor, não tenho do que reclamar [...]”. E também na fala de E6: “[...] e agora que eu tenho uma situação financeira melhor, ajudo com doações [...]”.

Na literatura, Bekkers e Wiepking (2011) também identificaram que a situação financeira estável, bem como possuir filhos já formados, tem uma importante relação com a doação realizada pela pessoa mais madura. No caso do motivo relacionado a ter filhos, isto pode ocorrer, segundo estes autores, devido aos filhos das pessoas maduras já terem estudado e, conseqüentemente, não precisarem mais da ajuda financeira dos seus pais, como citou E8:

[...] tenho três filhos, o mais velho é um cirurgião plástico, outro trabalha no Ministério do Planejamento, é gestor de políticas públicas, hoje está em São Paulo terminando o doutorado dele, é formado em Direito na USP. Tenho uma filha que está no oitavo período de medicina, minha mulher é aposentada [...].

As outras duas variáveis que compõem o grupo também foram citadas pelos entrevistados. Ter casa própria foi relatado nas falas dos doadores E3 e E8. Bekkers e Wiepking (2006) já destacavam, há quase uma década, que o fato de um indivíduo ter adquirido casa própria mostra-se como um dos principais preditores de doação. No entanto, o seu estudo tratava a doação num aspecto geral, não estava diretamente relacionada à pessoa mais madura. No caso da variável “aposentadoria”, esta foi evidenciada pelo entrevistado E3 quando relatou que: “[...] meu pai, depois que ficou velho, ficou muito envolvido com a questão da doação. Depois que ele aposentou [...]”. Não foram encontradas referências que abordassem a aposentadoria como variável alinhada com a doação de dinheiro e/ou bens.

INFLUÊNCIA DA RELIGIÃO

Este grupo, formado pelas variáveis: participação em grupos religiosos; ser incentivado pela religião e temor a Deus ou desejo de cumprir as regras de Deus/precisa contar com Deus, parece ter considerável significado para as pessoas maduras efetuarem doações de dinheiro e/ou bens para a caridade. Parece que este comportamento vai além da pessoa madura ter e seguir uma religião específica. A pessoa madura pode ser motivada, por exemplo, por fazer parte de um grupo religioso específico, mesmo sem praticar uma ou outra religião. Bekkers e Wiepking (2011) afirmaram que a “religião” possui outras características e devem ser distinguidas, como, por exemplo: filiação religiosa ou ser membro de uma igreja; envolvimento e presença religiosa, ou seja, até que ponto participa de um grupo religioso; preferência religiosa ou denominação, ou seja, a qual grupo religioso pertence e crença religiosa (o conteúdo do ponto de vista religioso). Isto pode ser observado no relato do entrevistado E8:

[...] trata-se de um grupo que esteve presente nas comunidades eclesiais de base, que, de alguma maneira, acabaram se distanciando da igreja por algum momento e daí tentamos celebrar a fé, e a forma que conseguimos fazer isto foi essa [...]”. (Se referindo ao fato de que o que levou o grupo a ter se organizado para doação foi em função de exercitar a fé).

Além do relato do entrevistado E8, percebeu-se também a influência da participação em grupos religiosos na fala do entrevistado E1: “[...] independente da religião, foi uma oportunidade que surgiu na igreja messiânica [...]”.

Neste ponto de vista, Bekkers e Wiepking (2011) encontraram uma relação positiva entre a doação por pessoas maduras e a religião. Eles afirmaram que, na fase madura, há um maior envolvimento religioso, aumentando assim a predisposição a doar.

O indivíduo mais velho pode ser motivado também apenas pelo fato de ter fé ou, até mesmo, por temor a Deus e necessidade de fazer a doação para garantir vida eterna. Isto ficou evidente no relato de E5: “[...] porque cada ser humano vai ter que prestar conta um dia dos seus atos e, se eu fiz um ato bom, Deus vai levar em consideração [...]”.

Não foram encontrados na literatura estudos que pesquisaram apenas o ato de fé como motivador para doação, nem por pessoas maduras e nem por indivíduos jovens. Foi encontrado somente que organizações baseadas na fé têm uma maior probabilidade de receber doações de pessoas religiosas (WIEPKING, 2010).

Apesar de toda esta reflexão, a doação efetuada por indivíduos mais maduros que possuem uma religião ou estão ligados a uma Igreja específica demonstra considerável relevância e foram evidenciadas nos relatos dos doadores E4, E5, E7 e E12. Neste sentido, o doador E4, ao ser indagado sobre o fato da sua religião fazer a diferença na decisão de doar para a caridade, disse: “Faz, sim. Sempre se escuta tantas coisas sobre a necessidade de fazer o bem na Igreja. Sim, a religião me incentiva a doar [...]”. De acordo com Bekkers e Schuyt (2008), estas doações podem ocorrer, porque a principal parte dessas contribuições beneficia a própria igreja.

Desta forma, após análise destes relatos e da literatura pesquisada, torna-se evidente que as pessoas maduras podem ser motivadas a doar dinheiro e/ou bens por influência da sua religião.

BENEFÍCIOS PSICOLÓGICOS

Para compor este agrupamento, percebeu-se que havia certa afinidade entre os motivos relacionados com benefícios psicológicos e sentimentos que, possivelmente, conduziram os entrevistados a fazerem suas doações, tais como: para ajudar a si próprio; para sentir-se útil; por ter sentimento altruísta; por sentir prazer/alegria/felicidade em doar; por ter sido ajudado no passado; porque, após os 50 anos, a pessoa fica mais sensível; por desejar fazer o bem; e por ter se tornado mais seletiva nas demandas recebidas.

Dentro deste grupo, a variável que recebeu maior destaque foi a relacionada com os sentimentos de prazer, alegria e felicidade ao doar, citada por sete entrevistados (E1, E2, E4, E6, E8, E9, E11), ficando evidente na declaração de E11: “[...] você doa com alegria, que é a parte melhor, doar com alegria, aquilo te faz bem também, que lhe proporciona, de certa forma, um sentimento prazeroso, acho que são várias coisas que te fazem doar, são sentimentos de alegria [...]”.

Embora não tenham sido encontrados na literatura consultada estudos que investigaram os benefícios psicológicos e os sentimentos que podem levar a pessoa mais madura ao ato de

doação, os autores Sargeant e Woodliffe (2007) disseram que as pessoas podem doar para a caridade para serem beneficiadas psicologicamente, como, por exemplo, para melhorar sua autoestima, para obter satisfação, alegria de doar, dentre outros. Entretanto, por outro lado, os indivíduos podem também realizar doações simplesmente por quererem o melhor para o outro, demonstrando ser o altruísmo o seu maior motivo para doação (WIEPKING; BEKKERS, 2012). Assim, pensar nas outras pessoas primeiro, demonstrando sentimentos de altruísmo, também foi evidenciado pelos entrevistados e constatado no relato de E5 ao ser questionado sobre o porquê efetua suas doações: “[...] quando você ajuda, você tem que pensar primeiro nos outros. Eu acho que a ajuda é mais nesse sentido [...]”. Isso pode ocorrer devido ao desejo de fazer o bem, assim como citou E1: “[...] o importante é fazer o bem [...]”.

Sobre outra perspectiva, na visão do entrevistado E8, suas doações o fazem se sentir útil: “[...] eu não conseguiria viver se não estivesse envolvido com as doações, me sentiria um parasita [...]”. Este relato vai ao encontro do que foi revelado no estudo de Bekkers e Wiepking (2006), ao afirmarem que, quando os doadores concedem a um pedido de uma organização de caridade, eles tendem a se ver como pessoas úteis, além de tentar agir de acordo com a maneira que eles se veem a si mesmos, como, por exemplo, cidadãos honestos que se preocupam com a comunidade. Afirmativa esta refletida também na fala de E3: “[...] olha, acho que quem faz doação, primeiro quer ajudar a si próprio, muito mais do que ajudar o outro [...]”. Levando a concluir que as pessoas mais maduras podem se envolver com a caridade para ajudar a si mesmas.

Com o avançar da idade, a pessoa pode ir ficando também mais serena e, conseqüentemente, mais sensível à doação. Esta questão pode ser evidenciada no relato de E3: “[...] então, meu pai, depois que ficou velho, ficou muito envolvido com a causa da doação. Depois que ele aposentou, ficou com o coração mole [...]”.

Ainda ao analisar o depoimento do entrevistado E3, foi possível identificar que parece que, ao chegar à idade madura, as pessoas tornam-se mais seletivas nas demandas recebidas. Isto foi revelado quando ele relatou: “[...] estamos vivendo num mundo complexo, onde o tempo é uma questão que traz uma tensão muito grande e a pessoa, só depois dos 50 anos, começa a ficar mais seletiva nas demandas que recebe e daí começa a ficar mais atenta a essas outras coisas [...]”.

Percebeu-se que isso pode ocorrer também devido à pessoa mais velha ter precisado de ajuda no passado, assim como E11 precisou e deixou claro na sua fala: “[...] eu também precisei de ajuda, eu também fui ajudada [...]”.

Desta forma, após relatos dos entrevistados que compuseram este grupo, pode-se sugerir que as pessoas maduras efetuam doações motivadas por benefícios psicológicos que o ato de doação de dinheiro e/ou bens lhes proporciona.

IDENTIFICAÇÃO COM A CAUSA

Ao analisar o conteúdo das entrevistas, também foi observado que as pessoas mais maduras possuem preferências por causas com as quais mantêm uma identificação ou afinidade. As causas encontradas nos relatos dos doadores e que compuseram este grupo foram: causas em favor dos idosos (asilos), pessoas com deficiência, crianças, e preferência em ajudar pessoas próximas.

Neste grupo, ficou evidente que a principal causa com a qual as pessoas maduras se identificam é a de pessoas com deficiências. Citada por seis entrevistados (E1, E2, E4, E6, E8, E9), a doação feita por pessoas maduras para as causas voltadas para as pessoas com deficiência parece ganhar destaque, como pode ser observado na fala do E2: “[...] no Brasil, uma pessoa que não possui deficiência, já é difícil, quanto mais para uma pessoa com alguma deficiência. Por isso, ajudo essas pessoas há alguns anos[...]”.

A causa em favor de pessoas idosas também recebeu atenção do entrevistado E3, o que pode ser evidenciado quando ele diz: “[...] então, o que eu percebo, por exemplo, no caso do asilo, conversando outro dia com o papai, a maioria dos doadores são pessoas idosas, pessoas aposentadas [...] que já começam a ver o envelhecimento. Então, doadores jovens, são raros [...]”.

Na literatura que trata sobre a preferência por instituições de caridade específicas, Van Iwaarden *et al.* (2009) afirmaram que indivíduos mais maduros têm preferência por ajudar as organizações de caridade que assistem pessoas com deficiência e causas de apoio à sociedade. Com relação à preferência pela ajuda às causas envolvendo pessoas com deficiência, em particular os deficientes visuais, parece realmente ter uma importância para as pessoas maduras, conforme se observa no trecho extraído da entrevista de E2: “[...] então apareceu uma pessoa deficiente visual no meu serviço pedindo ajuda, depois disto, passei a doar uma quantia mensal para aquela pessoa, porque sei que pessoas carentes de visão têm necessidade [...]”.

Seguindo a lógica das causas mais preferidas pelas pessoas mais maduras, está a que envolve as crianças, relatadas nas entrevistas dos doadores E2, E4, E6 e E7. Neste sentido, ficou evidente a preferência da doadora E4 ao dizer: “[...] quando vimos na televisão aquelas crianças magrinhas, gera um desespero. Tudo o que pudesse doar para as crianças, eu doaria, com certeza. Me dá uma tristeza ver aquilo [...]”.

Neste caso, ao buscar na literatura que trata da doação de forma geral, sem o foco na idade, a preferência por ajudar organizações que acolhem crianças é bastante evidente. No recente estudo de Bachke, Alfnes e Wik (2014), por exemplo, as crianças são vistas como mais vulneráveis e recebem as maiores doações. Segundo este estudo, na Noruega, 90% das contribuições de doações privadas encontra-se nas Aldeias de Crianças SOS, uma ONG com foco em órfãos e crianças sem cuidado parental. Por outro lado, no estudo de Wiepking (2009), o suporte para instituições de caridade infantil caiu quando as categorias de idade aumentaram.

A preferência em ajudar pessoas próximas foi o quinto motivador a compor este último grupo e foi evidenciado pelos doadores E6, E10, E12. Neste ponto de vista, a opinião do entrevistado E6 foi a seguinte: “[...] eu procuro mais ajudar quem está em volta de mim, tenho minhas dúvidas, porque têm tantas coisas erradas. Eu e minha esposa, em uma certa época, mandávamos doações para pessoas desconhecidas, mas tem gente aqui de perto que precisa de ajuda também [...]”.

Ao concluir os depoimentos dos entrevistados que compuseram este grupo, foi possível observar que as pessoas mais maduras podem ser motivadas a doar dinheiro e/ou bens devido à identificação com a causa.

CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

Este grupo foi estruturado por meio da identificação de variáveis que surgiram nos depoimentos dos entrevistados, fazendo uma conexão com as expectativas sociais que pessoas maduras possuem ao efetuarem uma doação de dinheiro e/ou bens. Integram este grupo as seguintes variáveis: desejo de fazer a diferença; despertar/tornar-se mais atento com a doação; desejo de deixar um legado e um mundo melhor; envolver-se mais com as questões sociais e doações; ter mais senso de responsabilidade social/cidadania.

Neste grupo, as variáveis mais citadas foram “despertar/tornar-se mais atento com a doação” e “ter mais senso de responsabilidade social/cidadania”. Estas foram evidenciadas com os depoimentos de E8, o qual relatou que, ao se tornar mais maduro, ficou também mais preocupado com a organização da sociedade e que isto o despertou para a doação: “[...] e daí você começa a ter uma preocupação política e da organização da sociedade, então, você começa a contribuir com a instituição de caridade [...]”. Neste mesmo sentido, pode-se observar também uma preocupação com o desenvolvimento social na fala de E1: “[...] é um compromisso que tenho como cidadã, um respeito com as pessoas que estão lá do outro lado que nem mesmo os conheço [...]”.

Mesmo não sendo com o foco na idade, Schuyt e Bekkers (2004) também consideraram que pessoas que possuem senso de responsabilidade social e cidadania podem ser potenciais doadores de dinheiro e/ou bens.

Outra variável, menos citada, mas não menos importante, refere-se ao desejo da pessoa mais velha deixar um legado ou um mundo melhor para os outros que irão ficar, como, por exemplo, para seus filhos e netos. Este relato pode ser evidenciado pelo entrevistado E8, ao dizer: “[...] eu tenho filhos e tenho netos, eu preciso entregar a eles um mundo melhor do que eu recebi, então, se estou fazendo doações estou contribuindo [...]”.

Este tema foi abordado na literatura por Wiepking, Scaife e McDonald (2012), os quais argumentaram que uma pessoa pode doar devido ao desejo de deixar um legado de caridade. Bennett (2003) também corrobora esta afirmativa, pois considera que algumas pessoas experimentam a doação por quererem fazer do mundo um lugar melhor.

O desejo de fazer a diferença para a sociedade também foi evidenciado nas entrevistas, demonstrando que a preocupação em contribuir com o desenvolvimento social é algo que leva a pessoa mais madura a doar, conforme relatado por E11: “[...] eu sempre faço doações achando que estou fazendo a diferença [...] se não fizer diferença, não vale a pena fazer. É necessário fazer a diferença para mim e para o próximo que está sendo ajudado [...]”.

A literatura também traz essa contribuição, apesar de não ser especificamente sobre a doação por parte das pessoas maduras. Sargeant e Woodliffe (2007) disseram que pessoas fazem doações para a caridade com o objetivo de fazer a diferença na sociedade. Talvez esta atitude tenha a ver com o apontado pelo estudo de Bekkers e Wiepking (2011), o qual dizia que a pessoa mais madura pode efetuar doações devido ao ciclo de vida; por achar que está perto do fim da sua vida e isto pode levá-la a doar mais nesta fase. Assim, estima-se que as pessoas maduras efetuam doações de dinheiro e/ou bens como forma de contribuir socialmente com um mundo melhor.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após análise criteriosa dos relatos, foi possível evidenciar nos depoimentos dos entrevistados 26 motivos que tendem a favorecer a doação de dinheiro e/ou bens procedentes das pessoas maduras.

O resultado desta análise permitiu a criação de 05 grupos que, na visão dos participantes da pesquisa, tendem a favorecer a doação de dinheiro e/ou bens de pessoas mais maduras: características socioeconômicas, influência da religião, benefícios psicológicos, identificação com a causa e contribuição social, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Motivos que conduzem as pessoas maduras a doar dinheiro e/ou bens

| Grupos | Variáveis | Entrevistados |
|--|---|---|
| Características Socioeconômicas | Ser estável financeiramente | E2, E3, E4, E5, E6, E7 |
| | Ter casa própria | E3, E8 |
| | Ter aposentadoria | E3 |
| | Ter filhos/netos | E7, E8, E11 |
| | Tradição familiar | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E10, E11, E12 |
| Influência da Religião | Participação em grupos religiosos | E3, E8, E10 |
| | Ser incentivado pela religião | E4, E5, E7, E12 |
| | Temor a Deus ou desejo de cumprir as regras de Deus | E5, E11 |

| Grupos | Variáveis | Entrevistados |
|----------------------------------|--|-----------------------------|
| Benefícios Psicológicos | Autoajuda | E3 |
| | Para sentir-se útil | E8 |
| | Desejo de fazer o bem | E1 |
| | Ser mais seletivo nas demandas recebidas | E3 |
| | Por ter sido ajudado no passado | E11 |
| | Tornar-se mais sensível | E3 |
| | Prazer/alegria/felicidade em doar | E1, E2, E4, E6, E8, E9, E11 |
| | Altruísmo | E5, E8 |
| Identificação com a Causa | Se preocupar com as causas em favor dos idosos (asilos) | E3 |
| | Ser mais sensível às causas envolvendo os cegos | E2, E3 |
| | Ser mais sensível às causas envolvendo crianças | E2, E4, E6, E7 |
| | Preferência em ajudar pessoas próximas | E6, E10, E12 |
| | Estar mais sensível às causas envolvendo pessoas com deficiência | E1, E2, E4, E6, E8, E9 |
| Contribuição Social | Desejo de fazer a diferença | E4, E11 |
| | Desejo de deixar um legado e um mundo melhor | E8, e 11 |
| | Despertar/tornar-se mais atento com a doação | E1, E3, E8 |
| | Envolver-se mais com as questões sociais e doações | E3 |
| | Ter mais senso de responsabilidade social/cidadania | E1, E5, E8 |

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Como demonstrado no Quadro 2, a formação dos cinco agrupamentos possibilitou apresentar, de maneira sucinta, os principais motivadores que levam as pessoas maduras a doar dinheiro e/ou bens, evidenciados pelos 12 entrevistados.

Ao analisar o agrupamento proposto, é possível observar que existem afinidades entre os atributos alocados em cada grupo e que estes atributos tendem a ser peculiares da pessoa madura, apesar de alguns deles já terem sido investigados em estudos que buscaram

compreender os motivadores de doação de dinheiro e/ou bens de forma mais abrangente, sem a intenção de aprofundar na doação realizada por doadores mais maduros (BEKKERS; WIEPKING, 2006; BEKKERS; WIEPKING, 2011; MAINARDES *et al.* 2015).

Observando o Quadro 2, é possível perceber também que os grupos são independentes entre si em seus aspectos, sendo econômico, religioso, psicológico, pela causa e social. Cada grupo apresenta variáveis com características específicas relacionadas aos aspectos internos de tomada de decisão para realizar a doação.

O grupo 1, por exemplo, apresenta questões pessoais, mais voltadas para as características socioeconômicas, aquelas relacionadas à condição de vida da pessoa mais madura; enquanto o grupo 2 apresenta características que estão ligadas à religião. Já o grupo 3 traz questões ligadas aos benefícios psicológicos que a doação de dinheiro e/ou bens produz na pessoa mais madura ao efetuar a doação de dinheiro e/ou bens. Enquanto o 4º grupo reúne variáveis relacionadas às causas pelas quais as pessoas maduras tendem a preferir na hora de efetuar a doação de dinheiro e/ ou bens. O 5º e último grupo reuniu variáveis que expressam uma preocupação com o contexto social, ou melhor, aquilo que a pessoa madura deseja mudar numa sociedade.

Neste sentido, percebe-se que os cinco grupos sugeridos convergem para as questões individuais que tendem a favorecer a doação de dinheiro e/ou bens. Desta maneira, os agrupamentos propostos retratam características que são inerentes aos indivíduos, aquelas vinculadas à sua condição de vida, preferências, sentimentos e desejos. Algo assim já foi observado pelos pesquisadores Bekkers e Wiepking (2011), ao estimular pesquisadores e profissionais do setor da filantropia a ampliar os estudos sobre as características individuais que motivam a doação de dinheiro e/ou bens, e pelo estudo recente de Mainardes *et al.* (2015), os quais propuseram um modelo que representa o comportamento do doador brasileiro de dinheiro e/ou bens sob duas vertentes: características pessoais e motivadores externos.

Desta forma, ao analisar o Quadro 2, pode-se sugerir que o doador mais maduro tende a ser motivado, prioritariamente, por questões internas, ou seja, por características inerentes dos próprios indivíduos. Na amostra utilizada, não foram observados relatos de doação motivados por agentes externos, como, por exemplo, campanhas relacionadas a datas comemorativas, grandes catástrofes, motivos políticos, participação em sorteios, dentre outras.

Ao examinar, por exemplo, o primeiro grupo, “Características socioeconômicas”, pode-se verificar que o comportamento vinculado às variáveis presentes neste grupo tende a ocorrer em pessoas mais maduras e que são de caráter individual. A estabilidade financeira, primeira variável que compõe este grupo, por exemplo, normalmente ocorre a partir dos 50 anos. A aposentadoria, outra variável que compõe este grupo, também, salvo condições especiais, ocorre após os 50 anos.

Neste mesmo sentido, o segundo grupo, “Influência da religião”, reúne variáveis que estão relacionadas ao temor a Deus, a fé e a participação em grupos religiosos. Este comportamento também tende a ser mais presente na pessoa mais madura, a qual tem mais tempo para se

dedicar aos trabalhos ligados a uma religião. O terceiro grupo, “Benefícios psicológicos”, foi composto por variáveis que expressam uma necessidade de doar para receber algum benefício próprio, como, por exemplo, doar para a autopromoção de alegria, felicidade e prazer. Este grupo tende a representar o sentimento das pessoas ao doar dinheiro e/ou bens. Estes sentimentos parecem ser comuns na vida da pessoa mais madura como uma forma de compensação por tudo que já recebeu durante todo o seu ciclo de vida.

Já o grupo 4, “Identificação com a causa”, reflete a escolha que a pessoa mais madura tende a fazer na hora de decidir suas doações. Talvez isto ocorra pelo fato de a maioria dos doadores já ter convivido com realidade da causa pela qual optou depositar sua ajuda ou pelo fato de ter parentes próximos que passaram ou passam por situações parecidas com as causas escolhidas. O quinto e último grupo, “Contribuição social”, expressa o desejo de cuidar do outro, preocupar-se com o todo, ter um senso de responsabilidade social, algo que também parece ser peculiar da pessoa mais madura e que está relacionado às suas características pessoais.

Desta maneira, por meio dos achados identificados na literatura e análise dos dados, foi possível evidenciar 26 motivadores que favorecem a doação de dinheiro e/ou bens por meio das pessoas mais maduras. Para facilitar a compreensão do modelo por parte dos dirigentes ou gestores de marketing de organizações filantrópicas, foi proposto o agrupamento das variáveis resultando em cinco grupos que, na perspectiva desta pesquisa, reúnem características pessoais que conduzem as pessoas mais maduras a efetuarem doações de dinheiro e/ou bens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender os motivos que levam pessoas maduras a efetuarem doações de dinheiro e/ou bens. O resultado obtido por meio da análise de dados possibilitou apontar 26 variáveis que representam os motivadores que favorecem a doação de dinheiro e/ou bens por pessoas maduras. Para melhor apresentar estes resultados, foi proposto o agrupamento destas variáveis por afinidade, gerando, assim, cinco grupos: características socioeconômicas; influência da religião, benefícios psicológicos; identificação com a causa e contribuição social, apresentados no Quadro 2.

Como contribuição teórica, espera-se que as constatações sobre os motivos que favorecem a doação de dinheiro e/ou bens advindas de pessoas maduras possam contribuir com os estudos relacionados à idade e filantropia desenvolvidos anteriormente. Espera-se também que este estudo motive novas investigações sobre esta temática, uma vez que foi observada uma carência de estudos sobre a doação de dinheiro e/ou bens no Brasil, especialmente, com foco nas pessoas mais maduras.

Como contribuição prática, almeja-se que este estudo ofereça subsídios para que os gestores das organizações de caridade ou profissionais do marketing social possam melhorar suas estratégias de captação de recursos junto a pessoas físicas mais maduras. Uma vez conhecidos os motivadores que favorecem a doação de dinheiro e/ou bens destas pessoas,

pode-se tornar o processo de captação de recursos mais eficaz, com redução de tempo e de custos, utilizando abordagens adequadas para um público específico e com características peculiares. Espera-se também que o estudo colabore para a criação de estratégias internas para estimular as práticas de doações deste potencial doador, e, conseqüentemente, aumentar o montante doado para organizações de caridade.

Como contribuição para a sociedade, a partir deste estudo, as autoridades competentes podem criar políticas públicas de incentivo à captação de recursos por meio das pessoas mais maduras. Criar, por exemplo, incentivos de doação, descontando diretamente da aposentadoria ou mesmo criar benefícios fiscais para o doador regular com idade acima de 50 anos. Pode também estabelecer benefícios de desconto em determinados impostos, tais como IPTU, IPVA, dentre outros, assim como criar campanhas públicas com vistas a esclarecer e sensibilizar a população sobre a importância da doação para a caridade. Estas ações poderiam aumentar o montante de doação no Brasil e o número de pessoas ajudadas.

Uma das limitações observadas neste estudo está relacionada à quantidade de doadores pesquisados. Embora tenham sido evidenciados 26 motivadores que tendem a favorecer a doação de dinheiro e/ou bens por meio da pessoa mais madura, pode ainda haver outros motivos que não foram identificados aqui, como, por exemplo, os motivadores externos da doação. Além disso, a amostra selecionada para esta pesquisa contemplou apenas doadores brasileiros, residentes no Estado do Espírito Santo, o que pode ser compreendido como outro limitador, uma vez que pessoas mais maduras e de outras culturas poderiam não se comportar da mesma forma.

Por fim, utilizou-se, para este estudo, uma pesquisa qualitativa, com uma amostra relativamente pequena, o que justifica deixar como recomendação de investigações futuras, a aplicação da pesquisa envolvendo um maior número de entrevistados e maior abrangência relacionadas a outras culturas. Sugere-se também investigar os motivadores externos que mais influenciam as pessoas mais maduras, bem como se recomenda uma pesquisa confirmatória, de caráter quantitativo, para validar os cinco grupos propostos neste estudo.

NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: maio 2016. Aceito para publicação em: set. 2017.
- 2 Este artigo obteve apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - projetos 407880/2013-5 e 303669/2015-2) e da FAPES (Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo).

REFERÊNCIAS

APINUNMAHAKUL, Amornrat; DEVLIN, Rose Anne. Social networks and private philanthropy. **Journal of Public Economics**, v. 92, n. 1, p. 309-328, 2008.

BACHKE, Maren Elise; ALFNES, Frode; WIK, Mette. Eliciting donor

preferences. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 25, n. 2, p. 465-486, 2014.

BANKS, James; TANNER, Sarah. Patterns in household giving: Evidence from UK data. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 10, n. 2, p. 167-178, 1999.

BEKKERS, René; WIEPKING, Pamala. To give or not to give, that is the question: How methodology is destiny in Dutch giving data. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 35, n. 3, p. 533-540, 2006.

_____; WIEPKING, Pamala. Understanding philanthropy: A review of 50 years of theories and research. In: **ANNUAL CONFERENCE OF THE ASSOCIATION FOR RESEARCH ON NONPROFIT AND VOLUNTARY ACTION**. 35. Anais... Chicago, 2007.

_____; SCHUYT, Theo. And who is your neighbor? Explaining denominational differences in charitable giving and volunteering in the Netherlands. *Review of Religious Research*, p. 74-96, 2008.

_____; WIEPKING, Pamala. Who gives? A literature review of predictors of charitable giving part one: religion, education, age and socialisation. *Voluntary Sector Review*, v. 2, n. 3, p. 337-365, 2011.

BENNETT, Roger. Factors underlying the inclination to donate to particular types of charity. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 8, n. 1, p. 12-29, 2003.

CARPENTER, Jeffrey; CONNOLLY, Cristina; MYERS, Caitlin Knowles. Altruistic behavior in a representative dictator experiment. *Experimental Economics*, v. 11, n. 3, p. 282-298, 2008.

ECKEL, Catherine C.; GROSSMAN, Philip J. Are women less selfish than men?: Evidence from dictator experiments. *The Economic Journal*, v. 108, n. 448, p. 726-735, 1998.

GITTELL, Ross; TEBALDI, Edinaldo. Charitable giving: Factors influencing giving in US states. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 35, n. 4, p. 721-736, 2006.

GRACE, Debra; GRIFFIN, Deborah. Exploring conspicuousness in the context of donation behaviour. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 11, n. 2, p. 147-154, 2006.

KNOWLES, Simon R.; HYDE, Melissa K.; WHITE, Katherine M. Predictors of young people's charitable intentions to donate money: an extended theory of planned behavior perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 42, n. 9, p. 2096-2110, 2012.

KONOW, James. Mixed feelings: Theories of and evidence on giving. *Journal of Public Economics*, v. 94, n. 3, p. 279-297, 2010.

LEE, Yu-Kang; CHANG, Chun-Tuan. Who gives what to charity? Characteristics affecting donation behavior. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, v. 35, n. 9, p. 1173-1180, 2007.

MAINARDES, E.; LAURETT L.; DEGASPERI N.; LASSO S. Personal characteristics and external motivators as antecedents to the act of money and/or goods donation. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF THE INTERNATIONAL ASSOCIATION ON PUBLIC AND NONPROFIT MARKETING. 14. 2015, Vitória (ES). Anais... Vitória: IAPNM, 2015.

SARGEANT, Adrian. Charitable giving: Towards a model of donor behaviour. *Journal of Marketing Management*, v. 15, n. 4, p. 215-238, 1999.

_____; WOODLIFFE, Lucy. Gift giving: an interdisciplinary review. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 12, n. 4, p. 275-307, 2007.

SCHUYT, T. N. M.; SMIT, Jan; BEKKERS, Rene. Constructing a philanthropy-scale: Social responsibility and philanthropy. In: ARNOVA-CONFERENCE. 33. Anais... Los Angeles, 2004.

VAN IWAARDEN, Jos et al. Charities: how important is performance to donors? *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 26, n. 1, p. 5-22, 2009.

VERHAERT, Griet A.; VAN DEN POEL, Dirk. Empathy as added value in predicting donation behavior. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 12, p. 1288-1295, 2011.

WIEPKING, Pamala et al. (Ed.). The state of giving research in Europe: Household donations to charitable organizations in twelve European countries. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2009.

WIEPKING, Pamala. Democrats support international relief and the upper class donates to art? How opportunity, incentives and confidence affect donations to different types of charitable organizations. *Social Science Research*, v. 39, n. 6, p. 1073-1087, 2010.

_____; SCAIFE, Wendy; MCDONALD, Katie. Motives and barriers to bequest giving. *Journal of Consumer Behaviour*, v. 11, n. 1, p. 56-66, 2012.

_____; BEKKERS, René. Who gives? A literature review of predictors of charitable giving. Part Two: Gender, family composition and income. *Voluntary Sector Review*, v. 3, n. 2, p. 217-245, 2012.

YÖRÜK, Barış K. Do fundraisers select charitable donors based on gender and race? Evidence from survey data. *Journal of Population Economics*, v. 25, n. 1, p. 219-243, 2012.

**Emerson
Wagner
Mainardes**

Ph.D. em Gestão (UBI, Covilhã / Portugal). Professor Associado da FUCAPE Business School, Vitória/ES, Brasil. Mestrado em Administração (FURB, Blumenau), especialização em Administração e graduação em Engenharia Elétrica. Professor e pesquisador em Administração e Marketing. Pesquisador do CNPq e do NECE (Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais). Co-editor da *Brazilian Business Review*. Especialização: Marketing em terceiro setor.

**Nivea Coelho
Pereira
Degasperi**

Mestre em Administração pela FUCAPE Business School. Graduada em Administração pela FAESA, MBA em Marketing Estratégico na Universidade de Vila Velha - UVV. Pós-graduada em Administração Educacional da Faculdade São Camilo. Áreas principais: Gestão de Negócios, Marketing, Gestão de Educação Profissional e Tecnologia. Experiência com empresas privadas e sem fins lucrativos.

Rozélia Laurett

Doutoranda em Gestão na Universidade da Beira Interior (UBI – Covilhã/Portugal), mestre em Administração pela FUCAPE Business School. Graduada em Administração pela Universidade de Vila Velha - UVV, MBA em Gestão de Projetos (Metodologia PMI) pela UVV (2011), MBA em Gestão de Recursos Humanos com ênfase em Psicologia, UNESC (2015). Trabalha nas seguintes áreas: Empreendedorismo, Gestão de Negócios, Marketing e Recursos Humanos. Experiência com setor público, privado e sem fins lucrativos.



Foto: Tiago Teixeira Oliveira

Cooperação e Antagonismo no Atendimento ao Autismo no Brasil: Mapeamento da Rede de Atores¹

Cláudio Bezerra Leopoldino

Resumo

A literatura sobre a questão do autismo no Brasil evidencia uma série de deficiências no atendimento às pessoas com este transtorno de desenvolvimento, descrevendo lacunas na estrutura para diagnóstico e tratamentos, além de restrições de acesso à educação e ao mercado de trabalho. Tendo como fundamento este cenário, o presente artigo apresenta a modelagem de uma rede institucional composta pelas principais entidades brasileiras associadas ao autismo. O mapeamento identificou relações de cooperação e antagonismo entre os diversos atores, mediadas, muitas vezes, pela esfera jurídica, envolvendo entidades do sistema educacional e do sistema de saúde. As associações de apoio aos autistas apresentaram protagonismo importante neste ambiente, utilizando-se das mídias e da esfera jurídica como formas de conscientização e concretização de direitos previstos em lei. A negação de direitos, de recursos e do atendimento são problemas que persistem, mesmo apesar do enfrentamento feito da parte das associações favoráveis aos autistas, as quais permanecem no centro da rede de atores mapeada.

Palavras-chave

Autismo. Rede de Instituições. Inclusão de Autistas.

Abstract

The literature on autism in Brazil shows a series of deficiencies regarding the care of people with this developmental disorder, describing gaps in the structure for diagnosis and treatment, as well as restrictions on access to education and the labor market. Based on this scenario, this article presents the modeling of an institutional network composed of the main Brazilian entities associated with autism. The mapping identified relations of cooperation and antagonism among the various actors, often mediated by the legal sphere, involving entities of the educational and health systems. Autism support associations have played an important role in

this environment, using the media and the legal sphere as ways of raising awareness and realizing rights provided by law. Denial of rights, resources and care are problems that persist, even in the face of confrontation by pro-autistic associations, which remain at the heart of the network of actors that was mapped.

Keywords Autism. Institutional Networks. Autistic Inclusion.

INTRODUÇÃO

Os autistas apresentam restrições na comunicação, na socialização, nos comportamentos manifestados e problemas de modulação sensorial que acompanham os indivíduos durante toda a sua vida (FILIPE, 2013; BONTEMPO, 2009; HARMON, 2011; KLIN, 2006). Através de tratamentos e acesso à educação, uma pessoa com autismo pode desenvolver suas potencialidades, apresentando ganhos de autonomia substanciais (PEREIRA; BORGES; MARQUES, 2015). O Transtorno do Espectro do Autismo, TEA, apresenta prevalência correspondente a cerca de 1% da população mundial, o que atesta o grande impacto do transtorno para a sociedade (NEIK *et al.*, 2014; PARR; HUNTER, 2013; FILIPE, 2013).

No Brasil, a infraestrutura de diagnóstico, tratamentos e educação e os recursos disponíveis são insuficientes para o atendimento do grande número de pessoas com autismo, embora a legislação assegure estes direitos (ABRAÇA, 2016; BRASIL, 2012; 2013; 2016; LEOPOLDINO, 2015; SALGADO, 2014; SPÍNOLA, 2014; SILVA, 2013). Estes acessos são restritos tanto pela falta de investimentos do setor público quanto pelo descumprimento de direitos legalmente assegurados por parte de entidades do setor privado (ABRAÇA, 2016; LEOPOLDINO, 2015; SALGADO, 2014; SPÍNOLA, 2014; SILVA, 2013).

As famílias dos autistas brasileiros estão inseridas nesta problemática, em um ambiente em que seus direitos nem sempre são respeitados. Carentes de recursos e de serviços, estão expostas a estressores físicos, mentais e emocionais, os quais causam problemas familiares, isolamento social, além de problemas financeiros e riscos à saúde (GOMES *et al.*, 2015; SILVA; CHAVES, 2015; MINATEL; MATSUKURA, 2015). Uma das formas de luta pelo atendimento das necessidades dos autistas é a constituição de entidades representativas (LEOPOLDINO, 2016; LEITE; HETZEL, 2011). Estas associações estabelecem relações de parceria entre si, de cobrança em relação ao Estado e de confronto com outros atores que antagonizam suas reivindicações. No caso do autismo brasileiro, este ecossistema de entidades ainda é um tema pouco explorado e a necessidade de maior compreensão da problemática nacional e das organizações envolvidas nesta questão motivou a realização desta pesquisa.

O presente artigo apresenta a construção de modelo com uma rede institucional de atores brasileiros associados ao autismo. Os atores podem ser entidades públicas ou privadas que atuam, realizando um ou mais papéis, associados à questão do autismo. A pesquisa envolveu a identificação das entidades relacionadas ao autismo, das atividades desenvolvidas, dos principais relacionamentos entre os componentes da rede e de seus significados. A esta seção introdutória, segue-se uma breve problematização sobre a questão do autismo, a metodologia empregada, os resultados encontrados e as notas conclusivas.

A PROBLEMÁTICA DO AUTISMO

O autismo, transtorno gerado por fatores genéticos e ambientais, manifesta-se no início da infância e persiste durante toda a vida dos indivíduos que o apresentam (FILIPE, 2013; BONTEMPO, 2009; CAMARGO; BOSA, 2009; HARMON, 2011; KLIN, 2006). As manifestações do autismo caracterizam-se por alterações no sistema sensorial, na comunicação, socialização e a manifestação de comportamentos repetitivos característicos, restringindo a possibilidade de inclusão social efetiva (SALGADO, 2014; ORSMOND *et al.*, 2013; CAMARGO; BOSA, 2009). Parte das pessoas com autismo sofre ainda de deficiência intelectual, fator que tem potencial de agravar situações de exclusão (PEREIRA; BORGES; MARQUES, 2015).

No cenário brasileiro, a literatura destaca ainda restrições de acesso a tratamentos, à educação e ao mercado de trabalho (LEOPOLDINO, 2016; GRACIOLI; BIANCHI, 2014; SALGADO, 2014; SPÍNOLA, 2014). O preconceito é outro obstáculo vivenciado pelos autistas, estando presente na escola, no mercado de trabalho, em lugares públicos e até na própria família (SILVA; CHAVES, 2015; MINATEL; MATSUKURA, 2015; DA SILVA; RIBEIRO, 2012; SMEHA; CEZAR, 2011).

Os tratamentos voltados para pessoas com TEA são multidisciplinares, envolvendo profissionais de diversas especialidades como psicologia, terapia ocupacional, psicopedagogia, fonoaudiologia e neuropsiquiatria, acarretando custos significativos às famílias e aos sistemas públicos de saúde (SPÍNOLA, 2014; ROUX *et al.*, 2013; FILIPE, 2013; CIMERA; COWAN, 2009; SHIMABUKURO; GROSSE; RICE, 2008). São vários os casos citados na literatura em que um dos pais, geralmente a mãe, deixa de trabalhar para poder cuidar do filho com autismo, o que pode ocasionar complicações financeiras e emocionais adicionais (LEOPOLDINO, 2016; GOMES *et al.*, 2015; SILVA; CHAVES, 2015; DA SILVA; RIBEIRO, 2012; SMEHA; CEZAR, 2011).

O acesso à educação é outro obstáculo dificilmente superado. Restrições financeiras familiares, falta de estrutura e profissionais capacitados, preconceito de colegas e professores, a cobrança de taxas adicionais e a negação de serviços são ocorrências que limitam ainda mais o acesso dos autistas ao sistema educacional (MINATEL; MATSUKURA, 2015; GRACIOLI; BIANCHI, 2014; DE MATTOS; NUERNBERG, 2011; CAMARGO; BOSA, 2009). Para uma inclusão efetiva, são necessários investimentos de conscientização e qualificação dos professores, visando aumentar o conhecimento sobre a síndrome e

fomentar a definição de estratégias pedagógicas específicas para o autismo (DE PAULA NUNES; DE AZEVEDO; SCHMIDT, 2013).

A inclusão no mercado de trabalho de pessoas com autismo, por sua vez, não se dá facilmente. A severidade das manifestações do autismo pode ser altamente incapacitante, afastando muitos das atividades laborais. No entanto, ainda que atinjam patamar adequado de funcionalidade, os autistas apresentam dificuldades para obter uma colocação no mercado de trabalho, para mantê-la, e para exercer funções dentro das suas capacidades e de sua formação (LEOPOLDINO, 2015; WEHMAN *et al.*, 2014; SALGADO, 2014; SILVA, 2013). Em muitos casos, um autista só consegue emprego se omitir a sua condição de pessoa com TEA (HARMON, 2011). Os potenciais empregadores muitas vezes desconhecem o potencial e as habilidades que residem nas pessoas com TEA, restringindo ainda mais o espaço profissional disponível a essas pessoas (LEOPOLDINO, 2015).

Dadas as dificuldades enfrentadas pelos autistas, justifica-se a necessidade de estudos que permitam compreender melhor a forma como a sociedade se organiza para lidar com a questão, e que rede de entidades deriva da necessidade de lidar com o autismo. Na próxima seção, são discutidos os aspectos metodológicos da pesquisa.

METODOLOGIA

A investigação pretendeu mapear a rede de interações entre atores institucionais brasileiros associados ao autismo, identificando seus principais interrelacionamentos. Atores, neste caso, são entidades que apresentam algum papel relevante associado ao autismo, seja ativo ou passivo, positivo ou negativo. A investigação pode ser classificada como exploratória, uma vez que o tema ainda é pouco conhecido (POLAK; DINIZ, 2011). Também pode ser definida como qualitativa, uma vez que não foi realizado tratamento estatístico sobre os dados coletados (POLAK; DINIZ, 2011; MARCONI; LAKATOS, 2010).

A identificação dos atores relacionados ao autismo e seus relacionamentos partiu da análise de conteúdo do site da ABRAÇA - Associação Brasileira para Ação por Direitos das Pessoas com Autismo (2016). Nos conteúdos do sítio, foram identificadas outras entidades relacionadas ao autismo, formando uma rede. Cada entidade associada foi registrada e pesquisada, levantando-se seu papel em relação ao autismo e seus relacionamentos mais significativos, permitindo a identificação de novos atores a serem documentados e verificados recursivamente. O processo foi encerrado por saturação, prática aceita em pesquisas qualitativas (POLAK; DINIZ, 2011; FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

Como resultado inicial, foi formado um complexo mapa mental hierárquico com dezenas de entidades. Os relacionamentos com menor relevância foram podados, entidades com menos influência foram mescladas e associações não hierárquicas entre entidades foram adicionadas, com base no referencial teórico e nos dados dos sítios das entidades identificadas. O mapa mental foi convertido em mapa conceitual, revelando uma sofisticada rede de atores associados ao autismo. Para cada relacionamento, foi definida uma semântica, um significado e o sentido da associação entre as entidades, podendo ser unidirecional ou

bidirecional. Não foram constatados autorrelacionamentos significativos.

A análise dos dados levou em conta os papéis desempenhados pelas entidades e seus relacionamentos, sendo embasada pelo referencial teórico sobre a problemática do autismo. Desta forma, para cada entidade, foram identificados e registrados dados sobre a sua função e relacionamentos, permitindo a individualização de sua participação na rede de atores.

Rede de Atores Brasileiros Relacionados ao Autismo

Cada ator identificado foi cadastrado, registrando-se suas ações em relação ao autismo em uma base de dados. Construiu-se com este subsídio o modelo da rede de entidades relacionadas ao autismo.

Dentro do modelo proposto, foram identificados vários agrupamentos de atores relacionados ao autismo, com características em comum, chamados de sistemas, os quais foram nomeados da seguinte forma: sistema de associações pelo autismo; sistema educacional; sistema de saúde e convênios; sistema da esfera jurídica; e sistema de comunicação com a sociedade. Os sistemas interagem entre si, de forma positiva ou conflituosa, refletindo as controvérsias e disputas relativas ao autismo vigentes na sociedade brasileira.

Atores Identificados – Sistema de Associações pelo Autismo

O sistema de associações pelo autismo engloba grupos formados por famílias de autistas, pessoas com TEA, profissionais engajados, políticos, acadêmicos, religiosos e outros simpatizantes em relação à defesa dos interesses dessa população. As principais entidades deste sistema compreendem a ABRAÇA - Associação Brasileira para Ação por Direitos das Pessoas com Autismo, associações regionais de apoio a autistas, geralmente de caráter municipal ou estadual, e associações de pessoas com outros transtornos e deficiências.

A **ABRAÇA** atua como ator muito significativo deste sistema, gerando parcerias e iniciando ações de conscientização, formação e mobilização (ABRAÇA, 2016). Atua como um centro de convergência de esforços de dezenas de entidades regionais, ao mesmo tempo em que estimula sua proliferação. A ABRAÇA apresenta ainda parcerias com entidades internacionais, envolvendo apoio mútuo e troca de ideias. Como principais entidades desta classe, destacam-se a RIADIS - Rede Latinoamericana de Organizações Não Governamentais de Pessoas com Deficiência e suas Famílias e a IDA - *International Disability Alliance* (ABRAÇA, 2016). Uma vez que o mapeamento de entidades associadas ao autismo visa atores brasileiros, as organizações internacionais não foram incluídas na análise realizada.

As **Associações Regionais de Apoio a Autistas** atuam com alcance estadual ou municipal. O número de integrantes, a estrutura e as atividades desenvolvidas variam muito entre estas entidades. A utilização da internet e plataformas virtuais facilitaram o aumento recente no número de entidades regionais, as quais podem ser observadas em todo o território nacional,

chegando a dezenas, espalhadas por todas as regiões do país (LEOPOLDINO, 2016).

As **Associações de Pessoas com outros Transtornos e Deficiências** consistem em parceiros frequentes das associações pelo autismo. Realizam atividades em conjunto com entidades apoiadoras dos autistas em busca de objetivos em comum e também auxiliam na divulgação das iniciativas dos parceiros. Estas entidades agregam amplitude de ação e legitimidade ao movimento pelo autismo (ABRAÇA, 2016; LEOPOLDINO, 2016).

As interações entre as entidades deste sistema consistem em parcerias positivas, fundamentadas em torno de objetivos compartilhados e na divulgação e colaboração nas atividades desenvolvidas pelos membros da rede. Nem sempre existem vínculos formais entre as associações, mas recursos como as redes sociais permitem a colaboração informal de forma espontânea e natural.

As relações com os demais sistemas nem sempre são harmônicas. Existem relações de antagonismo, reivindicação e conscientização com entidades do sistema educacional e do sistema de saúde em virtude do não atendimento de direitos, da falta de recursos e do atendimento incorreto ou insuficiente. Em certos casos, os conflitos são mediados por entidades do sistema de esfera jurídica.

ATORES IDENTIFICADOS – SISTEMA DE SAÚDE E CONVÊNIOS

O sistema de saúde e convênios é responsável pela oferta de tratamentos aos autistas e suas famílias, englobando entes públicos e privados como atores. Compreende as Clínicas Particulares; Instituições de Tratamento Beneficentes; Clínicas Conveniadas ao Poder Público; Planos de Saúde; a ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar; o SUS - Sistema Único de Saúde; e os CAPS - Centros de Atenção Psicossocial.

As **Clínicas Particulares** oferecem diversos serviços de saúde para o tratamento de autistas. Esta relação é, em geral, positiva, mas exclui as famílias que não podem pagar pelas terapias. Em certos casos, as clínicas particulares oferecem serviços especializados e descontos para associações a favor dos autistas (LEOPOLDINO, 2016). Os beneficiados têm seus gastos com saúde reduzidos e as clínicas ganham em fidelização e escala.

Os **Planos de Saúde** apresentam pouco suporte aos autistas e pouco movimento no sentido de ampliar a qualidade dos serviços oferecidos. Em geral, contam com um número reduzido de profissionais qualificados, os quais atendem grande quantidade de pacientes em sessões de terapia de duração bastante diminuta. O serviço oferecido não cobre todas as especialidades multidisciplinares necessárias ao tratamento, obrigando as famílias dos autistas a procurar alternativas como o pagamento de tratamentos em clínicas particulares ou buscar ressarcimento de recursos através da esfera judicial (SPÍNOLA, 2014). Cabe ressaltar que os custos elevados dos planos e coparticipações tornam-nos inacessíveis a boa parte das famílias brasileiras (EBERT; LORENZINI; DA SILVA, 2015; SILVA; CHAVES, 2015; DA SILVA; COSTA, 2011).

A **Agência Nacional de Saúde Suplementar** é o órgão do governo responsável pela regulação de planos de saúde (ANS, 2016; DA SILVA; COSTA, 2011). A literatura aponta avanços na regulação referente ao autismo, como a garantia de 40 sessões anuais em algumas terapias (DA SILVA; COSTA, 2011). No entanto, o aparato da agência não tem sido suficiente para evitar conflitos entre as famílias de pessoas com TEA, as quais reclamam de precarização e negação de acesso a terapias, e os **planos de saúde**, os quais alegam custos elevados para os tratamentos e para a construção de uma estrutura de atendimento, além da falta de profissionais qualificados.

O **Sistema Único de Saúde - SUS** integra ações do governo federal, dos estados e municípios (FURTADO; BRAYNER; DA SILVA, 2014; BRASIL, 2006). A coordenação das ações do SUS é feita por meio de conselhos formados por representantes dos usuários, dos prestadores de serviços, dos gestores e dos profissionais de saúde (BRASIL, 2006). O Ministério da Saúde atua na formulação de políticas para os serviços de saúde, dependendo de parcerias com estados, municípios e outras entidades para que as ações sejam realizadas, utilizando-se para isso recursos geralmente oriundos do próprio governo federal (FURTADO; BRAYNER; DA SILVA, 2014; BRASIL, 2006).

Os **Centros de Atenção Psicossocial** têm a função de prestar atendimento aos autistas dentro da estrutura do SUS. No entanto, grande parte dos municípios não apresenta CAPS implantado, e o serviço oferecido apresenta deficiências de quantidade de profissionais, de qualificação de pessoal e de estrutura (ABRAÇA, 2016). Outra crítica a ser feita é a de se alojar o tratamento de pessoas com doença mental, alcoólatras e viciados em drogas na mesma instalação que trata de pessoas com autismo, os quais demandam tratamentos comportamentais em uma abordagem diferente (OAB-DF, 2015). Parte dos problemas pode ser atribuída ao fato desta política ser relativamente recente (LIMA *et al.*, 2017). As críticas e pressões das associações favoráveis aos autistas estão gerando modificações nos CAPS, os quais evoluem dentro das possibilidades e recursos disponíveis para apresentar melhores níveis de qualidade de serviço.

As **Clínicas Conveniadas ao Poder Público** apresentam restrições no atendimento dado aos autistas, uma vez que apresentam fontes de recursos limitadas, com alto grau de instabilidade. São carentes, em maior ou menor grau, de profissionais e de estrutura física, dependendo em certos casos de doações ou de contribuições dos próprios pacientes para arcar com as despesas. Em algumas clínicas, o tratamento é interrompido quando o paciente atinge certa idade máxima, com risco de descontinuidade dos processos terapêuticos.

As referências explicitam que este sistema apresenta graves restrições às pessoas com autismo, ocasionando conflitos. No caso dos planos de saúde privados, os custos elevados, a má vontade em atender e a impunidade em violar a legislação têm sido constatados na literatura. A situação é agravada quando se considera que o ônus financeiro do tratamento não caberia às famílias, mas ao Estado (SPÍNOLA, 2014).

Na saúde pública, por sua vez, a falta de estrutura e recursos materiais e humanos reduz a amplitude e abrangência dos atendimentos oferecidos aos autistas. Serviços essenciais como o diagnóstico precoce ainda não são uma realidade, exigindo sacrifícios às famílias

(GOMES *et al.*, 2015). A construção da estrutura de atendimento é relativamente recente e a demanda pelos serviços, elevada (LIMA *et al.*, 2017).

Salienta-se ainda que maior atenção de saúde deve ser destinada aos pais, os quais, muitas vezes, padecem de sofrimentos psicológicos e de isolamento social, sem qualquer forma de atendimento (SILVA; CHAVES, 2015; GOMES *et al.*, 2015).

ATORES IDENTIFICADOS – SISTEMA EDUCACIONAL

O sistema educacional abriga entidades responsáveis pela formação de pessoas com autismo. Engloba entidades de ensino dos diversos níveis, públicas e particulares, e a CONFENEN – Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino, entidade de classe representativa das instituições de ensino particulares.

Devido ao número muito reduzido de indivíduos com autismo que chegam ao nível universitário, as **Instituições de Ensino Superior – EIS**, sejam elas públicas ou privadas, ainda representam um papel de menor destaque na rede de atores associados ao autismo. Poucas são as instituições com estrutura, pessoal capacitado e recursos para a inclusão de autistas. Esta situação tende a mudar, com o aumento de demanda de pessoas com TEA por formação superior.

As **Instituições Públicas de Ensino dos Níveis Fundamental, Médio e Técnico** têm se mostrado mais acessíveis aos autistas, mas contam com problemas como falta de estrutura e profissionais como auxiliares de sala para apoio individual ao estudante autista.

Algumas das **Instituições Privadas de Ensino dos Níveis Fundamental, Médio e Técnico** sofrem críticas pela falta de abertura para estudantes com autismo, o que gera relações tensas, nas quais a prestação de serviços convive com antagonismos (ABRAÇA, 2016). Com relação à sua atuação, foram relatados casos de rejeição de alunos com TEA, ainda que pagantes, de cobrança de taxas extras e de falta de profissionais que auxiliem em sala o professor a lidar com as especificidades do aluno autista (ABRAÇA, 2016; ALVARES, 2015; AZEVEDO; DLUGOSZ, 2015). Práticas como a redução de carga horária, atividades em espaços separados e a negação de avaliações pedagógicas flexíveis para os estudantes autistas contrariam abertamente a legislação vigente (GUARESCHI; ALVES; NAUJORKS, 2016).

A **Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino** tem atuado ativamente junto à mídia e à esfera judicial contra o Estatuto do Deficiente, lei n.º 13.146/2015, postulando sua inconstitucionalidade (CONFENEN, 2016; BRASIL, 2015). Os argumentos da organização supracitada questionam o atendimento de pessoas com necessidades especiais em escolas sem materiais, profissionais e estrutura (CONFENEN, 2016). Esta postura tem sido duramente combatida pela ABRAÇA e por outras associações de autistas, por isentar as instituições de ensino particulares do cumprimento da legislação e de suas responsabilidades para com os alunos e a sociedade (ABRAÇA, 2016; ALVARES, 2015).

Com relação ao sistema educacional, a literatura apontou maior presença de autistas em escolas regulares, com a maior difusão do paradigma da inclusão (DE PAULA NUNES; DE AZEVEDO; SCHMIDT, 2013). Outra informação significativa é que, em vários casos, particularmente na educação infantil, os profissionais da educação têm atuado no sentido de perceber comportamentos associados ao autismo e de orientar os pais na busca por diagnóstico (EBERT; LORENZINI; DA SILVA, 2015). No entanto, neste sistema, também podem ser observados conflitos e obstáculos significativos à inclusão de autistas.

Os pais de pessoas com TEA têm encontrado dificuldade em encontrar escolas que aceitem efetivamente seus filhos (PEREIRA; BORGES; MARQUES, 2015). A falta de recursos e estrutura no ensino público e a pouca boa vontade no ensino privado, o qual cobra taxas extras e não investe na preparação de seus profissionais e na estrutura permanecem sem solução, descumprindo-se a legislação vigente. Adicionalmente, falta de vagas, ocorrências de preconceito e a falta de recursos das famílias contribuem para um cenário de alta evasão tanto no ensino regular quanto no especial (MINATEL; MATSUKURA, 2015).

A literatura salienta a importância de denunciar ao Ministério Público e ao Conselho de Educação qualquer ato de impedimento à efetivação de matrícula, à permanência do estudante, ou comportamento impróprio da escola em relação à pessoa com deficiência (AZEVEDO; DLUGOSZ, 2015; BRASIL, 2013).

ATORES IDENTIFICADOS – SISTEMA DE ESFERA JURÍDICA

A esfera jurídica compreende órgãos dos poderes legislativo e judiciário e a Ordem dos Advogados do Brasil - OAB. Atua na definição do marco legal associado ao autismo e à defesa de direitos que constam da legislação vigente, desdobrando-se nos níveis federal, estadual e municipal.

Alterações no plano normativo contribuíram para que as políticas públicas brasileiras relacionadas ao autismo ainda não estejam plenamente consolidadas, sofrendo constantes mudanças evolutivas nos últimos anos (GUARESCHI; ALVES; NAUJORKS, 2016). As principais controvérsias envolvendo os autistas decorrem de polêmica a respeito de direitos que constam na Lei 12.764, de 2012, a qual instituiu a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista, e na Lei 13.146, de 2015, a qual instituiu o Estatuto da Pessoa com Deficiência, chamada de Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (BRASIL, 2012; 2015).

Estes marcos legais formalizam, em nível federal, o direito dos autistas à educação, diagnóstico, tratamentos e ao mercado de trabalho (BRASIL, 2012; 2013; 2015). As leis que garantem os direitos aos autistas revelaram-se como questionáveis pela falta de eficiência no seu cumprimento, apesar do seu conteúdo ser tido como promovedor da inclusão (GUARESCHI; ALVES; NAUJORKS, 2016; SALGADO, 2014; SPÍNOLA, 2014; LEITE; HETZEL, 2011).

O **Congresso Nacional** atua neste sistema como legislador federal, realizando alterações

significativas e influenciando a revisão das legislações estaduais e municipais. As associações de autistas atuam proativamente no sentido de influenciar o congresso para a garantia dos direitos das pessoas de TEA.

As **Assembleias Estaduais e Municipais**, influenciadas pela legislação federal e por pressões da sociedade, realizam audiências públicas e mudanças nas normas estaduais e municipais, reconhecendo direitos e criando políticas e estruturas de tratamento e fiscalização que contemplem os autistas. Este processo está em pleno desenvolvimento, uma vez que as mudanças legais federais ocorridas a partir de 2012 ainda repercutem no âmbito de estados e municípios, demandando ajuste dos regramentos vigentes.

O **Ministério Público**, em seus diversos níveis, atua como defensor dos direitos das pessoas com autismo, principalmente em relação ao acesso à educação e a terapias (AZEVEDO; DLUGOSZ, 2015; SPÍNOLA, 2014; BRASIL, 2013; LEITE; HETZEL, 2011). Segundo Azevedo e Dlugosz (2015), as principais demandas ao Ministério Público são a solicitação de professor de apoio, negativa de matrícula de pessoa com deficiência em escola regular, geralmente em escola particular, transporte escolar e estrutura física adequada.

A **Defensoria Pública** atua na orientação jurídica e defesa dos necessitados, o que abrange a comunidade das pessoas com transtorno do espectro do autismo (RAMOS, 2007). Sua ação dá-se na forma de assistência legal, na qual o defensor assume papel de advogado.

A **Ordem dos Advogados do Brasil - OAB** atua na defesa dos direitos, manifestando-se publicamente como favorável ao atendimento dos direitos dos autistas (LEOPOLDINO, 2016; OAB-DF, 2015).

A disputa pela efetivação dos direitos dos autistas está longe de acabar, e o sistema jurídico tem importante papel no sentido de arbitrar as disputas. Apesar de atuarem positivamente, o Ministério Público e Defensoria Pública não apresentam recursos suficientes para atender a grande quantidade de demandas, devendo atuar de forma conjunta e articulada (RAMOS, 2007). O fato de muitas questões relativas ao autismo terem sido tratadas como problemas dos indivíduos, e não da sociedade, faz com que cada pessoa prejudicada tenha de recorrer separadamente, o que gera sobrecarga ao sistema jurídico (SPÍNOLA, 2014).

ATORES IDENTIFICADOS – SISTEMA DE COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE

A necessidade de combate ao preconceito e à ignorância sobre o autismo, e de defender os direitos das pessoas com TEA, motivou as instituições favoráveis aos autistas a buscarem influenciar a sociedade por meio da disseminação de informações. Por sua vez, entidades que antagonizam os interesses dos autistas fazem movimentos no sentido de influenciar a opinião pública. Estes embates de ideias se dão no sistema de comunicação com a sociedade, abrangendo Mídia Tradicional, Redes Sociais e a Internet em geral. Salienta-se que cada membro de associação ou comunidade pelo autismo é um produtor e compartilhador de conhecimentos em potencial, ajudando a difundir mensagens pela internet.

A **mídia tradicional**, composta por televisão, rádios e jornais, apresenta um papel bastante relevante na divulgação de fatos, como mudanças na legislação, resultados de questões judiciais e iniciativas associadas aos direitos dos autistas. No entanto, o destaque para a questão do autismo é restrito em virtude do grande número de informações a serem veiculadas, o que aumenta a importância da utilização das redes sociais.

As **Redes Sociais** funcionam como meio prático e econômico para a comunicação instantânea, permitindo o compartilhamento de conteúdos sobre o autismo a um grande número de pessoas. Facebook, Twitter e Instagram estão entre as opções mais utilizadas. No entanto, **outras plataformas na internet** complementam os recursos das redes sociais com suporte a sites, aplicativos, e-mail, softwares de autoria e comunicação, e outras tecnologias que ajudam na elaboração e difusão de conteúdos.

As associações de apoio aos autistas apresentam iniciativas proativas de geração e compartilhamento de conteúdos nas redes sociais. Estas plataformas permitem o cultivo de relacionamentos organizacionais positivos que fortalecem uma estrutura cooperativa dinâmica.

RELAÇÕES ENTRE OS SISTEMAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A rede brasileira de atores relacionados ao autismo é sofisticada e atua de forma institucional, englobando entidades públicas e privadas, destacando-se o papel central das associações de apoio aos autistas. Diversos tipos de relacionamentos foram observados, tais como o de reivindicação, o de crítica, o conflituoso e os relacionamentos de apoio e colaboração. A Figura 1 apresenta a rede de atores brasileiros relacionados ao autismo, identificando atores de cada sistema por uma cor característica e seus principais relacionamentos.

A falta de eficácia das autoridades para assegurar o cumprimento das leis relativas aos direitos dos autistas contribuiu para que os antagonismos que surgiram não se mostrassem de fácil solução na saúde e na educação (GUARESCHI; ALVES; NAUJORKS, 2016; AZEVEDO; DLUGOSZ, 2015; ALVARES, 2015; SPÍNOLA, 2014; FURTADO; BRAYNER; DA SILVA, 2014). Nestes casos, a expectativa de impunidade dificulta o acesso dos autistas a formação e tratamentos essenciais, e o aparato judicial tem sido insuficiente para solucionar estas questões. Salienta-se que o marco legal brasileiro não é perfeito, não prevendo incentivos e punições que ampliem sua eficácia e possibilitando subterfúgios legais que reduzem seu potencial de impacto positivo.

Evidenciou-se a priorização das ações para o acesso a escola e tratamentos por parte das associações apoiadoras dos autistas, deixando em um segundo plano reivindicações por políticas voltadas para a vida adulta das pessoas com TEA, tais como formação universitária, habitação, treinamentos vocacionais e instituições de acolhimento. Este maior enfoque de políticas para a infância dos autistas também pode ser observado no exterior (SHEPHERD; WADDELL, 2015; ROBERTSON, 2010).

Ainda no contexto de políticas para adultos com TEA, foi constatada pouca atividade relacionada à sua inclusão no mercado de trabalho. A literatura aponta que, no Brasil, a esfera acadêmica brasileira também considera esta questão como uma nova área de investigação (LEOPOLDINO, 2015; SALGADO, 2014).

O mapeamento da rede de entidades associadas ao autismo não revelou um quadro estático. A cadeia entrelaçada de entidades está em mudança, aberta a novos entrantes e a novos relacionamentos. Há oportunidade real de crescimento em escala e em diversidade, englobando novas entidades e relações, e gerando impactos na sociedade, a despeito de conflitos e obstáculos como as restrições materiais. A construção de parcerias pode ser uma forma de superar os conflitos observados, pelo seu potencial de construção de sinergias, mas não parece ter sido o caminho adotado até o momento.

O mapeamento da rede de atores brasileiros relacionados ao autismo ganha relevância ao se constatar as várias relações e seus impactos na vida cotidiana dos autistas, influenciando seu acesso a direitos e contribuindo para a disseminação de informações e combate a preconceitos. É importante que os atores institucionais que a compõe ofereçam canais para a participação das pessoas com TEA e seus familiares em suas ações, para garantir que as reais prioridades desta comunidade sejam contempladas.

A participação das entidades de apoio aos autistas no centro da rede mapeada talvez seja indício da renúncia do Estado do papel de coordenador das ações em relação ao autismo para assumir posição passiva, atuando em resposta das pressões das entidades da sociedade. São necessárias investigações adicionais para que esta hipótese possa ser efetivamente avaliada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento da rede de atores brasileiros relacionados ao autismo identificou relações de cooperação e antagonismo, mediadas, muitas vezes, pela esfera jurídica. Conflito, reivindicações e ações de conscientização fazem parte do relacionamento com entidades do sistema educacional e do sistema de saúde. A negação de direitos, de recursos e do atendimento são problemas que persistem, apesar do enfrentamento feito por parte das associações favoráveis aos autistas, as quais permanecem no centro da rede de atores mapeada.

Como limitação deste estudo, pode ser apontado o fato do mapeamento iniciar-se com base na ABRAÇA, associação de defesa dos autistas, o que pode ter limitado os resultados à perspectiva de uma entidade em particular. Justifica-se esta opção pelo fato das associações estarem mais próximas da representação dos interesses das pessoas com autismo. A busca recursiva de atores brasileiros associados ao autismo permitiu a construção de um modelo coerente, relatando a situação atual do autismo no país. O fato da rede restringir-se a entidades brasileiras pode ser explicado pela falta de estudos que abordem a realidade nacional e pela necessidade de impor limites ao escopo da investigação.

Futuras pesquisas fazem-se necessárias, pois o mapeamento da realidade sobre o autismo no Brasil ainda demanda mais aprofundamento. Enfoques específicos na esfera jurídica, na educacional e no setor de saúde podem trazer mais detalhamento sobre o entendimento da questão do autismo no Brasil, assim como mapeamentos de redes regionais e locais. A comparação com a realidade de outros países também consiste em importante lacuna a ser preenchida, pois apresenta potencial para a identificação de similaridades e divergências significativas. Acredita-se que a rede aqui apresentada está em transformação, agregando novos atores e relacionamentos, e que um estudo similar feito futuramente encontraria uma realidade diferente, revelando progressos e retrocessos no período.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: dez. 2016. Aceito para publicação em: set. 2017.

REFERÊNCIAS

ABRAÇA. **Associação Brasileira para Ação por Direitos das Pessoas com Autismo**. Disponível em: <<http://abraca.autismobrasil.org/>>. Acesso em: 30 maio 2016.

ALVARES, R. C. L. Ilegalidade da Cobrança de Valores Extras para Alunos com Deficiências na Rede Particular de Ensino. **Revista Culturas Jurídicas**, Niterói, v. 2, n. 4, p. 61-80, 2015.

ANS. **Agência Nacional de Saúde Suplementar**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/>>. Acesso em: 30 maio 2016.

AZEVEDO, R. H. M.; DLUGOSZ, V. P. A Interferência do Poder Judiciário na Garantia de uma Educação Inclusiva. **Direito**, Curitiba, v. 1, n. 22, p. 87-98, 2015.

BONTEMPO, T. **Sensory Processing Patterns in High-Ability Adults with Autism**

Spectrum Disorders in the Workplace. Dissertação (Mestrado em Ciência da Reabilitação) – Kingston, Ontario, Queen’s College, 2009.

BRASIL. **Entendendo o SUS.** Brasília: Ministério da Saúde, 2006. 30p.

_____. **Lei 12.764/2012.** Brasília: Presidência da República, 2012.

_____. **Nota Técnica nº24/2013/MEC/SECADI/DPE.** Orientação aos Sistemas de Ensino para a Implementação da Lei nº 12.764/2012. Brasília: MEC/SECADI/DPEE, 2013.

_____. **Lei 13.146/2015.** Brasília: Presidência da República, 2015.

CAMARGO, S. P. H.; BOSA, C. A. Competência social, inclusão escolar e autismo: revisão crítica da literatura. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 65-74, 2009.

CIMERA, R. E.; COWAN, R. J. The costs of services and employment outcomes achieved by adults with autism in the US. **Autism**, v. 13, n. 3, p. 285-302, 2009.

CONFENEN. **Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino.** Disponível em: <<http://www.confenen.org/>>. Acesso em: 30 maio 2016.

DA SILVA, E. B. A.; RIBEIRO, M. F. M. Aprendendo a Ser Mãe de uma Criança Autista. **Estudos**, Goiânia, v. 39, n. 4, p. 579-589, jan./jun. 2012.

DA SILVA, P. F.; COSTA, N. do R. Saúde Mental e os Planos de Saúde no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 12, p. 4653-4664, 2011.

DE MATTOS, L. K.; NUERNBERG, A. H. Reflexões sobre a inclusão escolar de uma criança com diagnósticos de autismo na Educação Infantil. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 129-141, jan./abr. 2011.

DE PAULA NUNES, D. R.; DE AZEVEDO, M. Q. O.; SCHMIDT, C. Inclusão educacional de pessoas com Autismo no Brasil: uma revisão da literatura. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 26, n. 47, p. 557-572, set./dez. 2013.

EBERT, M.; LORENZINI, E.; DA SILVA, E. F. Mães de crianças com transtorno autístico: percepções e trajetórias. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 36, n. 1, p. 49-55, mar. 2015.

FILIPE, T. M. G. **As especificidades da orientação profissional em clientes com perturbações do espectro do autismo/síndrome de Asperger.** 2013. 195f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Lisboa, UL – Universidade de Lisboa, 2013.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008.

FURTADO, L. A.; BRAYNER, J. C.; DA SILVA, L. S. Transtornos Globais do Desenvolvimento e Saúde Pública: Uma Revisão Integrativa. **Percursos Acadêmicos**, Belo

Horizonte, p. 283-297, jul./dez. 2014.

GOMES, P. T. M. *et al.* Autismo no Brasil, desafios familiares e estratégias de superação: revisão sistemática. **Jornal de Pediatria**, v. 91, n. 2, p. 111-121, mar./abr. 2015.

GRACIOLI, M. M.; BIANCHI, R. C. Educação do autista no ensino regular: um desafio à prática pedagógica. **Nucleus**, Ituverava, v. 11, n. 2, p. 125-138, out. 2014.

GUARESCHI, T.; ALVES, M. D.; NAUJORKS, M. I. Políticas públicas e educação especial: uma análise sobre o autismo. **Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v. 11, n. 2, p. 374-395, ago./nov. 2016.

HARMON, A. Autistic and seeking a place in an adult world. **New York Times**, p. A1, 2011.

KLIN, A. Autismo e síndrome de Asperger: uma visão geral. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, São Paulo, v. 28, suppl.1, p.s3-s11, 2006.

LEITE, D. da S.; HETZEL, S. G. As Entidades Sociais e a Defesa dos Direitos das Pessoas Autistas: dignidade da pessoa humana como pressuposto fundamental da inclusão social. **Revista Internacional de Direito e Cidadania**, v. 11, n. 4, p. 39-50, 2011.

LEOPOLDINO, C. B. Inclusão de Autistas no Mercado de Trabalho: Uma Nova Questão de Pesquisa. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 9, n. 22, p. 853-868, jan./abr. 2015.

_____. Associativismo em Famílias de Autistas: A Gênese da Associação Fortaleza Azul. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, Málaga, abr./jun. 2016.

LIMA, R. C. *et al.* Atenção psicossocial a crianças e adolescentes com autismo nos CAPSi da região metropolitana do Rio de Janeiro. **Saúde e Sociedade**, v. 26, n. 1, p. 196-207, 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010. 320 p.

MINATEL, M. M.; MATSUKURA, T. S. Familiares de crianças e adolescentes com autismo: percepções do contexto escolar. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 28, n. 52, p. 429-442, maio/ago. 2015.

NEIK, T. T. X. *et al.* Prevalence, Diagnosis, Treatment and Research on Autism Spectrum Disorders (ASD) in Singapore and Malaysia. **International Journal of Special Education**, v. 29, n. 3, p. 82-92, 2014.

PARR, A. D.; HUNTER, S. T. Enhancing work outcomes of employees with autism spectrum disorder through leadership: Leadership for employees with autism spectrum disorder. **Autism**, v. 18, n. 5, p. 545-554, 2013.

PEREIRA, C. C. V.; BORGES, T. A. da S.; MARQUES, R. R da C.. Tratamento e Evolução de Crianças Autistas Atendidas em uma Associação de João Pessoa-PB. **Revista**

de Ciências da Saúde Nova Esperança, Nova Esperança, v. 13, n. 1, p. 77-85, jun. 2015.

POLAK, Y. N. de S.; DINIZ, J. A. Conversando sobre Pesquisa. In: POLAK, Y. N. de S.; DINIZ, J. A.; SANTANA, J. R. (Org.). **Dialogando sobre Metodologia Científica**. Fortaleza: Edições UFC, 2011. p. 67-98.

OAB-DF. **Cartilha dos Direitos da Pessoa com Autismo**. 2015. 76p.

ORSMOND, G. I. *et al.* Social participation among young adults with an autism spectrum disorder. **Journal of Autism and Developmental Disorders**, v. 43, n. 11, p. 2710-2719, 2013.

RAMOS, P. R. B. A Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência: atribuições do Ministério Público, Defensoria Pública e Conselhos de Direitos. **Revista Políticas Públicas**, São Luís, v. 11, n. 1, p. 79-100, 2007.

ROBERTSON, S. M. Neurodiversity, quality of life, and autistic adults: Shifting research and professional focuses onto real-life challenges. **Disability Studies Quarterly**, v. 30, n. 1, 2010.

ROUX, A. M. *et al.* Postsecondary employment experiences among young adults with an autism spectrum disorder. **Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry**, v. 52, n. 9, p. 931-939, 2013.

SALGADO, A. C. L. A Inserção de Autistas no Mercado de Trabalho Brasileiro. **Alethes: Periódico Científico dos Graduandos em Direito da UFJF, Juiz de Fora**, v. 4, n. 6, jul./dez. 2014.

SHEPHERD, C. A.; WADDELL, C. A qualitative study of autism policy in Canada: seeking consensus on children's services. **Journal of Autism and Developmental Disorders**, v. 45, n. 11, p. 3550-3564, 2015.

SHIMABUKURO, T. T.; GROSSE, S. D.; RICE, C. Medical expenditures for children with an autism spectrum disorder in a privately insured population. **Journal of Autism and Developmental Disorders**, v. 38, n. 3, p. 546-552, 2008.

SILVA, A. C. M. da. **Autismo: o acesso ao trabalho como efetivação dos direitos humanos**. 2013. 203 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Recife, UNICAP – Universidade Católica de Pernambuco, Recife.

SILVA, R. S.; CHAVES, E. F. Autismo, reações e consequências nas relações familiares. **Encontro: Revista de Psicologia**, Valinhos, v. 17, n. 26, p. 35-45, 2015.

SMEHA, L. N.; CEZAR, P. K. A vivência da maternidade de mães de crianças com autismo. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 16, n. 1, p. 43-50, jan./mar. 2011.

SPÍNOLA, G. de O. Autismo: o ideal e o real na efetivação da decisão jurisdicional que implementa políticas públicas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 55-65, 2014.

WEHMAN, P.H. *et al.* Competitive employment for youth with autism spectrum disorders: Early results from a randomized clinical trial. **Journal of Autism and Developmental Disorders**, v. 44, n. 3, p. 487-500, jul. 2014.

**Cláudio
Bezerra
Leopoldino**

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professor adjunto da Universidade Federal do Ceará - UFC. Coordena projeto de pesquisa voltado para a Gestão do Autismo (<http://claudiobbr.wixsite.com/pesquisa-autismo>).



Foto: Tiago Teixeira Oliveira



Foto: Tiago Teixeira Oliveira

A Relação entre Tutor e Aluno: Acolhimento e Dádiva no Ensino a Distância¹

Marcia C. Reis e Maria do Rosário Rolfsen Salles

Resumo

Este artigo tem como objetivo refletir sobre o acolhimento e a hospitalidade no Ensino a Distância (EAD), tendo em vista as especificidades do ambiente virtual e a importância do papel do Tutor no processo de aprendizagem. Utiliza-se, como metodologia, a pesquisa bibliográfica, apoiando-se em autores considerados fundamentais, além de entrevistas com pessoas-chave do ambiente virtual. Ressalta-se a contribuição dos estudos sobre hospitalidade para entender as relações professor/tutor e aluno, as quais se iniciam com uma proposta e terminam na construção de vínculos que são a base da hospitalidade. O EAD pressupõe a separação de tempo e espaço, o que torna o ambiente mais distante, frio e, por vezes, hostil. Desta forma, evidencia-se a importância da presença e da ação do tutor, como ator e mediador por meio de ações de acolhimento. Assim, a reflexão serviu de base para a elucidação das relações analisadas, colocando luz sobre as ações do tutor no ambiente virtual, o qual pode ser acolhedor e promover hospitalidade, alterando assim, o resultado do processo de transmissão de conhecimento.

Palavras-chave

Ensino a Distância. Acolhimento. Hospitalidade. Tutor. Ambiente Virtual.

Abstract

This article aims to discuss how welcoming and gift take place in E-Learning (EAD) programs, regarding the peculiarity of the virtual environment and the importance of the role of the Tutor in the learning process. A bibliographic research was carried out, based on fundamental authors, as well as interviews with key people of the virtual environment. Emphasis should be placed on the contribution of hospitality studies to understand teacher/tutor and student relationships, which begin with a proposal and end with the construction of bonds that are the basis of hospitality. EAD presupposes the separation of time and space, which makes the environment

more distant, cold and sometimes hostile. Hence, the importance of tutor's presence and performance is evident, playing the role of mediator by means of actions of reception. Thus, this discussion served as basis for the elucidation of the relationships studied, enlightening the actions of the tutor within the virtual environment, which can be welcoming and can promote hospitality, altering the result of the knowledge-transmission process.

Keywords

E-learning. Welcoming. Hospitality. Tutor. Virtual Environment.

INTRODUÇÃO

O filósofo francês, Teillard de Chardin, em *O Fenômeno Humano*, preconiza que avançamos em meio a crises e evoluímos no sentido de uma evolução, contínua, conectada com o Universo. (CHARDIN, 1962). Utilizou-se deste pensamento, para refletir sobre o constante e abrangente processo de conversão digital que tem impulsionado o vertiginoso crescimento da procura por cursos a distância. Segundo a Associação Brasileira de Ensino a Distância (ABED), a demanda por cursos de ensino a distância (EAD), de diversos níveis, aumentou significativamente em 2012, se comparada ao ano de 2011. O mesmo se processou em 2013².

Os cursos de educação a distância são, atualmente, modalidades educacionais nas quais o processo de ensino e de aprendizagem acontecem por meio do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)³. As TICs possibilitam aos alunos e professores desenvolverem diferentes tipos de atividades educacionais, ainda que separados temporal e/ou espacialmente. Nesse contexto, podemos apontar que os meios de contato virtual mais comuns entre estudantes e docentes são ferramentas como os *chats*, fóruns de discussão, *webconferences*, trocas de mensagens eletrônicas e, ainda, outras possibilidades oferecidas pelo Ambiente Virtual Acadêmico (AVA), como nos ensina João Mattar (2014). Para além dos alunos e dos professores, é comum a participação de professores-tutores (ou simplesmente tutores) nas trocas colaborativas de construção desse conhecimento. Trata-se, em alguma medida, de um papel que se tornou “tradicional” nos cursos a distância. Um número cada vez mais expressivo de instituições de ensino têm se utilizado de tutores para estreitar o relacionamento com os alunos, em modalidades não só dos cursos a distância, mas também em cursos semipresenciais (BARBOSA; RESENDE, 2006).

O rápido desenvolvimento e crescimento de um mercado de cursos a distância, contudo, ainda se estabiliza e se aperfeiçoa com algumas dificuldades. Podemos pensar que uma destas dificuldades reside no fato de que a busca por uma forma inovadora de conhecimento, a ser aprendido através da modalidade a distância, se constrói, muitas vezes, de forma quase que autônoma (MATTAR, 2014). Levantamentos ainda mostram um alto número de evasão de alunos e alunas nesse setor (ABED, 2013). A premissa da presente pesquisa é que, para minimizar esses problemas, algumas instituições de ensino têm alcançado melhores

resultados a partir das iniciativas do aumento da presença de tutores - virtuais e presenciais -, funcionando como instâncias de mediação, proximidade e acolhimento. Nesse mister, já se conseguiu recolher dados qualitativos que apontam para os efeitos positivos da presença dos tutores não só na diminuição da evasão, mas no melhor aproveitamento acadêmico dos alunos e alunas⁴.

EMBASAMENTO TEÓRICO

Não é possível, nos limites deste artigo, deter-se a análises mais profundas sobre as consequências estruturais da revolução tecnológica, mas é imprescindível incluir em nossa reflexão que ela reestrutura as fibras - aparentemente até as mais insignificantes - das tramas que envolvem as mais diversas relações sociais. Aproveitamos, assim, a provocação desta última sentença para nos questionar sobre o papel central que a educação vem ocupando no estabelecimento dessas novas teias. Aqui, pode-se incluir na reflexão, a indagação sobre de que forma o conceito da dádiva, desenvolvido no *Ensaio sobre a Dádiva* de Marcel Mauss (1974), contribui para o crescimento e a propagação desse tipo de conhecimento digital e colaborativo no que tange à noção de dom (MAUSS, 1974) [1923/24]. Por aprendizagem colaborativa, queremos fazer menção à que se faz em contextos de práticas sociais, ou seja, que implica na colaboração entre iguais. O que queremos levantar como questionamento é, justamente, o papel positivo que os conceitos relacionados à dádiva, bem como as práticas de hospitalidade e acolhimento desenvolvidas pelo tutor no ambiente virtual, podem constituir um fator extremamente importante nas iniciativas de cativar todos aqueles estudantes que ainda se sentem, talvez, pouco à vontade com essa nova forma de aprender. O conceito dádiva sugere pontes que visam a construção de relações que formam vínculos; ao pensar no conceito, estamos nos referindo às trocas que ocorrem a partir dessas ligações. Segundo o sociólogo franco-canadense Godbout: “O dom serve antes de mais nada para estabelecer ligações [...] o dom é, não uma coisa, mas uma relação social” (1992, p. 14-15).

Antes de dar continuidade à reflexão, é preciso pontuar que foi Marcel Mauss (1974) quem conceituou o termo “dádiva”, e a tríplice obrigação de dar, receber e retribuir, a partir da qual o conceito tem sido estudado, difundido com profundo interesse por diversas áreas do conhecimento, sobretudo pelos estudos sobre hospitalidade. Nesse contexto, os professores Conrad Lashley e Alison Morrison (2004) oferecem uma reflexão sobre os domínios ou dimensões da hospitalidade: social, privada e comercial. Interessa aqui, em especial, o campo da hospitalidade social, uma vez que tanto a hospitalidade quanto a dádiva capilarizam-se pelas relações sociais e circulam nos processos que permitem as aproximações humanas. No jogo das relações, destarte, a hospitalidade é uma troca que perpassa o dar, o receber e o retribuir, cabendo aqui a dádiva como a generosidade no processo educacional, sem a qual a humanidade perde em sua essência. É possível perceber essa dinâmica, no ambiente do ensino, se o compreendermos como aquele onde se dá o conhecimento, em que se recebe a informação e que se retribui com a aprendizagem colaborativa, uma das hipóteses norteadoras deste trabalho. Em adição, por estarmos tratando de instituições de ensino frequentemente com fins comerciais, é possível observar alternância de posições, como nos

mostra Gotman (2009). A autora, assim, nos esclarece sobre o conceito e o sentido das diferentes hospitalidades:

Na hospitalidade gratuita, a assimetria da reciprocidade, já sabemos, é uma dimensão constitutiva da dádiva e, daí, da própria hospitalidade, já que tanto a dádiva não é oferecida como o doador está em posição dominante (e o receptor em dívida). A temporalidade exigida pela troca de dádivas e contra dádivas implica uma alternância de posição na qual o doador é dominante para, em seguida, tornar-se recebedor, dominado. Aquele que demanda a hospitalidade está ipso facto em posição de inferioridade, discernível mesmo nos rituais mínimos e quase automáticos aos quais nos entregamos sem pensar: mostrar uma hesitação antes de ultrapassar a soleira da porta do outro, esperar ser convidado a entrar antes de o fazer, deixar o dono da casa abrir a porta no momento de ir embora. O dono da casa é ali soberano e nenhum estranho pode substituí-lo no controle do acesso à sua casa. Este estatuto desigual e recíproco mantém os protagonistas em situação de dependência entre si, pois estão colocados em uma relação única, de pessoa a pessoa (GOTMAN, 2009, p. 8)

A relação comercial, inversamente, segundo Gotman (2009, p. 8), e, recorrendo à Godbout, (1992), liberando os anfitriões face aos hóspedes, desliga-os de toda obrigação de dádiva. O cliente não deve obrigações ao vendedor, daí o tratamento cerimonioso e a fórmula do “cliente-rei” da linguagem comercial. Ele não tem nenhuma obrigação de voltar a comprar, já que compra a liberdade de sair da relação e pode, caso insatisfeito, recorrer à saída estratégica (*exit strategy*).

Segundo Luiz Octávio Camargo, em seu artigo para a Revista Hospitalidade (2008), assim se apresentam as divisões da hospitalidade urbana, paga e gratuita:

Afirmamos uma segunda diferença importante, que é a hospitalidade enquanto dádiva e a hospitalidade enquanto negócio. A hospitalidade urbana consiste de instâncias regidas pela dádiva e pelo negócio. O investimento estético – de qualquer natureza – em ruas, as praças, os monumentos e a sua infraestrutura de recepção e circulação, é uma manifestação regida pelo sistema da dádiva. A cidade se faz mais bonita e exhibe sua beleza como dádiva aos que nela moram e aos que a visitam. Hospitalidade é um processo que envolve pessoas e espaços (CAMARGO, 2008, p. 22).

Tendo em vista o exposto, faz-se necessário que se considere que há circularidade nas relações sociais. No contexto da presente análise sobre alguns dos papéis que os tutores podem exercer, é possível compreender que eles se inserem nesse movimento de duas mãos no sentido de orientar, estimular, motivar e auxiliar os estudantes, os quais, por sua vez, buscam a informação e o conhecimento ofertados, para transformar seu processo de aprendizado de uma forma positiva e agregadora.

O presente artigo, como mencionado, faz parte de um estudo mais abrangente, para a Dissertação de Mestrado, que tem como objetivo se utilizar do método da pesquisa exploratória - envolvendo, dentre outros, a aplicação de questionários e entrevistas a tutores, profissionais envolvidos e alunos, tanto os matriculados em cursos *online* como naqueles

semipresenciais, no sentido de efetuar o levantamento das principais necessidades dos estudantes no tocante às dificuldades mais encontradas no ensino a distância. Os estudos são baseados em três instituições diferentes, buscando analisar as impressões dos tutores com relação aos alunos que eles cotidianamente orientam, para que se identifiquem quais as ações de acolhimento e de como se estabelecem essas relações de apoio na construção do processo relacional.

O DOM COMO FENÔMENO SOCIAL

Uma vez introduzidas as premissas e os objetivos desta pesquisa, faz-se necessário pensar, com base na reflexão de Godbout (1998), sobre o dom como um fenômeno social complexo que pode acrescentar muito no que tange à hospitalidade. Afinal, como na ausência do dom poderá ocorrer a hospitalidade? O autor entende que a hospitalidade é fundada sobre a alteridade e a diferença. Ela é o lugar da regeneração do social, uma vez que é nela onde se vive a “prova” do estrangeiro. Só se fala em hospitalidade a propósito da alteridade. É o lugar do dom ao vivo (GODBOUT, 1999). Nesse sentido, compreendemos o ensino como um dom e a tutoria como a busca pela alteridade, num ambiente virtual em que a dádiva pode ser vista como um dom, essa relação com o outro onde o tutor oferta o conhecimento e dá ao estudante formas de buscar o aprendizado e procura orientar e servir como mediador num ambiente de cooperação e parceria.

No ensino a distância, assim como nas relações de hospitalidade, o outro possui liberdade. Contudo, mesmo na liberdade, há uma responsabilidade nos atos. Nesse sentido, é fundamental que o discente saiba lidar com as regras e com sua parcela de responsabilidade, e entender que a aprendizagem somente ocorre quando há interesse de sua parte, analogicamente o retribuir da tríplice base da dádiva.

A Teoria da Dádiva, apresentada por M. Mauss (1974) no *Ensaio sobre a dádiva*, originalmente escrito em 1923, diz respeito ao alicerce da sociabilidade, portanto, incorporando, nessa possibilidade, o ato de educar, transmitir conhecimento, transmitir valores, compartilhar regras, traduzindo-se num dom por natureza, e, mesmo que este recurso seja comercial ou virtual, ele é um ato desinteressado, associando a aprendizagem aos valores morais. Assim, educar-se é dar sentido, é dar vida. Dessa forma, a tutoria remete-nos ao fato social como o elemento central da Teoria da Dádiva de Mauss, conforme assinala Sabouin (2009). A tutoria pode, nesse contexto, ser considerada desinteressada por estarem os tutores, como educadores, ligados ao dom de transmitir o conhecimento. Todavia, para o educador, configura-se em uma dádiva auxiliar o processo pelo qual o egresso lida com as dificuldades, cresce e se desenvolve durante o curso e, em alguns casos, recebe mensagens de agradecimento e gratidão de estudantes que venceram as barreiras iniciais com o apoio e interação do tutor.

Segundo a pesquisadora e professora Isabel Baptista, da Universidade Católica Portuguesa, no artigo *Para uma geografia de proximidade humana*, da Revista Hospitalidade, em seus escritos referentes à geografia da proximidade humana, a comunicação e interação entre os grupos é diferente num tempo no qual as relações, potencialmente, vão se consolidando

e formando vínculos, comunidades abertas com relações interpessoais. “Os sociólogos falam [...] na ‘força dos laços frágeis’, pretendendo evidenciar as linhas de comunicação e interação entre grupos humanos diferentes, mas cujas identidades vão sendo consolidadas por dinâmicas de mútuo reconhecimento” (BAPTISTA, 2005, p. 15).

A dádiva pode ser vista como uma forma de inclusão, coexistência e cooperação. O preceptor, supostamente portador do conhecimento no intuito de transmiti-lo na forma de aprendizagem, pode descobrir novas formas de olhar o outro, com generosidade e doação, no sentido aqui apresentado. O educador é um preceptor do conhecimento, pois tem o conhecimento e pode mediar, tutorar, fomentar, orientar os estudantes na sua busca pelo conhecimento. Todavia, é fundamental que o aluno retribua com seu aprendizado esse princípio da reciprocidade. Para Godbout:

Podemos definir a reciprocidade de maneira simples: quando alguém recebe algo na forma de uma dádiva, ele tem tendência a dar por sua vez [...] A dádiva do outro carrega com ela uma impulsão a dar por parte de quem recebe. Não se trata em nada de um constrangimento, ao contrário, por exemplo, do contrato, no qual as obrigações de cada um estão sendo definidas da maneira a mais detalhada possível e regidas pela lei (GODBOUT, 2004, p. 230).

No processo de ensino a distância, o tutor difere do professor, todavia, sua responsabilidade não é tida como menor ou menos importante que a do docente, visto que as finalidades de suas ações são convergentes. O tutor tem a função de mediação e motivação dos estudantes no ambiente virtual, e ainda, nas modalidades com encontros presenciais, faz apresentação das unidades em andamento e propõe atividades para exercício prático e fomento da discussão no ambiente acadêmico. Segundo o professor germânico Otto Peters, a tutoria é parte indispensável para o sucesso de uma proposta de ensino a distância, sendo seu papel mediar o processo educativo do estudante” (2003)⁵. Para Machado e Machado:

Neste novo cenário, os papéis tradicionais do professor, aluno e escola precisam ser melhor compreendidos e investigados para fazer frente às mudanças que se impõem. A educação a distância via Internet redefine substancialmente o papel do professor que agora assume posição diferenciada daquela conhecida historicamente. Como elemento central no processo ensino/aprendizagem, portanto, precisa ter sua função, sua prática, seu papel questionado, compreendido, estudado (MACHADO; MACHADO, 2004).

As interações sociais influenciam na aprendizagem e são fundamentais no campo da educação, incluindo-se, nesse sentido, as experiências que se obtêm no ensino a distância, no qual o discente se torna mais capaz de lidar com a construção de seu conhecimento de forma mais autônoma, sem contar que a cooperação e interação estão mais presentes no ambiente virtual de aprendizagem e há ainda o respeito pelo tempo e liberdade que cada um tem de aprender e construir do saber. O ensino a distância é mais do que a possibilidade de conhecimento de forma livre e cooperativa, é uma forma de inclusão social. Especialmente em um país com dimensões continentais como o Brasil, onde as pessoas têm dificuldade de acesso por suas distâncias e barreiras sociais. O EAD é também uma grande possibilidade

de inovação do processo educativo e incentivador das relações sociais.

Nesse sentido, no ensino a distância, é fundamental que o tutor entenda seu papel e estimule o educando à interatividade no processo ensino-aprendizagem, fazendo com que a participação nos encontros presenciais aumente a efetividade do aproveitamento dos estudantes, como pôde se notar com a observação participante e o início da aplicação de questionários a alunos e tutores. Observou-se, por exemplo, que o número de interações da tutoria em fóruns e *chats* melhora o desempenho dos estudantes. Essa afirmação foi possível graças às pesquisas aplicadas aos alunos e tutores dos cursos de Gestão da Qualidade, Empreendedorismo e Gestão de Marketing das universidades nas quais se têm realizado as pesquisas, no período de agosto a novembro de 2014. Desta forma, é possível perceber que a participação ativa de tutores - e sua mediação - motiva os egressos e pode inclusive reduzir o índice de evasão. Percebeu-se também que os alunos têm a percepção de acolhimento no ambiente virtual acadêmico pela mediação do tutor. Entende-se, assim, que o ensino a distância é uma forma de inclusão social com grandes perspectivas para o futuro. Voltando à concepção de dádiva, segundo o sociólogo francês Allain Caillé (1998), ela não é uma coisa, mas uma relação e não há dúvida de que está intimamente ligada à generosidade e, nesse sentido, o educador exerce esse dom no dar sem nenhuma expectativa do retorno.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tratando-se de uma pesquisa para a Dissertação de Mestrado, procurou-se aliar a prática da pesquisadora com situações de ensino a distância - com a tutoria especificamente - às reflexões sobre o conceito de dádiva nas relações sociais, como proposta por Marcel Mauss (1974) no *Ensaio sobre a Dádiva* de 1923/24, o qual, embora tenha resultado da observação de situações verificadas em pesquisas sobre as sociedades arcaicas, pode ser transposto para nossas sociedades contemporâneas, assim como Mauss o propôs sobre a sociedade contemporânea do seu tempo. Utilizou-se, assim, a observação participante em situações de tutoria, nas quais se verificou a possibilidade de introduzir novas ações na relação tutor/aluno que potencializem a aprendizagem e reduzam a evasão, uma das características da situação atual dos cursos de ensino a distância.

Tendo como um de seus pilares fundamentais a reciprocidade, entende-se que a dádiva ajuda a compreender a circularidade de ações não obrigatórias de troca, como a que se verifica em sala de aula e em ambientes virtuais com mediação de tutores. Ou seja, entende-se essa relação como uma relação de troca não utilitária, capaz de construir, nesse espaço, relações de hospitalidade e acolhimento.

NOTAS

1 Submetido à RIGS em: jan. 2015. Aceito para publicação em: set. 2017.

- 2 Consultou-se os Censos de 2012/2013 e de 2013/2014: Censo EaD.br: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2013 = Censo EaD.br: Analytic Report of Distance Learning in Brazil. Edição Bilingue Português/Inglês. ABED - Associação Brasileira de Educação a Distância e IbpeX, Curitiba, 2014. Disponível em: http://www.abed.org.br/censoead2013/CENSO_EAD_2013_PORTUGUES.pdf. Acesso em: 03 jan. 2015. Também o Censo EaD.br: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2012 = Censo EaD.br: Analytic Report of Distance Learning in Brazil. Edição Bilingue Português/Inglês. ABED - Associação Brasileira de Educação a Distância e IbpeX, Curitiba, 2013. Disponível em http://www.abed.org.br/censoead/censoEAD.BR_2012_pt.pdf. Acesso em: 21 nov. 2014.
- 3 O termo Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) refere-se à conjugação da tecnologia computacional ou informática com a tecnologia das telecomunicações e tem na Internet e mais particularmente na *World Wide Web* (WWW) a sua mais forte expressão.
- 4 Como mencionado no resumo do presente trabalho, para além da revisão bibliográfica, tem-se aplicado roteiros de entrevista aos tutores e alunos em três diferentes instituições privadas de ensino e, neste momento, já se tem um levantamento parcial dos resultados.
- 5 Uma das hipóteses levantadas no objeto de estudo da dissertação em andamento.
- 6 Otto Peters foi um dos fundadores e primeiro reitor da Universidade a Distância da Alemanha, internacionalmente reconhecido por sua contribuição à compreensão da Ensino a Distância (EaD) como uma modalidade de educação.

REFERÊNCIAS

ABED. **CensoEAD.br**: Relatório Analítico do Aprendizado a Distância no Brasil. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011. Disponível em: <http://www.abed.org.br/censoead/censoeadbr2010.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2014.

ALMEIDA, Fernando José *et al.* **Educação a Distância**: Formação de Professores em Ambientes Virtuais e Colaborativos de Aprendizagem. São Paulo: Projeto NAVE, 2001.

ALVES, Lynn; NOVA, Cristiane. **Educação a Distância**: Uma Nova Concepção de Aprendizagem e Interatividade. São Paulo: Futura, 2003.

BAPTISTA, Isabel. Para uma Geografia de Proximidade Humana. **Revista de Hospitalidade**, Ano 2, n. 2, p. 11-22, 2005.

_____. Hospitalidade e Eleição Intersubjectiva: Sobre o Espírito que Guarda os Lugares. **Revista de Hospitalidade**, v. 5, n. 2, p. 4-16, dez. 2008.

CAILLÉ, Alain. Nem Holismo, Nem Individualismo Metodológicos: Marcel Mauss e o paradigma da dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 13, n. 38, 1998.

CAMARGO, Luiz Otávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

_____. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano V, n. 2, p. 15-51, jul./dez. 2008.

GODBOUT, Jacques. Em colaboração com CAILLÉ, Alain. *Lésprit Du Don*. Montreal-

Paris: Éditions La Découverte, 1992. Edição eletrônica: Les classiques des Sciences sociales.

_____. O espírito da dádiva. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1ª edição 1999, Reedição 2004.

GOTMAN, Anne. O Comércio da Hospitalidade é Possível? **Revista Hospitalidade**, v. 6, n. 2, p. 3-27, dez. 2009

LASHLEY, Conrad. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, Conrad. MORRISON, Alison (Org.). **Em Busca da Hospitalidade**. Perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Editora Manole, 2004.

MACHADO, Liliana Dias; MACHADO, Elian de Castro. O Papel da Tutoria em Ambientes de EAD. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. 11. **Anais...** Salvador, Bahia. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/022-TC-A2.htm>. Acesso em: 13 nov. 2014.

MAIA, Carmem. **Guia Brasileiro de Educação a Distância**. São Paulo: Esfera, 2002.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Programa Sociedade da Informação – SocInfo**. Brasília, DF, 2000. Disponível em: <http://www.mct.gov.br>. Acesso em: 13 nov. 2014.

NISKIER, Arnaldo. **Educação a Distância: A Tecnologia da Esperança**. São Paulo: Loyola, 1999.

PALLOFF, Rena; PRATT, Keith. **Construindo Comunidades de Aprendizagem no Ciberespaço**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SABOURIN, Eric. Marcel Mauss: da dádiva à questão da reciprocidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, n. 66, fev. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v23n66/08.pdf>. Acesso em: nov. 2014.

SILVA JÚNIOR, Juarez Clementino da. **A Educação a Distância (EAD) como Instrumento de Transformação Social e Desenvolvimento: Um Breve Relato e Reflexões sobre Experiências Exitosas e Possibilidades**. Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Senso em Educação a Distância. Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006.

VIEIRA, Victor. Educação a Distância Conquista Confiança de Alunos e Empregadores: Graduações Online já Enfrentam Menos Preconceito do Mercado e Crescem em Áreas Técnicas. **Estadão**. Educação. 25 mar. 2014. Disponível em: <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,educacao-a-distancia-conquista-confianca-de-alunos-e-empregadores,1144568>. Acesso em: 13 nov. 2014.

Marcia C. Reis

Professora e Tutora junto aos Cursos de Educação a Distância da Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo. Mestre em Hospitalidade junto ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, SP.

**Maria do
Rosário
Rolfesen Salles**

Doutora pela UNESP de Araraquara, SP. Docente e pesquisadora junto ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo



Foto: Tiago Teixeira Oliveira



Foto: Tiago Teixeira Oliveira

Da Educação Superior Tradicional ao Ensino Contextualizado: Algumas Lições do Campus Icó da Universidade Federal do Cariri para o Desenvolvimento Territorial do Semiárido Brasileiro¹

Ives Romero Tavares do Nascimento, Estêvão Lima Arrais, Jayene Brazil Xenofonte e Francisco Alexandro Souza Canuto

Resumo

Este ensaio apresenta algumas reflexões acerca de novos modelos de desenvolvimento pautados na sustentabilidade e ressignificação dos territórios brasileiros. Nesse ponto, as políticas públicas de expansão da educação superior aparecem como a possibilidade concreta de melhorar a qualidade de vida em todo o país, especialmente no Semiárido brasileiro. É neste espaço que surge a Universidade Federal do Cariri (UFCA), instituição pública de ensino superior, criada no seio das recentes discussões sobre o real papel das universidades como forças-motrizes do desenvolvimento territorial. As discussões aqui apresentadas partem de uma experiência pessoal dos autores e demonstram as possibilidades que a UFCA, em especial o *Campus Icó*, apontam para o restante do Brasil quando adota a educação contextualizada como a resposta mais plausível no atendimento das demandas sociais por ações concretas de desenvolvimento por meio de cursos de graduação e pós-graduação e projetos de pesquisa, ensino, extensão e cultura atentos às especificidades locais. Por fim, este ensaio mostra um conjunto de lições que podem ser aprendidas com a UFCA em sua breve história.

Palavras-chave

Políticas Públicas. Ensino Superior. Desenvolvimento Territorial. Universidade Federal do Cariri. Semiárido Brasileiro.

Abstract

This essay presents some reflections about new development models based on sustainability and resignification of Brazilian territories. At this point, public policies of expansion of higher education is displayed as the concrete possibility to improve the quality of life throughout the country, especially in the Brazilian semiarid region. In this context, we find the Federal University of Cariri (UFCA), a public institution of higher education, founded amid recent discussions about the real role of universities as forces of territorial development. The discussions presented here are based on the authors'

personal experiences and they demonstrate, having UFCA, especially the *Icó Campus*, as a reference, possible ways to adopt contextualized education as the most plausible answer in meeting social demands for concrete development actions, through undergraduate and graduate programs, as well as research projects, teaching, extension and culture, attentive to local conditions. Finally, this essay shows a set of lessons that can be learned from the UFCA in its brief history.

Keywords Public Policies. Higher Education. Territorial Development. Federal University of Cariri. Brazilian Semi-arid.

PRIMEIRAS PALAVRAS

Ter a temática do desenvolvimento territorial como discussão deste ensaio, o qual procura trazer à tona sua importância para o Semiárido brasileiro por meio do destaque das políticas públicas de ensino superior, constitui-se como uma das tarefas primeiras quando se tenta compreender o fenômeno da expansão da educação de nível superior nos últimos anos no país, notadamente no âmbito das instituições públicas.

A busca por esse entendimento sobre a realidade universitária nacional reflete os interesses em conhecer os meandros da muito breve história das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, atrasadas até meados do século XX, quando a União Nacional dos Estudantes (UNE) e a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) tensionam a sociedade civil no intuito de provocar a expansão do ensino superior no país (MARQUES, 2013).

Com a (re)abertura democrática do Brasil ao final da ditadura militar na década de 1980, o país passou a estabelecer novas políticas públicas voltadas ao ensino superior nacional. Este fato histórico representou, então, uma nova composição da rede universitária brasileira, com destaque para a ascensão do ensino superior privado em detrimento do sistema público.

Somado a isso, está o fato de que, desde os anos 1950, vigorava no Brasil a ideia de desenvolvimento atrelada ao crescimento econômico a ser viabilizado pela industrialização, não integrante de um modelo aliado às preocupações com saúde, meio ambiente e educação, por exemplo (HEIDEMANN, 2010).

Esse modelo de desenvolvimento, por sua vez, era a prática internacional imposta pela lógica capitalista europeia e estadunidense, de modo a perpetuar as ações neocolonialistas desses países. O termo desenvolvimento é transfigurado para o crescimento puro e simples, o qual, segundo Amartya Sen (2000), tem garantido a expansão imperialista do capitalismo por impor servidão às pessoas, e não liberdade.

Em outras palavras, a melhoria da qualidade de vida prometida pela massificação da indústria efetivamente não aconteceu, acirrando a diferença entre ricos e pobres, especialmente

em países como o Brasil. Dessa forma, abriu-se o caminho para constantes discussões internacionais sobre a utilidade do vigente modelo desenvolvimentista, culminando, por exemplo, com a publicação do Relatório de Brundtland (1987), incluindo a sustentabilidade na pauta transnacional dos debates acerca do real desenvolvimento.

A partir de então, uma nova perspectiva conceitual é posta em discussão sobre desenvolvimento sustentável, capaz de garantir o acesso aos recursos naturais às próximas gerações. Não apenas com um conteúdo quantitativo muito forte, ao termo desenvolvimento são incluídos novos sentidos qualitativos e subjetivos, como a dimensão social, cultural, ambiental e político-institucional (CHACON, 2007; SACHS, 2004).

Tais diretrizes do desenvolvimento sustentável servem para formular políticas públicas que possam promover ações concretas para o combate à degradação ambiental, à pobreza e em prol da procura por equidade econômica. Como resultante, há de proporcionar uma maior qualidade de vida adequada para todos, independentemente de classe, cor ou gênero (CHACON, 2007).

É interessante notar que é coincidentemente nesta época que há a inclusão da educação – particularmente a educação superior – como um dos vetores do desenvolvimento humano. Daí, podemos citar a Conferência Mundial de Educação para Todos (1990), a Conferência Mundial sobre Ensino Superior (1998), e a Declaração de Bolonha, em 1999 (LIMA, 2013).

No Brasil, o ensino superior público, entendido agora como um bem público (BERTOLIN, 2009), só passa a observar sua expansão a partir do governo do Presidente Luis Inácio Lula da Silva (2002-2009), com a adoção das políticas públicas do REUNI, oportunizando a expansão das universidades federais; com o PROUNI, o qual insere alunos na iniciativa privada do ensino superior; e com a reformulação do FIES, instrumento de financiamento de cursos superiores privados, por exemplo (RISTOFF, 2013; LIMA, 2013).

Isso nos habilita pensar que as recentes posições da educação superior no Brasil se aliam à discussão do desenvolvimento sustentável. A universidade, como um espaço de criação conjunta do conhecimento, por excelência, passa a se configurar também como o local onde o desenvolvimento sustentável de territórios é discutido.

Porém, uma nova pergunta pode ser feita: por que pensar em desenvolver territórios? O debate acadêmico mais atual tem seguido a reflexão crítica pelo caminho dos territórios por entendê-los como os espaços de “conceito trabalhado”, não só geográficos, mas dotados de características políticas, econômicas, culturais e sociais muito aparentes (SAQUET, 2014), unidos por elementos de coesão e identidade (SDT/MDA, 2005).

Provavelmente, a discussão hodierna sobre territórios brasileiros, entendidos na condição até aqui apresentada, recai fortemente sobre o Semiárido, região historicamente desprovida de políticas públicas capazes de superar as dificuldades socioeconômicas impostas pelo frequente fenômeno das secas. Como afirma Schistek (2013), o Semiárido brasileiro é acometido por uma má compreensão de sua essência, posto que as secas não são catástrofes ambientais pelo fato de serem frequentes, constantes e previsíveis.

Conti e Pontel (2013) afirmam haver uma ruptura paradigmática na observância do Semiárido. Essa nova mirada deixa em gradual desuso o termo político do “combate” para a “convivência” com a seca, na busca de um modelo de desenvolvimento capaz de sanar a insuficiência das políticas públicas em vigência no território.

Isso significa que a educação, especialmente a superior, precisa acompanhar a evolução de todas as novas formas de olhar esses espaços. O ensino tradicional, fortemente arraigado na inflexibilidade curricular e crítica já não consegue dar respostas suficientes às lacunas que o primeiro e o segundo setor deixam no país. A ressignificação territorial brasileira, levando em consideração as especificidades e necessidades locais, só é possível, antes de tudo, com a educação contextualizada dos indivíduos.

É por meio dela que a convivência com o Semiárido, por exemplo, é viabilizada ao levar em conta a utilização dos saberes e das técnicas sertanejas de uso e manuseio da terra e da água, culminando na própria ressignificação e desenvolvimento sustentável deste território (BAPTISTA; CAMPOS, 2013; PEREIRA, 2013). Ademais, é no território que os atores se relacionam em uma arena complexa, fruto da interação humana com os aspectos sociais, políticos, econômicos, culturais, históricos e simbólicos, de forma a transcender a concepção de limite geográfico. Desta forma, os modelos de desenvolvimento devem aliar a tradição à modernidade, de forma a respeitar o caráter transdisciplinar do Semiárido, com o conjunto de atores que lhe ocupam e atribuem valor e uso (SANTOS, 2000; HAESBAERT, 1997).

Nesse cenário de mudança da racionalidade educacional brasileira, onde o ensino superior se expande e adquire objetivos de transição paradigmática dos territórios brasileiros, é que surge a Universidade Federal do Cariri, criada no ano de 2013 pela Lei Federal nº 12.826/13 a partir do desmembramento do *Campus* Avançado do Cariri da Universidade Federal do Ceará.

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

Seguindo o raciocínio traçado até aqui, chegamos ao ponto em que discutiremos a Universidade Federal do Cariri (UFCA) como um vetor de desenvolvimento territorial. Para tanto, contextualizaremos o espaço onde ela está inserida, o Cariri cearense, as características diferenciadoras da universidade e como ela aponta a educação contextualizada como estratégia desenvolvimentista.

O CARIRI CEARENSE

Para entendermos a universidade, antes de tudo, devemos conhecer a localidade onde ela se insere. O Cariri cearense é uma região político-administrativa, cultural e identitária, situada no extremo sul do Ceará, limítrofe com os estados da Paraíba, Pernambuco e Piauí, e formada por vinte e oito municípios, dentre os quais nove compõem a Região Metropolitana do Cariri, segunda do Ceará.

Merece igual relevância o fato de o Cariri cearense ser referência cultural no estado e no Nordeste. As manifestações populares e religiosas dão ao território um caráter *sui generis* quando sua cultura é mencionada. As festas populares, como o Pau da Bandeira em Barbalha, os reisados e as lapinhas em Crato e as romarias do Padre Cícero em Juazeiro do Norte, vivificam a dinâmica local. Sobre esta última, a título exemplificativo, cumpre dizer que é responsável pela intensificação do comércio local e das cidades vizinhas em quatro datas anuais, quando a população juazeirense é praticamente quadruplicada (CHACON *et al.*, 2012).

Figura 2 - Romaria de Nossa Senhora das Candeias em Juazeiro do Norte/CE



Fonte: Prefeitura Municipal de Juazeiro do Norte, s.d.

É nesse cenário de intensa vivificação social, cultural e econômica que surge a UFCA, erguida em princípios norteadores mais condizentes com a realidade territorial caririense e sensível às necessidades locais. O item seguinte tratará de detalhar como o processo de concepção da IES, feito a partir do desmembramento da Universidade Federal do Ceará, propiciou à universidade um conjunto de características que a tornam diferente de outras do país.

PARTICULARIDADES DA UFCA

A UFCA é diferente de muitas outras universidades já pela forma como foi gestada. Sua curta história remete ao início dos anos 2000, quando a Universidade Federal do Ceará cria em Barbalha o Curso de Medicina, embrião do *Campus Avançado* da UFC no Cariri, resultado de uma conjuntura de reivindicação social e política local por um curso de saúde da esfera federal.

Em 2006, a UFC oficializa o *Campus Cariri* com a abertura de quatro cursos de graduação em Juazeiro do Norte (Administração, Biblioteconomia, Engenharia Civil e Filosofia) e um

em Crato (Agronomia). Três anos mais tarde, Administração Pública, Comunicação Social – Jornalismo, Engenharia de Materiais, Design de Produtos e a Licenciatura em Música aumentam a cartela de cursos superiores da UFC Cariri.

Em 2011, a pós-graduação começa a tomar forma. É criado o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável, o PRODER, e o Mestrado em Desenvolvimento Regional Sustentável – MDER (UFCA, 2013), vinculados ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação do Semiárido (CPPS).

A partir daí, as discussões sobre a necessidade de uma universidade federal autônoma e independente na região ganham força, impulsionando o debate político no Poder Público brasileiro, culminando na criação da Universidade Federal do Cariri no ano de 2013.

Talvez quatro aspectos sejam os mais chamativos quando nos debruçamos sobre o processo de criação e concepção da universidade. O primeiro deles diz respeito ao fato de que, desde o ano de 2003, já existia o Parecer Nº 1.861 da Comissão de Educação do Senado Federal, sugerindo o posicionamento favorável do Congresso Nacional à UFCA e reforçando a existência da mobilização política local e nacional para a implantação de uma instituição federal de ensino superior no Cariri.

O segundo refere-se à organização interna que conduziu a transição entre UFC Cariri e UFCA. Chacon *et al.* (2012) apontam que o *Campus* Cariri da UFC já se mostrava diverso de outros *campi* universitários por ter uma “condição de estrutura diferenciada”, sem a estrutura rígida dos departamentos tradicionais. Ainda segundo as autoras, essa realidade oportunizou que servidores técnicos e docentes pudessem atuar juntos e de forma flexível em diversas ações de ensino, pesquisa e extensão universitária.

Em decorrência disso, o terceiro aspecto foi o empoderamento das pessoas nas discussões quando a lei federal que criou a universidade abriu espaço para a montagem de Grupos de Trabalho (GTs) para discutir a organização da UFCA. O espaço dialógico foi aberto a toda comunidade interna e externa da universidade, culminando com a instituição, por exemplo, de uma pró-reitoria destinada exclusivamente para as ações de cultura da UFCA, a Pró-Reitoria de Cultura. Vale dizer que o número de IFES brasileiras que têm um órgão exclusivo para tal fim é baixíssimo. Em outros termos, isso transparece a força identitária e cultural que o território do Cariri possui e que se traduz, até mesmo, na criação de entidades de ensino superior.

A quarta particularidade da UFCA é que ela já nasceu *multicampi*, em cinco cidades diferentes: Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha, Brejo Santo e Icó. Esta última, por sua vez, pertence ao território do Centro-Sul do Ceará, dando-nos a chance de afirmar que representa a primeira expansão da instituição para fora de sua região de origem. E é no *Campus* Icó que a UFCA começa a dar indicativos da utilização mais clara da educação contextualizada em sua abrangência local e regional por meio da criação do Instituto de Estudos do Semiárido (IESA), o qual será comentado no próximo ponto.

O INSTITUTO DE ESTUDOS DO SEMIÁRIDO

O Instituto de Estudos do Semiárido da Universidade Federal do Cariri (IESA/UFCA) é criado em 2014 com uma proposta e uma missão diferentes de muitas unidades acadêmicas universitárias do Brasil. Nasce não como uma simples reunião de cursos de graduação e pós-graduação, mas sim como um instituto temático voltado a responder uma pergunta primordial: como proporcionar a convivência com o Semiárido a partir da atuação da universidade?

Isso quer dizer, em outros termos, que a universidade em Icó não ofereceria ações de ensino, pesquisa, extensão e cultura de maneira aleatória, mas sim feitas de forma refletida e pensada com base na observância das necessidades locais do território. Significa ser condizente com o discurso desenvolvimentista de que a educação faz parte das dimensões que o compõem e o papel da universidade, especialmente o da UFCA, envolve a contribuição real para o território do Semiárido.

Figura 3: Imagens do conjunto arquitetônico histórico de Icó, Ceará



Fonte: Jucieldo Alexandre, 2014.

Assim, é criada a primeira graduação do IESA em 2014, o Bacharelado em História com ênfase em Gestão do Patrimônio Socioambiental e com Ênfase em Gestão do Patrimônio Histórico e Cultural, vista a importância da cidade-sede do IESA. Icó foi a terceira vila criada na então província do Ceará e foi, por séculos, o centro urbano mais importante de todo interior do estado. Com uma riqueza acumulada nos ciclos do couro, por exemplo, a cidade hoje resguarda um conjunto arquitetônico de casarões, sobrados e igrejas barrocas tombadas pelo IPHAN do Ceará. O Curso de História aparece, no primeiro momento, como a tentativa mais direta de proteção do patrimônio icoense – e de todo o Semiárido – por

entender que ele também faz parte do território e é importante para seu desenvolvimento, tendo como objetivo principal:

Formar e habilitar historiadores que atuem no desenvolvimento tanto das atividades vinculadas às tradicionais instituições da pesquisa histórica, sejam acadêmicas, sejam aquelas vinculadas ao Estado e às iniciativas privadas, quanto no encaminhamento das muitas e novas demandas que o regime de historicidade contemporâneo nos coloca: na assessoria à produção artística, na promoção de eventos culturais, na constituição e efetivação de políticas de preservação do patrimônio histórico e ambiental, formulando, desenvolvendo, monitorando e avaliando políticas, projetos, e ações que garantam a auto sustentação do território, a defesa de seus bens culturais e ambientais e ainda a gestão de infraestruturas adequadas à viabilidade da qualidade de vida das populações (UFCA, 2014b).

Incluído nessa vertente, surge a segunda graduação do IESA em 2015, o Bacharelado em Gestão Pública com Ênfase em Desenvolvimento Regional, com previsão de início para o primeiro semestre de 2016. Este curso é pensado diante da necessidade de se instrumentalizar a gestão pública brasileira – especialmente a do Semiárido – com profissionais amplamente capacitados para mobilizar o Estado da forma mais eficiente e eficaz no atendimento das necessidades básicas e primeiras do país. Dessa maneira, o curso propõe-se a:

Formar e habilitar gestores que atuem em atividades que envolvam a gestão de territórios no âmbito do Semiárido, de modo particular, formulando, desenvolvendo, monitorando e avaliando políticas, projetos, e ações que garantam a auto sustentação do território, a defesa de seus bens culturais e ambientais e ainda a gestão de infraestruturas adequadas à viabilidade da qualidade de vida das populações (UFCA, 2014a).

Entretanto, a pergunta que pode surgir é: sob qual aspecto os cursos de graduação do IESA são inovadores ao ponto de atingir positivamente o desenvolvimento do semiárido? A resposta está em dois pontos essenciais: a concepção do Instituto e a estrutura curricular de ambos. Em primeiro lugar, o IESA compromete-se com sua essência de unidade acadêmica, privilegiando os espaços fluidos entre as suas unidades curriculares, possibilitando o trânsito livre de professores e alunos entre seus cursos. O fato de praticamente não haver pré-requisitos entre as disciplinas e também de existirem muitas optativas livres configura, em uma maior escala, o ensino não em cursos, mas sim no próprio Instituto. Em segundo lugar, as matrizes curriculares de ambos os cursos contêm disciplinas que se aderem às realidades e necessidades locais, como pode ser visto no Quadro 1:

Quadro 1 – Exemplos de Disciplinas do IESA ligadas ao território

| | CURSOS | |
|--------------------|---|---|
| | História | Gestão Pública |
| DISCIPLINAS | Políticas Públicas para o Patrimônio Histórico e Cultural | História dos Territórios Brasileiros |
| | Gestão do Patrimônio Socioambiental | Técnicas e Saberes Sertanejos |
| | Políticas Públicas para o Patrimônio Socioambiental | Agricultura Familiar e Segurança Alimentar |
| | História do Nordeste | Gestão Social e Economia Solidária |
| | Gestão Ambiental | Desenvolvimento Regional e Sustentável I e II |
| | Educação Patrimonial | Educação para a Sustentabilidade |

Fonte: Adaptado de UFCA (2014a; 2014b).

Para além disso, todos os projetos de ensino, pesquisa, extensão e cultura em vigência no IESA, de alguma forma, atentam para as questões territoriais e locais que cercam a universidade. Alguns exemplos podem ser dados:

- a) Projeto de Pesquisa: “Só deixo o meu Cariri no último pau-de-arara”: O estudo de caso da UFCA a partir da recepção dos seus alunos egressos, o qual tem como objetivo entender como os egressos da universidade a enxergam sobre sua atuação no desenvolvimento territorial caririense;
- b) Projeto de Extensão: Diálogos sobre o Patrimônio, o qual discute, com a comunidade, temas pertinentes às relações sociais com as mais diversas formas de patrimônio em um contexto interdisciplinar (Figura 4);
- c) Projeto de Ensino: Entre Roteiros, Enredos e Personagens: A Monitoria de Produção Textual na Busca pela Excelência do Curso de História da UFCA, atrelando as disciplinas de Produção Textual e Introdução à Sociologia para o ensino e aprendizagem da leitura e escrita de textos contextualizados com a perspectiva local;
- d) Projeto de Cultura: Contos e Crônicas do Sertão: Um Resgate da Memória Sertaneja, produzindo contos e crônicas a partir da história oral local.

Figura 4 - Primeiro Diálogos sobre o Patrimônio em 2014 no Teatro Ribeira dos Icó's, em Icó/CE



Fonte: Jucieldo Alexandre, 2014.

Por fim, dois grupos de pesquisa e extensão oficialmente vinculados ao IESA dão o suporte teórico-metodológico à universidade no tocante à execução de ações voltadas prioritariamente para o Semiárido: o Observatório de Políticas Públicas para Territórios (OPPTE) e o Laboratório de Estudos Avançados em Desenvolvimento Regional do Semiárido (LEADERS).

Atualmente, o OPPTE está realizando uma ação de pesquisa e extensão, financiada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e apoiada pelo Conselho Nacional do Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a fim de promover o fortalecimento dos Colegiados e Núcleos Dirigentes do Território da Cidadania do Cariri e do Território Rural do Centro-Sul e Vale do Salgado com a oferta de cursos de formação em políticas públicas, desenvolvimento territorial e gestão social, além de atuar diretamente com a inclusão produtiva, juventude e coletivos de mulheres.

PERSPECTIVAS DE FUTURO: O QUE APRENDER COM A UFCA EM APENAS DOIS ANOS?

Numa posição de vanguarda, muito provavelmente, as novas universidades federais têm se inserido com mais empenho nas discussões e na concretude de ações de desenvolvimento naquilo que pertence à sua essência: ensino, pesquisa, extensão e cultura. Representa, então, uma nova posição institucional no trato das questões territoriais, pois a universidade sai de “seus muros” e passa a agir diretamente em conjunto com os governos, iniciativa privada e sociedade civil organizada.

Essa mudança paradigmática parece ser uma das frentes de atuação da Universidade Federal do Cariri quando a instituição decide criar “unidades acadêmicas temáticas”, como o caso do Instituto de Estudos do Semiárido, localizado na cidade de Icó, Ceará. Propor a organização de unidades curriculares como centro do IESA – e não em cursos de graduação e pós-graduação separadamente – já se mostra uma decisão acertada quando pensada a viabilidade de ações universitárias mais centradas no território, ainda mais quando se presta a atuar fortemente com a convivência com o Semiárido. Todavia, essa parece ser a maior ponderação acerca das dificuldades que uma universidade enfrenta durante sua implementação: como mediar os interesses da instituição com os da sociedade/mercado produtivo? A resposta encontra-se nos moldes da implementação da própria organização.

Comumente as instituições universitárias são demandadas a ofertar graduações que correspondam aos anseios diretos do tecido produtivo e que tragam retorno financeiro a médio e curto prazo para os profissionais formados. Por outro lado, nem sempre essa relação corresponde ao que se necessita desenvolver nos territórios brasileiros. Como o IESA e o *Campus Icó* nos demonstram, as bases das ciências humanas e sociais aplicadas precisam ser solidificadas para que os conhecimentos técnicos e tecnológicos possam ser estruturados em consonância com a realidade local. Ou seja, a propositura dos cursos de graduação não pode mais ser meramente mercadológica e tampouco atinente a interesses particulares. Ela deve ser refletida, orientada ao bem comum e sensível às necessidades territoriais. É o caso do IESA, o qual vem propondo suas graduações a partir de estudos locais e para além da trivialidade acadêmica vigente, a qual enxerga apenas os cursos mais tradicionais.

Assim, o maior aprendizado com a UFCA é a alteridade no mundo acadêmico. Perceber-se no outro é um exercício eficaz no entendimento acurado das reais necessidades locais, as quais estão além das verdades criadas pelo sistema capitalista de mercado. Desenvolver significa, acima de tudo, enxergar o território e perceber nele as potencialidades que poderão ser ativadas, entregando às pessoas o que realmente elas precisam.

NOTA

- 1 Submetido à RIGS em: abr. 2016. Aceito para publicação em: jun. 2017. A contribuição vivencial aqui enviada foi aprovada e publicada como ensaio no XII Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social (ENEDS), ocorrido entre 12 e 15 de agosto de 2015 em Salvador/BA

REFERÊNCIAS

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO. Barbalha-CE. 2013. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/barbalha_ce>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. Crato-CE. 2013. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/crato_ce>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. Juazeiro do Norte-CE. 2013. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/>

pt/perfil_m/juazeiro-do-norte_ce>. Acesso em: 28 mar. 2015.

BAPTISTA, Naidison Quintella; CAMPOS, Carlos Humberto. Educação Contextualizada para a convivência com o Semiárido. In: CONTI, Irio Luiz; SCHROEDER, Edni Oscar (Org.). **Convivência com o Semiárido Brasileiro: Autonomia e Protagonismo Social**. Editora IABS: Brasília/DF, 2013.

BERTOLIN, Júlio C. G.; MARCON, Telmo. O (des)entendimento de qualidade na educação superior brasileira – Das quimeras do provão e do ENADE à realidade do capital cultural dos estudantes. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 1, p. 105-122, mar. 2015. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/aval/v20n1/1414-4077-aval-20-01-00105.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.826**, de 5 de junho de 2013. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Cariri - UFCA, por desmembramento da Universidade Federal do Ceará - UFC, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12826.htm>. Acesso em: 15 abr. 2015.

_____. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável: Território. Cidadania do Cariri – MDA/SDT/AGROPOLOS**. Fortaleza: Instituto Agropolos do Ceará, 2010.

_____. **Territórios da Cidadania**. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2008/02/1574015804-1.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2010.

CHACON, Suely Salgueiro. Desenvolvimento. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org.). **Dicionário para a Formação em Gestão Social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 48-50.

_____. **O Sertanejo e o caminho das águas: políticas públicas, modernidade e sustentabilidade no semi-árido**. Fortaleza: BNB: 2007. Série Teses e Dissertações. Vol. 8. 353 p.

_____; BARRETO, P.; DO NASCIMENTO, V. Construindo sonhos no sertão cearense: trajetos do mestrado em desenvolvimento regional sustentável. **Revista NAU Social**, n. 3, nov. 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/view/239/203>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

CONTI, Irio Luiz; PONTEL, Evandro. Transição paradigmática na convivência com o Semiárido. In: CONTI, Irio Luiz; SCHROEDER, Edni Oscar (Org.). **Convivência com o Semiárido Brasileiro: Autonomia e Protagonismo Social**. Editora IABS: Brasília/DF, 2013.

DIAS SOBRINHO, José. Educação superior: bem público, equidade e democratização. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 18, n. 1, p. 107-126, mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772013000100007>. Acesso em: 01 abr. 2015.

HAESBAERT. R. **O mito da desterritorialização: do fim dos territórios à**

multiterritorialidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

HEIDEMANN, Francisco G. Do Sonho do Progresso às Políticas de Desenvolvimento. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (Org.). **Políticas Públicas e Desenvolvimento: Bases Epistemológicas e Modelos de Análise**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **@Cidades – Barbalha**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=230190&search=ceara|barbalha>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. **@Cidades – Crato**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=230420&search=ceara|crato>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. **@Cidades – Juazeiro do Norte**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=230730&search=ceara|juazeiro-do-norte>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ - IPECE. **Ceará em Números – 2012**. Disponível em: <http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/ceara_em_numeros/2012/completa/Ceara_em_Numeros_2012.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2014.

_____. **Perfil Básico Municipal 2014 de Barbalha**. Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/perfil_basico/pbm-2014/Barbalha.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. **Perfil Básico Municipal 2014 de Crato**. Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/perfil_basico/pbm-2014/Crato.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. **Perfil Básico Municipal 2014 de Juazeiro do Norte**. Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/perfil_basico/pbm-2014/Juazeiro_do_Norte.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. **Perfil Básico Regional 2014 – Macrorregião Cariri / Centro-Sul**. Disponível em: <http://www2.ipece.ce.gov.br/estatistica/perfil_regional/Perfil_Regional_R8_Cariri_Centro_Sul_2014.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Censo da educação superior 2012: resumo técnico**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2012/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2012.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

LIMA, Paulo Gomes. Políticas de educação superior no Brasil na primeira década do século XXI: alguns cenários e leituras. **Avaliação**, Campinas, v. 18, n. 1, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772013000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 abr. 2015.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Plano Territorial de**

Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário do Cariri/CE – PTDRSS. Fortaleza: Instituto Agropolos do Ceará, 2010.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. Desenvolvimento, Estado e Sociedade: As Relações Necessárias, as Coalizões Possíveis e a Institucionalidade Requerida. In: CARDOSO JR., José Celso; SIQUEIRA, Carlos Henrique R. (Org.). **Diálogos para o Desenvolvimento.** Brasília: IPEA, 2009.

OLIVEIRA, Francisco de. Aproximações ao enigma: o que quer dizer desenvolvimento local? São Paulo: EAESP/FGV, 2001. 40p.

PINHEIRO, Carlos Henrique Lopes. **Percepções e Trajetórias Docentes:** mobilidade no contexto da interiorização e expansão do ensino superior público no estado do Ceará. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Ceará, 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/7174/1/2013-TESE-CHLPINHEIRO.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

PROGRAMA TERRITÓRIOS DA CIDADANIA. Cariri-CE. Disponível em: <http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/territoriosrurais/carirce/one-community?page_num=0>. Acesso em: 05 fev. 2014.

RISTOFF, Dilvo. Os Desafios da Educação Superior na Ibero-América: Inovação, Inclusão e Qualidade. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 18, n. 3, p. 519-545, nov. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v18n3/02.pdf>>. Acesso em 01 abr. 2015.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento:** incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SAQUET, Marcos Aurélio. Território. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org.). **Dicionário para a Formação em Gestão Social.** Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.

SANTOS. Milton Almeida. **Por uma outra globalização** – do pensamento único à consciência universal. São Paulo: Editora Record, 2000.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL – SDT/MDA. **Referências para uma Estratégia de Desenvolvimento Rural Sustentável no Brasil.** Série de Documentos Institucionais - 02. Brasília: SDT/MDA, 2005.

SEN, A. **Desenvolvimento como Liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENADO FEDERAL. **Parecer nº 1.861 de 2003.** Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/diarios/BuscaPaginasDiario?codDiario=1254&seqPaginaInicial=186&seqPaginaFinal=186>>. Acesso em 15 abr. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA. **Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Gestão Pública com Ênfase em Desenvolvimento Regional.** Instituto de Estudos do Semiárido. 2014a.

_____. **Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado História com Ênfase em Gestão do Patrimônio Socioambiental e em Gestão do Patrimônio Histórico e Cultural.** Instituto de Estudos do Semiárido. 2014b.

- Ives Romero
Tavares do
Nascimento** Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Docente do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri (UFCA). Doutorando em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). E-mail: ives.tavares@ufca.edu.br.
- Estêvão Lima
Arrais** Mestrando em Avaliação de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduado em Administração Pública pela Universidade Federal do Cariri (UFCA). E-mail: estevaolarrais@gmail.com.
- Jayne Brazil
Xenofonte
Carreiro** Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Cariri (UFCA). E-mail: jayneadm26@gmail.com.
- Francisco
Alexsandro
Souza Canuto** Graduando em Administração pela Universidade Federal do Cariri (UFCA). E-mail: alexsandrosouzacanuto@gmail.com.

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

