

# RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

v.9 n.3 set./dez. 2020  
ISSN: 2317-2428  
[www.rigs.ufba.br](http://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.9 n.3 set./dez. 2020 ISSN: 2317-2428

[www.rigs.ufba.br](http://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<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tânia Fischer

**Editor chefe**

Grace Kelly Marques Rodrigues  
(CIAGS/EA/UFBA)

**Editores Associados**

Eduardo Paes Barreto Davel  
(CIAGS/EA/UFBA)

Fábio Bittencourt Meira  
(UFRGS)

Luisa Reis Teixeira  
(UFBA)

Paula Chies Schommer  
(UDESC)

**Gestor Executivo**

Kleber Moitinho Gomes  
revistargis@ciags.org.br

**Revisão da Língua Portuguesa  
e Normalização**

Kleber Moitinho Gomes

**Gestão da Comunicação**

Rodrigo Maurício Freire Soares  
(CIAGS/EA/UFBA)

**Gestão do Design e Diagramação**

Márdel Santos  
(CIAGS/EA/UFBA)

**Gestão Financeira**

Cristina Araújo  
(CIAGS/EA/UFBA)

**Foto da Capa**

Cadu de Castro

Revista interdisciplinar de gestão social / Universidade Federal da  
Bahia, Escola de Administração, Centro Interdisciplinar de  
Desenvolvimento e Gestão Social. – Vol.9, n. 3 (set./dez. 2020)-  
- 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**  
Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil

**Alketa Peci**  
Fundação Getúlio Vargas, EBAPE, Rio de Janeiro, Brasil

**Ana Sílvia Rocha Ipiranga**  
Universidade Estadual do Ceará (UECE), Brasil

**Anderson de Souza Sant'Anna**  
Fundação Dom Cabral, Brasil

**Andrea Leite Rodrigues**  
Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, Brasil

**Antonia de Lourdes Colbari**  
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

**Antonio Strati**  
Facoltà di Sociologia, Università di Trento, Itália

**Ariádne Scalfoni Rigo**  
Universidade Federal da Bahia, Brasil

**Cintia Rodrigues de O. Medeiros**  
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

**Eda Castro Lucas de Souza**  
Universidade de Brasília, Brasil

**Fabio Bittencourt Meira**  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

**Fabio Vizeu Ferreira**  
Universidade Positivo, Brasil

**Fernando Gomes de Paiva Júnior**  
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

**Jeová Torres Silva Júnior**  
Universidade Federal do Cariri, Brasil

**João Martins Tude**  
Universidade Federal da Bahia, Brasil

**José Antonio Gomes de Pinho**  
Universidade Federal da Bahia, Brasil

**Josiane Silva de Oliveira**  
Universidade Estadual de Maringá, Brasil

**Letícia Dias Fantinel**  
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

**Luciano Junqueira**  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

**Luiz Alex Silva Saraiva**  
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

**Marcelo de Souza Bispo**  
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

**Maria Amélia Jundurian Corá**  
Universidade Federal de Alagoas, Brasil

**Maria Ester de Freitas, Fundação Getúlio Vargas - SP/EAESP, Brasil**

**Miguel Pina e Cunha**  
Universidade Nova de Lisboa, Portugal

**Paula Chies Schommer**  
Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil

**Pedro Bendassolli**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

**Silvia Gherardi**  
Facoltà di Sociologia, Università degli Studi di Trento, Itália

**Tânia Maria Diederichs Fischer**  
Universidade Federal da Bahia, Brasil



# sumário

## 09 Editorial

### 13 Foto da Capa

*Contribuição fotográfica*

Tatiana Rodrigues

### 15 Inclusão Produtiva de Pessoas com Autismo: o Caso da Auticon

Cláudio Bezerra Leopoldino, José Carlos Lázaro da Silva Filho e Katrin Maria Nissel

*Contribuição teórica*

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v9i3.33565>

### 35 Viradores e suas Virações: a prática cotidiana de um empreendedor artista de rua

Bezamat de Souza Neto, Daniela Martins Diniz e Albert Souza Silva

*Contribuição teórica*

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v9i3.36033>

### 55 Gestão da Sustentabilidade e Gestão de Projetos: caminhos para integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na política das organizações

Fabício Nascimento da Cruz

*Contribuição teórica*

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v9i3.35191>

### 79 Política Nacional de Economia Solidária – PNES: reflexões e análises a partir da experiência do Banco Palmas

Samara Souza Maciel, Rafaela Vieira Alves, Karen Sue Hellen Serafim Ferreira de Souza, Thais Pereira da Cunha e Diego Coelho do Nascimento

*Contribuição teórica*

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v9i3.35199>

### 105 Apontamentos para uma Crítica da Administração Política como Estratégia para o Desenvolvimento

Rômulo Carvalho Cristaldo

*Contribuição teórica*

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v9i3.33703>

**131 O Cuidar e o Envelhecer: um estudo acerca das representações sociais do cuidado na perspectiva de idosos**

Letícia Franco de Oliveira e Alessandro Gomes Enoque

*Contribuição teórica*

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v9i3.33190>

**147 O que nos Disse a Comunidade? A construção de uma agenda pública de demandas coletivas no Alto do Moura-PE**

Marcio Sá, Jessica Rani Ferreira de Sousa, Denise Clementino de Souza, Shirley Kevilen da Silva e Bárbara Tayná Leal

*Contribuição Vivencial*

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v9i3.36555>

**161 Por Trás das Câmeras: registro fotográfico dos bastidores de uma produção cinematográfica**

José Edemir da Silva Anjo

*Contribuição Fotográfica*

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v9i3.33562>



# editorial

O presente número da RIGS traz contribuições tanto na conhecida forma teórica como, também, vivencial e fotográfica, apresentando trabalhos associados ao campo da Gestão Social a partir de estímulos variados. Assim, é oportuno dizer, ou melhor, convidar o leitor, bem como tradicionais e novos autores, a se valer das diferentes formas de publicações acolhidas pela RIGS para diversificar suas produções.

Partindo das Contribuições Teóricas, o primeiro artigo apresenta uma interessante discussão sobre a inserção de pessoas com autismo em uma organização alemã, cujos consultores são autistas. A reflexão concentra-se nos benefícios dessa política, com os diferenciais associados ao autismo sendo considerados determinantes para o sucesso da organização.

O próximo artigo relata a prática cotidiana de um artista de rua, a gestão ordinária de seu trabalho e as estratégias que utiliza para “se virar” nas ruas da cidade de São João del-Rei, em Minas Gerais. Nesse caso, emergem ressignificações de espaço, vivências e fazeres, sob os olhares da comunidade local.

A contribuição seguinte aborda a temática da sustentabilidade e discute os principais desafios de gerentes de projetos de organizações públicas, privadas e da sociedade civil, e as possibilidades de alinhamento e integração de ações dessas diferentes organizações, considerando-se um contexto social orientado para o consumo e de profundas desigualdades.

Na sequência, o assunto é a Política Nacional de Economia Solidária (PNES), por meio de uma retrospectiva histórica da experiência do Banco Palmas, em Fortaleza-CE, indicando a influência do seu contexto de formação na estruturação dos eixos da PNES, uma vez que a existência do banco comunitário é anterior à criação dessa política.

O próximo artigo propõe uma revisão crítica de literatura no âmbito da Administração Política, concentrando-se nas abordagens que entendem a Administração Política como estratégia de desenvolvimento. O artigo discorre sobre possíveis contradições dessas abordagens e busca problematizá-las e, assim, contribuir para o avanço nas discussões desse campo.

Adiante, outro artigo retrata a vida cotidiana de idosos em instituições de longa permanência e as distintas interpretações desse público em relação ao cuidado, ao processo de envelhecimento, aos significados de relacionamento com seus cuidadores, com o espaço, dentre outras representações sociais. O intuito do artigo consiste, também, em dar voz a um grupo social tradicionalmente marginalizado no Brasil.

Além desses trabalhos, uma contribuição vivencial observa a comunidade de Alto do Moura, em Caruaru-PE, e destaca a carência de políticas públicas e ações de governo que dialoguem com o contexto local, onde o artesanato é reconhecido como elemento de importância econômica e cultural.

Desse modo, o trabalho tem como objetivo pensar em possibilidades de construção de agendas públicas mais participativas em torno de interesses comuns da comunidade.

Por fim, um ensaio fotográfico realizado nos bastidores de uma produção cinematográfica de um projeto de extensão universitária na cidade de Vitória-ES buscou capturar e analisar imagens relacionadas às práticas do fazer cinema. Nesse contexto, são apresentadas reflexões sobre a possibilidade acerca do uso de materiais audiovisuais na realização de pesquisas qualitativas no campo dos Estudos Organizacionais.

Resume-se, assim, o conteúdo do atual número da RIGS, com votos de que os trabalhos aqui apresentados fortaleçam a consciência quanto às diferentes realidades e desafios na área da Gestão Social, bem como arejem o pensar e as possibilidades de aprimorar ideias e ações nesse campo.

Boa leitura!

**GRACE RODRIGUES**  
Editora-chefe





Foto: Tatiana Rodrigues

# FOTO DA CAPA

## Macaco-prego sob o sol

Tatiana Rodrigues

Macaco-prego em momento de tranquilidade sob o sol, no zoológico de Itatiba-SP. Cena captada pelo olhar de Tatiana Rodrigues – ago. 2020.



Foto: Tatiana Rodrigues

## Inclusão Produtiva de Pessoas com Autismo: o Caso da Auticon<sup>1</sup>

Cláudio Bezerra Leopoldino, José Carlos Lázaro da Silva Filho  
e Katrin Maria Nissel

### Resumo

A presente pesquisa trata dos processos de inclusão de autistas em uma empresa europeia de consultoria em TI e Compliance, Auticon, cujos consultores são todos pessoas com autismo. A coleta de dados foi feita através de contato pessoal com o responsável da unidade de Berlin, análise documental e bibliográfica, buscando-se informações fidedignas por triangulação. Constatou-se que a Auticon é autossustentada em termos financeiros e apresentou forte expansão, indicadores positivos de seu modelo de negócios. A empresa obteve diversos prêmios que destacam a inovatividade e o impacto social da contratação de consultores com autismo em uma área competitiva. Adicionalmente, recebeu grande atenção da mídia, redundando em ganho na construção da imagem corporativa e aumento do número de empresas contratantes. Concluiu-se que o fato da firma implementar os processos de inclusão de autistas de forma integrada, sem intermediários, selecionando mão de obra mais capacitada e aproveitando os diferenciais associados ao autismo tenha sido determinante para o sucesso da organização.

### Palavras-chave

Transtorno do Espectro do Autismo. Inclusão no Trabalho. Inovação Social. Auticon.

### Abstract

This research addresses the inclusion processes of autistic people in the European IT and Compliance consulting company Auticon, whose consultants are all autistic people. Data collection was done through personal contact with the head of the Berlin unit, documentary and bibliographic analysis, looking for reliable information by triangulation. Auticon is financially self-sustained and it shows strong expansion, positive indicators of its business model. The company has been awarded several times for its innovation and social impact of hiring consultants with autism in a competitive area. Additionally, it has attracted great media attention, resulting in gains in building corporate

image and increasing the number of companies hired. It was concluded that the fact that the company implements the processes of inclusion of autistic people in an integrated way, without intermediaries, using more skilled labor and taking advantage of the differentials associated with autism, was decisive for the success of the organization.

**Keywords** Autism Spectrum Disorder. Work Inclusion. Social Innovation. Auticon.

## INTRODUÇÃO

A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é dificultada não apenas pelas limitações apresentadas pelos indivíduos, mas também por diversas restrições de ordem estrutural e cultural que diminuem as oportunidades oferecidas. A persistência de obstáculos ao longo dos anos mostra que, em parte da sociedade, prevalece a ideia de que as pessoas com deficiência podem ser consumidoras, mas não produtoras de bens e serviços. No caso das pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), a literatura revela diversos obstáculos recorrentes (ORSMOND *et al.*, 2013; RASGA; VICENTE, 2017; SCOTT *et al.*, 2017), colocando-se, muitas vezes, a abordagem de suas potencialidades em segundo plano. Com base no estudo do caso Auticon, o presente artigo pretende demonstrar como a empresa alemã se beneficia ao empregar pessoas com TEA, apoiando o desenvolvimento das suas capacidades e atuando como intermediária em uma rede de empregabilidade.

Pessoas com autismo apresentam dificuldades na socialização, comunicação e na área comportamental, podendo ocorrer em diferentes graus de intensidade (ZANON; BACKES; BOSA, 2014), afetando ainda o processamento sensorial (POSAR; VISCONTI, 2018). Trata-se de uma condição que se prolongará por toda a vida das pessoas com TEA, de natureza genética e ambiental (BAI *et al.*, 2019), frequentemente associada à discriminação e a preconceitos (JOHN; KNOTT; HARVEY, 2018; MINATEL; MATSUKURA, 2015). Antes mesmo de entrar na vida adulta, pessoas com autismo correm riscos de falta de terapias adequadas e de obstáculos no acesso ao sistema educacional, além de sofrerem abalos na qualidade de vida familiar (DIVAN *et al.*, 2012; GOMES *et al.*, 2015; KARST; VAN HECKE, 2012; NUNES; AZEVEDO; SCHMIDT, 2013). Ao atingir a idade e o grau de formação adequados ao trabalho, ainda que apresentem suficiente grau de funcionalidade e de qualificação, muitos autistas são excluídos do mercado laboral em virtude de restrições de diversas naturezas. A literatura relata questões como o preconceito de empregadores, discriminação por parte de colegas, falta de suporte, oferta de vagas de baixa qualidade e falta de incentivos governamentais como algumas das principais barreiras (LEOPOLDINO; COELHO, 2017; ORSMOND *et al.*, 2013; PARR; HUNTER, 2014). Como resultado de um cenário adverso, constata-se a baixa empregabilidade das pessoas com TEA (HEDLEY *et al.*, 2017; LORENZ *et al.*, 2016; MAVRANEZOULI *et al.*, 2014; SEAMAN; CANNELLA-MALONE, 2016).



Contraopondo-se aos problemas encontrados, empreendimentos comunitários, governamentais, filantrópicos e empresariais têm oferecido vagas a autistas, permitindo a aplicação de conhecimentos e a exploração de seus talentos para fins produtivos (HAGNER; COONEY, 2005; LORENZ *et al.*, 2016; MAVRANEZOULI *et al.*, 2014; RASGA; VICENTE, 2017). Considera-se que o estudo dos processos envolvidos, dos problemas enfrentados e benefícios obtidos através do trabalho de pessoas com autismo consiste em relevante lacuna de pesquisa, uma vez que há poucos relatos sobre esta temática (GOMES; SCATOLIN, 2020; LEOPOLDINO, 2015). Evidencia-se, por fim, que o desejo de trabalhar é constatado em muitas pessoas com TEA, fazendo parte importante de suas aspirações pessoais (KIRBY *et al.*, 2019).

Com base neste quadro geral, o presente artigo tem como objetivo analisar o processo de inclusão de autistas em uma empresa europeia de TI, a Auticon, cujos consultores de tecnologia da informação e compliance são todos pessoas com TEA (AUTICON, 2018; KREUTZER; NIENDORF, 2017). A atuação da empresa reflete alinhamento com a mudança de paradigmas na teoria da gestão da diversidade (CHARTA DER VIELFALT, 2018; DAVIDSON, 2011), a qual transita do paradigma da anti-discriminação para o do reconhecimento, da descoberta e da utilização dos potenciais individuais.

A esta seção, segue-se o referencial teórico sobre as motivações, processos e benefícios associados à inserção de autistas no trabalho. Em seguida, é detalhada a metodologia, e seguem-se as seções de análise de resultados e as conclusões da pesquisa.

## **INCLUSÃO NO TRABALHO DE PESSOAS COM AUTISMO**

A ênfase nas limitações causadas pelo autismo tem atuado como grande obstáculo ao seu acesso a posições dignas de trabalho. Autistas apresentam restrições de comunicação, socialização e comportamentos repetitivos, além de problemas sensoriais tais como alterações na sensibilidade a sons e no tato (BONTEMPO, 2009; ZANON; BACKES; BOSA, 2014). Ainda que adequadamente acompanhados e que tenham as melhores terapias disponíveis no momento, dependendo da severidade das manifestações do transtorno, parte dos indivíduos afetados pode nunca se tornar apta ao trabalho. No entanto, também são conhecidos relatos de inclusão bem sucedida, com a auferição de diversos ganhos, muitos deles oriundos da diferente forma de pensar e agir associada ao autismo (WEHMAN *et al.*, 2013; WEHMAN *et al.*, 2014; RAST; ROUX; SHATTUCK, 2019).

Diversos autores destacam traços de forma de agir e de pensar dos autistas que podem ser positivos no ambiente de trabalho: ser amigáveis à rotina e ao cumprimento de regras; apresentar menor taxa de atrasos e demoras nas pausas do trabalho; perder menos tempo em conversas com colegas de trabalho; poder apresentar excelente memória para detalhes; preferir ambientes visualmente organizados; gostar de completar tarefas; pensar de forma diferente e poder ainda apresentar habilidades e conhecimento aprofundados em áreas específicas (AUSTIN; SONNE, 2014; BURKE *et al.*, 2010; HURLBUTT; CHALMERS, 2004; SCOTT *et al.*, 2018; SCHALL; WEHMAN; MCDONOUGH, 2012). Os

comportamentos e atitudes positivos relacionados ao autismo não são idênticos em todos os indivíduos, mas se apresentam como forma de contribuir significativamente no ambiente laboral.

Ganhos de diversas naturezas podem ser obtidos com a inclusão de pessoas com autismo no mercado de trabalho, refletindo-se em resultados positivos que contemplam suas famílias, as organizações empregadoras e o governo (BUESCHER *et al.*, 2014; HEDLEY *et al.*, 2017; HENDRICKS, 2010; SCOTT *et al.*, 2017). O primeiro beneficiário da inclusão laboral deve ser o próprio trabalhador, e várias pesquisas identificaram ganhos diversos para os autistas em seus empregos: ganho de autonomia; melhoria da performance cognitiva; maior qualidade de vida do indivíduo e da família e melhor situação financeira (GARCÍA-VILLAMISAR; WEHMAN; NAVARRO, 2002; HEDLEY *et al.*, 2017; HENDRICKS, 2010; KIRBY *et al.*, 2019). No caso das empresas ofertantes dos postos de trabalho, destacam-se entre os motivadores da contratação de autistas: o ganho potencial em marketing, o acesso a incentivos governamentais, a possibilidade de cumprir requisitos legais, tais como cotas para deficientes e a utilização do potencial de autistas para atividades específicas, além da melhoria dos processos da comunicação, tanto interna quanto com os clientes (HAGNER; COONEY, 2005; SCOTT *et al.*, 2017; AUSTIN; PISANO, 2017; ROSQVIST; KEISU, 2012). O Quadro 1 sumariza os principais benefícios identificados.

Os governos também se beneficiam quando pessoas com TEA conseguem inserção no mercado de trabalho. Em primeiro lugar, considera-se que cada vaga ocupada reduz a necessidade de gastos com assistência social para as pessoas com autismo e suas famílias e, adicionalmente, aumenta-se a produtividade da economia pela inclusão de trabalhadores produtivos (BUESCHER *et al.*, 2014; KNAPP; ROMEO; BEECHAM, 2009; MAVRANEZOULI *et al.*, 2014; GANZ, 2007; RAST; ROUX; SHATTUCK, 2019). Complementarmente, os governos podem auferir ganhos similares aos obtidos pelas empresas empregadoras de pessoas com TEA: melhoria de imagem, acesso a incentivos financeiros, o cumprimento de acordos e convenções internacionais e a utilização do potencial das pessoas com autismo para funções específicas.

**Quadro 1** – Benefícios da atuação de autistas no mercado de trabalho

Beneficiário	Oportunidades
Trabalhadores com TEA	Ganho de autonomia Melhoria da performance cognitiva Maior qualidade de vida do indivíduo e da família Melhor situação financeira
Empresas	Ganho potencial em marketing Acesso a incentivos governamentais Possibilidade de cumprir requisitos legais, como cotas para deficientes Utilização do potencial de autistas para atividades específicas Melhoria de processos de comunicação (transparência, linguagem simples e facilmente compreensível)

Beneficiário	Oportunidades
Governos	<p>Potencial para reduzir a necessidade de gastos com assistência social para as pessoas com TEA e suas famílias</p> <p>Possibilidade de amenizar a perda de produtividade oriunda da exclusão de potenciais trabalhadores</p> <p>Ganhos similares aos obtidos pelas empresas: melhoria de imagem, acesso a incentivos, cumprimento de acordos e convenções internacionais e a utilização do potencial das pessoas com autismo para funções específicas</p>

Fonte: Adaptado de Leopoldino e Coelho, 2017, com aprimoramentos

Considerando-se os retornos positivos para as pessoas com autismo, para empresas e governos, pode-se assumir que a sociedade como um todo seja beneficiada pela inclusão no trabalho destes indivíduos, através da sua participação e da valorização das suas particularidades. No entanto, nem sempre as condições oferecidas pelo mercado são favoráveis a que isso ocorra (GOMES; SCATOLIN, 2020; SCOTT *et al.*, 2018).

A literatura sobre autismo no trabalho aponta duas grandes categorias de opções de colocação profissional para pessoas com autismo: trabalho competitivo e não competitivo (WEHMAN *et al.*, 2013; WEHMAN *et al.*, 2014). Enquanto no primeiro, os profissionais autistas concorrem em eficiência e qualidade com os trabalhadores típicos, na segunda opção, o nível de exigência é flexibilizado e compensado em virtude de outros benefícios oriundos da inclusão.

Ainda que estejam preparadas para a atuação profissional competitiva, as pessoas com autismo não têm encontrado acesso adequado ao trabalho. Constatam-se baixas taxas de emprego mesmo para autistas com capacidade e formação compatíveis com o mercado (MCLAREN *et al.*, 2017; HEDLEY *et al.*, 2017; TAYLOR; HENNINGER; MAILICK, 2015). O desemprego de autistas de alto nível de funcionamento atinge valores entre 50% a 75% na investigação de Smith e outros (2015). Por sua vez, a pesquisa de Shattuck e outros (2012) encontrou que mais de 50% de jovens com ensino médio concluído a dois anos não se envolveram em atividades laborais ou educacionais.

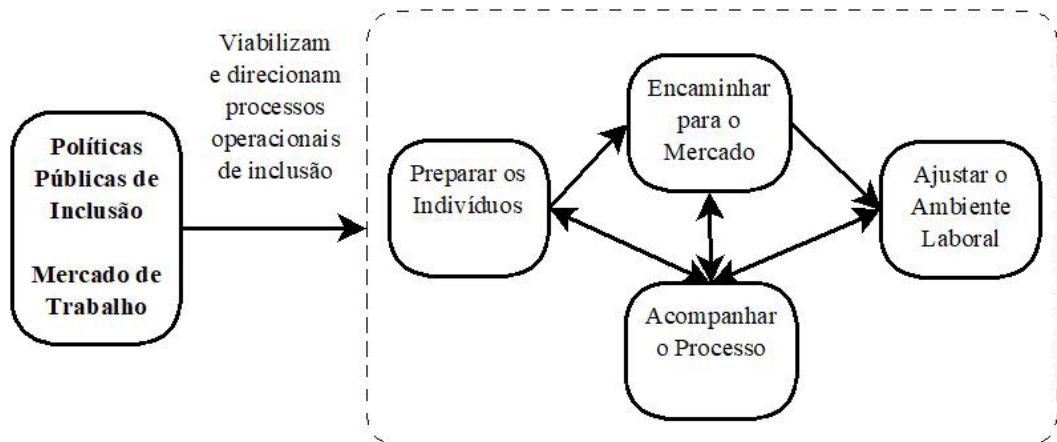
A literatura relata dificuldades recorrentes, tais como: preconceito, o que impede a contratação de autistas; menor quantidade de horas trabalhadas; menor remuneração; falta de suporte no trabalho; e oferta de vagas abaixo da capacidade e expectativas dos trabalhadores (MCLAREN *et al.*, 2017; SEAMAN; CANNELLA-MALONE, 2016). Tais ocorrências criam um mercado de trabalho restrito em que as pessoas com autismo apresentam dificuldades em obter uma vaga e, quando a obtêm, enfrentam obstáculos para mantê-las (HEDLEY *et al.*, 2017; SEAMAN; CANNELLA-MALONE, 2016; SMITH *et al.*, 2015; TAYLOR; HENNINGER; MAILICK, 2015). A presença de facilitadores pode aumentar os resultados. Suporte organizacional, conselhos de colegas, apoio da liderança, ajustes ambientais e a presença de consultores estão entre os fatores que fomentam o sucesso no trabalho (HEDLEY *et al.*, 2017). Treinamentos vocacionais específicos, pré-emprego e intervenções para a retenção de empregos estão entre as formas de se aumentar a eficiência da inclusão (BURGESS; CIMERA, 2014; RAST; ROUX; SHATTUCK, 2019;

SEAMAN; CANNELLA-MALONE, 2016; SMITH *et al.*, 2015). Projetos, programas e modelos de inclusão no trabalho como o IPS, *Individual Placement and Support*, buscam facilitar o acesso a empregos competitivos (MCLAREN *et al.*, 2017; WEHMAN *et al.*, 2013).

## O PROCESSO DE INCLUSÃO

O estudo dos processos de inclusão oferece uma perspectiva de avanços na eficiência com que se consegue realizar intervenções no sentido de inserir pessoas com TEA no mercado laboral. A interação destes processos envolveria diversos atores como empregadores, governo e os trabalhadores em potencial. Leopoldino e Coelho (2017) identificaram quatro processos relacionados à inclusão de pessoas com TEA no trabalho, conforme pode ser visualizado na Figura 1: Preparar os Indivíduos; Encaminhar para o Mercado; Ajustar o Ambiente Laboral e Acompanhar o Processo.

**Figura 1** – Processo de inclusão de pessoas com TEA no mercado de trabalho



Fonte: Leopoldino e Coelho, 2017, com ajustes

O processo de preparação dos indivíduos trata não apenas do ensino curricular formal, mas de habilidades vocacionais, voltadas para o cotidiano do trabalho. Aspectos comportamentais como a postura em entrevistas de emprego podem ser abordados, aumentando a segurança e o desempenho do trabalhador autista (MINATEL; MATSUKURA, 2015; GRACIOLI; BIANCHI, 2014; RAST; ROUX; SHATTUCK, 2019; SEAMAN; CANNELLA-MALONE, 2016). Salienta-se que o processo de formação é contínuo, podendo ser necessário, portanto, retornar à preparação para o trabalho, dependendo do *feedback* do mercado ou de oportunidades que surjam durante a carreira. A saída de um emprego ou uma mudança de trabalho são eventos importantes e podem ser necessárias intervenções como reabilitação vocacional (RAST; ROUX; SHATTUCK, 2019).

O encaminhamento para o trabalho consiste em atividade decisiva para a adequação entre o trabalhador e suas funções profissionais, identificando afinidades entre quem procura e

quem oferece vagas de emprego. Deve-se conciliar ao máximo a capacidade dos indivíduos, suas necessidades e anseios com as ofertas e condições de trabalho existentes no mercado para melhores resultados (LEOPOLDINO; COELHO, 2017). O direcionamento do profissional autista para determinado ente empregador pode ser feito por entidade social, governamental ou até por entidades controladas pelos potenciais contratantes.

O ajuste do ambiente laboral é importante para que a inclusão de autistas no trabalho seja mais efetiva (SCOTT *et al.*, 2018). Realiza-se, neste caso, não só a adequação do espaço físico, mas também a reorganização da forma como serão feitas as atividades e a orientação de colegas de trabalho quando necessário. A presença de suporte da chefia imediata, a especificação de papéis e responsabilidades e recursos, como a presença de um *coach*, podem ajudar neste processo de ajuste (HEDLEY *et al.*, 2017; PARR; HUNTER, 2014; RANDO; HUBER; OSWALD, 2016).

O acompanhamento do processo é importante para identificar precocemente quaisquer problemas no desempenho do trabalhador autista ou na sua integração dentro da entidade empregadora, preservando o ajustamento indivíduo-trabalho-ambiente (SCOTT *et al.*, 2018). Ao identificar não conformidades nos demais processos, ou insatisfação de uma das partes envolvidas, pode-se optar por diversas estratégias de intervenção. O pleno funcionamento destes processos e sua integração harmônica e sinérgica proporcionariam maior probabilidade de inclusão e uma solução mais rápida de problemas (LEOPOLDINO; COELHO, 2017). Da mesma forma, as descontinuidades e a ineficiência nos processos de inclusão apresentam potencial para inviabilizar a sua concretização.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa consiste em estudo de caso sobre empresa de Tecnologia da Informação e *Compliance* que utiliza como mão de obra pessoas com autismo. Pode ser caracterizada como descritiva e exploratória, uma vez que aborda tema sobre o qual pouco se sabe (MARCONI; LAKATOS, 2010; POLAK; DINIZ, 2011). Sua natureza é essencialmente qualitativa.

O processo de aproximação do caso específico deu-se pela participação de um dos co-autores no júri de um prêmio de diversidade, do qual a AUTICON participou em 2016, o *Diversity Preis Bremen*. O processo de submissão da empresa ao prêmio gerou não só um texto explicativo sobre as ações da empresa, como oportunidade para uma entrevista com o representante institucional em Bremen, o qual autorizou o uso de sua fala e do texto de submissão, desde que preservada sua identidade. Além dos dados da entrevista, partiu-se para uma análise documental englobando artigos da imprensa, reportagens e informações dos sites das filiais da Auticon, e bibliográfica sobre a empresa, além de artigos acadêmicos que analisavam aspectos inovativos e sociais da firma investigada (AUTICON 2018; 2019; 2020). Em 2019, foi tentado o contato com a empresa e, após uma abertura para vista e novas entrevistas, houve uma sequência infortúnios que impossibilitaram o contato com os seus consultores, o que fez com que o escopo de investigação de campo

fosse mais restrito, concentrando-se, principalmente, nas falas da entrevista, conversas informais posteriores (SPINK, 2008) com um dos co-autores. Os conteúdos obtidos (AUTICON 2018; 2019; 2020) deixaram bastante explícitas as principais práticas vigentes na organização. A triangulação de dados coletados forneceu não apenas uma base validativa suficiente, além de melhor entendimento sobre o funcionamento da empresa (ABDALLA *et al.* 2018; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; OLSEN, 2004), visto que os dados se apresentaram consistentes entre si para a sistematização das atividades da empresa e para a explicitação dos processos relacionados à inclusão de seus consultores com autismo no ambiente de trabalho. Em seguida, os processos identificados foram comparados aos definidos por Leopoldino e Coelho (2017), em busca de similaridades e divergências.

## **A EMPRESA AUTICON**

A empresa Auticon surgiu no ano de 2011, na Alemanha, recebendo subsídios e apoio comercial, ainda em 2011 e 2012, do *Social Impact Lab*, um *hub* social de empresas financiado pela SAP (AUTICON, 2018; 2019; LORENZ; REZNIK; HEINITZ, 2017). Atuando nas áreas de Tecnologia da Informação e *Compliance*, a empresa destacou-se apresentando como diferencial a oferta de serviços de consultoria e desenvolvimento em que os especialistas eram pessoas do Transtorno do Espectro do Autismo (AUTICON, 2019). Atualmente, cerca de dois terços dos profissionais da Auticon são autistas, mas, quando se trata dos consultores, a taxa é de 100% dos profissionais com TEA (LORENZ; REZNIK; HEINITZ, 2017).

## **Modelo de Negócios**

O modelo de negócios da empresa pode ser compreendido como a prestação de serviços de consultoria nas empresas clientes, prestados por pessoas com autismo, associados à Tecnologia da Informação. O grande diferencial que recebe destaque no marketing no site corporativo da empresa é o trabalho de seus consultores, voltado para áreas em que se exige habilidades tecnológicas e de raciocínio. O autismo, nestes profissionais, é evidenciado em seus aspectos positivos, algo que já foi observado em outras empresas de inovação (LORENZ *et al.*, 2016). Considera-se que, no caso da forma investigada, os beneficiários do aspecto social do empreendimento são os empregados autistas, os quais colaboram ativamente na geração de valor (KREUTZER; NIENDORF, 2017). Trata-se de empresa de mercado que oferece posições de trabalho competitivo para pessoas com TEA (WEHMAN *et al.*, 2013; WEHMAN *et al.*, 2014).

Para os clientes, a empresa oferece o trabalho de consultoria, salientando que, com equipes envolvendo autistas e pessoas típicas, abrem-se novas perspectivas e possibilidades de aumento nos resultados do trabalho, corroborando ideias que associam neurodiversidade e desempenho (LORENZ; REZNIK; HEINITZ, 2017). Os principais serviços oferecidos através dos consultores compreendem: testes e gerenciamento de qualidade de *software*; transformação e migração de sistemas; inteligência de dados e negócios; análise de segurança e web profunda; e avaliação de *compliance* e de relatórios.

A empresa destaca como pontos fortes de seus colaboradores aspectos como atenção a detalhes, maneira sistemática de trabalhar, análise fundamentada na lógica, reconhecimento de padrões, detecção de erros e concentração sustentável para atividades rotineiras (AUTICON, 2018). A habilidade de descobrir padrões em grandes quantidades de dados, com menor esforço e sem preconceitos torna os consultores autistas solucionadores de problemas inovadores, segundo a organização investigada (AUTICON, 2018). A divulgação oficial da empresa ainda destaca a dificuldade das empresas em obter bons quadros na área técnica, o que poderia ser suprido com os consultores da Auticon.

A Auticon oferece a seus consultores um ambiente amigável a pessoas com autismo, e o suporte de *coaches profissionais*, os quais atuam no sentido de harmonizar a relação do consultor com seus companheiros de equipe na organização cliente, e promover maior harmonia e desempenho (AUTICON, 2018). Segundo o Perfil da Empresa de 2019 (AUTICON, 2019), a empresa, fundada em 2011 na Alemanha, possui 290 empregados em todas suas sedes na Europa, EUA, Canadá e Austrália. Destes, 210 estavam no espectro do autismo.

## Processos Internos

Os principais processos identificados na Auticon concernentes à inclusão no trabalho dos consultores com autismo compreendem a Seleção dos Consultores, a Alocação do Consultor para Contratante, o Acompanhamento do Trabalho dos Consultores e o Treinamento dos Profissionais. O Quadro 2 resume e apresenta os macroprocessos relativos à inclusão de autistas no trabalho na Auticon.

**Quadro 2** - Principais processos internos da empresa

Seleção dos Consultores	Alocação do Consultor para Contratante
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Submissão de documentos do candidato;</li> <li>- Entrevista informal;</li> <li>- Avaliação de habilidades técnicas;</li> <li>- Participação em workshops preparatórios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrada com o processo seletivo. Assim que o consultor completa a seleção, é identificado projeto adequado e o mesmo é alocado à empresa cliente;</li> <li>- Leva em conta as habilidades do consultor e suas necessidades no que tange ao ambiente de trabalho.</li> </ul>

Acompanhamento do Trabalho dos Consultores	Treinamento
<b>Seleção dos Consultores</b>	<b>Alocação do Consultor para Contratante</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvido remotamente por coaches profissionais e pelos gestores de projeto da empresa contratante;</li> <li>- Quando necessário, é feito acompanhamento presencial;</li> <li>- Os coaches são selecionados e treinados para lidar com consultores autistas e membros das equipes dos clientes com os quais trabalharão, harmonizando o trabalho;</li> <li>- Os gestores de projeto prestam suporte nas questões técnicas relativas ao trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profissionais recrutados já possuem conhecimentos e habilidade técnica, dispensando formação profissional;</li> <li>- A ação dos coaches reforça comportamentos positivos e desestimula atitudes indesejáveis, quando necessário;</li> <li>- Treinamentos em períodos entre projetos.</li> </ul>

Fonte: Elaboração dos autores (baseado nas Entrevistas, conversas informais e dados secundários)

A empresa seleciona no mercado os profissionais de forma criteriosa, e a taxa de rejeição de currículos de consultores é de cerca de 90% (AUTICON, 2018). Tanto os consultores como os *coaches* são contratados da empresa, ainda que desempenhem suas funções na sede dos clientes, e ambos os tipos de profissionais podem ser pessoas com TEA. A maioria dos consultores trabalha entre 30 e 40 horas semanais, dependendo das condições aceitas pelo trabalhador, algo incomum para pessoas com autismo, as quais geralmente trabalham menos horas que os demais profissionais (BURGESS; CIMERA, 2011).

O processo de seleção de profissionais busca pessoas com habilidades técnicas e grau de desenvolvimento compatível com as atividades profissionais. Após a candidatura ao cargo de consultor, a seleção é feita através de entrevista informal, de avaliação de habilidades técnicas e, por fim, de participação em *workshops* preparatórios para a atuação nas empresas contratantes. A busca pelos profissionais mais adequados é constante e, a qualquer momento, um candidato pode iniciar o processo, enviando os documentos solicitados no *site* da empresa.

Os *workshops* preparatórios ocorrem em três fases, após a avaliação de habilidades técnicas. Na primeira, de duas semanas, são trabalhados aspectos de interação social. Na segunda etapa, a qual pode demorar até seis semanas, são reforçados os fundamentos técnicos sem enfatizar um cliente específico. Esta segunda etapa pode ser dispensada, dependendo do nível técnico do consultor. A terceira etapa de preparação direciona o conhecimento do consultor para atender às necessidades específicas do contratante da consultoria. Envolve tecnologias específicas utilizadas no cliente e tem duração variável de acordo com a necessidade. No perfil da empresa, é destacado que a empresa oferece uma carreira, muito mais que um trabalho (*job*) (AUTICON 2019).

Cada novo funcionário é alocado a determinado projeto de contratante da empresa. Esta designação é feita com base no processo seletivo e utiliza dados nele coletados. Assim que o consultor completa a seleção, é identificado projeto adequado às características e



conhecimentos do indivíduo e o mesmo é alocado à empresa cliente. Para consultores veteranos, o histórico e o currículo permitem a realocação em outros projetos que estejam disponíveis. A alocação dos consultores explicitamente leva em conta as habilidades do consultor e suas necessidades no que tange ao ambiente de trabalho (AUTICON, 2020).

O acompanhamento do trabalho dos consultores é feito através de *coaching*, de forma remota. Quando necessário, é feito acompanhamento presencial, mas, em geral, apenas os consultores da Auticon frequentam as dependências das empresas clientes. Os *coaches* são selecionados e treinados para lidar com consultores autistas e membros das equipes dos clientes com os quais trabalharão, harmonizando o trabalho. O gestor de projeto da empresa contratante presta suporte nas questões técnicas relativas ao trabalho, auxiliando o processo de acompanhamento.

As ações de treinamento realizadas na Auticon são voltadas ao pleno uso das capacidades dos consultores no ambiente de trabalho. Em virtude do processo seletivo ser rigoroso, os profissionais recrutados já possuem conhecimentos e habilidade técnica adequados, dispensando, em diversos casos, formação profissional adicional e já podendo atuar nos projetos da empresa. A ação dos *coaches* reforça comportamentos positivos e desestimula atitudes indesejáveis, quando necessário, atuando como processo de acompanhamento, mas também como formação continuada. Nos períodos entre projetos, os consultores recebem treinamentos, quando não estão de férias (AUTICON, 2020).

## **Resultados Obtidos e Processos de Inclusão**

Em seu Relatório de Impacto Global de 2020 (AUTICON 2020), a empresa publicou uma pesquisa interna com seus consultores autistas sobre a mudança em suas vidas. Nas respostas, tem-se que 70% melhoraram sua confiança em si mesmo, 74 % perceberam melhora no seu bem-estar, 64% perceberam melhora na sua autonomia pessoal (AUTICON 2020).

A Auticon é autossustentada em termos financeiros. Este fato, aliado à sua política de expansão, compreende indicadores de que seu modelo de negócio é exitoso (AUTICON, 2020; KREUTZER; NIENDORF, 2017). O crescimento da empresa pode ser observado pela criação de filiais em diversas cidades na Alemanha, chegando à Inglaterra, França e Suíça.

Outro indicador de sucesso são os diversos prêmios obtidos, os quais destacam a inovatividade e o impacto social da contratação de consultores com autismo em uma área competitiva. Podem ser citados como premiações relevantes: “*Deutscher Gründerpreis – Honorary Award*”, “*KfW Award Gründerchampion*”, “*IQ Prize Mensa Germany – MinD e.V.*” e “*IT-INNOVATION Award 2014*”. O último grande prêmio recebido é de 2019, o “*Milestones Visionary Employer*”, o qual honrou a presidente da empresa como empregadora visionária. A atuação da empresa também chamou a atenção da imprensa, levando a artigos favoráveis em diversos jornais como The Economist, The Guardian, BBC News e Financial Times.

O fato de receber tantas indicações a prêmios e atenção na mídia colaborou para aumentar

o número de clientes e para o fortalecimento da marca. A Auticon conseguiu diversificar seu rol de contratantes, abrangendo empresas de médio e grande porte de diversos ramos de atuação, tais como Postbank, Siemens, Allianz, Telekom Innovation Laboratories, UniCredit, Henkel e o jornal Der Spiegel. Em poucos anos, a empresa conseguiu um espaço significativo no mercado, conquistado essencialmente pelo seu diferencial que é a mão de obra de pessoas com autismo.

O sucesso empresarial e de inclusão da Auticon seria derivado de que fatores? Uma possível explicação seria o fato da firma implementar de forma intuitiva e integrada os processos de inclusão de autistas descritos por Leopoldino e Coelho (2017). Deste modo, a empresa conseguiu atuar sem intermediários, selecionando mão de obra mais capacitada e aproveitando os diferenciais associados ao autismo de forma mais eficiente. A empresa criou uma rede de firmas contratantes, e a gerencia com eficiência. Controla o trabalho dos colaboradores com a ajuda dos *coaches*, gerentes de projeto, e da tecnologia da informação. O Quadro 3 apresenta a relação entre os processos da Auticon e os processos de inclusão identificados por Leopoldino e Coelho (2017).

O processo de preparação dos indivíduos não demandou esforço da Auticon, uma vez que os consultores recrutados pela empresa vêm com formação prévia, proporcionada pela família e pela sociedade. A ação dos *coaches* no sentido de reforçar comportamentos positivos e desestimular atitudes indesejáveis e os treinamentos em períodos entre projetos mantém o grupo de consultores atualizado em seus conhecimentos ao longo do tempo, corroborando a literatura sobre este tipo de suporte (LORENZ et al., 2016). Ao mesmo tempo, os colaboradores são encorajados na sua autonomia, reduzindo a dependência negativa do *job coach* (SEAMAN; CANNELLA-MALONE, 2016).

A atividade de encaminhar para o mercado é feita pela empresa, diecionando consultores para contratantes compatíveis com suas necessidades e capacidades, e fazendo a realocação ao término dos projetos. O ajuste do ambiente laboral é feito pelas empresas contratantes dos consultores, seguindo orientações dos *coaches da Auticon*. Desta forma, facilita-se a inclusão e o maior desempenho profissional dos consultores (SCOTT et al., 2018).

**Quadro 3** - Processos da Auticon x Processos de Inclusão de Leopoldino e Coelho (2017)

Processos da Auticon	Indícios de ações destes processos encontrados na pesquisa	Processos de Inclusão de Autistas no Mercado de Trabalho
Seleção dos Consultores	A seleção profissional de consultores na Auticon facilita seu encaminhamento para empresas demandantes das consultorias.	Encaminhar para o Mercado
Alocação do Consultor para Contratante	O encaminhamento para o mercado é feito a cada alocação de consultor a um projeto, repetindo-se enquanto for vantajoso para as partes envolvidas.	Encaminhar para o Mercado

Processos da Auticon	Indícios de ações destes processos encontrados na pesquisa	Processos de Inclusão de Autistas no Mercado de Trabalho
Acompanhamento do Trabalho dos Consultores	Este processo é feito pelas empresas contratantes dos consultores e orientado pelos coaches da Auticon	Ajustar o Ambiente Laboral
	Acompanhamento feito pelos coaches minimiza a necessidade do empregado sair do cliente. Problemas são percebidos e solucionados tempestivamente. Colaboração dos gerentes de projeto.	Acompanhar o Processo
Treinamento	A Auticon implementa os processos de treinamento parcialmente. Consultores já chegam na empresa com a formação proporcionada pela família e pela sociedade.	Preparar os Indivíduos

Fonte: Elaboração dos autores

O acompanhamento do processo é feito pelos *coaches* de forma remota, visando minimizar a necessidade do empregado sair do cliente, ou de fiscalização presencial e facilitando o ajustamento entre os indivíduos, suas tarefas no trabalho e o ambiente da organização (SCOTT *et al.*, 2018). Deste modo, problemas são percebidos e solucionados tempestivamente. A colaboração dos gerentes de projeto das empresas contratantes ajuda no monitoramento das atividades.

O sucesso na expansão da Auticon através de suas filiais mostra que este modelo pode ser replicado, aumentando as vagas disponíveis para pessoas com TEA. Ao mesmo tempo, não se pode esperar que seja uma bala de prata, resolvendo a questão da empregabilidade das pessoas com autismo. A restrição a apenas uma área de atuação, a consultoria de informática e *compliance*, e o alto percentual de rejeição nos processos seletivos da empresa indicam que mais alternativas com diferentes níveis de exigência e que abrangem outras áreas do conhecimento podem ser mais eficientes na inclusão de um maior número de trabalhadores autistas.

Recomenda-se, portanto o desenvolvimento de empreendimentos laborais abertos às pessoas com TEA, ampliando as áreas de atuação, a participação e o contingente de indivíduos empregados de modo mais abrangente. A mera replicação de modelos de sucesso deve ser questionada, pois pode levar ao capacitismo (*ableism*) desumanizante, no qual os indivíduos sofrem preconceito a respeito do que podem ou não realizar. O estudo a respeito dos processos que sustentam a inclusão de autistas no mercado de trabalho está em suas fases iniciais e espera-se que possa contribuir positivamente para a democratização do acesso ao emprego para estes indivíduos. A literatura aponta que as capacidades dos autistas podem ser efetivas em um amplo universo de contextos (SCOTT *et al.*, 2018) e novos caminhos podem e devem ser explorados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da Auticon revelou uma empresa jovem, em processo de crescimento, mas com um processo de negócio bem definido e consistente. A contratação de pessoas com autismo como consultoras consiste em diferencial técnico e de mercado, uma vez que explora características positivas associadas às pessoas com TEA. Os principais benefícios obtidos pela empresa compreendem o ganho de imagem e a utilização de sua força de trabalho em atividades que gerem valor, resultado compatível com a literatura (LEOPOLDINO; COELHO, 2017).

O processo de inclusão dos consultores utilizou-se amplamente do *coaching*, algo já conhecido como tecnologia de suporte ao trabalho de autistas. Excetuando-se o processo de preparação dos indivíduos, implementado apenas parcialmente, a Auticon, da sua maneira, adotou todos os processos de inclusão de autistas no mercado de trabalho descritos por Leopoldino e Coelho (2017). O fato de centralizar a execução dos processos eliminou a necessidade de entidades intermediárias, o que aparentemente deu maior eficiência e potencializou o crescimento da empresa. Pode-se caracterizar a abordagem de inclusão adotada como bem sucedida mas, ao mesmo tempo, salienta-se que mais alternativas de processos inclusivos mais abertos devem ser oferecidas para maior difusão do acesso ao trabalho entre as pessoas com autismo.

As principais limitações do estudo decorrem do pouco tempo de funcionamento da empresa investigada e da negação de maiores informações sobre os procedimentos internos para análise por parte da firma, o que restringe análises retrospectivas e maior aprofundamento. Outra questão não contemplada pelo escopo desta pesquisa, e que demandaria maior grau de acesso, é a análise da empresa através do ponto de vista dos consultores autistas.

Como sugestões para estudos futuros podem ser vislumbrados a pesquisa sobre os consultores e sua qualidade de vida, questões de gênero no trabalho envolvendo autistas e uma análise comparativa de outros empreendimentos que utilizem modelos de negócios alicerçados em profissionais com TEA. Acredita-se que a pesquisa sobre processos e práticas pode levar à padronização de boas práticas e ampliação de iniciativas que gerem empregos competitivos e não competitivos para as pessoas com autismo, outros transtornos do desenvolvimento ou deficiências diversas.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em set. 2019. Aceito para publicação em jul. 2020.

## REFERÊNCIAS

Abdalla, M. M. *et al.* Quality in Qualitative Organizational Research: types of triangulation as a methodological alternative. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 66-98, 2018. doi:10.13058/raep.2018.v19n1.578.

AUSTIN, R. D.; PISANO, G. P. Neurodiversity as a competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 95, n. 3, p. 96-103, 2017.

AUSTIN, R.D.; SONNE, T. The Dandelion Principle: Redesigning work for the innovation economy. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 4, p. 67-72, 2014.

AUTICON. **Welcome to Auticon. 2018**. Disponível em: <<http://auticon.com/>>. Acesso em: 15 maio 2018.

AUTICON. **Another Perspective Company Profile**. 2019. Disponível em: <[https://auticon.com/wp-content/uploads//2019/12/auticon-company-profile\\_final-2.pdf](https://auticon.com/wp-content/uploads//2019/12/auticon-company-profile_final-2.pdf)>. Acesso em: 15 maio de 2020

AUTICON. **Global Impact Report 2020**. Disponível em: <<https://auticon.com/auticons-2020-global-impact-report>>. Acesso em: 23 maio 2018.

BAI, D. *et al.* Association of genetic and environmental factors with autism in a 5-country cohort. **JAMA Psychiatry** (online), jul. 2019. doi:10.1001/jamapsychiatry. 2019.

BONTEMPO, T. **Sensory Processing Patterns in High-Ability Adults with Autism Spectrum Disorders in the Workplace**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Reabilitação) – Queen' College, Kingston, Ontario, 2009.

BUESCHER, A. V. S. *et al.* Costs of autism spectrum disorders in the United Kingdom and the United States. **JAMA Pediatrics**, v. 168, n. 8, p. 721-728, 2014.

BURGESS, S.; CIMERA, R. E. Employment outcomes of transition-aged adults with autism spectrum disorders: A state of the states report. **American Journal on Intellectual and Developmental Disabilities**, v. 119, n. 1, p. 64-83, 2014.

BURKE, R. V. *et al.* Evaluation of two instruction methods to increase employment options for young adults with autism spectrum disorders. **Research in Developmental Disabilities**, v. 31, n. 6, p. 1223-1233, 2010.

CHARTA DER VIELFALT. **Diversity Management**. Disponível em: <<http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

DAVIDSON, M. N. **The End of Diversity As We Know It: Why Diversity Efforts Fail and How Leveraging Difference Can Succeed**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2011.

DIVAN, G. *et al.* Challenges, coping strategies, and unmet needs of families with a child with autism spectrum disorder in Goa, India. **Autism Research**, v. 5, n. 3, p. 190-200, 2012.

GANZ, M. L. The lifetime distribution of the incremental societal costs of autism. **Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine**, v. 161, n. 4, p. 343-349, 2007.

GARCÍA-VILLAMISAR, D.; WEHMAN, P.; NAVARRO, M. D. Changes in the quality of autistic people's life that work in supported and sheltered employment. A 5-year follow-

up study. **Journal of Vocational Rehabilitation**, v. 17, n. 4, p. 309-312, 2002.

GOMES, P. *et al.* Autism in Brazil: a systematic review of family challenges and coping strategies. **Jornal de Pediatria**, v. 91, n. 2, p. 111-121, 2015.

GOMES, L. E. F.; SCATOLIN, H. G. Autismo e os desafios no mercado de trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 9, p. 153-168, 2020.

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

HAGNER, D.; COONEY, B. F. "I do that for everybody": Supervising employees with autism. **Focus on Autism and other Developmental Disabilities**, v. 20, n. 2, p. 91-97, 2005.

HEDLEY, D. *et al.* Transition to work: perspectives from the autism spectrum. **Autism**, v. 22, n. 5, p. 528-541, 2017.

HENDRICKS, D. Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. **Journal of Vocational Rehabilitation**, v. 32, n. 2, p. 125-134, 2010.

HURLBUTT, K.; CHALMERS, L. Employment and adults with Asperger syndrome. **Focus on Autism and other Developmental Disabilities**, v. 19, n. 4, p. 215-222, 2004.

JOHN, R. P. S.; KNOTT, F. J.; HARVEY, K. N. Myths about autism: An exploratory study using focus groups. **Autism**, v. 22, n. 7, p. 845-854, 2018.

KARST, J. S.; VAN HECKE, A. V. Parent and family impact of autism spectrum disorders: A review and proposed model for intervention evaluation. **Clinical Child and Family Psychology Review**, v. 15, n. 3, p. 247-277, 2012.

KIRBY, A. V. *et al.* "Who is going to pay for the Wi-Fi?" Exploring adulthood from the perspectives of autistic youth. **Autism in Adulthood**, v. 1, n. 1, p. 37-43, 2019.

KNAPP, M.; ROMEO, R.; BEECHAM, J. Economic cost of autism in the UK. **Autism**, v. 13, n. 3, p. 317-336, 2009.

KREUTZER, K.; NIENDORF, E. Social Business Models – A typology based on levels of integration. **Die Unternehmung**, v. 71, n. 2, p. 183-196, 2017.

LEOPOLDINO, C. B. Inclusão de autistas no mercado de trabalho: uma nova questão de pesquisa para os brasileiros. **Gestão e Sociedade**, v. 9, n. 22, p. 853-868, 2015.

LEOPOLDINO, C. B.; COELHO, P. F. da C. O Processo de Inclusão de Autistas no Mercado de Trabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 141-156, 2017.

LORENZ, T. *et al.* Autism and overcoming job barriers: Comparing job-related barriers and possible solutions in and outside of autism-specific employment. **PloS one**, v. 11, n. 1, 2016.

LORENZ, T.; HEINITZ, K. Aspergers - different, not less: Occupational strengths and job interests of individuals with Asperger's syndrome. **PloS one**, v. 9, n. 6, 2014.

LORENZ, T.; REZNIK, N.; HEINITZ, K. A Different Point of View: The Neurodiversity Approach to Autism and Work. In: **Autism-Paradigms, Recent Research and Clinical Applications**. InTech, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAVRANEZOULI, I. *et al.* The cost-effectiveness of supported employment for adults with autism in the United Kingdom. **Autism**, v. 18, n. 8, p. 975-984, 2014.

MCLAREN, J. *et al.* Individual placement and support for people with autism spectrum disorders: A pilot program. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, v. 44, n. 3, p. 365-373, 2017.

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

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

OLSEN, W. Triangulation in social research: qualitative and quantitative methods can really be mixed. **Developments in Sociology**, v. 20, p. 103-118, 2004.

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.

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, 2014.

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.

RASGA, C.; VICENTE, A. M. O que acontece quando as crianças com autismo crescem? Um estudo exploratório. **Observações: Boletim Epidemiológico**, n. 5, p. 24-28, 2017.

RANDO, H.; HUBER, M. J.; OSWALD, G. R. An Academic Coaching Model Intervention for College Students on the Autism Spectrum. **Journal of Postsecondary Education and Disability**, v. 29, n. 3, p. 257-262, 2016.

RAST, J. E.; ROUX, A. M.; SHATTUCK, P. T. Use of vocational rehabilitation supports

for postsecondary education among transition-age youth on the autism spectrum. **Journal of Autism and Developmental Disorders**, n. 50, p. 2164–2173, 2019.

ROSQVIST, H. B.; KEISU, B. Adaptation or recognition of the autistic subject? Reimagining autistic work life: deconstructing the notion of “real jobs” in the Swedish autistic self-advocacy movement. **Journal of Vocational Rehabilitation**, v. 37, n. 3, p. 203–212, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **METODOLOGIA DE PESQUISA**. 5. ED. PORTO ALEGRE: PENSO, 2013.

SCHALL, C.; WEHMAN, P.; MCDONOUGH, J. L. Transition from school to work for students with autism spectrum disorders: understanding the process and achieving better outcomes. **Pediatric Clinics**, v. 59, n. 1, p. 189–202, 2012.

SCOTT, M. *et al.* Employers’ perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. **PloS one**, v. 12, n. 5, p. e0177607, 2017.

SCOTT, M. *et al.* Factors impacting employment for people with autism spectrum disorder: A scoping review. **Autism**, v. 23, n. 4, p. 869–901, 2018.

SPINK, Peter Kevin. O pesquisador conversador no cotidiano. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, p. 70–77, 2008.

SEAMAN, R. L.; CANNELLA-MALONE, H. I. Vocational skills interventions for adults with autism spectrum disorder: a review of the literature. **Journal of Developmental and Physical Disabilities**, v. 28, n. 3, p. 479–494, 2016.

SHATTUCK, P. T. *et al.* Postsecondary education and employment among youth with an autism spectrum disorder. **Pediatrics**, v. 129, n. 6, p. 1042–1049, 2012.

TAYLOR, J. L.; HENNINGER, N. A.; MAILICK, M. R. Longitudinal patterns of employment and postsecondary education for adults with autism and average-range IQ. **Autism**, v. 19, n. 7, p. 785–793, 2015.

WEHMAN, P. *et al.* Project SEARCH for youth with autism spectrum disorders: Increasing competitive employment on transition from high school. **Journal of Positive Behavior Interventions**, v. 15, n. 3, p. 144–155, 2013.

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, 2014.

ZANON, R. B.; BACKES, B.; BOSA, C. A. Identificação dos primeiros sintomas do autismo pelos pais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 1, p. 25–33, 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>).

**José Carlos  
Lázaro da Silva  
Filho**

Professor Associado da Universidade Federal do Ceará. Pós-Doutorado no Zentrum Technik und Gesellschaft (ZTG) da TU-Berlin. Doutor pela Technische Universität-Berlin (Alemanha), no Institut für Management in der Umweltplanung. Professor do PPGA-UFC – Programa da Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

**Katrin Maria  
Nissel**

Mestre em Filologia Românica, Literatura e Cultura Lusófonas, Filosofia e Germanística. Professora de Comunicação Intercultural, Gestão da Diversidade, Cultura Brasileira e Europeia na Hochschule Bremen (Universidade de Ciências Aplicadas de Bremen), Alemanha.



Foto: Tatiana Rodrigues

## **Viradores e suas Virações: a prática cotidiana de um empreendedor artista de rua<sup>1</sup>**

**Bezamat de Souza Neto, Daniela Martins Diniz e Albert Souza Silva**

### **Resumo**

O objetivo da pesquisa foi investigar práticas de gestão ordinária do empreendedor artista de rua, buscando evidenciar como se dá o “se virar” desse indivíduo no âmbito da gestão de seu “negócio”. Enquadrando o artista no metamodelo empreendedorístico do “virador”, foram observadas características relacionadas ao espaço, recursos mobilizados e interações sociais vivenciadas pelos artistas de rua observados. Quanto ao método, foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa em um cruzamento de ruas da cidade de São João del-Rei (Minas Gerais), a partir das técnicas de observação não participante e entrevista. Os achados empíricos apontam para uma situação de ressignificação dos espaços, vivências e fazeres, nos quais os artistas investigados fazem da rua seu “picadeiro” e escritório, realizando, de modo consciente ou não, a gestão ordinária dos seus “negócios”. Os resultados sinalizam, também, que os artistas de rua pesquisados são personagens envolvidos em mitos, ritos e preconceitos, sendo reconhecidos e valorizados por alguns, mas tratados à margem da sociedade por outros.

### **Palavras-chave**

Empreendedor. Artista de Rua. Cotidiano. Gestão Ordinária. Prática.

### **Abstract**

The objective of the research was to investigate the ordinary management practices of the enterprising street artist, seeking to show how this individual's “turn around” occurs within the management of his/her “business”. Framing the artist in the entrepreneurial metamodel of the “turner”, characteristics related to space, mobilized resources and social interactions experienced by the street artist were observed. As for the method, an exploratory research with a qualitative approach was carried out at an intersection of streets in the city of São João del-Rei (Minas Gerais), using non-participant observation and interview techniques. The research findings point to a situation of redefinition of spaces, experiences and activities, in which the investigated

artist makes the street his/her “arena” and office, performing, consciously or not, the ordinary management of his/her “business”. The results also signal that the researched street artist is a character involved in myths, rites and prejudices, being recognized and valued by some, but treated on the margins of society by others.

**Keywords** Entrepreneur. Street Artist. Everyday Life. Ordinary Management. Practice.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como temática central o empreendedorismo e o cotidiano do artista de rua captados a partir de um estudo empírico conduzido na cidade de São João del-Rei (Minas Gerais). Desse modo, buscou-se trazer à tona questões empreendedoras associadas a esses “viradores” e suas “virações” em meio às relações cotidianas, significações culturais e identitárias, buscando evidenciar como se dá o “se virar” desses indivíduos no âmbito da gestão ordinária de seus negócios.

Dentre as várias abordagens que podem ser encontradas na literatura sobre a noção de empreendedorismo, há um consenso em relação ao papel do empreendedor na definição de estratégias de criação e gestão de seu negócio (FILION, 2000; RAUCH *et al.*, 2004; SARASVATHY, 2004; ZAHRA *et al.*, 2009). Carrieri *et al.* (2014), todavia, destacam que predominam, no campo da administração, práticas gerenciais que estabelecem regras universais para o sucesso do gestor e empreendedor, desconsiderando que muitos desses modelos de gestão generalistas não se enquadram nos perfis e contextos das organizações do dito “homem comum”, o qual representa justamente a unidade de análise deste estudo: o artista de rua.

Investigar o homem comum implica em estudar o social individualizado, conforme propõe Lahire (2005), buscando reconhecer a realidade social interiorizada em um indivíduo, o qual deve ser visto como produto de múltiplos processos de socialização. Logo, o homem comum, em suas relações e fazeres cotidianos, constitui-se como um indivíduo social, apontando para a necessidade de investigar esse personagem, seus elementos constituintes e sociais.

Homem comum que vive em meio às práticas cotidianas ou “esquemas de operações e manipulações técnicas” (CERTEAU, 1998, p. 109), perfil que não se enquadra no modelo hegemônico de empresa concebido no campo da administração. Principalmente, porque as práticas cotidianas do homem comum estão mais vinculadas ao que Carrieri *et al.* (2014) denominam de gestão ordinária – uma forma de gestão menos racional e prescritiva, mais

emergente e fortemente vinculada ao contexto e recursos que o sujeito tem em mãos. Por isso, torna-se relevante investigar as práticas do homem/empreendedor comum em sua gestão das coisas ordinárias, visto que, de acordo com Azevedo (2013), a prática pode ser descrita como padrões definidos pela própria execução que sofrem variações decorrentes de mudanças contextuais, de tempo, de atores e recursos envolvidos.

Complementarmente, Souza Neto (2008) aponta que há um conflito libertário impregnado no fazer e gerir do homem comum, o qual não se separa de suas relações sociais e busca a sua sobrevivência em meio às estruturas sociais, econômicas e culturais vigentes. O agente empreendedor trabalha com os recursos que têm em mãos, escassos ou não (LEVI-STRAUSS, 1966), recombina continuamente seus conhecimentos, fazendo de sua prática um elemento metamórfico contextual, se virando, ou melhor se tornando um “virador” (SOUZA NETO, 2003; 2008). Um personagem que habita a menor unidade econômica e sem o “ego inflado” por posturas racionais ou cartesianas, um empreendedor apegado à realidade.

O virador: um metamodelo do empreendedor brasileiro, que, muitas vezes, não pode ser explicado pelos perfis empreendedores clássicos do campo da administração, um personagem criador de dificuldades analíticas para as ciências sociais (SOUZA NETO, 2003; 2008). Tal empreendedor é resultante das condições de necessidade e oportunidade colocadas e/ou construídas em meio à sua própria existência. Os atributos do virador não são características particulares de um dado setor da economia brasileira, mas, sim, dos mais diversos segmentos socioeconômicos. Afinal, de alguma maneira, todos nós nos viramos. Quem não busca transformar limitações e desvantagens em recursos e soluções bem manipuladas pela criatividade e improvisação? (BAKER; NELSON, 2005; SOUZA NETO, 2003; 2008).

Ainda, segundo Souza Neto (2008; 2003), o fenômeno do empreendedorismo deve ser compreendido a partir do estudo das práticas individuais e sociais desempenhadas pelos indivíduos no contexto real e informal em que se inserem. Porém, poucos estudos na área investigam o empreendedorismo a partir desse olhar e, sobretudo, no contexto do empreendedor artista de rua (SACHS, 2003; SOUZA, 2010; SOUZA; CARRIERI 2011; CARRIERI *et al.*, 2014; CARRIERI *et al.*, 2018).

Com o intuito de contribuir para esse debate, o objetivo do estudo foi investigar práticas de gestão ordinária do empreendedor artista de rua de uma cidade mineira, buscando evidenciar como se dá o “se virar” desse indivíduo no âmbito da gestão de seu “negócio”. Nessa direção, buscou-se alcançar maior conhecimento sobre características relacionadas ao espaço, recursos mobilizados e interações sociais vivenciadas pelos artistas de rua investigados.

Quanto à sua relevância, pretendeu-se com este estudo avançar em diferentes aspectos. Primeiramente, buscando superar modelos de gestão predominantes no campo da administração que privilegiam um olhar universal e baseado em ferramentas prescritivas e racionais. Diferentemente dessa lógica, este estudo propôs investigar o fenômeno a partir de uma visão local, baseada nas vivências reais do sujeito (o que de fato é e não o que deveria ser), bem como captando aspectos que emergem no cotidiano da gestão. Como reforça estudo contemporâneo de Carrieri *et al.* (2018, p. 1): “[...] a gestão ordinária é apresentada

como uma crítica aos modelos hegemônicos do campo da administração que buscam simplificar a realidade complexa do ambiente organizacional”.

Outra contribuição está relacionada à unidade empírica de observação: o empreendedor artista de rua. O campo dos Estudos Organizacionais pode se beneficiar ao resgatar a gestão sob a perspectiva dos “sujeitos comuns”, dando “voz” a indivíduos pouco investigados e “[...] se interessando por suas histórias, discursos, e práticas, recuperando o direito de eles serem vistos como gestores e produtores de conhecimento” (CARRIERI *et al.*, 2018, p. 1). Conforme Certeau (1994), essa forma de investigação traz à tona nova perspectiva de análise sobre as práticas gerenciais.

Por fim, ao contemplar a arte, buscou-se abordar algumas funções sociais valorizadas a partir do século XX, funções ligadas a autonomia, emancipação e sustentabilidade, visto que também são geradoras de consumo, criação e emprego (SEN, 2000; LAHIRE, 2005; SOUZA; CARRIERI; 2011). Conforme sugere Yunus (2008, p. 9), “[...] we need a new type of business that pursues goals other than making personal profit — a business that is totally dedicated to solving social and environmental problems”.

Para além dessa contextualização, o artigo encontra-se dividido em quatro partes. Na próxima seção, são apresentados conceitos fundamentais para a compreensão do cotidiano e da posição espaço-tempo do empreendedor virador. Na sequência, são discutidos os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, conduzida em uma cidade mineira e, em seguida, são apresentados os dados tratados e analisados. O artigo encerra-se com reflexões contidas nas considerações finais do estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Com o foco de narrar práticas comuns como eventos particulares, Certeau (1998) inicia o seu livro abordando as “artes do fazer”, valorizando as ações do indivíduo ordinário, comum. O autor busca certo estranhamento da realidade de modo a não confinar o estranho a uma condição reducionista ou estereotipada, e aborda as práticas de reapropriação de um dado espaço previamente estruturado pela organização social-cultural vigente, trazendo à tona a necessidade de maior compreensão do ordinário (SOUZA FILHO, 2002).

A prática do indivíduo ordinário “de comum nada tem”, uma vez que ele não possui características de um ser passivo, agindo de modo uniforme e conformado quanto ao consumo de práticas, ideias, valores, produtos e imposições do mercado e dos poderes sociais. Colocando, assim, o homem comum como um subversor dos valores de consumo, visto que na posição de consumidor ele se apropria, ressignifica e modifica as pretensões originais do que há de ser consumido. Logo, o que o indivíduo realmente pratica como elementos análogos, as suas práticas e táticas para lidar com o cotidiano e se articular nos diferentes contextos sociais em que se insere é o que pode ser chamado de artes do fazer (CERTEAU 1998). Nessa direção, Carrieri *et al.* (2014) propõem que o estudo do cotidiano implica em investigar as artes do fazer nas estratégias, táticas, práticas de produção e de consumo dos indivíduos.

As táticas dos indivíduos, na visão de Certeau (1998), quando aplicadas sob a lente dos estudos organizacionais, encontram-se constantemente associadas não somente ao gerir, mas, também, ao uso do espaço e à construção de significações culturais e identitárias. O estudo dessas táticas leva-nos a possibilidades de conhecer a gestão ordinária do indivíduo, o qual, juntamente e de modo semelhante ao cotidiano, se reinventa constantemente e se comporta como habitante do espaço e, portanto, portador de historicidade. Desse modo, abre-se espaço para que seja introduzida a gestão ordinária, abordando o homem comum imerso em suas relações familiares / sociais e em seus negócios com suas estratégias.

Para tratar de questões relativas ao universo do homem comum – aquele que faz a gestão ordinária –, torna-se relevante discutir as ressignificações culturais e identitárias, dessa vez não do consumo, mas da gestão e relações de negócio. As práticas do gerencialismo têm sido fortemente difundidas por consultorias, livros e revistas de administração, entre outros meios, defendendo um modelo formal e ideal de organização, baseado em grandes organizações que, muitas vezes, não se aplicam a pequenos empreendimentos, inseridos, em sua maioria, na economia informal (SOUZA NETO, 2008; CARRIERI *et al.* 2014; 2018).

Por trazer uma visão funcionalista, na qual existe uma divisão clássica e eficiente de tarefas, métodos efetivos de controle e estruturas organizacionais formais, tal modelo, por apresentar um caráter rígido, não contempla a diversidade de organizações existentes no mercado. Portanto, tratar por iguais organizações distintas, ainda que tal diferença se encontre em apenas um aspecto de estrutura, contexto, pessoas ou história, seria pregar valores irreais ao empreendedorismo e aos negócios no contexto brasileiro (SOUZA NETO, 2008; CARRIERI *et al.* 2014).

Yunus (2007) acrescenta que é necessário introduzir e pensar em outros tipos de negócios (*a new kind of business*), extrapolando empreendimentos baseados somente na lógica de maximização de lucro e considerando que: “[...] entrepreneurs will set up social businesses not to achieve limited personal gain but to pursue specific social goals (YUNUS, 2008, p. 9). Portanto, é preciso reconhecer essa diversidade organizacional em termos de objetivos empresariais, bem como levar em conta os propósitos individuais que podem ser diversos e paradoxais.

Carrieri *et al.* (2018) sugerem que, na gestão ordinária, valoriza-se justamente tal multiplicidade das individualidades, das experiências, das práticas e dos discursos dos sujeitos. A prática, de acordo com Azevedo (2013), pode ser considerada a menor unidade de análise social, admitindo duas possibilidades: a primeira, voltada para a prática como método de aprendizagem, e a segunda, como ocupação ou campo de atividade. Santos e Silveira (2015, p. 83) conceituam prática como um conjunto de atividades humanas organizadas e de ações que incorporam fazeres e dizeres: “[...] aqueles fazeres que dizem algo sobre alguma coisa”.

Certeau (1998) acrescenta que as maneiras de fazer constituem-se como as incontáveis práticas de apropriação do espaço através das técnicas de produção sociocultural. O espaço pode ser descrito como local onde se inscreve e se realiza o conjunto de discrepâncias da realidade, constituído por uma articulação entre o global e o local, no qual se dá o processo de reprodução das relações sociais. Desse modo, experiências, vivências do presente e

possibilidades futuras são alguns dos principais componentes do espaço, tornando-o um elemento dinâmico e fluido (CARLOS, 1996; LYNCH, 1980).

Lugar, por sua vez, pode ser definido como plano, posição no espaço/tempo. A construção do lugar resulta da existência de múltiplas dimensões do espaço, as quais são constituídas pelo objetivo (socioeconômico) e subjetivo (poético). Tais dimensões fazem parte da face do virador que, por meio de sua criatividade e improvisação, se constitui como membro da sociedade na entrega de seu trabalho, além de ser aquele que constrói e objetiva seu próprio sonho (CARLOS, 1996; SOUZA NETO, 2008).

O virador encontra-se no processo que Guattari (1990), em outro contexto, nomeia de “se pôr a ser”, sendo incluso nos subconjuntos que rompem com o atual encaixe social, uma vez que esses indivíduos propõem uma fuga processual e trabalham por conta própria, desfazendo-se assim dos padrões previamente propostos. O que remete novamente à questão da gestão ordinária, na qual o virador se põe a ser de modo “despadronizado” quando relacionado ao modelo de gestão dominante nos estudos organizacionais (CARRIERI *et al.*, 2014). Portanto, o foco passa a ser no homem comum que se encontra em um contexto midiático e conta a sua história, ganha voz, textos e discursos, criando novos signos e agregando significâncias e significado às suas ações (CARRIERI *et al.*, 2014).

Tal entendimento privilegia uma lente que relaciona o homem e o espaço, conforme propõe Heidegger (2001), sendo possível referenciar o processo de autoconstrução aplicado à concepção do homem comum, da gestão ordinária e do virador. O autor questiona a noção “habitar” através da busca por significações histórico-linguísticas, afirmando que o homem é à medida que habita, sendo habitar um elemento do construir, condicionado às ações pertencentes da relação homem-espaço. Heidegger (2001) acrescenta que, para que tal relação faça sentido no contexto das virações e da gestão ordinária, o “construir” deve se dar em duas vertentes: uma primeira, associada ao cultivo/crescimento, e outra, com o sentido de edificar. No contexto do virador, o construir pode ser associado à primeira definição, ao labor que se encontra diretamente conectado ao virador proposto por Souza Neto (2003; 2008). O virador, a partir de qualquer possibilidade e recurso, é capaz de criar e “se virar” continuamente, apontando para a noção de que o virador é à medida de sua viração.

Para tal, pode-se considerar três ecologias como pressuposto: a mental, a social e a natural (HEIDEGGER, 2001). O autor sugere que tais ecossistemas interagem, negando assim o isolamento da cultura e natureza, sendo necessário um modo de pensar “transversal” que integre esses elementos. Cabe, portanto, ao projeto humano, a partir da práxis, tornar os territórios existenciais “habitáveis”. O que novamente leva ao questionamento acerca da relação sujeito/objeto e sustentabilidade, uma vez que o autor parte para a subjetividade.

Ao falar de sustentabilidade, o virador, em suas virações, transforma-se em artista de rua, ressignificando os seus valores e trazendo para si associações a diferentes ideais de sustentáveis. Portanto, traz associações com a Ecopoética na prática artística, um conceito originário da *ecopoiesis* (Eco = Casa, meio ambiente; Poiesis = técnica, modo de fazer), a qual implica na estreita relação da sustentabilidade com o modo de fazer. Em outras palavras, a incorporação de um ideal sustentável nas variadas etapas da prática artística, focando no



período de treinamento das mesmas (SIQUEIRA, 2016).

A Eco-poética está relacionada ao pensar e agir do indivíduo ou do grupo, em um fazer artístico ativista e, portanto, voltado a ideais de sustentabilidade associados às três ecologias. Logo, o fazer está associado a uma poética de questionamentos dos conflitos éticos, psicológicos, profissionais, emocionais e legais. Tais elementos são analisados e estruturados através de abordagem sistêmica do fazer e ocorrem em meio a intervenções socioespaciais (SIQUEIRA, 2016).

A imaterialidade da arte encontra-se em seu fazer e transmissão e, por conta disso, Siqueira (2016) ressalta a importância de uma linguagem artística que seja transdisciplinar de modo a integrar os graus da interdisciplinaridade (o de aplicação, epistemologia e geração de novas disciplinas), através da transmissão de criativos. De acordo com Souza e Carrieri (2011), o fazer artístico pode ser entendido como um entrelaçado de práticas cotidianas individuais ou coletivas, direcionadas ao mundo material e às atividades que transcendem o mesmo.

A arte associada ao empreendedorismo está conectada à ideia de indústria cultural, na qual é feita a substituição do valor do uso da arte pelo valor de troca. Todavia, o fazer artístico não se trata apenas do mundo material e, portanto, para Souza e Carrieri (2011), a indústria cultural também não deve se prender somente à racionalidade e à funcionalização típica do mercado. Nesse contexto, tem-se um conflito entre a necessidade de sobrevivência econômica e os valores imateriais da arte, o qual pode ser correlacionado diretamente a duas das principais características do virador: a busca pela sobrevivência a todo custo, de modo que, para sobreviver, ele “se vira” continuamente, ladeando o lícito e o ilícito; e a objetivação do sonho.

Podem ser notadas, então, algumas características do virador que o mantêm em uma relação mais coerente entre os valores de sobrevivência econômica e seus valores imateriais. Esse personagem é descrito como microempresário de si, autônomo e livre, o qual se vira por aí nas esquinas e praças, gerando o próprio sustento sem depender dos demais (SOUZA NETO, 2008). Tal condição de autonomia é discutida por Sen (2000) ao argumentar que o desenvolvimento socioeconômico, seja local, regional ou nacional, depende do exercício da liberdade individual. O indivíduo como “agente” e com mais liberdade “[...] melhora o potencial das pessoas para cuidar de si mesmas e para influenciar o mundo, questões centrais para o processo de desenvolvimento” (SEN, 2000, p. 33).

## **METODOLOGIA**

Na tentativa de superar modelos de gestão predominantes no campo da administração que privilegiam um olhar universal, prescritivo e racional dos fenômenos organizacionais, buscou-se, em termos metodológicos, privilegiar uma abordagem qualitativa e exploratória, valorizando a vivência real/local dos sujeitos observados, bem como as suas visões em relação ao fenômeno em estudo. Resgatando a proposta de Bartholo (1992) e considerando que este estudo é fruto de pesquisa de iniciação científica realizada no decorrer de um ano, levou-se em conta a seguinte abordagem:

Agir eticamente, fazendo do mundo o material de seu dever, é para Humboldt o fim último da formação universitária, estruturada segundo o objetivo de visar [...] metamorfosear tanto mundo quanto possível na própria pessoa [...] pela vinculação do nosso eu com o mundo para as mais gerais, provocantes e livres inter-relações (BARTHOLO, 1992, p. 37).

Assim, buscando ser coerente com a abordagem proposta e reconhecendo as relações subjetivas nas quais o “virador” se encontra imerso, foi conduzido um estudo exploratório e qualitativo para melhor vislumbrar essas “provocantes e livres inter-relações”. Este estudo baseou-se também em Freitas e Moscarola (2002), os quais colocam, de maneira bastante provocativa, métodos de pesquisa e análise que valorizam a importância do pesquisador/cientista e usam, como exemplo, detetives que fazem uma imersão profunda em seus objetos de investigação, mas de forma livre e espontânea, permitindo que o campo “fale”. Nesse sentido, os autores descrevem alguns perfis de pesquisadores como semelhantes a personagens famosos da ficção e, dentre eles, dois perfis assemelham-se à metodologia usada na construção deste trabalho: Maigret, um detetive francês que se desloca até os locais onde a história se desenrola e, ali (essa é sua crença e esse é seu “método”), pode obter informações relativas “ao crime”, agindo de modo a parecer desprezioso e se assemelhando a um etnólogo ao se infiltrar e viver em uma sociedade usando de sua perspicácia para chegar ao conhecimento; e Sherlock Holmes, aquele agente capaz de racionalizar e sentir; que utiliza uma lente com sensibilidade e como um braço inteligente para encontrar o que procura. E essa lente, essa “medida”, é o que o diferencia, pois ela permite ao pesquisador captar os detalhes mais insignificantes e imperceptíveis da investigação.

O local empírico do estudo foi escolhido pela facilidade de acesso e pela representatividade do fenômeno: duas ruas da cidade de São João del-Rei (MG), com presença marcante de artistas de rua fazendo usos da avenida nos intervalos nos quais os semáforos fecham (mais precisamente os cruzamentos entre a Avenida Leite de Castro e a Rua Frei Candido). Para a coleta de dados, duas técnicas foram empregadas: i) observação não participante com 05 artistas que trabalham nas ruas citadas; ii) entrevistas semiestruturadas com 01 desses artistas, o que mais tinha tempo de “trajetória profissional” na rua. Ressalta-se que foram feitos 07 encontros e conversas com esse artista no decorrer de uma semana. Cada entrevista durou aproximadamente 40 minutos.

A observação, de modo geral, pode ser realizada onde o fenômeno ocorre naturalmente ou em laboratório e, para tal, são indispensáveis o objeto e o observador (FERREIRA *et al.*, 2012). A observação não participante é facilitada, pois a obtenção de dados não produz suspeitas nos objetos de estudos, sejam eles membros de comunidades, grupos, indivíduos ou instituições. Todavia, o método depende da capacidade de percepção e registro do pesquisador, além de dar margem a interpretações subjetivas e imparciais.

Retomando a descrição do espaço, o ponto de observação do pesquisador foi no canteiro central do cruzamento entre as avenidas, também utilizado para trânsito de pedestres, animais e bicicletas. A observação foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2017, período no qual foram observados costumes dos usuários das vias, tanto de canteiros quando das vias automobilísticas; a relação dos personagens com o espaço, de modo a ser notada uma lógica

de uso das estruturas e possibilidades ali presentes; a ação dos 05 artistas viradores.

Através do caminhar é instaurada a possibilidade de encontrar um primeiro espaço de enunciação no qual o caminhante constantemente atualiza uma possível verdade quanto à existência de uma lógica espacial que, por si, dispõe um conjunto de possibilidades (CERTEAU, 1998). Portanto, pode se dizer que o pedestre, em seu enunciar, tem a possibilidade de enquadrar a análise de sua relação com o espaço e com o percurso. Ao considerar o espaço e o percurso como algo não material e cartesiano, é aberta a possibilidade de interpretações da realidade/espaço/lugar através do caminhar.

Em um segundo momento, assim como Sherlock por meio de uma racionalidade e do sentir, foi utilizado o método da entrevista semiestruturada com o intuito de captar a percepção e a lente de um dos empreendedores artistas de rua, particularmente, aquele que tinha mais tempo de atuação na via investigada. Foram feitos sete encontros consecutivos com este empreendedor e definidas algumas questões prévias, mas, dando, ao mesmo tempo, liberdade ao entrevistado de colocar questões que ele julgou relevantes no decorrer das interações (BONI; QUARESMA, 2005).

Portanto, a entrevista teve foco no personagem central da pesquisa, o artista de sinal, o qual teve as suas falas plenamente transcritas, em sua forma original, preservando o seu discurso. Para o tratamento dos dados coletados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, o qual consiste no uso de técnicas de sistematização, interpretação e descrição do conteúdo das informações coletadas, a fim de compreender o discurso, aprofundar suas características e extrair os detalhes importantes. Com isso, foi possível examinar várias dimensões do relato do entrevistado e construir inferências a partir dele (RICHARDSON, 1985; SILVERMAN 2009).

## **DISCUSSÃO DOS ACHADOS**

O espaço empírico escolhido para o estudo, conforme citado na metodologia, é o cruzamento entre a Avenida Leite de Castro e a Rua Frei Candido, na cidade de São João del-Rei (Minas Gerais). Trata-se de uma das principais avenidas da cidade com um grande fluxo de veículos e pedestres, sendo ainda um dos principais acessos a diversos bairros da cidade. O cruzamento possui quatro semáforos, três pistas de mão única e uma de mão dupla, nas quais o trânsito é de veículos leves, transportes coletivos e de cargas. As duas vias são margeadas por construções comerciais e residenciais, havendo duas importantes indústrias na avenida.

Retomando a questão dos semáforos, é cabível comentar que a avenida possui um canteiro central de tamanho significativo, local de onde foram feitas as observações. Tal canteiro central é ladeado por dois canteiros de plantas, gramados, e com algumas árvores de variados portes, entre as quais, até mesmo algumas palmeiras imperiais, e, em seu centro, há uma pista pavimentada por bloquetes, a qual possui mobiliário urbano comum, composto por alguns postes para iluminação, em posição central e dispostos de modo espaçado, e bancos e lixeiras lateralmente posicionados. Trata-se de um local de vida ativa na maior parte do

tempo, remetendo ao relatado na música “Alucinação” de Belchior:

Um preto, um pobre; Uma estudante; Uma mulher sozinha; Blue jeans e motocicletas; Pessoas cinzas normais; Garotas dentro da noite; Revólver: cheira cachorro; Os humilhados do parque; Com os seus jornais; Carneiros, mesa, trabalho; [...]; O movimento do tráfego; Um rapaz delicado e alegre; Que canta e requebra; É demais!

Durante o decorrer do dia, é possível encontrar todos esses elementos, sejam em permanência ou apenas em trânsito. As construções nas vias são ponto de trabalho de muitos e, na avenida, estão localizadas duas faculdades, gerando um fluxo significativo de estudantes.

Posicionado entre um dos pontos de ônibus e um semáforo, à entrada lateral de uma garagem, há um bar, o qual há de assumir maior valor em próximos parágrafos. Os “humilhados do parque” fazem-se presentes em suas estadias dispersas pelas manhãs e tardes, e mais em trânsito, em períodos da tarde para a noite, alguns com seus sacos de material reciclável e/ou itens que recolheram durante o dia, ou simplesmente pedindo esmolas.

Das observações feitas com os cinco artistas, foi possível perceber um processo administrativo diferente dos praticados pelos gerentes convencionais, um processo administrativo mais ordinário, conforme propõe Carriere *et al.* (2014; 2018). O dado concreto é que houve gestão, seja do espaço, do tempo ou dos recursos escassos (LEVI-STRAUSS, 1966). Houve planejamento, como, por exemplo, uma busca de um melhor horário para se posicionar no semáforo, onde ficar, o que levar, o que fazer, qual a novidade para entreter. Todavia, era perceptível que os artistas permitiam o surgimento de ações e reações inesperadas resultantes da interação real com os seus “clientes”. Além do planejamento, também foi possível observar o ato de organizar os recursos (instrumentos artísticos e lúdicos, enfeites, roupas etc.), bem como de preservá-los para serem utilizados consecutivamente nos dias seguintes. Com relação ao controle, embora a atuação dos artistas seja de certa forma espontânea, por sua natureza lúdica, foi possível observar o monitoramento do dinheiro ganho *versus* do dinheiro gasto, visando avaliar se o objetivo do dia foi atingido. Quanto à direção/liderança, os artistas como empreendedores demonstram ampla autonomia no exercício do seu labor, uma “direção sem chefe”, marcada pela convivência solidária com os pares (com os artistas que atuam na mesma rua).

Tal personagem, aqui generalizado para o artista de rua, faz-se presente com maior frequência sobre as faixas para pedestres por debaixo dos semáforos, mais especificamente nas partes das faixas de trânsito automotivo que são de mão única. Variando de dias e momentos em que não se encontra qualquer artista, para dias em que se pode encontrar até cinco por semáforo. Artistas esses que compartilham espaço com pedintes, vendedores ambulantes (os quais também podem ser considerados artistas e são “viradores”) e indivíduos realizando panfletagem. Indivíduos que fazem desse espaço um lugar, posição/espaço/tempo, de se pôr-a-ser em meio ao fluxo do trânsito de veículos e pedestres (CARLOS, 1996; SOUZA NETO, 2008). O que por si só já atribui ao espaço a característica de oportunidade, a qual, quando anexada à necessidade, cria a possibilidade de viração.

Entre o acender de uma luz vermelha e o de uma luz verde dos semáforos, esse personagem

passa sua mensagem, seja ela através do malabarismo, acrobacia, música, palhaçadas, ou de composições que podem levar em conta um ou vários desses itens em um mesmo intervalo ou até mesmo simultaneamente. Esse indivíduo transforma o lugar em “palco” ou “picadeiro”, munido de sua caracterização, seja ela rica ou pobre em detalhes, tendo como presente das luzes de cima a cada intervalo uma plateia diferente.

Alguns maquiados, outros com roupas ou alguma característica que possa ser relacionada ao circo e ao teatro, esses personagens adentram seu “palco”, entregam seu labor, agindo em um constante fazer e treinar, uma vez que a única certeza que podem ter é a de que seu público há de ser trocado em poucos minutos, ou seja, “se viram” para fazer sua apresentação, já se preparando para a próxima. Assim como os artistas assumem seu picadeiro, aparentemente de modo instintivo, os transeuntes, motoristas e passageiros posicionam-se como espectadores: alguns param para admirar ou observar o ato e outros seguem o próprio caminho com o olhar atento aos movimentos dos artistas.

Pelo que é possível notar, o espaço, ao se tornar lugar da viração do artista, traz o que Souza e Carrieri (2011) tratam como função transcendental da arte como forma de agir no mundo, de modo que é exercido um fascínio e uma ressignificação coletiva do espaço e do fazer. Desse modo, o treinar cotidiano torna-se “apresentação” e o momento de espera “espetáculo”, rompendo assim com a rotina e o perjúrio de esperar para se deslocar dos transeuntes. Entretanto, esse fazer não ocorre apenas sob a luz vermelha do semáforo. Para que haja o fascínio do espectador, o artista sustenta-se a partir do que obtém por resultado de sua atuação e, ali mesmo, dá continuidade a seu processo de autogestão. Quando termina seu espetáculo, sai a “passar o chapéu”, recolhendo os trocados resultantes de sua atuação.

O ato de “passar o chapéu” ao fim de cada apresentação ilustra a necessidade de obter seu sustento, buscando trocar com os espectadores parte dos valores transcendentais da arte de modo a viabilizar a manutenção da sua arte como parte de um cotidiano e como meio de obtenção de sustento. Normalmente, guardam seu “pagamento” nos bolsos, bolsas ou sacolas que mantêm constantemente junto ao corpo. Ao final da coleta, fazem a contagem, de modo imediato e preciso, pois o tempo é curto entre o apagar e ascender da luz vermelha, sendo que, às vezes, o personagem rompe com esse intervalo de maneira a estender o tempo de *standby* do seu fazer para conferi-lo a outras funções necessárias.

Diferentemente do foco do trabalho de Souza e Carrieri (2011), no qual os autores investigam a manutenção do fazer artístico e da sobrevivência de artistas do Grupo Galpão, neste trabalho, foram visadas as estratégias do fazer que se concretizam através da tática em um plano da prática.

Retomando a linha referente à observação, o artista geralmente está acompanhado de seus equipamentos e ressignifica os espaços rotineiros, tornando-os aparato e estruturas de apoio para seu fazer. Ao chegar no local, ele procura um espaço (de preferência visível) no qual pode acondicionar seus equipamentos, a poucos passos de distância do lugar de sua apresentação, estando assim associado ao local de descanso e reflexão quanto a seu fazer-treinar. Ali, ele estoca seus equipamentos e acessórios, seguindo um preceito descrito como do virador, o de não abrir mão de nada. Nesse espaço estudado, normalmente, seu “estoque”

é o canteiro mais próximo, o qual o personagem usa como assento, ponto de reflexão e local de algumas de suas outras atribuições derivadas de seu processo de autogestão.

Enquanto estruturalmente a faixa de pedestre é ressignificada por picadeiro e o asfalto por plateia, pode-se dizer que todo restante se torna os “bastidores” e, como descrito acima, parte do canteiro e, em raros casos, a calçada, tornam-se locais destinados ao estoque e administração de bens e propriedades. Se seguida essa lógica de ressignificação, outros locais podem assumir características distintas às descritas como originais, o que Certeau (1998) descreve como subversão dos valores de consumo. Logo, um bar pode assumir características de “camarim”, assim como vários dos personagens observados rotineiramente faziam.

Sempre que esse artista, o qual incorpora um palhaço-músico-malabarista, chegava a seu local de trabalho com seus equipamentos, ele adentrava o bar, consumia algo, pegava o espelho de mão e a maquiagem e se constituía personagem.

Não foi possível obter informações mais concretas na observação, todavia, parecia haver algum tipo de acordo informal quanto ao uso do espaço, no qual não foram observados conflitos entre artistas para o uso dos sinais como local de trabalho, pelo contrário, até mesmo alguns processos de associação mutualísticos puderam ser percebidos.

Em tais associações mutualísticas, foi possível observar basicamente duas origens: aquelas previamente combinadas, na qual os artistas vinham juntos de casa ou se encontravam no local para o trabalho; e as instantâneas, ocorrendo de forma espontânea ou articulada de imediato. Em ambos os tipos, era possível observar melhora nos resultados, pois, na presença de dois ou mais, maior número de veículos era contemplado com o ato de “passar o chapéu”. E quando duas tarefas exerciam atuação complementar, tratando-se da experiência sensorial, como malabares e peripécias de um palhaço e a música de uma sanfona ou acordeon, o fascínio exercido sobre a plateia ampliava-se.

Em um contato mais próximo e formalizado com um desses artistas, foram obtidas valiosas informações. O personagem entrevistado tem 26 anos de idade, há 10, atua como palhaço, há 6, vive exclusivamente de arte no fazer e, no último ano, também no ensinar, admitindo assim a arte como meio de vida. Neste texto, ele será chamado de “Palhaço Pinico”, um personagem que não abre mão de sua arte, ser e fazer, declarando-se um permanente artista de rua.

Há um tempo atrás, eu vivi mais de semáforo, mais de rua, agora eu tô com um emprego, né, dando aula de teatro, então trabalho de vez em quando, mas ainda trabalho, ainda sou artista de rua. Ainda faço isso, ainda, ainda vivo da arte de rua. Então, é uma época que não vai passar nunca [...] (PALHAÇO PINICO).

Este virador foi introduzido à vivência de artista de rua por outro artista e, em sua arte do fazer, foi presenteado com o nome artístico “Palhaço Pinico” por substituir o “passar o chapéu” por “passar o pinico”, literalmente passando um pinico próximo aos carros para coletar o retorno financeiro de suas atuações.

As observações e entrevistas evidenciam, também, que tais atuações têm três elementos

estruturais: primeiro, o fato de o artista de rua considerar-se autônomo e, portanto, de rotina imprevisível, podendo atuar sempre que for de sua vontade ou ímpeto; segundo, sua capacidade física e limitações de resistência, visto que são horas “a fio” de apresentações, com curtos intervalos, e uma necessidade de sucesso no maior número possível de apresentações; por fim, o retorno obtido nas apresentações.

O fazer no sinal dá-se em um simultâneo e consciente treinar e apresentar, no qual o sucesso de cada boa execução resulta em ganho na técnica, comunicação com o público e ganho financeiro. Para tal, há uma preparação prévia, na qual é treinada a tarefa a ser realizada pelo artista e, antes de ir para a execução, é feita a caracterização do personagem, uma vez que, na visão do artista, o fazer bem feito e uma boa postura implicam em uma atitude mais “profissional”, portanto, pode-se deduzir que digna de melhor retorno:

Um dia produtivo [...] Geralmente, todos os dias são produtivos mesmo quando não é muito rentável financeiramente. Mas, um dia produtivo pra um artista de rua é quando ele consegue, além do retorno financeiro, ser bom, ele consegue comunicação com as pessoas [...] sorrisos, aplausos e, também, por você tá repetindo movimento ele sempre, é sempre produtivo que você evolui, tecnicamente falando. Então, para um artista de rua, dificilmente, não vai ter um dia tão produtivo (PALHAÇO PINICO).

Ao abordar o termo “retorno” durante a entrevista, foram obtidas as seguintes associações: retorno financeiro; evolução técnica; e boa comunicação com o público, aplausos, sorrisos, elogios, entre outros. Aspectos que, na ocorrência de sucesso em pelo menos um, já caracteriza, para o entrevistado, boa produtividade, tornando todo dia de atuação significativamente produtivo, por mais que, em alguns, a rentabilidade não seja satisfatória.

De acordo com o Palhaço Pinico, não há boa aceitação do ofício “artista de rua” por parte da sociedade de modo que alguns indivíduos o tratam como “vagabundo”, um preconceito característico do Brasil, na percepção do entrevistado, inclusive por parte dos seus familiares. Tal fato torna o trabalho mais árduo e incita a marginalização do artista de rua, visto que parte da sociedade os compara a pedintes, dificultando o reconhecimento de seu fazer como trabalhador e artista. Com a seguinte afirmação: “[...] a luta é diária para mostrar que é um trabalho como qualquer outro e que merece respeito, né?! Valor, mesmo que não seja financeiro. Esse preconceito aí não pode existir, não”, o entrevistado reforça algumas características como virador, uma vez que um dos objetivos do mesmo é se constituir na esfera pública de modo a ser reconhecido e valorizado socialmente.

Não há uma organização formal entre os artistas de rua, contudo, a observação e as entrevistas evidenciam que parte significativa desse grupo possui postura colaborativa de modo que há aprendizado mútuo entre eles e um processo significativo de *networking*:

E tem também os artistas que estão viajando, que se comunicam e falam uns com os outros e falam: ‘- Vai lá em São João, lá tá bom’. Aí o cara que tá viajando, que tá passando a região, fala: ‘- Vou passar para o São João’. Aí conhece São João, faz o sinal aí e passa um outro viajante que tá chegando em Barbacena, encontro com eles São João ‘- Há, eu vim de Barbacena e lá tá bom... vim de Juiz de Fora’ e eles vão traçando as rotas de acordo com o que

vão conversando uns com os outros [...] onde tá bom, onde é a cidade que tem que dar para trabalhar mesmo que não seja bom, mas que dá para tirar um trocado e ainda assim (PALHAÇO PINICO).

Ou seja, existem redes de relacionamento e de troca de informações semiestruturadas nesse contexto, baseadas nos contatos de uns com os outros, as amizades nas redes sociais principalmente, em vista de alguns serem nômades.

Pode-se notar que o papel do artista de rua significa mais do que somente a própria sobrevivência, mas, também, uma ponte de resignificação, uma vez que o artista possui consciência de que o que ele faz busca romper com a rotina do dia a dia por mais que sua ação não seja compreendida como tal. “[...] no dia de semana é legal, porque você quebra um pouco da rotina de stress das pessoas, apesar de elas não entendem muito isso” (PALHAÇO PINICO). Para além de si, o artista atribui uma característica única à arte de rua expressada na seguinte fala:

É uma nova roupagem do circo. O circo, há muito tempo, ir passando transformações assim, as lonas tão cada vez acabando mais. É aí trabalhar nos semáforos, nas praças, é um resgate, é uma resignificação dessa arte para outros espaços para ela não morrer, né?! É resistência da arte do circo [...] Além do resgate, também da coisa do circo, já é uma cultura que é muito antiga, né?! Tem os mambembes, sempre teve os anda... os artistas que andavam nas feiras pelas cidades, né?!, com isso também alguns ciganos eram artistas, também, e tem essa coisa nômade que se apresentaram na rua (PALHAÇO PINICO).

Logo, consciente de uma necessidade de resignificação e reformatação do circo, assim como manutenção de uma cultura preexistente, este artista, assim como muitos outros, percebe e reforça uma carga que, além de histórica, é transcendental e habita seu fazer. Portanto, a cada atuação, a cada espaço tornado por lugar, há uma carga implícita ao artista em sua viração e um valor sendo entregue a um público. Tais fatos talvez possam se enquadrar nos valores de sustentabilidade implícitos à eco-poética, assim como a busca por profissionalismo e a quebra de rotina do público. O que Siqueira (2016) nomeia por espaços de possibilidades é aqui usado para abordagem de conflitos e ativismo por parte do artista, transportando em si significativa carga cultural e assumindo por intuito paralelo a sua sobrevivência, a manutenção da mesma, além de conflitar, visando romper o stress derivado da rotina de seu público.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados descritos nas ruas investigadas ilustram situações na qual o homem comum e o espaço integram, convergem e resultam em virador, lugar e viração. Decorrente a essas integrações, ocorrem processos que resignificam espaços e vivências através de uma gestão ordinária que se constrói nas interações cotidianas.

Estudar as virações de artistas de sinal demandou a busca de informações quanto ao “artista” e ao “sinal”, sendo, portanto, base lógica para o estudo da integração dos elementos “espaço”



e “personagem”. Assim sendo, a prática – no caso, artística – nesse espaço torna-o lugar, e o modo de fazer, motivações e contexto enquadram-no no “se virar”. Deste modo, o artista de rua é um indivíduo distinto, pois ressignifica, em sua gestão ordinária, basicamente por dois caminhos, o da arte e o de empreender, os quais se encontram nesse lugar de viração.

O personagem deste escrito não se delimita apenas a ressignificar os espaços onde estão alocados os semáforos; a limitação espacial foi proposta de modo a conter questões táticas e estratégicas quanto ao mesmo. Porém, o artista de rua “se vira” também em praças, feiras, festas, em espaços públicos e privados, entre outros, colocando-se em constante viração, de acordo com o próprio interesse e necessidade. Sendo assim, nos resultados, pode-se observar o espaço mais associado a questões táticas e o personagem melhor relacionado a estratégias.

Os artistas de rua investigados podem ser considerados personagens envoltos em mitos, ritos e preconceitos, de modo que são reconhecidos e valorizados por alguns e tratados à margem da sociedade por outros. Porém, isso, aparentemente, não os abala tanto, às vezes, dá mais força para lutarem pelo que acreditam, fazendo isso por meio de seu labor.

Quanto à sua contribuição teórica, este estudo extrapolou modelos hegemônicos no campo da gestão, reforçando a perspectiva da gestão ordinária de negócios, por vezes, negligenciada nos Estudos Organizacionais. Ao dar voz ao empreendedor, o “*homem comum*”, o estudo buscou valorizar a trajetória real vivenciada pela maioria dos empreendedores brasileiros, captando aspectos que emergem no dia a dia da gestão. A pesquisa lançou luzes, também, sobre as estratégias de sobrevivência de empreendedores imersos em setores excluídos do mercado formal de trabalho, os quais recebem pouca atenção da literatura da área de gestão. Como apontou Carrieri *et al.* (2018), é necessário investigar as experiências de pessoas comuns; as especificidades regionais e locais; as práticas das “minorias” e “excluídos”, como mulheres, negros, indígenas, transsexuais etc.

Não obstante, o estudo empírico possui limitações, dentre as quais, destacam-se: i) impossibilidade de generalizar os resultados, por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa na qual se buscou captar a percepção do sujeito em relação ao fenômeno em estudo; ii) os achados coletados a partir da técnica de observação podem ter sofrido interferência do “viés” ou visão de mundo dos pesquisadores-observadores; iii) número pequeno de sujeitos entrevistados. Portanto, qualquer transposição dos achados para outras realidades e fenômenos deve considerar tais limitações.

Como sugestão para estudos futuros, sugere-se um aprofundamento das pesquisas sobre a noção de “gestão ordinária”, considerada uma forma de administração menos racional e prescritiva, mais emergente e vinculada ao contexto e recursos que o sujeito tem em mãos. Portanto, sugere-se investigar a vida de empreendedores e gestores “comuns” com os problemas reais que enfrentam no dia a dia do negócio, trazendo à tona a complexidade da gestão, a qual não pode ser simplificada em ferramentas gerenciais.

Ademais, é cabível afirmar a necessidade de maiores estudos quanto à gestão ordinária e sua relação com a arte, assim como a relação de viradores e suas virações com a ressignificação de espaços e as novas formatações dos modelos tradicionais de arte. Por fim, faz-se interessante

trazer uma das falas mais marcantes da entrevista, momento no qual é questionado o valor atribuído pelo indivíduo à arte:

A arte é tudo! Tudo! Tudo! Não sei fazer outra coisa. Se me perguntarem, se me coloca pra escolher entre alguma coisa, ou alguém, ou algum relacionamento, ou algum meio de vida, alguma profissão e Arte. Eu vou responder sempre a 'Arte'. Eu vivo por ela e para ela (PALHAÇO PINICO).

Desse modo, se uma das características marcantes do virador é não abrir mão de nada, o que se pode dizer sobre esses viradores para os quais “A arte é tudo!”? Ainda há muito para ser escrito!

Agradecimento às instituições financiadoras da pesquisa, a Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ) através de Edital do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: mar. 2020. Aceito para publicação em: ago. 2020.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, D. Aprendizagem Organizacional e Epistemologia da Prática: um balanço de percurso e repercussões. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 35-55, 2013.

BARTHOLO, R. **A Dor De Fausto – Ensaios**. Rio de Janeiro: Editora Revan, 1992.

BELCHIOR. Alucinação. In: **Alucinação**. Gravadora Poligram, 1976.

BONI, V.; QUARESMA, S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80. 2005.

CARLOS, A. F. A. **O lugar no/do mundo**. São Paulo: Hucitec, 1996.

CARRIERE, A. de P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A Gestão Ordinária dos Pequenos Negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 698-713, 2014.

CARRIERI, A. de P.; PERDIGÃO, D. A.; MARTINS, P.; AGUIAR, A. R. C. A Gestão Ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, p. e141359, nov. 2018.

CERTEAU, M. de. **A Invenção do Cotidiano – Artes de Fazer**. 3. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1998.

FERREIRA, L. B.; TORRECILHA, N.; MACHADO, S. H. S. A técnica de observação em estudos de administração. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** 2012.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 8-17, 2000.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-30, 2002.

GUATTARI, F. **As três ecologias**. Tradução Maria Cristina F. Bittencourt. Campinas: Papirus, 1990.

HEIDEGGER, M. Construir, habitar, pensar. In: **Ensaio e conferências**. Tradução de Emmanuel C. L., Gilvan F., Marcia S. C. Petrópolis: Vozes, 2001.

LAHIRE, B. Patrimônios individuais de disposições: para uma sociologia à escala individual. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 49, p. 11-42, 2005.

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

LYNCH, K. "A forma da cidade". In: **A imagem da cidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; FRESE, M.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation and business performance: cumulative empirical evidence. **Proceedings of the Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 33, p. 761-788, 2004.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SACHS, I. **Inclusão Social pelo Trabalho: Desenvolvimento Humano, Trabalho Decente e o Futuro dos Empreendedores de Pequeno Porte**, Rio de Janeiro: Editora Garamond, SEBRAE Nacional, 2003.

SANTOS, L. L. da S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Revista O&S**, Salvador, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.

SARASVATHY, S. The questions we ask and the questions we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 5, p. 707-717, 2014.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. Trad. Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SIQUEIRA, A. Arte e Sustentabilidade: argumentos para a pesquisa eco-poética da cena. **Moringa**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 87-99, 2010.

SOUZA, J. **Os Batalhadores Brasileiros: Nova Classe Média ou Nova Classe Trabalhadora?** Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2010.

SOUZA, M. M. P. de.; CARRIERI, A. de P. Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 51,

n. 4, p. 382-395, 2011.

SOUSA FILHO, A. Michel de Certeau: Fundamentos de uma sociologia do cotidiano. **Sociabilidades**, v. 2, p. 129-134, 2002.

SOUZA NETO, B. de. **Contribuição e Elementos para um Metamodelo Empreendedor Brasileiro**: o Empreendedorismo de Necessidade do “Virador”. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2008.

SOUZA NETO, B. de; DELAMARO, M. C.; BARTHOLO, R. Max Weber e a Singularidade da Cultura Ocidental: uma Reflexão sobre o “Espírito” do Empreendedorismo Brasileiro. In: Workshop de Formación de Emprendedores Universitarios del Mercosur, 1., Lujan, Argentina. **Anais...** 2004. CD-Rom.

SOUZA, M. M. P. de.; CARRIERI, A. de P. Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 4, p. 382-395, jul./ago. 2011.

YUNUS, M. Credit for the Poor: Poverty as Distant History. **Harvard International Review**, v. 29, n. 3, p. 15-27, outono 2007.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty**: social business and the future of capitalism. Nova Iorque: Public Affairs Books, 2008.

ZAHRA, S.; GEDAJLOVIC, E.; DONALD, O.; NEUBAUM, D.; SHULMAN, J. A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.

**Bezamat de Souza Neto**

Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Juiz de Fora, mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professor Associado do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal de São João del-Rei. Membro do Núcleo Docente Permanente do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT. Presidente da FAUF - Fundação de Apoio à UFSJ. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Empreendedorismo de Interesse Social, atuando principalmente nos seguintes temas: educação empreendedora e formação de empreendedores, comportamento empreendedor, cultura empreendedora, empreendedorismo à brasileira, empreendedorismo e gênero, gestão da inovação, gerência de pequenos negócios, gestão de iniciativas sociais.

E-mail: bezamat@ufsj.edu.br

**Daniela  
Martins Diniz**

Professora Adjunta da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), vinculada ao Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis - DECAC. Doutora em Administração pela UFM, linha de 'Gestão e Tecnologias Gerenciais'. Mestre em Administração pela PUC Minas, na linha de 'Inovação e Conhecimento'. Possui experiência em docência e pesquisa em instituições de ensino, como a Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), a Fundação Dom Cabral (FDC) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Email: danidiniz@ufsjeu.br

**Albert Souza  
Silva**

Pós-graduando em Inteligência de Negócios. Graduado em Administração pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

E-mail: souzaalbertarq@gmail.com



Foto: Tatiana Rodrigues

## **Gestão da Sustentabilidade e Gestão de Projetos: caminhos para integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na política das organizações<sup>1</sup>**

**Fabício Nascimento da Cruz**

### **Resumo**

Este artigo problematiza alguns desafios no âmbito da Gestão de Projetos, visando o alinhamento, a integração e a materialização dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas políticas de sustentabilidade das organizações. É fruto de um estudo de natureza qualitativa, de caráter exploratório, o qual mobilizou 54 Gerentes de Projetos atuantes na área de sustentabilidade nos setores público, privado e sociedade civil. Constatou-se a necessidade de amparar institucionalmente, por meio de políticas e normas, a questão da Sustentabilidade em suas múltiplas dimensões, para reduzir, nas Organizações, as lacunas de apropriação de conhecimentos acerca dos ODS, bem como garantir dotação orçamentária para ampliar equipes, investir em ações de comunicação e relacionamento com os *stakeholders* e para efetivar as ações numa perspectiva de Gestão da Sustentabilidade que tornem aderentes as estratégias organizacionais aos desafios inerentes à Agenda 2030.

### **Palavras-chave**

Sustentabilidade. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Gestão da Sustentabilidade. Gestão de Projetos.

### **Abstract**

This article discusses some challenges in the scope of Project Management aiming at the alignment, integration and materialization of Sustainable Development Goals (SDGs) in organizations' sustainability policies. It is the result of a qualitative study, of an exploratory nature, which mobilized 54 Project Managers working in the area of sustainability in the public, private and civil society sectors. There was a need to institutionally support, through policies and standards, the issue of Sustainability in its multiple dimensions, to reduce the gaps in the appropriation of knowledge about the SDGs in the Organizations, as well as to guarantee budget allocation to expand teams, to invest in communication and relationship with stakeholders and to carry out the actions from a Sustainability Management perspective that make organizational strategies adhere to the challenges inherent in the 2030 Agenda.

### **Keywords**

Sustainability. Sustainable Development Goals. Sustainability Management. Project Management.

## INTRODUÇÃO

Quando despersonalizamos o rio, a montanha, quando tiramos deles os seus sentidos, considerando que isso é atributo exclusivo dos humanos, nós liberamos esses lugares para que se tornem resíduos da atividade industrial e extrativista. Do nosso divórcio das integrações e interações com a nossa mãe, a Terra, resulta que ela está nos deixando órfãos, não só aos que em diferentes graduações são chamados de índios, indígenas ou povos indígenas, mas a todos (KRENAK, 2019).

O paradigma econômico que norteia a produção e o consumo é, na contemporaneidade, o responsável por aprofundar desigualdades, afetar a qualidade de vida e limitar a disponibilidade dos recursos naturais em escala planetária.

Os avanços técnicos e científicos acumulados ao longo do século XX, reconhecidos como vetores do progresso da humanidade, não foram suficientes para consolidar um modelo de desenvolvimento dinâmico, próspero, justo e ambientalmente equilibrado. Inversamente, a lógica vigente caracteriza-se pela incontrolabilidade (VIZEU *et al.*, 2012), pela mercantilização de todas as dimensões da vida (LANDER, 2016), pela perversidade sistêmica (SANTOS, 2008) e pelo aumento da sua capacidade de autodestruição (VAN BELLEN, 2004; KRENAK, 2019).

Convenções, políticas e leis que regem a preservação e a conservação ambiental são dispositivos que, em alguma medida, limitam, impedem ou protelam o colapso de todo esse sistema, já que as incertezas que cercam a garantia dos recursos usufruídos atualmente às gerações futuras conferem um caráter desafiador a toda e qualquer atuação nesse campo, pelo fato de os resultados e impactos positivos não se consolidarem no tempo de maneira imediata.

Para a resolução ou a mitigação das complexas problemáticas, a sociedade precisa construir alternativas que integrem de modo sinérgico as dimensões econômica, ambiental, social, política, cultural e tecnológica, para ancorar discursos e práticas dos sujeitos individuais e coletivos dispostos a contribuir para uma transformação positiva e para o equilíbrio do planeta.

Pelos motivos supracitados, o termo Sustentabilidade passou a ser um dos mais evocados na contemporaneidade. Amplamente pautada em diferentes espaços políticos, sociais, organizacionais e em redes interorganizacionais, a sustentabilidade destaca-se pelo seu caráter polissêmico e pelas diferentes abordagens que materializam visões de mundo, interesses e contradições dos atores sociais responsáveis pela sua difusão.

Antes restritas à questão ambiental (ELKINGTON, 2012; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009), as discussões e ações com enfoque em sustentabilidade, na medida em que foram se difundindo e sendo apropriadas pelos atores sociais, passaram a integrar progressivamente as agendas públicas e privadas, aproximando as dimensões econômica e social.

Em contextos organizacionais, principalmente em ambientes corporativos, os discursos com enfoque em sustentabilidade ganharam força e forma por meio da implantação de áreas,



programas ou departamentos (cidadania corporativa, sustentabilidade, responsabilidade social etc.) ou através da realização de projetos socioambientais, conectados ou não a programas mais robustos, reforçados por imperativos como geração de valor compartilhado, diferenciação, ampliação de vantagens competitivas, os quais objetivam ampliar e evidenciar o impacto socioambiental positivo da presença das organizações nos territórios, além da tentativa de mitigação de prováveis impactos negativos em suas áreas de influência direta ou indireta.

Propaga-se a sustentabilidade em demasia e, contraditoriamente, com maior intensidade, registra-se a acentuação das desigualdades abissais de renda, poder e conhecimento, o crescimento da lista das espécies extintas na flora e na fauna, o aumento da emissão dos gases do efeito estufa na atmosfera, a devastação das florestas e, conseqüentemente, a alteração dos fluxos de vida nos mais diferentes biomas e ecossistemas.

Independentemente do direcionamento estratégico das organizações, nota-se que a implementação das ações socioambientais nem sempre têm seus propósitos alinhados com as agendas e os pactos globais que discorrem sobre o desenvolvimento e crescimento com sustentabilidade, o que, na condição de organizações signatárias, repercutiria positivamente, perante à sociedade e às suas cadeias de valor, contribuindo também para reforçar positivamente a imagem e reputação, bem como gerar ganhos para todos os *stakeholders*.

Face ao exposto e por reconhecer a relevância dessa temática no âmbito da gestão de projetos, definiu-se como questão de pesquisa: Quais os desafios a serem superados pelos Gerentes de Projetos visando o alinhamento, a integração e a materialização dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas políticas de sustentabilidade das organizações onde estão inseridos?

O presente estudo definiu como objetivo geral identificar os desafios (conceituais e gerenciais) a serem superados por gerentes de projetos em ações que visem o alinhamento, a integração e a operação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas políticas de sustentabilidade das organizações. Além desta introdução, o artigo traz outras 4 seções. A segunda traz a fundamentação teórica com uma breve contextualização sócio-histórica a partir de 1970, do conceito de sustentabilidade; na terceira, a descrição do itinerário metodológico; na quarta, a divulgação dos dados e análises da pesquisa; e na quinta, são apresentadas as considerações finais.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Contextualização**

O termo Desenvolvimento Sustentável, tal como habitualmente o acessamos, foi cunhado pela primeira vez na década de 1970 pela Organização das Nações Unidas (ONU), especificamente em 1972, na Conferência da ONU sobre Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, período em que se discutia amplamente a importância da gestão ambiental e do uso de avaliação ambiental como ferramenta de gestão, e onde o conceito de desenvolvimento

sustentável foi também muito contestado, considerado uma frase de efeito que perderia força, tal como ocorrera com o conceito de tecnologia apropriada, muito difundido nesse período.

Entretanto, foi nos anos 1980, graças a atores da sociedade civil e a governos atentos ao excesso de violações dos limites dos recursos naturais impostos pela economia, que o conceito se tornou ainda mais popular. Em 1987, a partir do Relatório *Brundtland* (Nosso Futuro Comum) pela Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED), o conceito tornou-se um *mainstream* do campo da sustentabilidade, sendo o norte para a redefinição de modelos de intervenção nos territórios independentemente da escala (se local ou global). Todos esses esforços culminam na formulação e implementação da Agenda 21.

No contexto brasileiro, a essência desse conceito foi incluída na Constituição Cidadã, ao reforçar, no artigo 225, que “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações” (BRASIL, 2002). Fruto de pressões institucionais no espaço público, protagonizadas por movimentos da sociedade civil, governos e empresas, esta perspectiva ganha relevância no Brasil (BARBIERI *et al.*, 2010), especialmente no âmbito da segunda Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (UNCED), também conhecida como Eco-92, Rio-92, Conferência do Rio ou Cúpula da Terra (VEIGA; ZATZ, 2008).

Nos anos 2000, os efeitos das mudanças climáticas impulsionam novas agendas no âmbito da questão ambiental. Esse período é marcado pela instituição dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e sucessivas tentativas de pactuação de acordos internacionais para a redução das emissões de CO<sub>2</sub>.

Entre os anos de 2005 e 2014, a UNESCO decretou a Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável, reconhecendo a educação como um importante fundamento para a sustentabilidade.

Em 2012, na Conferência Rio+20, da qual participaram mais de 190 países, reafirmou-se o acordo político das nações com o desenvolvimento sustentável e foram definidas metas para enfrentar os desafios que implicavam o crescimento econômico, o bem-estar social, a conservação e proteção ambiental. Deste importante evento, por ocasião da Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, foram formuladas as diretrizes dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), consolidados em 2015, representando o resultado de uma negociação intergovernamental com o objetivo de orientar as políticas nacionais e as atividades de cooperação internacional até o ano de 2030.

## **Olhares cruzados sobre a sustentabilidade**

De acordo com Sachs (2008), o Desenvolvimento Sustentável obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras, pautando assim critérios de sustentabilidades social, ambiental e de viabilidade econômica. De modo complementar, Tenório e Lopes (2011) destacam a sustentabilidade como um princípio de atuação de uma sociedade que mantém as características necessárias para um sistema social justo, ambientalmente equilibrado e economicamente próspero, por um período longo e indefinido.

Para Socotto, Guimarães e Balinasso (2007, p. 33), o Desenvolvimento Sustentável segue anunciando um futuro de oportunidades comuns, um mundo de maior equidade social e equilíbrio, tido com mais crescimento econômico nas condições sociopolíticas vigentes, convergindo para o que denominaram de uma possível “economia mundial sustentável”.

A execução de iniciativas com foco no desenvolvimento sustentável assume uma multiplicidade de abordagens, tal qual a polissemia que lhe serve de lastro, conforme aponta Fischer (2002), ao destacá-lo como uma “rede de conceitos” associados aos adjetivos *local*, *integrado* e *sustentável*; Wolf (1976) associa desenvolvimento ao “mito ocidental do progresso”; e Marconato *et al.* (2013) o abordam como um campo de múltiplas conceituações e conflitos entre os biocentros – os que defendem a primazia da natureza – e os antropocentros – que defendem a ideia de que a natureza está para servir ao homem.

Buarque (2008) declara que o referencial de análise para o desenvolvimento sustentável deve ser holístico, implicando na monitoração das interações complexas entre os sistemas sociais, econômicos e ambientais, subsistemas do objeto do trabalho.

Em Munck (2013; 2015), a amplitude de abordagens conceituais em torno do tema assume as seguintes abordagens: (1) extremistas econômicas, marcadas pela predominância econômica e pela negação por completo das dimensões sociais e ambientais, (2) extremistas ambientais, cuja marcação é uma perspectiva de ambientalismo radical, não considerando as dimensões sociais e econômicas; e (3) integrativas, as quais refletem um ambientalismo renovado, preconizando o equilíbrio entre a economia, meio ambiente e a sociedade.

A rede de conceitos associada à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável assume diferentes contornos, tornando-se um reflexo da diversidade preexistentes nos diferentes contextos organizacionais e na projeção das suas finalidades.

São muitas as filiações epistêmicas que influenciam práticas com enfoque em sustentabilidade em diferentes contextos interorganizacionais. Para Munck (2013), essa diversidade não configura um problema, pois auxilia na formação de acordos mais amplos com potencial de melhor orientar mudanças sociais frente à complexidade e à dinamicidade dos contextos concretos. Do ponto de vista desse autor, a sustentabilidade é compreendida como uma jornada e não como um destino fixo (MUNCK, 2013).

Tratar a Sustentabilidade como um conceito em permanente construção tem suas vantagens, pois haverá sempre um espaço a ser preenchido com novas ideias, valores, experiências, narrativas. Por outro lado, a “conveniência política altamente instrumental” apontada

por Mebratu (1998, p. 518) reforça a indefinição e a imprecisão, gerando um espectro diversificado de definições e interpretações. Sobre essa questão, Bansal e Hee-Chan (2017) asseveram a crítica ao afirmarem que, em vez de criar precisão, a proliferação de construções contribui para ampliar a confusão em torno do tema.

Bansal e Hee-Chan (2017) destacam também que se criou uma confusão entre os conceitos de responsabilidade e sustentabilidade, atrapalhando assim o crescimento do campo. Para estes autores:

[...] os estudiosos estão construindo proliferações com significados semelhantes, ainda que ligeiramente diferentes, em um esforço para ganhar precisão pelo seu esforço acadêmico - construções como responsabilidade social corporativa (CSR) (Carroll, 1999), desempenho social corporativo (CSP) (Clarkson, 1995; Wood, 1991), desenvolvimento sustentável corporativo (Bansal, 2005), partes interessadas do capitalismo (Freeman, Martin & Parmar, 2007), social empreendedorismo (Mair & Martí, 2006), cidadania corporativa (Matten & Crane, 2005), o Triple Bottom Line (Elkington, 1997) e valor compartilhado (Kramer, 2011). Em vez de criar precisão, a proliferação de construções está contribuindo para a confusão (Bansal; Hee-Chan, 2017, p. 106)

No âmbito empresarial, bem como em outros setores, definir políticas, programas, projetos e estruturar áreas de Responsabilidade Social Corporativa passou a ser difundido como um diferencial competitivo e, obviamente, a motivação para as suas operações ficam atreladas a uma abordagem utilitarista, vinculada ao lucro.

Em que pese a diversidade de conceitos, é fundamental que a Organização assuma uma postura autêntica, inovadora, coerente e cada vez mais atenta a e comprometida com as agendas e pactos globais além de uma relação sinérgica com as partes interessadas que afetam e/ou são afetadas pela sua atuação.

Consoante com Barbieri *et al.* (2010, p. 149-150), em decorrência das pressões institucionais relacionadas a sustentabilidade, sobretudo, no que tange à questão ambiental, espera-se que surjam novos modelos e arranjos organizacionais, reconhecidos como “Organizações Inovadoras Sustentáveis”, as quais, na sua operação, contemplem as três dimensões que integram o *Triple Bottom Line*, são elas: social (foco nos impactos sociais das inovações nas comunidades humanas), ambiental (foco nos impactos ambientais pelo uso de recursos naturais) e econômica (foco na eficiência econômica).

Conhecida como a tríplice linha de resultados líquidos, o conceito formulado pelo economista inglês John Elkington na década de 1990 segue até os dias atuais, servindo de bússola para as práticas voltadas à sustentabilidade, em especial no mundo dos negócios, onde o conceito é reconhecido por estimular a consolidação de práticas que equilibram as dimensões sociais, econômicas e ambientais (BARBIERI; VASCONCELOS; ANDREASSI, 2010).

Barbieri e Cajazeira (2009) advertem que esse modelo corre o risco de que as três linhas se tornem apenas uma única linha (*single bottom line*) e se configure como um modelo centrado nos resultados econômicos, com comprometimentos dúbios acerca das responsabilidades

sociais e ambientais, facilitando uma postura hipócrita pelas empresas, ou seja, um modelo centrado nos resultados econômicos, acrescido de comprometimentos dúbios.

A crítica ao *Triple Bottom Line* é bastante severa, contudo, Elkington (2012) chama a atenção para a instabilidade das suas linhas, devido aos fluxos decorrentes de pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais, inerentes aos ciclos e conflitos. O autor ainda alerta sobre os esforços a serem empreendidos quanto a questões emergentes das entrelinhas, conforme descrição a seguir: (i) econômica/ambiental: as obrigações ambientais e valor dos acionistas, a eficiência, a flexibilidade dos preços, economia e contabilidade e a reforma tributária ecológica; (ii) social/ambiental: observância dos refugiados ambientais, educação e treinamentos ambientais, justiça ambiental, capacidade de suporte para o turismo e equidade intergerações; e (iii) econômica/social: destacam-se os impactos sociais de investimentos, o comércio justo, ética empresarial, direitos humanos e das minorias, envolvimento dos *stakeholders*.

É fundamental atentar para o caráter político-ideológico que permeia as formulações de alguns arcabouços filosóficos e teórico-metodológicos em torno do tema. Por esse motivo, Vizeu *et al.* (2012), após analisarem criticamente o conceito de sustentabilidade, ponderaram sobre o seu caráter ideológico, pois, este pode mascarar ou distorcer a realidade, principalmente quando os atores que o difundem pretendem fazer das suas ideias a versão dominante, mas não necessariamente verdadeira, impondo-as como condição central para estimular a reflexão contínua da realidade.

Nesse contexto, importa problematizar uma contradição sempre presente em algumas agendas de fomento à sustentabilidade, as quais discutem amplamente o conceito, mas, numa proporção inversa, implementam poucas ações efetivas, e muito pouco se rediscute sobre os atuais padrões de consumo por elas sustentados (SANTOS, 2018; LANDER, 2016; BUARQUE, 2008).

## **OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ALINHANDO DISCURSOS E PRÁTICAS**

Para que seja consolidada uma mudança paradigmática na forma como as pessoas e organizações interagem com os recursos disponíveis no planeta, Buarque (2008, p. 69) adverte para a necessidade de mudanças em pelo menos três componentes do estilo de desenvolvimento atual, são eles: o “padrão de consumo da sociedade”, a “base tecnológica dominante do processo produtivo” e a “estrutura de distribuição de renda”, cada um com a sua própria lógica e autonomia.

Um estudo realizado pela Rede Conhecimento Social constatou que 49% dos brasileiros não sabem o que são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável<sup>1</sup>. Do público geral pesquisado, cerca de 2.000 pessoas, 38% já tinham ouvido falar nos ODS e conheciam superficialmente o assunto, 10% declararam conhecer o tema e apenas 1% afirmou saber bastante sobre o assunto.

Nesse contexto de construção de um novo paradigma comprometido com as Pessoas, com o Planeta, com a Prosperidade, com a cultura de Paz e com as relações de Parcerias, destaca-se a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável como norteadora das práticas de fomento e articulação de ações focadas no crescimento e desenvolvimento com sustentabilidade em todo o mundo, demandando amplo diálogo e formalização de redes de cooperação para sua efetivação.

Para viabilizá-la, foram elaborados os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), em vigor desde 2015, a partir do legado dos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM), e, até 2030, pretende-se traçar e efetivar novos rumos para o desenvolvimento pleno da sociedade contemporânea. Os ODS integram 169 metas que objetivam dentre tantos desafios globais: erradicar a pobreza, ampliar a igualdade de gênero, fomentar a agricultura sustentável, mitigar os efeitos das mudanças do clima, democratizar o acesso e o uso das tecnologias, garantir os direitos humanos e ampliar a consciência e a atitude positiva para com a humanidade e com o planeta. Na Tabela 1, são apresentados os 17 ODS.

**Tabela 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

<b>Objetivos de Desenvolvimento Sustentável</b>	
ODS 1	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
ODS 2	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição, e promover a agricultura sustentável.
ODS 3	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
ODS 4	Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
ODS 5	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
ODS 6	Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.
ODS 7	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.
ODS 8	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.
ODS 9	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação
ODS 10	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.
ODS 11	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.
ODS 12	Assegurar padrões de produção e de consumo responsáveis.
ODS 13	Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	
ODS 14	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
ODS 15	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.
ODS 16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.
ODS 17	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaboração própria, a partir de ONU, 2015.

O amplo repertório gerado a partir das diferentes conceituações precisa, porém, ser conhecido, estudado, aprofundado, criteriosamente selecionado e contextualizado de modo a servir para as organizações como um norteador de uma execução consciente, bem como para desencadear itinerários formativos alinhados ao perfil dos atores implicados e as peculiaridades dos territórios onde as ações pelas quais são responsáveis são implementadas.

## **GESTÃO DE PROJETOS E DA SUSTENTABILIDADE: CONEXÕES URGENTES E NECESSÁRIAS**

Conforme caracterizado no Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) do *Project Management Institute* (PMI) (2017), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, todavia, suas entregas podem existir mesmo depois do seu encerramento. Os projetos podem ser empreendidos em todos os níveis organizacionais envolvendo uma ou múltiplas organizações.

Para Pfeiffer (2005), o gerenciamento de projetos consiste numa atuação sistêmica, mas, ao mesmo tempo, flexível e ágil para tratar de todos os aspectos relevantes à realização de um empreendimento durante todo o ciclo de um projeto.

Os Gerentes de Projetos são, portanto, atores fundamentais, pois estão a intermediar as decisões da alta gestão e a mediar as interações com as demais áreas estratégicas e operacionais das Organizações.

Importante ratificar que a condução dos projetos deve ser uma responsabilidade vinculada à coordenação do Gerente de Projetos, o qual, segundo o PMI (2017), é o profissional responsável pela liderança da equipe para atender aos objetivos do mesmo e às expectativas das partes interessadas, executar funções de comunicação com o patrocinador, com os membros da equipe e com demais partes interessadas, criando conexões para desenvolver relacionamentos que auxiliem as equipes e organizações a atingirem suas metas e objetivos.

Ao escreverem sobre competências de gerentes de projetos sustentáveis, Todorov *et al.* (2013) destacam a liderança e a capacidade de comunicação como elementares para a atuação

de um gerente de projetos sustentáveis; adicionam também o domínio de indicadores e métricas voltados à gestão sustentável, além de competências socioemocionais, a intuição, postura coerente, compromisso em fazer a coisa certa e conhecimento das dimensões da sustentabilidade.

Sobre o papel do gerente de projetos, importa reforçar quão estratégica é a atuação desse profissional, uma vez que é o responsável por integrar resultados a partir do gerenciamento de 49 processos, articulados em 5 grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento) e em 10 Áreas de Conhecimentos, as quais, segundo o PMI (2017), são áreas identificadas de gerenciamento de projetos categorizadas por seus requisitos de conhecimentos e descritas em termos de processos (práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas). Na Tabela 2, encontra-se uma breve descrição das referidas.

**Tabela 2** - Áreas de conhecimento em gestão de projetos

ÁREAS DE CONHECIMENTO		PROCESSOS E ATIVIDADES NECESSÁRIOS PARA:
<b>GERENCIAMENTO</b>	da integração	identificar, definir, combinar unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos.
	do escopo	assegurar o trabalho necessário para que o projeto seja concluído com sucesso.
	do cronograma	gerenciar o término pontual do projeto.
	dos custos	o planejamento, estimativas, financiamentos, gerenciamento e controles de custos para que o projeto seja entregue dentro do orçamento aprovado.
	da qualidade	incorporar as políticas de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto.
	dos recursos	identificar, adquirir e gerenciar os recursos para a conclusão bem-sucedida do projeto.
	das comunicações	assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas e organizadas de maneira apropriada.
	dos riscos	conduzir o planejamento, a identificação, análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
	das aquisições	comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe de um projeto.
	das partes interessadas	identificar as pessoas ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e o seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e na execução do projeto.



Obviamente que, a depender da especificidade e das necessidades no ciclo de um determinado projeto, outras áreas de conhecimento podem ser somadas ao referencial postulado pelo PMI. Os ODS, por exemplo, de forma ousada e transformadora, convocam toda a sociedade a participar da construção de modelos de governança comprometidos com a resolução ou mitigação de problemáticas complexas com abordagens integradas para equilibrar as dimensões econômica, social e ambiental. Dada a diversidade dos objetivos propostos e o grau de sinergia com a cultura da organização, a sua institucionalização na política de sustentabilidade pode requerer a criação de novos processos e grupos de processos convergentes com a estruturação da Gestão da Sustentabilidade da organização.

Munck (2015) sugere que o tratamento dado à sustentabilidade seja mais amplo e profundo ao abordar que as organizações precisam estruturar a Gestão da Sustentabilidade, e não programas, projetos e ações isoladas que toquem superficialmente categorias vinculadas ao tema. Para este autor, a gestão da sustentabilidade não deve se restringir à compreensão dos impactos de uma dimensão na outra (social, ambiental e econômica), mas na reflexão sobre as tensões geradas, quando são, então, consideradas as diferentes escalas de tempo para cada uma acontecer.

Para as análises das mudanças significativas, importa destacar as palavras de Van Bellen (2004) ao frisar que sistemas de indicadores de sustentabilidade são relevantes para o processo de gestão, na medida em que estão aptos a retratar a realidade de maneira sistemática e orientar na formulação de políticas em diferentes esferas.

As organizações precisam pensar estrategicamente o desenvolvimento de competências dos profissionais responsáveis pela condução das ações socioambientais, para que possa desencadear processos dinâmicos de engajamento dos atores internos e externos e comunicar os resultados e impactos, de forma qualificada e simplificada, para diferentes públicos, pois, embora o tema seja amplamente difundido, nota-se um baixo índice de apropriação por parte da sociedade.

Retomando a discussão sobre a Gestão da Sustentabilidade, Carvalho e Carvalho (2019) destacam a sua relação direta com a gestão da integração, pois esta exerce influência nas demais áreas de conhecimento no âmbito da gestão de projetos. A partir desse entendimento, propõem a estruturação de uma interface com cinco processos, quais sejam: (1) planejar, (2) identificar os impactos do projeto, (3) planejar as respostas aos impactos, (4) implementar respostas aos impactos e (5) monitorar os impactos do projeto.

Complementando, Carvalho e Carvalho (2019) afirmam que essa simplificação permitiria o detalhamento de estratégias, políticas, procedimentos, documentações da gestão da sustentabilidade e facilitaria o alinhamento com o desenho do *Triple Bottom Line* na organização, bem como, com os ODS, resultando em ganhos para a cultura organizacional, a qual terá um mapeamento e análise sistemáticos das mudanças decorrentes do desempenho do projeto, além da possibilidade de acompanhamento dos avanços decorrentes da implementação do plano de Gestão da Sustentabilidade.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, será apresentada a sequência metodológica do estudo, o qual mapeou a complexidade inerente às relações intermediadas pelos gerentes de projetos no âmbito da gestão da sustentabilidade.

A pesquisa apontou como fundamental, o alinhamento e integração dos ODS no âmbito das políticas de sustentabilidade das organizações/empresas, visando a sua materialidade. Para viabilizá-la, optou-se pela abordagem qualitativa, de caráter exploratório, com uma amostragem intencional, não probabilística, recorrendo-se, também, à utilização de técnicas de coleta de base quantitativa, resultando, assim, no conjunto de dados que permitem uma reflexão em amplitude e profundidade da problemática em questão.

A característica qualitativa da pesquisa residiu na necessidade de mobilização de diferentes atores com visões singulares sobre gestão de projetos, envolvendo a forma como a sustentabilidade é trabalhada nas organizações e sua relação com os ODS. Optou-se pela abordagem qualitativa por esta lidar com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, os quais não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1994).

De modo complementar, a opção pela amostragem intencional baseou-se em Yin (2016), o qual a caracteriza pela seleção de unidades de estudo específicas, dispondo daquelas que gerem dados relevantes e fatos, considerando o seu tema de estudo.

A pesquisa exploratória, segundo Gonçalves (2014), trata-se de uma investigação que valoriza a relação do pesquisador com a fonte da coleta dos dados, alcançando maior familiaridade com o problema, permitindo sua análise sob diversos ângulos e aspectos, pois envolve levantamento bibliográfico e análise de contextos que estimulem a compreensão de fenômenos/problemáticas de modo mais amplo.

A coleta de dados deu-se por meio de um questionário digital, via *Google Forms*. A sensibilização e mobilização dos sujeitos da pesquisa foi também impulsionada em outras plataformas digitais, considerando a delimitação do seguinte perfil: profissionais atuantes como Gerente de Projetos em organizações de pequeno, médio ou grande porte, em áreas específicas ou programas com enfoque em Sustentabilidade, dos setores público, privado ou do terceiro setor. Como resultado, foram validados 54 questionários respondidos pelo público com perfil alinhado ao objeto da pesquisa, realizada no período de agosto a outubro de 2019.

O questionário foi estruturado em três blocos, conforme descrição nos tópicos a seguir:

- o primeiro, denominado de “Identificação”, com oito questões orientadas à caracterização das organizações (setor, porte, orçamento, quadro funcional) e mapeamento dos recursos destinados à área de Sustentabilidade;
- o segundo bloco, denominado “Alinhamento, integração e materialização dos ODS”, reuniu 14 questões voltadas ao aprofundamento acerca do nível de conhecimento dos ODS em diferentes âmbitos da organização, bem como a aderência, alinhamento, integração,

materialização e comunicação dos impactos oriundos da interface dos ODS com a estratégia de sustentabilidade das Organizações;

- o terceiro bloco, intitulado “Os desafios dos ODS na percepção dos Gerentes de Projetos”, reuniu oito questões que exploram aspectos referentes à identidade profissional dos Gerentes de Projetos atuantes na área de sustentabilidade, seus tempos de experiência, suas credenciais e certificações.

Adicionalmente, as questões permitiram compreender em profundidade como profissionais dirimem suas demandas de qualificação para tratarem da temática ODS associada à política de sustentabilidade das organizações. Também identificam quais áreas de conhecimento no âmbito da gestão de projetos (considerando as 10 preconizadas no PMI) reconhecem como favoráveis ou não à consolidação dos ODS nas Organizações, como definem estratégias de comunicação dos resultados e impactos deste setor para o público externo, e quais os desafios percebidos a serem superados para implementação da estratégia ODS nas organizações onde atuam.

Após a coleta, os dados foram tabulados, analisados, criticados e confrontados com a revisão de literatura específica já apresentada na seção anterior.

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, elencam-se os resultados da pesquisa, os quais evidenciam percepções de 54 Gerentes de Projetos que atuam na área de sustentabilidade, sobre os desafios relacionados à integração dos ODS na política de sustentabilidade das organizações, independentemente do tamanho, finalidade e nível de complexidade das ações.

Os dados serão apresentados e discutidos nos cinco subitens a seguir: (i) Perfil dos Gerentes de Projetos, (ii) Perfil das Organizações; (iii) Abordagem da Sustentabilidade nas Organizações; (iv) Alinhamento e Integração dos ODS nas Organizações e (v) Interface Gestão de Projetos, Sustentabilidade e ODS.

### **Perfil dos Gerentes de Projetos**

O estudo compreendeu a atuação dos Gerentes de Projetos, com conhecimentos teóricos e práticos na área de sustentabilidade, como estratégica para efetivar os trabalhos existentes neste campo, além de ser este o profissional responsável por qualificar a abordagem de ações futuras com maior consistência e rigor técnico ao conectar pautas e agendas globais, primeiramente com o público interno das organizações, com as suas cadeias de valor e, concomitantemente, com a sociedade de modo geral. Ademais, em se tratando dos ODS, essa será uma pauta cuja pressão será acentuada sobre empresas, Organizações da Sociedade Civil (OSC) e governos nos próximos anos, tendo em vista que essa agenda tem como horizonte o ano de 2030.

No contexto pesquisado, apenas 13% reconhecem-se e são reconhecidos em âmbito

organizacional, no exercício das suas funções, como gerentes de projetos. 50% veem sua função assumindo diferentes denominações: 13% como consultores em gerenciamento de projetos e 24% admitem que a função que ocupam na área de sustentabilidade melhor se enquadra como especialista em gerenciamento de projetos, gerente de programas, de portfólios ou ainda como diretor de projetos.

A maioria dos respondentes (39%) vinha atuando com gerenciamento de projetos por 6 a 15 anos, e 28% por mais de 15 anos. Esse dado demonstra que a maioria dos profissionais, pelo tempo de atuação, acumula experiência e repertório suficientes, os quais lhes permitem desenhar e identificar oportunidades e sinergias com os desafios globais e as prioridades organizacionais na área de sustentabilidade.

Ainda que de 67% dos gerentes que colaboraram na pesquisa tenham afirmado possuir uma trajetória profissional neste campo de atuação, variando entre 6 e mais de 15 anos, um percentual relativamente baixo de profissionais, apenas 24%, possuem formação e certificações específicas.

Esse dado chama a atenção para uma questão relevante sobre o treinamento, fortalecimento das capacidades institucionais e desenvolvimento das equipes. Em alguns casos, por afinidade com o tema, o investimento em qualificação é assumido pelo próprio integrante, não onerando o orçamento das Organizações, e, em alguma medida, beneficiando-a. Contudo, é urgente e necessário que as Organizações assumam uma postura coerente e realizem investimentos proporcionais ao tamanho dos desafios que são delegados às equipes envolvidas na ação de promoção da sustentabilidade.

Ao abordar o quesito certificações do PMI, nota-se que os percentuais decrescem ainda mais. De 24%, apenas 8% afirmam ter alguma das certificações emitidas por tal instituição. Chama a atenção que os 4% estão concentrados na PMP, certificação elementar, primeiros níveis, dentre as ofertadas pelo PMI, e 2% como Profissional de Gerenciamento de Programas.

Para se qualificarem nos assuntos relacionados aos ODS, os gerentes que participaram da pesquisa recorrem à participação em eventos (28%), cursos à distância (19%) e 15% se qualificam por meio de suas redes de relacionamentos, principalmente, as suportadas por plataformas digitais, assumindo assim uma formação com caráter mais informal. 9% apontaram que as organizações viabilizam reuniões especializadas voltadas ao desenvolvimento neste campo. Apenas 4% indicaram que cursam programas de pós-graduação e outros 4% adotam *benchmarking* para ampliação da rede de relacionamentos, para maturação das escolhas e tomada de decisões.

## **Perfil das Organizações pesquisadas**

Sobre a categoria a que pertencem as organizações onde atuam os gerentes de projetos que colaboraram com o estudo, notou-se uma situação bastante equilibrada: a liderança ficou com o Setor Privado, com 39%, registrou-se 35% entre as OSC e 26% vinculadas ao Setor Público. Em todos os setores, percebe-se que o tema da sustentabilidade vem

progressivamente ganhando espaço nas agendas das organizações, e de suas respectivas lideranças, numa conjuntura na qual a sociedade assume, cada vez mais, uma atitude proativa, consciente e questionadora dos padrões de consumo e da conduta das instituições.

Com relação ao tamanho das Organizações cujos gerentes participaram do estudo, considerando a variável número de funcionários, 41% dos respondentes estão alocados em organizações de grande porte, ou seja, aquelas como mais de 100 integrantes, 31% em Micro (até 9 funcionários) e 28% do público estão em Média (10 a 49 funcionários) e pequena (entre 50 e 99 funcionários).

No quesito faturamento ou orçamento disponível no período de um ano, objetivando viabilizar as ações da área de sustentabilidade, 61% dos gerentes afirmaram integrar organizações consideradas de micro e médio porte. Os 39% restantes concentram a organizações de pequeno e grande portes.

### **Abordagem da Sustentabilidade nas Organizações**

Sobre os recursos disponíveis, os gerentes de projetos afirmaram que 28% das organizações onde atuam dedicam mais de 25% do orçamento para a área de sustentabilidade. Por suposto, estas devem pertencer ao grupo de organizações do poder público e terceiro setor, demonstrando como a dotação orçamentária seguida da destinação tem uma conexão direta com a natureza e com o propósito da Organização. Outros 26% destinam entre 1% e 5%, 22% destinam menos de 1% e os 24% restantes destinam entre 6% e 25%.

No que tange à área de abrangência, e de maior incidência do trabalho, 56% das organizações possuem uma atuação territorializada nos âmbitos municipal e estadual. Os demais percentuais estão distribuídos nas seguintes escalas territoriais: nacional (18%), microrregional (15%) e internacional (11%).

Importante notar que, embora a inclusão da pauta dos ODS na agenda das organizações seja considerada estratégica, no âmbito deste estudo, 39% dos gerentes pesquisados informaram que, para superar os desafios nesta área, contam apenas com uma pessoa na equipe, e 39% estão com equipe cujo quantitativo varia entre 3 e 9 funcionários. Diante da magnitude das causas vinculadas à atuação neste campo, investir na composição de equipes e a garantia de condições mínimas de infraestrutura para uma atuação eficiente e eficaz, desponta como uma dimensão que carece de avanços.

A pesquisa “Profissionais de Sustentabilidade: atuação, projetos e aspirações” realizada pela Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável - ABRAPS e Deloitte (2015) abordou 370 profissionais, deste universo, 18,5% avaliaram que as empresas onde atuavam se encontravam com um alto grau de maturidade, sendo consideradas um referencial de excelência por terem sido pioneiras em enxergar o potencial da sustentabilidade para a geração de valor. Desse público, 69% reconheciam que suas organizações conduziam o trabalho com o tema sustentabilidade de modo coerente com a relevância do tema para a geração de valor e promoção de práticas socioambientais.

Para ABRAPS e Deloitte (2015), a estrutura de governança das organizações ainda requer integração e envolvimento da alta administração sobre os desafios da área de sustentabilidade, incluindo a ampliação da interação com o conselho e os principais executivos. Tal estudo apontou que, na maioria das empresas (65%), não existe um Comitê de Sustentabilidade e aquelas que possuem tal estrutura precisam avançar no aspecto demonstração dos resultados, evidenciando as interfaces deste campo com geração de receita, resultados efetivos para a organização e os benefícios sociais para a sociedade.

## **Alinhamento e Integração dos ODS nas Organizações**

Aprofundando no quesito nível de conhecimento sobre os ODS, 74% dos gerentes admitiram estar entre os índices bom (37%) e elevado (37%), os demais 26% reconheceram que o nível de conhecimento mais aderente às suas experiências está situado entre mediano, baixo ou muito baixo.

Considerando a mesma pergunta, porém, em âmbito organizacional, nota-se um decréscimo de 29 pontos percentuais se somado os índices bons (30%) e elevado (15%). Importante destacar que quanto maior for o intervalo entre os níveis de conhecimento socialmente partilhado do ponto de vista organizacional e dos profissionais que estão à frente dos processos, maiores serão as dificuldades de atuação dos gerentes de projetos neste setor.

Em se tratando das lideranças das organizações, registra-se que 30% possuem um nível de conhecimento entre bom e elevado. Nesse quesito, merece atenção o fato de 48% dos respondentes terem citado que, no âmbito estratégico, no qual se concentram os processos decisórios nas organizações, o nível de conhecimento ainda é percebido como mediano, baixo e muito baixo.

Sobre a adesão dos ODS pelas Organizações, os gerentes que participaram da pesquisa destacaram que 24% resultam da soma dos índices baixo, bom e elevado, e que 28% enquadraram os índices mediano e muito baixo. Os números demonstram que alinhar discursos e práticas orientadas para a sustentabilidade exige um grande exercício de coerência a ser feito continuamente pelas organizações pesquisadas.

Quanto ao nível de adesão pelas lideranças das organizações, ficou registrado que 74% dos gerentes pesquisados concentram respostas entre bom, baixo e mediano. 19% reconhecem que suas lideranças possuem um nível de adesão aos ODS considerado elevado.

De acordo com a GRI (2016), os ODS apresentam uma oportunidade para que as soluções e tecnologias empresariais sejam endereçadas aos maiores desafios mundiais de desenvolvimento sustentável. Motivo pelo qual, formulou o *SDG Compass*, um guia com orientações para as empresas, a respeito de como elas podem alinhar as suas estratégias, mensurar e administrar sua contribuição para o atingimento dos ODS.

Desafio equivalente assumiu a Confederação Nacional dos Municípios (CNM), em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), porém, no âmbito da Gestão Pública. Essa articulação formulou um guia para socializar boas práticas

e orientar governos locais a contextualizarem os objetivos globais nas agendas regionais e locais, conectando-os aos instrumentos de planejamento de políticas públicas vigentes e peças de gestão orçamentária. A publicação traz também uma metodologia (Mandala do Desempenho Municipal) para monitoramento dos avanços. Para a CNM (2017), o que garantirá a eficácia dessa intervenção é a incorporação dos conceitos de desenvolvimento sustentável e os ODS da Agenda 2030 em planos de governo, em especial nos Planos Plurianuais (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Leis Orçamentárias Anuais (LOA).

Como já explicitado, os ODS articulam 169 metas. Os gerentes foram questionados sobre qual dos 17 ODS seria aderente à estratégia de ação da Organização em que atuam. Em primeiro lugar, ODS 11 (Cidades e comunidades sustentáveis) e ODS 4 (Educação de qualidade), empatados com 17%; em segundo lugar, ODS 10 (Redução das desigualdades) foi citado por 11%; na sequência, ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) com 9%; e ODS 3 (Saúde e Bem-estar) com 7%.

Dentre os ODS que, na ótica dos gerentes, mais se distanciariam da estratégia de ação das organizações onde atuam, destacaram-se: ODS 14 (Vida na água) com 20%; ODS 2 (Fome zero e agricultura sustentável) e 9 (Inovação infraestrutura) ambos com 15%; ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes) registrou um percentual de 7%; e ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) e ODS 13 (Ação contra a Mudança Global do Clima) ambos com 6%.

Embora sejam identificados alguns descompassos entre os níveis de conhecimento e adesão propriamente ditos dos ODS, os gerentes apontam que 52% das práticas são realizadas sistematicamente pelas organizações, frente aos 48% que dizem que estas ocorrem ocasionalmente (28%) ou raramente (20%).

Apesar de 17% dos gerentes afirmarem que as organizações não possuem instrumentos de planejamento e gestão contemplando os ODS, em alguma medida, é possível identificar o esforço em garantir a institucionalização por meio de normas e políticas institucionais (21%), programas e projetos pontuais (36%) e programas e projetos estruturantes (29%). Neste ponto, é importante ratificar que reconhecer a relevância do tema não é o suficiente para construir uma dinâmica mais equilibrada para sustentabilidade. É preciso criar um lastro que assegure a sua efetivação mediante uma abordagem qualificada amparada institucionalmente.

Vale também ressaltar que 61% dos gerentes que participaram da pesquisa disseram que as organizações onde atuam não são signatárias da Agenda ODS, 7% não têm conhecimento se a Organização aderiu ou não e 31% afirmam que a sua organização é signatária desta Agenda. Quando questionados sobre o motivo que levou a organização a não ser signatária, fica novamente evidente a existência de falhas ou ruídos de comunicação interna nas organizações, uma vez que 43% não souberam informar ou alegaram desconhecimento dos trâmites da adesão pela alta gestão. Além deste ponto, complementaram com os seguintes argumentos: não priorização, o fato de não ser uma atividade finalística da organização, a ideia de que precisariam ser procurados para terem que assumir tal compromisso, ou pelo

fato de não terem sido suficientemente estimulados para tal. Sobre os motivos para adesão, nota-se que a motivação, principalmente entre as organizações enquadradas no segundo setor, está ligada diretamente ao fator diferenciação e competitividade.

Para muitos dos respondentes, a adesão dá-se por meio da identificação das premissas da Agenda 2030 com algumas ações impulsionadas pelas organizações onde atuam. 20% destacaram que a motivação da adesão é a possibilidade de conexão com o propósito da organização a uma causa superior; 17%, para agregar à estratégia de sustentabilidade já em curso sobre a coordenação da organização; outros 13%, para contribuir efetivamente com melhorias para a sociedade de modo geral; 4% citaram a possibilidade de aumento da competitividade; e 4%, como uma forma de mitigar eventuais impactos negativos.

Independentemente do nível de organização, tamanho e complexidade de estruturação das ações, as organizações onde atuam os gerentes de projetos inseridos neste estudo realizam ações convergentes com os ODS. 39% delas realizam projetos ou programas socioambientais, acreditando que, através deles, cumprirão suas missões organizacionais, ou para atendimento de requisitos e obrigações legais. 15% contribuem articulando investidores sociais privados para direcionarem recursos para iniciativas vinculadas aos ODS. 20% apontaram que essa contribuição se dá em nível local ao apoiarem diretamente ações nas áreas de influência direta da sua atuação, ou seja, nos territórios onde estão inseridos. 6% investem diretamente, ou seja, apoiam financeiramente projetos socioambientais. Em paralelo, 20% afirmam não possuir qualquer ação específica com esse foco.

No que se refere a comunicação e difusão dos resultados e impactos para a sociedade, as redes sociais digitais aparecem como o primeiro canal escolhido para efetuar tal demonstração dos resultados, acumulando 31%, na sequência, o relatório anual, com 28%, e o *site* institucional, com 17%. Os 24% restantes estão distribuídos entre a comunicação direta com *stakeholders*, imprensa e comunicação oficial nos balanços sociais.

## **Interface entre gestão de projetos, sustentabilidade e ODS**

Seja no mundo dos negócios, na área social, ou na administração pública, os arranjos estruturados para a condução das ações de fomento à sustentabilidade assumem diferentes contornos, mesmo que comunguem de alguns desafios (criar condições para o equilíbrio entre as dimensões que, em tese, deveriam estar integradas em tais propostas, quais sejam: a ambiental, a política, a social, a cultural e a tecnológica) e demandem por instrumentos e metodologias de gestão que reforcem a governança e transparência (da concepção à avaliação do impacto das mesmas).

A respeito da consolidação de ações alinhadas aos ODS às estratégias de sustentabilidade, 35% dos gerentes de projetos encontram na área de conhecimento Gerenciamento das Partes Interessadas um campo adequado para a conformação de projetos, programas e políticas, seguida de Gerenciamento da Integração (22%) e Gerenciamento do Escopo (13%).

Gerenciamento de Custos é a área de conhecimento na qual os gerentes entendem que a estratégia ODS pode encontrar mais dificuldade para se consolidar (39%), ou seja, é



fundamental garantir os recursos financeiros. Na sequência, o Gerenciamento das Partes Interessadas e o Gerenciamento de Recursos foram também apontadas como áreas que podem apresentar elementos dificultadores para viabilizar a integração e materialização dos ODS associados à política de sustentabilidade das organizações onde atuam.

Garantir dotação orçamentária é um dos principais desafios a ser superado para integrar os ODS na estratégia de sustentabilidade das organizações, motivo pelo qual a área de conhecimento em Gerenciamento de Custos registrou 39% das respostas.

Além das questões mais pragmáticas e objetivas, em segundo lugar, com 13%, os gerentes de projetos pontuaram a necessidade de todas as áreas da organização, bem como as partes interessadas, compreenderem a relevância desta agenda e assegurarem recursos que viabilizem programas e projetos comprometidos com a integração efetiva e que estejam alinhados às políticas de sustentabilidade (9%) das organizações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O agravamento de crises ambientais decorrentes das mudanças do clima, o aprofundamento das desigualdades sociais e a corrosão da democracia são fatores que demonstram que, embora reúna as condições sociais, econômicas e técnicas como nunca antes registrado na história da humanidade, fundamentais à obtenção de uma condição sustentável, a sociedade contemporânea não vem cumprindo os acordos coletivos assumidos em diferentes pactos de governança, sejam eles em âmbito local ou global, para a realização de ações socioambientais com potencial para gerar as transformações positivas pretendidas e amplamente difundidas.

Como caracterizam Tenório e Lopes (2011), a sustentabilidade é um conceito dinâmico que demanda ações concretas para a sua real efetivação, por isso, cabe enfatizar que, na mediação desse tema, o setor privado já não pode se preocupar exclusivamente em nutrir o paradigma utilitarista, focado somente nos ganhos financeiros, no lucro. Da mesma forma, não cabe mais aos governos conceber, formular e implementar políticas públicas apartadas de uma dimensão mais ampla, numa perspectiva territorial. Já para os cidadãos e cidadãs, salienta-se a impossibilidade de mudar o mundo estando isolados.

As Organizações contemporâneas precisam compreender que, para tornar viável a execução de práticas alinhadas ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), é fundamental clareza e firmeza de propósitos, uma vez que a atual conjuntura exige, cada vez mais, a construção de novas configurações institucionais que gerem benefícios sustentáveis para as cadeias de valor e para a sociedade em geral, mediante a conexão de atores sociais em redes de colaboração e de gestão compartilhada.

Munck (2015) ressalta que a sustentabilidade é intertemporal e que o seu alcance somente é possível no momento presente. Novas narrativas precisam ser fundadas e, para este autor, “[...] se tornaria possível acessar os atuais sentidos dados ao passado e ao futuro e, assim, identificar hoje os rumos dados aos contínuos projetos em contínua emergência (MUNCK, 2015, p. 532).

Por isso, importa destacar que a sustentabilidade nas organizações não deve ser tratada de maneira episódica. Do ponto de vista da gestão, deve ser incorporada nas políticas e normas que atendam a objetivos organizacionais ou governamentais, mas que também estejam contextualizadas e alinhadas com as reais demandas e necessidades dos públicos impactados.

Institucionalizar as práticas e fortalecer mecanismos de governança participativos torna-se elementar para consolidar e perpetuar soluções integradas para a resolução de questões socioambientais complexas, além de criar oportunidades que também reinventem as formas de fazer acontecer.

Os gerentes, coordenadores e líderes devem compartilhar da compreensão de que organizações fortes, as quais inspiram confiança e se tornam referência para a sociedade, devem ser coerentes, demonstrando que os discursos que propagam refletem as atitudes das suas equipes e as práticas que efetivamente realizam. Ao adotar uma postura que possibilita a construção proativa do impacto social da sua atuação, fortalecerão as bases do compromisso socioambiental e, conseqüentemente, influenciarão na percepção e na sua boa reputação.

Nesse sentido, em alinhamento com as palavras de Vizeu *et al.* (2012), é preciso que o conhecimento sobre sustentabilidade se torne emancipado para o indivíduo e para a coletividade, no âmbito de uma práxis transformadora, na qual a condição humana seja o fim em si mesma e não os interesses econômicos concentrados nas mãos de poucos.

A superação dos desafios, presentes e futuros, associados à Gestão da Sustentabilidade, demanda a formação de equipes multidisciplinares, compostas por profissionais sérios, qualificados e que somam experiência suficiente para executar de forma correta os recursos disponíveis (respeitando cronogramas e prazos pactuados), mobilizar e engajar a cadeia de valor para a causa, respeitar os pactos de governança e as legislações vigentes, para que assim sejam maximizados os impactos sociais positivos das ações e mitigados os resultados negativos da operação das organizações em diferentes escalas territoriais.

## NOTA

- 1 Submetido à RIGS em: jan. 2020. Aceito para publicação em: set. 2020.
- 2 Estudo realizado com 2002 entrevistados, de 143 municípios, com pessoas de 16 anos ou mais, no período de 7 a 11 de abril de 2017, pela Rede Conhecimento Social, o IBOPE Inteligência e a Conhecimento Social—Estratégia e Gestão, com o objetivo de identificar percepções dos brasileiros sobre os ODS. A margem de erro é de 2 pontos percentuais sobre o total da amostra.

## REFERÊNCIAS

BANSAL, P.; SONG, H.-C. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, v. 11, n. 1, p. 105-149, 2017.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa**

**Sustentável:** da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

Barbieri, J. C.; Vasconcelos, I. F. G.; Andreassi, T.; Vasconcelos, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

Buarque, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

Brasil. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. (Coleção Saraiva de Legislação)

Carvalho, M. M.; Carvalho, R. R. J. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Confederação Nacional de Municípios – CNM. **Guia para Integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros – Gestão 2017-2020**. Brasília, DF: CNM, 2017.

Associação brasileira dos Profissionais de Sustentabilidade (ABRAPs). DELLOITTE. **Profissionais de sustentabilidade: atuação, projetos e aspirações**. São Paulo-SP: Deloitte Strategy, Brand & Marketing Department, 2015. Disponível em: <<http://abraps.org.br/download/847/?uid=7da7292903>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca: o livro do conceito Triple Bottom Line (Profit – Planet – People)**. 12. ed. São Paulo-SP: M. Books, 2012.

Estratégia ODS. **49% dos brasileiros não sabem o que são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<http://www.estrategiaods.org.br/49-dos-brasileiros-nao-sabem-o-que-sao-os-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

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

Gonçalves, H. A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2014.

GRI. PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS. CONSELHO EMPRESARIAL MUNDIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (WBCSD). **SDG Compass - Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios**. Disponível em: <[https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG\\_Compass\\_Portuguese.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Portuguese.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2020.

Lander, E. Com o tempo contado: crise civilizatória, limites do planeta, ataques à democracia e povos em resistência. In: GERHARD, D; LANG, M; PEREIRA FILHO, J. (Org.). **Descolonizar o Imaginário: debates sobre pós-extratativismo e alternativas ao**

desenvolvimento. Traduzido por Igor Ojeda. São Paulo: Fundação Rosa Luxemburgo, 2016.

KRENAK, A. **Ideias para adiar o fim do mundo**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

Marconatto, D. A. B. *et al.* Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie** [online], v.14, n. 1, p.15-43, 2013.

MEBRATU, D. Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, p. 493-520, 1998.

Minayo, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

Munck, L. Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: Integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico. **O & S**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 521-538, 2015.

Munck, L. **Gestão da Sustentabilidade nas Organizações: um novo agir frente à lógica das competências**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2013.

Nações Unidas do Brasil - ONU BR. **A Agenda 2030**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

Nações Unidas do Brasil - ONU BR. **17 Objetivos para transformar o mundo**. Disponível: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 17 ago. 2019.

Pfeiffer, P. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Basport, 2005.

Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. Newton Square: PMI, 2017.

Sachs, I. **Desenvolvimento: incluído, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

Santos, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

Socotto, G; Carvalho, I. C. M; GUIMARÃES, L. B. **Desenvolvimento Sustentável**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

Tenório, R.M; LOPES, U.M. **Educação como fundamento da sustentabilidade**. Salvador: EDUFBA, 2011.

Todorov, M. C. A; Kniess, C. T.; Martins, C. B. Competências de Gerentes de Projetos Sustentáveis. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 3, p 98-118, set./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/206/pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

Van Bellen, H. M. Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cad. EBAPE.BR**, v. 2, n. 1, p. 1-14, mar. 2004.

Veiga, J. E.; Zatz, L. *Desenvolvimento Sustentável: Que Bicho é esse?* Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

Vizeu, F.; Meneghetti, F. K.; Seifert, R. E. Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, p. 569-583, 2012.

Wolfe, M. **Desenvolvimento**. Para quê e para quem? Indagações sobre política social e realidade político-social. Tradução de João Maia. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

Yin, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

**Fabício  
Nascimento da  
Cruz**

Profissional do Desenvolvimento, engajado na propagação e facilitação de metodologias com enfoque participativo e integrativo. Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social pela EAUFBA/CIAGS (2016). Especialista em Gestão de Projetos pela ESALQ/USP (2019), em Inovação, Sustentabilidade e Gestão de Organizações da Sociedade Civil e do Terceiro Setor (2012), e, em Estudos Culturais, História e Linguagens (2009), ambas pela UniJorge. Pedagogo Escola/Empresa pela UNEB (2007). Tutor EAD do Master in Social Administration (MSA) em Gestão do Desenvolvimento Territorial com ênfase em Política Habitacional, pelo CIAGS (2018/2020). Autor do livro “O futuro chegou! E agora? Avaliação participativa conectando percepções do impacto das tecnologias nas políticas públicas educacionais”. Diretor Executivo da Atairu – Gestão & Inovação Social.

E-mail: [fabricao@atairu.com.br](mailto:fabricao@atairu.com.br) | [www.atairu.com.br](http://www.atairu.com.br)



Foto: Tatiana Rodrigues

## **Política Nacional de Economia Solidária – PNES: reflexões e análises a partir da experiência do Banco Palmas<sup>1</sup>**

**Samara Souza Maciel, Rafaela Vieira Alves, Karen Sue Hellen Serafim Ferreira de Souza, Thais Pereira da Cunha e Diego Coelho do Nascimento**

### **Resumo**

A Economia Solidária - Ecosol constitui-se em um sistema de organização trabalhista que busca o estabelecimento de relações de trabalho e renda horizontalizadas, envolvendo valores como autogestão, autonomia, cooperativismo, desenvolvimento sustentável, entre outros. No Brasil, a Política Nacional de Economia Solidária - PNES rege o funcionamento da Ecosol. Nessa perspectiva, o texto faz uma retrospectiva histórica da experiência do Banco Palmas, em Fortaleza-CE e seu contexto de formação a partir dos eixos estruturantes da PNES. A metodologia adotada no desenvolvimento da pesquisa é investigativa e descritiva, baseada em revisão bibliográfica, documental e análise bibliométrica. Dentre os resultados, destacam-se, entre os aspectos exitosos do processo de fomento e fortalecimento do Banco Palmas, a capacidade criativa dos populares, de articulação comunitária, de observação e oitiva de uns para com os outros, e destes para com as instituições públicas e acadêmicas, as quais, de alguma maneira, contribuíram para a proposta de organização solidária e equânime.

### **Palavras-chave**

Banco Comunitários de Desenvolvimento. Política Nacional de Economia Solidária.

### **Abstract**

Solidarity Economy (Economia Solidária – Ecosol) is a labor organization system that seeks to establish horizontal work and income relationships, involving values such as self-management, autonomy, cooperatives, sustainable development, among others. In Brazil, the National Policy for Solidarity Economy (Política Nacional de Economia Solidária - PNES) regulates the functioning of Ecosol. In this perspective, the text makes a historical retrospective of the experience of Banco Palmas, in Fortaleza-CE and its context of formation, based on the structuring axes of PNES. The methodology adopted to develop this study is an investigative and descriptive research, based on bibliographic, documentary and bibliometric analysis. As

a result, among the successful aspects of the Banco Palmas development and strengthening process, it stands out people's creative capacity, capacity of community articulation, of observation and of listening to one another, and to public and academic institutions, which contributed to the proposal for a solidary and equitable organization.

**Keywords** Community Development Bank. National Policy for Solidarity Economy.

## INTRODUÇÃO

A Economia Solidária (Ecosol) pode ser delimitada a partir de três dimensões, segundo o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES, 2011), são elas: econômica, cultural e política. Na dimensão econômica, pode-se perceber um modo diferenciado na atividade econômica produtiva, no consumo, na prestação de serviço, na comercialização, entre outros. Nesta dimensão, a base está alicerçada em um procedimento democrático e de cooperação, cujo ideal é que não haja hierarquização dos empreendedores do ramo, mas, sim, uma horizontalidade nas relações de trabalho, o qual, por sua vez, deve ser baseado na autogestão.

A dimensão cultural é fundamentada na maneira de consumo, na qual são levados em consideração os produtos confeccionados artesanalmente a partir produtos naturais e locais, com o intuito de fortalecer os pequenos empreendimentos da região e, também, de promover a preocupação com o meio ambiente. A Ecosol tenta quebrar o paradigma existente da competição de mercado, ancorando os seus preceitos no consumo inteligente, na partilha e na cooperação (FBES, 2011).

A última dimensão, a política, traduz-se justamente nessa quebra de paradigma. A Ecosol traz consigo um movimento social que visa uma nova forma de desenvolvimento, não mais baseada nas grandes empresas, senão um desenvolvimento feito por pessoas e para as pessoas, fundado nos empreendimentos locais, na preocupação com o meio ambiente, na solidariedade, na democracia e na cooperação (FBES, 2011).

Um excelente exemplo de Economia Solidária manifesta-se nos Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs). A definição do Instituto Banco Palmas para os BCDs é que estes consistem em serviços financeiros solidários feitos em rede, de natureza associativa e comunitária, voltados para a geração de trabalho e renda, na perspectiva de reorganização das economias locais, tendo por base os princípios da Economia Solidária (INSTITUTO BANCO PALMAS, 2020a).

Segundo os dados da Rede Brasileira de Bancos Comunitários, coordenada pelo Instituto Palmas, na apuração feita em maio do ano de 2013, eram 103 BCDs espalhados pelo Brasil que faziam parte da rede (INSTITUTO BANCO PALMAS, 2020a). Para fazer parte



dessa rede, os bancos devem estar de acordo com o termo de referência e o marco teórico conceitual dos Bancos Comunitários, e, uma vez inseridos nesta rede, os mesmos recebem uma espécie de “marca de certificação”.

Ainda segundo o Instituto Banco Palmas (2020a), o maior objetivo dos Bancos Comunitários é promover o desenvolvimento de territórios onde a maioria da população é de baixa renda, através do fomento à criação de redes locais de produção e consumo. Os BCDs baseiam-se no apoio às iniciativas da economia popular e solidária em seus diversos âmbitos, como: de pequenos empreendimentos produtivos, de prestação de serviços, de apoio à comercialização e o vasto campo das pequenas economias populares.

As características principais de um BCD são: atuação sempre com duas linhas de crédito – uma em reais e outra em moeda social circulante local – para dar apoio aos empreendimentos com estratégia de comercialização como feiras, lojas solidárias e etc.; e, atuação em territórios caracterizados pelo alto grau de exclusão e desigualdade social; dentre outras (INSTITUTO BANCO PALMAS, 2020a).

Para esse momento, tratar-se-á mais a fundo um dos exemplos de Banco Comunitário de Desenvolvimento que é o Banco Palmas, localizado em Fortaleza-CE, a partir da Política Nacional de Economia Solidária (PNES), publicizada em 2013.

O objetivo, aqui estabelecido, é correlacionar a Política Nacional de Economia Solidária com a atuação do Banco Palmas. Para isso, será aludido um pouco do histórico do Conjunto Palmeiras, bem como o surgimento do Banco Palmas, seus objetivos e sua missão.

A metodologia adotada para a elaboração do trabalho é investigativa e descritiva, baseada em uma revisão bibliográfica, documental e análise bibliométrica. A pesquisa foi desenvolvida com a coleta de dados em *sites* oficiais, livros e artigos acadêmicos, bem como o estudo da Política Nacional de Economia Solidária na íntegra, elaborada pelo Ministério do Trabalho e Emprego em parceria com a Secretaria Nacional de Economia Solidária.

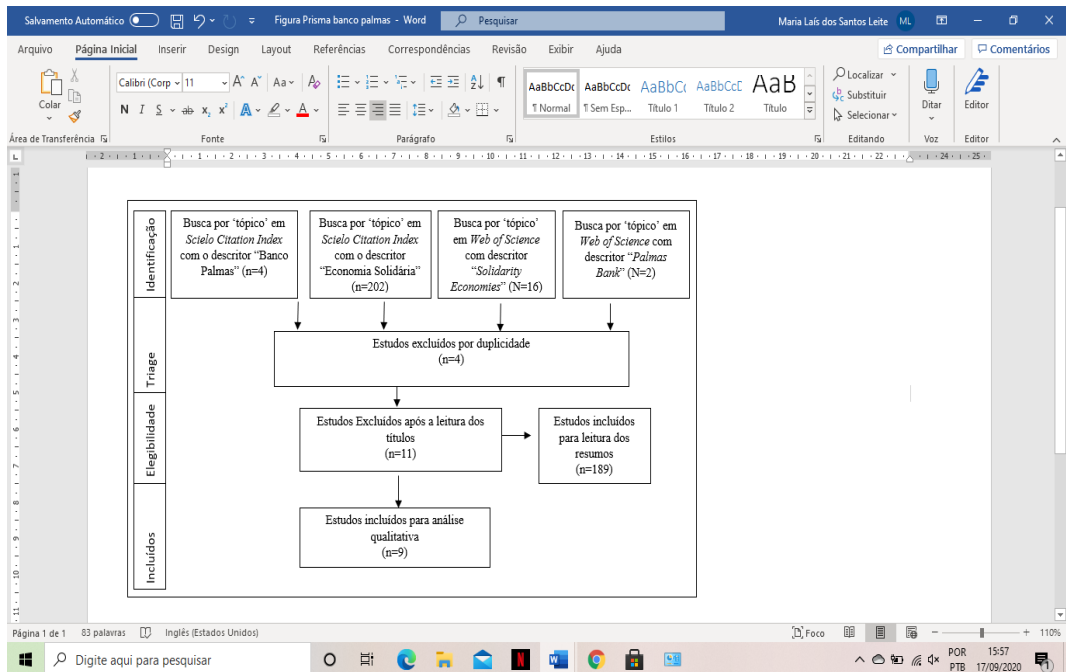
Também são discutidas neste artigo, ainda que não de modo exaustivo, as características, os objetivos e o público prioritário da Política de Economia Solidária, enfatizando-se os eixos estruturantes da mesma: Eixo I - Organização Sociocomunitária; Eixo II - Formação e Assessoria Técnica; Eixo III - Investimento e Finanças Solidárias; e Eixo IV - Organização da Comercialização Solidária.

## **BANCO PALMAS E ECONOMIA SOLIDÁRIA: REVISANDO A LITERATURA**

Em setembro de 2020, foram realizadas quatro buscas na base *Web of Science e Scielo Citation Index* (extensão Web of Science para Scielo.Org) com os *strings* “Palmas Bank”; “Solidarity Economies”; “Banco Palmas” e “Economia Solidária”. Dessas buscas, foram retirados 221 resultados, cujo protocolo de busca pode ser observado no Quadro 1. Os resultados foram analisados pelo software Bicliphishiny, interface da web do pacote Bibliometrix do Software “R”.

A partir destes, após leitura de títulos, 11 resultados foram excluídos por inadequação ao tema da Economia Solidária. Após a leitura dos resumos, foram incluídos para análise o número de 9 (nove) resultados, cujo escopo do trabalho tratava diretamente do Banco Palmas, e guardavam relação intrínseca com o objeto desta pesquisa, qual seja, o Banco Palmas e sua relação com a Política Nacional de Economia Solidária. Um quadro resumo dos artigos selecionados será apresentado posteriormente.

**Figura 1 – Triagem a partir do Protocolo prisma**



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Dos 221 resultados, obtiveram-se as métricas dos estudos por meio do Biblioshiny, assim, a produção sobre a economia solidária e o Banco Palmas concentra-se entre os anos de 2002 até hoje, sendo que 2008, 2009, 2015 e 2016 representam os picos da produção, cada um com 18 documentos. O ano com maior número de citação é 2005, com uma média de 2,42 citações para 7 (sete) estudos produzidos, seguido por 2007, com 6 (seis) documentos produzidos e uma média de citação de 2,33, e este por 2014, com 17 documentos e uma média de 2,29 citações por documento, o que, proporcionalmente, coloca 2014 como o ano mais evidente no que tange à produção e disseminação deste tema. Os documentos mais citados estão especificados no Quadro 1, sendo Theodoros Rakopoulos (2014) e Luiz Inácio Gaiger (2006) os autores com maior visibilidade.

**Quadro 1** - Documentos mais citados

Paper	Total citação	Tc por ano
RAKOPOULOS, Theodoros, 2014.	23	3,2857
GAIGER, Luiz Inácio, 2006.	10	0,6667
[anonymous], 2008,	8	0,6154
GAIGER, Luiz Inácio, 2013.	7	0,875
FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de, 2012.	7	0,7778
SILVA, Marcelo Kunrath, 2011.	7	0,7
GAIGER, Luiz Inácio, 2004.	7	0,4118
GOMEZ CALVO, Veronica, 2016.	5	1
MONJE-REYES, Pablo, 2011.	5	0,5
LEITE, Marcia de Paula, 2009.	5	0,4167
SOUZA, André Ricardo de, 2007.	5	0,3571
ASSEBURG, Hans Benno, 2007.	5	0,3571
LISBOA, Armando de Melo, 2005.	5	0,3125
ANDION, Carolina, 2005.	5	0,3125
LIMA, Jacob Carlos, 2004.	5	0,2941

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados extraídos do Biblioshiny.

A produção dos autores mais proeminentes no campo pode ser visualizada no Quadro 2, medido pelos índices  $h_{index}$ ,  $g_{index}$ ,  $m_{index}$  e total de citações. Assim, aparecem em destaque os autores Luiz Inácio Gaiger, Genauto Carvalho de França Filho e Jacob Carlos de Lima. As publicações estão distribuídas em 118 fontes, sendo que as revistas que mais publicam na área são Cadernos Ebape (12 artigos), Interações, Organizações e Sociedade, Psicologia e Sociedade, Revista Katálysis e Revista Sociedade e Estado (cada uma com 10 publicações).

**Quadro 2** - Autores de maior impacto

Autor	$h_{index}$	$g_{index}$	$m_{index}$	Total de citações	Estudos publicados
GAIGER, Luiz Inácio	4	5	0,235294118	38	9
FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de	2	3	0,117647059	11	5
LIMA, Jacob Carlos	2	3	0,117647059	9	5
GAIGER, Luiz Inácio Germany	2	2	0,153846154	5	4

NARDI, Henrique Caetano	2	2	0,125	5	3
Autor	h_index	g_index	m_index	Total de citações	Estudos publicados
PAULA, Ana Paula Paes de	2	2	0,166666667	5	3
OLIVEIRA, Gerson de Lima	2	2	0,166666667	10	2
SILVA, Marcelo Kunrath	2	2	0,166666667	10	2
MORA, Renan Sol Bibiana	1	1	0,083333333	2	3
RIGO, Ariádne Scalfoni	1	2	0,111111111	8	3
SANTOS, Luis Miguel Luzios	1	2	0,1	4	3

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados extraídos do Biblioshiny.

No Quadro 3, são apresentados os artigos incluídos na análise para sustentação dos objetivos deste trabalho.

**Quadro 3** - Resumo dos artigos incluídos na busca.

Autor	Título	Objetivo
01- (CAMINHA; FIGUEIREDO, 2011)	Atividade financeira e moeda: análise da experiência do Conjunto Palmeiras em Fortaleza-CE	O objetivo deste artigo é analisar a experiência no bairro Conjunto Palmeiras, na cidade de Fortaleza, Ceará, sua estrutura, seus projetos.
02- (FRANÇA FILHO; SILVA JÚNIOR; RIGO, 2012)	Economía solidaria y condiciones de autogestión en emprendimientos económicos solidarios en el municipio de Aquidauana (MS - Brasil)	Refletir sobre potencialidades e desafios dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs) enquanto modalidade de organização socioeconômica inovadora na gestão do microcrédito junto a populações mais empobrecidas.
03- (NAGEM; SILVA, 2013)	Institucionalização e execução das Políticas Públicas de Economia Solidária no Brasil	O artigo investiga a política pública de economia solidária no governo federal, implementada a partir de 2003 com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), visando analisar com que mecanismos a temática se converte em política pública no âmbito do governo federal

Autor	Título	Objetivo
04- (ALCÂNTARA, 2014)	Políticas públicas municipais e economia solidária	O artigo discute as especificidades das políticas públicas de geração de renda, mecanismos fundantes, estruturas organizacionais e modelos possíveis
05- (CORREIA-LIMA; RIGO; SANTOS, 2016)	Organizational memory and construction of local identity: an analysis of social mobilization and organization in the Conjunto Palmeiras, Brazil	This work aims to analyze the organizational memory mechanisms used to influence the construction of the identification of the Conjunto Palmeiras (Fortaleza, Ceará), characterized by a historical identity of social mobilization and solidarity economy.
06- (RIGO; FRANÇA FILHO, 2017)	O paradoxo das Palmas: análise do (des)uso da moeda social no bairro da economia solidária	Neste trabalho, investiga-se o circuito constituído pelo uso das Palmas para compreender seu fluxo no território e o progressivo processo de desuso.
07- (MOSTAGI et al., 2019)	Banco Palmas: inclusão e desenvolvimento local	Este trabalho objetiva analisar o surgimento e a trajetória do Projeto Palmas, sua moeda social, seus avanços e limitações.
08- (CERNEV; DINIZ, 2020)	Palmas para o e-dinheiro! a evolução digital de uma moeda social local	Este caso de ensino aborda a digitalização da moeda social local Palmas, emitida desde o início dos anos 2000 em papel-moeda pelo Banco Palmas, para um novo modelo híbrido de mobile payments e mobile money, denominado e-dinheiro.
09- (MANDACHE, 2020)	The road back to serfdom: solidarity economies on the periphery of Fortaleza, Brazil, 1970-2016	A case study of the Palmas Bank Project, on the periphery of Fortaleza, Brazil, explores the contradictions inherent in the country's solidarity economy project.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados extraídos do Biblioshiny.

Outra busca foi realizada por meio do *software Publish or Perish* (<https://harzing.com/resources/publish-or-perish>) na plataforma Google Acadêmico com o *string* “Banco Palmas”, a fim de ampliar o número de resultados, contemplando o máximo possível da literatura sobre o tema. Nesta plataforma, os autores com maior número de produção sobre o Banco Palmas são Genauto Carvalho França Filho e Jeová Silva Torres Jr., com 5 e 4 publicações respectivamente (Quadro 4).

**Quadro 4** - Principais informações (Google Acadêmico)

Descrição	Resultados
Documentos	110
Fontes	69
Período	1999 - 2020
Autores	139
Tipos de Documentos	
Citações	49
Artigos	33
Livros, Dissertações e Teses	28

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados extraídos do Google Acadêmico.

## HISTÓRICO DO CONJUNTO PALMEIRAS E O DO BANCO PALMAS

A primeira experiência de banco comunitário no Brasil foi realizada em Fortaleza-CE com o Banco Palmas criado em 1998, como fruto da ação da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP) no processo de luta política entorno da constituição e melhoria das condições de vida no próprio bairro.

O Conjunto Palmeiras é um bairro popular, com 36.599 mil habitantes (IBGE, 2010), situado na periferia de Fortaleza-CE. A história do bairro, desde o início, foi difícil em virtude do patamar alarmante de marginalização a que foi submetida a comunidade, especialmente pelo Poder Público. O bairro formou-se em 1973 quando 1.500 famílias de baixa renda chegaram ao Conjunto Palmeiras vindas de despejos realizados, principalmente, da região litorânea da cidade (CERNEV; DINIZ, 2020).

Esse despejo das famílias ocorreu devido à execução do plano metropolitano de urbanização, o qual culminou com a abertura de novas ruas e avenidas e com o consequente aumento da especulação imobiliária. A população em condições de vulnerabilidade social que ali residia foi remanejada para uma área pantanosa, coberta de lama e vegetação densa, inadequada para a habitação humana.

Quando os moradores chegaram a esse local, foram construindo naturalmente seus barracos/casebres, dando origem a uma grande favela, sem rede de saneamento básico, água tratada, energia elétrica, escola ou qualquer outro serviço público. Em pouco tempo, o Conjunto transformou-se em uma favela periurbana, precária, desassistida pelo Poder Público e com baixo índice de desenvolvimento humano (MOSTAGI, 2019).

Inicialmente, a comunidade era atendida pela Fundação do Serviço Social de Fortaleza, órgão ligado à Prefeitura Municipal. Todavia, os serviços por ela prestados aos moradores não eram suficientes para suprir as carências de meios para construir uma vida com um mínimo

de dignidade, pois tinha um atendimento de natureza mais assistencial (PEIXOTO, 2016).

Ainda de acordo com o documentário que resgata a história da comunidade, a solução que os residentes do bairro encontraram foi unirem-se e atuarem como grupo de pressão junto aos governos, com o intuito de que suas necessidades de inclusão social fossem atendidas. As primeiras formas de organização da comunidade resultaram na construção da Casa de Parto – uma iniciativa dos moradores, organizados em forma de representação, constituindo-se como uma espécie de embrião da associação de moradores –, além da Escola de 1º Grau e o Centro Social.

No final dos anos 70, o crescimento da comunidade foi intensificado com a chegada de outro público, formado de pessoas desassistidas em outras áreas, as quais viam no Conjunto Palmeiras uma oportunidade de construção do seu lar. Ocorreu, então, o fortalecimento de um movimento social no bairro em busca da sua organização.

As conquistas iniciais, como a Casa de Parto, a escola e o centro social, estimularam a sistematização das pessoas numa perspectiva de transformação da comunidade. Nesse cenário, ocorre, em 1981, a fundação da Associação dos Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP) e começa-se o processo de organização das famílias (PEIXOTO, 2016).

O resultado dessa imensa mobilização é que hoje a comunidade possui redes de água e energia elétrica e também de um canal de drenagem de 1.700m (construído em regime de mutirão), bem como, está organizado por quadras e tem implantada sua rede de esgotamento sanitário, além de outros serviços públicos, como transporte, escola e postos de saúde. No entanto,

[...] apesar dessas melhorias urbanas, as condições socioeconômicas dos membros da comunidade não melhoraram no mesmo ritmo. Pelo contrário, de acordo com o fundador e líder comunitário do bairro, os moradores começaram a vender seus barracos e se mudar para outras favelas. Isso aconteceu porque, na época, o estado do Ceará enfrentava secas, o que intensificava a fome e a miséria, levando a população a vender suas moradias e deslocar-se para locais mais precários (FUNDADOR, 2017 *apud* MOSTAGI *et al.*, 2019, p. 117).

Ante essa situação de gentrificação, decorrente do efeito colateral do processo de urbanização do Conjunto Palmeiras que elevou o custo de vida, tornando-se, para alguns moradores, inviável a permanência no bairro, questionou-se por que eles continuavam pobres economicamente, apesar da imensa capacidade de organização social; e todas as respostas obtidas apontavam para a ausência de dinheiro (CERNEV; DINIZ, 2020).

Desse modo, a fim de compreender como o dinheiro circulava no bairro, foi realizado, em 1997, o primeiro Mapa de Consumo do Conjunto Palmeiras. Com a pesquisa, verificou-se que a soma do consumo da comunidade era mais de 1,2 milhão de reais por mês; no entanto, apenas 20% desse valor circulava dentro do bairro, e os demais 80% eram gastos em outras localidades (CERNEV; DINIZ, 2020).

A partir disso, compreenderam que um dos principais fatores do empobrecimento local era decorrente do baixo consumo na comunidade, o que propiciava o escoamento de suas

poupanças e, conseqüentemente, da sua capacidade de gerar trabalho e renda (CERNEV; DINIZ, 2020). Então o desafio “era incentivar o desenvolvimento local com base na produção, comercialização e consumo na própria comunidade, gerando renda e oportunidades para as famílias” (MOSTAGI, 2019, p. 118).

Em 1998, a partir da iniciativa da associação de moradores do bairro, surgiu o Banco Palmas, posteriormente denominado Instituto Palmas, como uma resposta a todas as dificuldades encontradas pela população, visando a implantação de uma rede de solidariedade que tornasse possível a integração entre produtores e consumidores locais, através da permanência das riquezas locais dentro da própria comunidade, a fim de promover o desenvolvimento local.

O objetivo do projeto seria, então, garantir microcrédito para produção e consumo local a juros mais baixos, sem exigência de consultas cadastrais, comprovação de renda ou fiador. O agente de crédito consultava a rede de relações das pessoas como fonte de conhecimento. A missão do Banco Comunitário de Desenvolvimento é construir programas e projetos de trabalho e geração de renda, na perspectiva de superação da pobreza urbana, amparado nos princípios e valores da Economia Solidária.

De acordo com Melo Neto Segundo e Magalhães (2003) *apud Mostagi (2019)*, o Banco Palmas tem quatro linhas de créditos: 1. microcrédito para pessoas excluídas dos financiamentos oficiais, principalmente devido às exigências burocráticas; 2. microcrédito destinado ao consumo local; 3. crédito específico para as mulheres empreendedoras do bairro; e 4. crédito destinado às pequenas reformas de moradia e melhorar as condições de produção.

Em 2000, foi lançada a moeda social local, nomeada de Palmas, impressa em papel-moeda, com equivalência de um para um em relação à moeda nacional Real. A finalidade era contribuir para que o consumo se desse dentro do bairro, concentrando as riquezas locais (CERNEV; DINIZ, 2020). Como resultado do intenso trabalho para garantir a adoção da nova moeda, observou-se, através de uma nova pesquisa, que:

Entre 1997 e 2009, novos estudos evidenciaram uma completa inversão na curva de consumo do bairro: de somente 20% subiam para 93% as compras das famílias no bairro, conseqüentemente reduzindo para aproximadamente 7% as compras em outras localidades. Em 2011, a riqueza que circulava no bairro era de cerca de R\$ 68 milhões (CERNEV; DINIZ, 2020, p. 420).

Ainda sobre o uso da moeda social nos bancos comunitários, com ênfase no Banco Palmas, esta se dá a partir da tríplice ação “dar-receber-retribuir” (RIGO; FRANÇA FILHO, 2017), onde se destaca que:

O uso de moedas sociais pelos BCDs indica que, ao lado do mercado de bens e serviços e dos mecanismos de redistribuição, existe uma série de experiências que se baseiam em laços sociais e relações de confiança. No caso da experiência do Banco Palmas, ficou evidente que a instituição conseguiu construir uma rede de aceitação da moeda no território baseada na relação de confiança estabelecida ao longo dos anos da sua atuação. Sendo assim, a confiança parte menos do objeto em si (papel moeda) e mais da legitimidade do banco



comunitário e de todos os instrumentos ou mecanismos que ele cria (e imprime a marca “Palmas”) com o intuito de desenvolver o local (RIGO; FRANÇA FILHO, 2017, p. 189-190).

Uma notável evolução do Banco Palmas deu-se com o incremento de tecnologias em seus processos. A título de exemplo, destaca-se que, em abril de 2015, foi lançado o serviço de pagamentos móveis Palmas E-Dinheiro, em parceria com a MoneyClip; um aplicativo gratuito para os usuários, e com juros baixos para os comerciantes. A Plataforma E-Dinheiro é um aplicativo disponível para *smartphones*, com as funções de: depositar, cobrar, transferir, pagar, recarga de crédito e gráfico de gastos (CERNEV; DINIZ, 2020).

O E-dinheiro tem por objetivos iniciais: digitalizar o Palmas, aprimorar os serviços financeiros do Banco Palmas e promover uma maior inclusão financeira na região (CERNEV; DINIZ, 2020). O uso da tecnologia no Banco Palmas contribui para requalificar o uso do Palmas, pois ela constrói um circuito eletrônico de uso da moeda e de acesso ao crédito; além de inovar nas ações e formas de uso das moedas sociais (RIGO; FRANÇA FILHO, 2017).

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA**

No Brasil, a década de 1990 foi marcada por transformações políticas e econômicas; circulava a concepção de um Estado Mínimo, pouco interventor na economia. Outros fatores determinantes da época foram as altas taxas de desemprego e o aumento da informalidade. Concomitantemente, grupos sociais buscavam chamar a atenção do Poder Público, a fim de que este apoiasse iniciativas de cooperativismo como organização econômica de grupos populares que tinham sido deixados às margens do mercado de trabalho (NAGEM; SILVA, 2013).

De acordo com Nagem e Silva (2013), o que mais pesou para que houvesse a inserção do Programa Ecosol na agenda governamental foram os indicadores alusivos ao mercado de trabalho, conforme contexto supracitado. Frisa-se que, na época, diversos trabalhos acadêmicos foram escritos sobre o tema, fortalecendo também o meio político; além da difusão da Ecosol entre as organizações e movimentos sociais.

Destarte, no final da década de 90, a Economia Solidária torna-se um possível campo de atuação estatal, em resposta à crise de desemprego. Indícios que se materializam no ano de 2003, quando ela passa a integrar a agenda governamental do Poder Executivo Federal no Brasil, a partir da criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), constituindo-se um marco histórico-institucional (SILVA, 2018).

De acordo com Silva (2018), a construção do primeiro plano objetivando o início do processo de consolidação do tema no país teve suporte no acúmulo de debates sistematizados pelo movimento social de economia solidária no Brasil, com realce para as discussões que já vinham se estruturando nacionalmente em torno do recém-formado Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES).

Nessa perspectiva, com a criação da antiga Secretaria Nacional de Economia Solidária

(SENAES), vinculada ao extinto Ministério de Trabalho e Emprego (MTE), as ações de apoio à Economia Solidária ganharam maior institucionalização com o desenho de políticas especialmente voltadas ao apoio de bancos e fundos comunitários, incubadoras de cooperativas populares, processo de capacitação e de desenvolvimento local e ações de comercialização, entre outros.

A expansão e fortalecimento dos empreendimentos de Economia Solidária são constantemente atrelados à formulação e implementação de políticas públicas. Essa vinculação não ocorre por acaso. Expandir e fortalecer uma prática remete à institucionalização desta, e políticas públicas constituem-se, a princípio, em mecanismos eficientes para cumprir tal tarefa (ALCÂNTARA, 2014, p. 136).

No prisma da ação governamental, o primeiro momento da Ecosol no país é qualificado como de inserção e consolidação, compreendido entre o período de 2004-2011, com previsão orçamentária e unidade gestora própria (SILVA, 2018). Entre os anos de 2012-2015, “há uma significativa elevação dos recursos relativos à dotação orçamentária para essas ações”, entretanto, “não foi acompanhada das capacidades estatais necessárias para sua implementação” (SILVA, 2018, p. 171).

A Política Nacional de Economia Solidária (PNES), prevista no PPA 2012–2015, precisamente no Programa de Desenvolvimento Regional, Territorial Sustentável e Economia (Lei nº 12.593, de 18 de janeiro de 2012), possuía dois objetivos estratégicos:

Objetivo: 0982 – Fortalecer a institucionalidade da política nacional de economia solidária, articulação federativa e a integração das políticas de promoção das iniciativas econômicas solidárias nos processos territoriais sustentáveis e solidários de desenvolvimento.

Objetivo: 0983 - Fomentar e fortalecer empreendimentos econômicos solidários e suas redes de cooperação em cadeias de produção, comercialização e consumo por meio do acesso ao conhecimento, crédito e finanças solidárias e da organização do comércio justo e solidário (BRASIL, 2012, n.p.).

A referida Política tinha por atributo a implantação de ações municipais integradas de economia solidária como estratégia de promoção do desenvolvimento local e territorial sustentável, visando a superação da extrema pobreza por meio da geração de trabalho e renda em iniciativas econômicas solidárias, a ser orientadas a partir de quatro eixos estruturantes propostos pela SENAES/MTE: Organização Sociocomunitária, Formação e Assessoria Técnica, Investimentos e Finanças Solidárias, e Organização da Comercialização Solidária.

Os beneficiários da supra PNES são pessoas inscritas no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (CadÚnico); população em situação de pobreza extrema; comunidade de baixa renda e com baixo IDH; comunidades e povos tradicionais; trabalhadores de Empreendimentos Econômicos Solidários e usuários do sistema de saúde mental (MTE, 2013).

Em 2019, em virtude da extinção do Ministério do Trabalho e Emprego, a SEMAES (na época, uma subsecretaria ligada ao gabinete ministerial) teve suas atribuições integradas ao Ministério da Cidadania. Atualmente, o tema da inclusão produtiva é desenvolvido

pela Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Urbana (SENISP), a partir do Departamento de Inclusão Produtiva Urbana.

No nível legislativo, evidencia-se que, em dezembro de 2019, foi aprovado pelo Senado Federal o Projeto de Lei da Câmara nº 137/2017 (anterior Projeto de Lei nº 4685/2012), o qual dispõe sobre a Política Nacional de Economia Solidária e os empreendimentos econômicos solidários, e cria o Sistema Nacional de Economia Solidária – com apresentação da Emenda/Substitutivo do Senado nº. 6606/2019, pelo Órgão do Poder Legislativo Senado Federal.

Consoante o Projeto de Lei da Câmara nº 137/2017 (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2017), a Política Nacional de Economia Solidária constitui-se instrumento pelo qual o Poder Público, com a participação da sociedade civil organizada, formulará e implementará políticas, planos, programas e ações com vistas ao fomento da economia solidária.

Neste sentido, a Economia Solidária abrange as atividades de:

[...] organização da produção e da comercialização de bens e de serviços, da distribuição, do consumo e do crédito, observados os princípios da autogestão, da cooperação e da solidariedade, a gestão democrática e participativa, a distribuição equitativa das riquezas produzidas coletivamente, o desenvolvimento local, regional e territorial integrado e sustentável, o respeito aos ecossistemas, a preservação do meio ambiente, a valorização do ser humano, do trabalho e da cultura (BRASIL, 2017, art. 2.º).

Observa-se que, no Projeto de Lei da Câmara nº 137/2017, há uma reestruturação dos eixos de ações em que se organiza a Política Nacional de Economia Solidária. Enquanto no PPA 2012–2015, as ações de iniciativas de economia solidária são estruturadas a partir de quatro eixos, consoante o supracitado, o referido Projeto de Lei da Câmara organiza-se nos seguintes eixos de ações:

I - educação, formação, assistência técnica e qualificação social e profissional no meio rural e urbano; II - acesso a serviços de finanças e de crédito; III - fomento à comercialização, ao comércio justo e solidário e ao consumo responsável; IV - fomento aos empreendimentos econômicos solidários e redes de cooperação; V - fomento à recuperação de empresas por trabalhadores organizados em autogestão; e VI - apoio à pesquisa e ao desenvolvimento e apropriação adequada de tecnologias.

Nesta pesquisa a análise do Banco Palmas se deu a partir dos eixos estruturantes da PNES utilizados no período de 2012–2015: o Eixo I que contempla a organização sociocomunitária; o Eixo II que versa sobre a formação e assessoria técnica do Banco Palmas; o Eixo III que analisa o investimento e as finanças solidárias; e, por fim, o Eixo IV que contempla a organização da comercialização solidária.

## **BANCO PALMAS À LUZ DOS EIXOS ESTRUTURANTES DA PNES**

### **Eixo I: Organização Sociocomunitária**

Este eixo, assim como está descrito no Termo de Referência da Política Nacional de Economia Solidária (PNES/PPA 2012–2015), engloba um conjunto de iniciativas de identificação, sensibilização, mobilização e organização em territórios por meio da atuação de Agentes de Desenvolvimento Local e Economia Solidária (MTE, 2013).

Juntamente com a equipe de assessoria técnica, os agentes devem realizar diagnóstico de potencialidades socioeconômicas locais de investimentos, iniciativas de economia solidária existente, fluxos de produção e de consumo e aptidões socioculturais. No Banco Palmas, esse aspecto pode ser observado com bastante clareza com a própria formação da ASMOCONP, um esforço de mobilização, de iniciativa e organização.

A questão da realização do diagnóstico também é contemplada pela comunidade, haja vista que há exemplos nos quais a diretoria da associação levantou dados de quanto as pessoas gastavam e onde compravam seus produtos, o que resultou em um diagnóstico de que a comunidade não era “pobre”, apenas não consumia no próprio bairro, não fomentando, assim, a economia local.

Outro ponto a ser tratado no referido eixo é a implantação de espaços físicos multifuncionais de referência para as ações de economia solidária. Trata-se de espaços que sejam capazes de abrigarem um conjunto de atividades de comercialização, de formação e assessoria técnica, articulação local etc. A implantação desses locais envolve a adequação de espaços físicos e a provisão de equipamentos, mobiliário, materiais permanentes e de consumo. Levando para a realidade do Banco Palmas, esses espaços multifuncionais podem ser percebidos através dos seguintes exemplos: cinco unidades de produção e serviços solidários (Palma Fashion, Palm Art, Palma Couros, Palma Tur e Palma Limpe) e quatro programas de desenvolvimento social e econômico local.

O último ponto a ser tratado no Eixo I é em relação à capacitação e atuação de agentes de desenvolvimento local e economia solidária. Nesse tópico, fala-se da importância da promoção de oficinas, encontros e eventos que reúnam cidadãos em torno de questões e problemas comuns com vistas à construção coletiva das soluções (MTE, 2013).

Um exemplo de um agente de desenvolvimento local no Banco Palmas foi o fundador da Associação de Moradores: ele, logo no início da formação da comunidade, realizava diversas reuniões com os moradores para discutirem a situação atual e o que eles poderiam fazer para melhorar. O mesmo atuou como um mediador, nunca impondo soluções, mas, sim, construiu junto com todos, promovendo o desenvolvimento local.

### **Eixo II: Formação e Assessoria Técnica do Banco Palmas**

A organização sociocomunitária da população do Conjunto Palmeiras – empreendida face a um objetivo comum, *a priori*, o processo de urbanização, e, sequencialmente, o projeto de

geração de trabalho e renda – aconteceu de maneira planejada, autogestionária e proativa, através, exponencialmente, do mapeamento de habilidades humanas e da disponibilização destas a serviço da coletividade, ou seja, num ambiente de colaboração conduzido pela ASMOCONP.

Torna-se evidente, nos relatos dos moradores da comunidade colhidos do Documentário Palmas e nas demais referências bibliográficas utilizadas na composição deste estudo, que as práticas sociais, a infraestrutura e os empreendimentos locais, além da organização da comunidade, a qual culminou no Instituto Banco Palmas, seriam configuradas no dia a dia, a partir das descobertas, do fazer junto, da confiança e da valorização territorial.

Nesta perspectiva de construção coletiva, promoveram a identificação das lideranças comunitárias, para atuarem como “células” importantes no processo de desenvolvimento da economia solidária no Conjunto Palmeiras, juntamente com as Comunidades Eclesiais de Base (CEB), organizações não governamentais cearenses, tais como o Escritório de Planejamento Regional (ESPLAR), o Cearah Periferia e a Federação de Bairros e Favelas de Fortaleza (FBBF), e a ONG francesa Groupe de Recherche et d’Échange Technologique (GRET), através da promoção de formações sociocidadãs e do compartilhamento de saberes com o restante da comunidade (NESOL, 2013).

Esses iniciaram um processo básico de incubação, visto que tal modelo também começa a se constituir no âmbito brasileiro, de modo a facilitar o alcance dos objetivos retrocitados, sob um olhar endógeno. Desta feita, tem-se a formação como um fundamento à disseminação da cultura solidária, da cidadania – no que pese a luta e reivindicação dos direitos constituídos –, e da ação/mobilização, no sentido de erigir políticas públicas que pudessem minimizar as questões prejudiciais à comunidade, a partir dos próprios cidadãos, a começar pelas lideranças.

As entidades aludidas ajudaram a compor a técnica necessária ao empreendimento social, Instituto Banco Palmas, através de cursos e capacitações da ASMOCONP, associando as habilidades aos recursos disponíveis à época na comunidade, compreendendo a importância de R\$ 2.000,00 (dois mil reais), e voluntários, o que estimulou, posteriormente, a criação do curso de consultores comunitários, de caráter obrigatório hodiernamente para todos os que se relacionam com o banco (PEIXOTO, 2016).

Por oportuno, verifica-se que as ações realizadas pela Comunidade Palmeiras, ainda nos anos 80, auxiliou na elaboração da Política Nacional de Economia Solidária, apresentada em 2013 em Brasília, haja vista que a experiência em comento é uma das primeiras do Brasil. Bem como demonstra sua intensa sintonia, no que tange a este eixo de formação e assessoria técnica, até o presente tempo, quando fomenta a educação no seio da comunidade, por meio de projetos autorais de incubação, profissionalização, gestão e de exercício da cidadania.

Tal assertiva respalda-se na política pública aludida, a qual prevê o assessoramento, através de equipe multidisciplinar e das incubadoras, dos empreendimentos de economia solidária desde a elaboração à concretude do projeto, de modo que estas não interfiram no processo decisório, mas que orientem os agentes a articularem seus espaços de discussão e tomada de decisão, fortalecendo o princípio da autogestão.

Portanto, afere-se que o Banco Palmas contempla a sistemática elegida pela Política Nacional de Economia Solidária quando da realização do referido curso e de diversos outros com viés de profissionalização e geração de renda local, como bairro escola de trabalho, academia de moda feminina e escola popular cooperativa Palmas. Assim como auxilia, assessora e disponibiliza crédito para os empreendimentos oriundos desses cursos, como foi, e continua sendo, o caso da Palma Limpe, Palma Fashion, Academia de Moda Feminina, Palma Natus, da Loja Solidária, dentre outros (INSTITUTO BANCO PALMAS, 2020a).

### **Eixo III: Investimento e Finanças Solidárias e Eixo**

O terceiro eixo da Política Nacional de Economia Solidária versa sobre as finanças que permeiam os empreendimentos solidários. Preconizando medidas que precisam ser tomadas para que tais organizações se consolidem e tenham sustentabilidade: “As principais formas de organização de finanças solidárias são as Cooperativas de Crédito solidário, os Bancos Comunitários de Desenvolvimento, os Fundos Rotativos Solidários e as instituições comunitárias de microcrédito (MTE, 2013, s.p.)”.

Há que se notar que, no Conjunto Palmeiras, o principal feito corresponde exatamente ao Banco Palmas, estruturado na forma de Banco Comunitário de Desenvolvimento. Os BCDs preconizam esforços para disponibilização de capital solidário para investimentos, estratégias de financiamento e produção e serviços com esta perspectiva. Identifica-se o Banco Palmas como consolidação de BCD, visto que sua finalidade, além de promover acesso ao crédito, predispõe este crédito para investimento em atividades comunitárias que visem promover o desenvolvimento local, sustentável e solidário.

Os BCDs qualificam-se na categoria de finanças solidárias, cuja finalidade é tornar o acesso a recursos financeiros mais democrático. No Banco Palmas, isso se dá pela facilitação da concessão de empréstimos sem a garantia material prévia. Dispondo de garantia social para a concessão de empréstimos, busca construir relações de confiança recíproca, incentivando a proximidade dos participantes. Além disso, promove “[...] a experimentação não lucrativa de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio e crédito, legalmente autorizados pela Lei 9.790, de 23 de março de 1990, é, portanto, a principal missão dos bancos comunitários” (NESOL, 2013, p. 45).

Dentre as orientações da PNEs (MTE, 2013) para que se consolide a implantação das finanças solidárias, está a estratégia de firmar parcerias entre sociedade civil e entidades governamentais, com vistas à ampliação e fortalecimento dos bancos comunitários, dos fundos solidários ou das cooperativas de crédito solidário. No Banco Palmas, as estratégias de crédito solidário e moeda social são os principais atrativos para que a Secretaria Nacional de Economia Solidária-CNES forneça o apoio necessário ao seu desenvolvimento, além da parceria com o BNDES. Isto, em consonância com a “[...] oferta de crédito para a promoção de atividades econômicas em áreas empobrecidas [tem o poder de] descentralizar a produção, o trabalho e a distribuição no território” (NESOL, 2013, p. 37).

O Banco Palmas, devido a sua estruturação e consolidação bem sucedidas, estimulou a criação do Instituto Palmas, Desenvolvimento e Socioeconomia solidária e de uma Oscip de Microcrédito, fundada pela Associação dos Moradores do Conjunto Palmeiras – ASMOCONP – em 2003. O principal objetivo é disseminar a metodologia do Banco Palmas e estimular a criação de novos bancos comunitários no país, consolidando uma rede de bancos. Essa iniciativa mobilizou a criação do projeto Banco da Periferia, com o intuito de promover desenvolvimento de bairros e favelas (NESOL, 2013).

Vale salientar que a finalidade do banco não é a maximização de lucros e expropriação da renda, mas a efetivação do desenvolvimento da comunidade que o criou e dele se empodera. A própria comunidade é a gestora e proprietária do banco, o que coincide com um dos princípios para criação dos BCD constante na PNES, realidade percebida na Comunidade Palmeiras, visto que a criação do banco foi iniciativa local a partir do processo de empoderamento do território.

O banco comunitário precisa trabalhar com duas frentes de crédito, a moeda local e a criação de moeda social. No caso do Banco Palmas, foi criada a moeda social Palmas, a qual circula na Comunidade Palmeiras e adjacências. O incentivo ao uso da moeda dá-se por meio da concessão de descontos aos clientes que comprarem com o Palmas, o que impulsiona o consumo da produção local.

O Banco apoia estratégias de comercialização e desenvolvimento da comunidade, em conformidade com a PNES, o que pode ser expresso pela disposição dos seus empreendimentos, já que cerca de 29% dos seus associados estavam empregados nos empreendimentos solidários, o que corrobora a eficácia da ação do Banco Palmas na promoção do desenvolvimento comunitário (NESOL, 2013).

Estas iniciativas justificam-se pela necessidade de atuação dos BCD em territórios com baixo IDH, déficits econômicos manifestos, necessidade de urbanização, alto teor de desestruturação, exclusão e desigualdade social. Tal realidade pode ser claramente percebida na gênese do Conjunto Palmeiras, evidenciada no documentário “O início dos bancos comunitários: Conjunto Palmeira e o surgimento do Banco Palmas”.

A moeda social Palmas emblema um dos maiores feitos do Banco, posto que contribuiu para a sua afirmação, enquanto instrumento de desenvolvimento comunitário sustentável e solidário, validando a prerrogativa da PNES que classifica a moeda social como instrumento ampliador da comercialização local. “O Banco Palmas não somente criou a moeda, mas conseguiu que ela fosse aceita como dinheiro sonante pelo comércio do Conjunto Palmeiras e pelas comunidades vizinhas, que oferecem desconto no preço das mercadorias quando a compra é paga em Palmas” (NESOL, 2013, p. 37).

O sucesso da moeda social Palmas deu-se por fatores emblemáticos, pois o contexto em que foi instituída fora permeado de luta e organização permanentes, advindas de seus líderes. Ademais, aqueles imprimiram no processo sua criatividade e enfrentaram as resistências do sistema de imposição capitalista através da promoção de estratégias solidárias.

O sucesso da moeda social foi substanciado pelo apoio da SENAES, quando esta incluiu os clubes de troca como empreendimento solidário; além de organizações fomentadoras como o Banco Central, Banco do Brasil, Banco do Nordeste e SEBRAE (NESOL, 2013).

Adjunto ao banco, encontra-se o estrategema de Microcrédito Produtivo e Orientado, promovendo atendimento das necessidades financeiras de pessoas físicas e jurídicas, empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte (MTE, 2013). O Banco Palmas figura uma inovação paradigmática,

[...] em moeda oficial a criação de novos instrumentos de dinamização da economia local, como foram o Palma Card, as incubadoras de pequenos negócios e a moeda social circulante local, o Palmas. É importante assinalar aqui que é a moeda social (não o microcrédito) que representa a ruptura com o modelo vigente, quando permite aumentar a massa monetária circulante na medida da mobilização das forças sociais latentes (NESOL, 2013 p. 65).

No caso do Banco Palmas, as linhas de microcrédito contam com consultoria para investimento do valor financiado, de modo a fazer com que este tenha retorno. Todas essas atividades solidárias consolidadas e vigentes na Comunidade Palmeiras denotam a aplicabilidade da Política Nacional de Economia Solidária, ao passo que constitui a práxis da Ecosol, idealizadas pelos teóricos no assunto.

#### **Eixo IV: Organização da Comercialização Solidária**

Como predisposto no decorrer do texto acerca de como foi constituído o Banco Palmas, um contexto histórico marcado pelas desigualdades e vulnerabilidades sociais que impossibilitavam o desenvolvimento territorial local, surgiu uma ideia inovadora, e aparentemente muito evoluída para a época: a consolidação de uma agência financeira solidária.

Tendo em vista que a sobrevivência desses empreendimentos solidários corre vários riscos, posto que está diante de uma economia monopolizada, a qual não oferece oportunidades para que outras formas de produzir ascendam, estes precisam ser conduzidos através de mecanismos sociais solidários para que sua durabilidade e funcionalidade não dependam apenas do capital oriundo do sistema econômico existente.

Dessa forma, o Banco Palmas foi se consolidando pautado em parâmetros do Comércio Justo e Solidário, podendo ser observado, por meio de articulações e integrações entre quem fornece e quem adere ao crédito.

A partir da Figura 1 compreende-se melhor como se organiza a comercialização solidária do Banco Palmas, de forma sintetizada:



Figura 1 - Organograma do Banco Palmas



Fonte: Joaquim de Melo Neto, Evento de Lançamento do Projeto Visão de Sucesso no Nordeste, 2013.

O Banco Comunitário Palmas é uma propriedade coletiva da população da região. No que remete à gestão, o Banco é gerido pela sociedade civil organizada, na qual os representantes de determinadas instituições compõem os cargos administrativos, em forma de conselho. Por isso, tem-se na imagem o controle social, haja vista que o cidadão do local pode fazer o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelo Banco.

Dentro do referido banco comunitário, há duas linhas de créditos, uma voltada para os produtores comerciantes prestadores de serviços e a outra destinada à concessão de créditos a consumidores. Na primeira linha de crédito, vale fazer uma ressalva que os valores disponibilizados aos produtores se diferenciam, a depender do tamanho do empreendimento que será financiado.

A lógica para essas variações está na capacidade produtiva, segundo a qual as empresas de maior porte podem comprar em maior quantidade do produtor que está na economia informal e dos que se enquadram na qualidade de Microempreendedor Individual (MEI). Do mesmo modo, o produtor MEI pode comprar e revender os produtos e serviços da economia informal. Nessa ótica, mesmo os valores sendo diferenciados, todos saem ganhando.

Na segunda linha de crédito, destinada ao consumo, sendo utilizada pelos moradores que desejam adquirir produtos e serviços vendidos dentro desse ciclo econômico solidário, o Banco comunitário disponibiliza a moeda social Palmas, aceita apenas em determinados estabelecimentos do bairro.

É justamente nesse processo de concessão de crédito solidário que o Banco Comunitário Palmas inova e se sustenta, posto que, sendo o Real a moeda ofertada nos mesmos, os moradores poderiam destinar o recurso ao consumo externo, utilizando o capital em compras fora do bairro. Outrossim, esse modelo implementado resulta na circulação interna do capital solidário no próprio bairro, conseqüentemente, fomentando o seu desenvolvimento.

Em relação aos juros referentes aos empréstimos, são porcentagens baixas, a depender do valor solicitado pelo requerente, os quais são aplicados mensalmente sobre o valor do crédito. Um fator instigante em relação ao fornecimento de crédito, encontra-se na possibilidade que o produtor tem de solicitar ao banco materiais para o desenvolvimento do trabalho, e o pagamento dele pode ser efetuado diretamente ao fornecedor, ficando o requisitante absolvido dos juros.

O Banco Palmas oferta, ainda, serviços microfinanceiros como apresentado na imagem, sendo eles: correspondente bancário, pagamento móvel, microsseguro, educação profissional, e as feiras. Todos estes corroboram para a organização da comercialização solidária do empreendimento social.

Dos serviços microfinanceiros supracitados, é relevante expor como funciona o microsseguro. Ele é um seguro de vida destinado à população de baixa renda, denominado de Palmas Microsseguro, cujo pacote de serviço inclui: o sorteio mensal da Loteria Federal (R\$ 5.000,00), e, em casos de morte, a família tem direito ao auxílio funeral (de até R\$ 1.000,00) e à indenização por morte natural ou acidental (R\$ 3.000,00). O Palmas Microsseguro tem como eixo principal o desenvolvimento econômico local e o das finanças solidárias dos bancos comunitários, assim como, objetiva o fortalecimento das poupanças locais, oxigenando as redes locais de economia solidária (INSTITUTO BANCO PALMAS, 2020a).

É importante fazer uma ressalva na informação anterior, pois quem oferta o Palmas Microsseguro não é apenas o Banco Palmas, estando incluído nesta prestação de serviço financeiro, também, a CAMED e a Zurich Seguros.

Outro instrumento que está em consonância com a Política Nacional de Economia Solidária no que cabe aos estudos de oportunidades e estratégias de acesso ao mercado, é o uso das tecnologias que se tem à disposição da comunidade. No bairro, foi instituído o PalmasLab, conhecido também por Laboratório de Inovação e Pesquisa em Finanças Solidárias. O PalmasLab tem por finalidade “potencializar e dar escala as Finanças Solidárias, através do uso da tecnologia da informação (TI), dentro dos princípios da Economia Solidária”. Dentre outros objetivos, está o plano de “desenvolver soluções de TI para computadores e dispositivos móveis para aumentar o acesso aos serviços financeiros, melhorar a gestão dos BCD e aperfeiçoar a comunicação entre as comunidades, os BCD e outras instituições relevantes” (INSTITUTO BANCO PALMAS, 2020a, n.p.).

De forma resumida, os *softwares* desenvolvidos pelo PalmasLab proporcionam maior aproximação entre os comercializantes e os consumidores, pois, por meio dos aplicativos, é possível fazer o mapeamento dos empreendimentos à disposição da comunidade, de forma

sempre atualizada. Esse mapeamento possibilita um maior controle de quantas pessoas produzem e comercializam os mesmos produtos, e quantas pessoas os consomem. Algo importantíssimo, tendo em vista que, permitir um número considerável de negócios na mesma área, gera concorrência, e o objetivo é empreender para a cooperação.

Portanto, assim como os outros eixos predispostos na Política Nacional de Economia Solidária, este é de suma importância, considerando que o Eixo IV dispõe de elementos que vão orientar o processo de organização da comercialização solidária do Banco Palmas. Dentre as outras etapas, esta é a que mais ganha visibilidade da sociedade por seu caráter mais operacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Indubitavelmente, a experiência exitosa do Banco Palmas, da comunidade do Conjunto Palmeiras de Fortaleza-CE, assinala um marco da Economia Solidária no Brasil, lançando, pois, as diretrizes que seriam observadas, *a posteriori*, pela administração pública federal na construção da Política Nacional de Economia Solidária (PNES).

Conforme visto, o desenvolvimento de empreendimentos solidários, autogestionários, economicamente viáveis, destinados ao comércio justo e sustentável, são impulsionados pela cultura da cooperação, da proatividade e da mobilização, o que pode ser evidenciado no movimento político-social do grupo de Palmeiras, assim como nas demais comunidades que vislumbraram, naquele espaço, uma oportunidade de transformação e dignidade de vida.

Destaca-se, neste processo de fomento e fortalecimento da economia solidária no Banco Palmas, a capacidade criativa dos populares, de articulação comunitária, de observação e oitiva de uns para com os outros, e destes para com as instituições aludidas no bojo deste trabalho acadêmico, as quais, de alguma maneira, contribuíram para a proposta de organização solidária e equânime.

Igualmente, afere-se a sintonia das ações da Comunidade Palmeiras com a proposta teórica da política em comento. Haja vista que, até o presente tempo, primam e buscam consolidar a organização sociocomunitária, através do sentimento de pertença ao território, da manutenção da confiabilidade entre os populares e da valorização do indivíduo, seja no âmbito pessoal ou social, de modo que instigue a participação ativa e contínua nos assuntos referentes à comunidade como um todo.

Nessa esteira, caminham as práticas de formação, assessoria técnica e investimentos nos empreendimentos sociais suscitados neste espaço – Palmeiras –, posto que o Banco Palmas, uma vez que disponibiliza o crédito, também se preocupa em formar os seus respectivos empreendedores. Dessa forma, incentiva a organização coletiva neste âmbito, de modo a assegurar, minimamente, o sucesso do investimento, a sustentabilidade do negócio e, por conseguinte (e o principal), a melhoria das condições de vida dos agentes envolvidos.

Complementando sua ação na perspectiva da própria Política Nacional de Economia Solidária, o Banco Palmas auxilia na eleição de estratégias de comercialização que promovam, além da obtenção do lucro, desde que justo, a qualificação ascendente e a sustentabilidade do empreendimento social. Uma vez que este atua concomitantemente com a economia de mercado, motivo pelo qual se criou a moeda social, a fim de potencializar o mercado local, e, portanto, a circulação de créditos na comunidade.

Considera-se, pois, que a linha tênue da teoria à prática reside no compromisso – tanto individual quanto coletivo –, assumido com a causa, visto que este é a força motriz da mobilização, da unidade e da transformação social brasileira.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: jan. 2020. Aceito para publicação em: set. 2020.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, F. H. C. Políticas públicas municipais e economia solidária. **Interações**, Campo Grande, v. 15, n. 1, p. 135-145, 2014.

BRASIL. **Lei nº 12.593, de 18 de janeiro de 2012. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2012 a 2015.** Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12593.htm#:~:text=Institui%20o%20Plano%20Plurianual%20da,per%C3%ADodo%20de%202012%20a%202015.&text=Art.,no%20%C2%A7%201%C2%BA%20do%20art](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12593.htm#:~:text=Institui%20o%20Plano%20Plurianual%20da,per%C3%ADodo%20de%202012%20a%202015.&text=Art.,no%20%C2%A7%201%C2%BA%20do%20art)>. Acesso em: 19 jun. 2020.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei da Câmara nº 137, de 2017.** Brasília, DF: Senado Federal, [2020]. Dispõe sobre a Política Nacional de Economia Solidária e os empreendimentos econômicos solidários, cria o Sistema Nacional de Economia Solidária e dá outras providências. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/131528>>. Acesso em: 19 jun. 2020.

CAMINHA, U.; FIGUEIREDO, M. Atividade financeira e moeda: análise da experiência do Conjunto Palmeiras em Fortaleza-CE. **Revista Direito GV**, v. 7, n. 1, p. 99-130, 2011.

CERNEV, A. K.; DINIZ, E. H. Palmas para o E-Dinheiro! A Evolução Digital de uma Moeda Social Local. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 487-506, 2020.

CORREIA-LIMA, B. C.; RIGO, A. S.; SANTOS, M. E. P. dos. Memória organizacional e construção de identidade: uma análise da mobilização e organização social no Conjunto Palmeiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 8, n. 4, p. 235-245, 2016.

ENDEAVOR BRASIL. **O início dos bancos comunitários:** Conjunto Palmeiras e o

surgimento do Banco Palmas, palestra de Joaquim de Melo Neto. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=6vJX3t8nMyw>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

FORTALEZA. **População por bairros – 2010. Bairros de Fortaleza. Fortalezenses.** Disponível em: <<http://www.anuariodefortaleza.com.br/fortalezenses/populacao-por-bairros-2010.php>>. Acesso em: 1 ago. 2016.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **O que é Economia Solidária.** [s.l.]: Secretaria Executiva do Fórum Brasileiro de Economia Solidária, 2011. Disponível em: <<https://cirandas.net/fbes/o-que-e-economia-solidaria>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

FRANÇA FILHO, G. C. de. **Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCD's) como expressão de finanças solidárias:** por uma outra abordagem da inclusão financeira. Fortaleza: Arte Visual Gráfica, 2013.

FRANÇA FILHO, G. C. de; SILVA JÚNIOR, J. T.; RIGO, A. S. Solidarity finance through community development banks as a strategy for reshaping local economies: lessons from Banco Palmas. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 500-515, 2012.

INSTITUTO BANCO PALMAS. **Rede Brasileira de Bancos Comunitários.** Site oficial, Fortaleza: Instituto Banco Palmas, [2020a]. Fortaleza. Disponível em: <<http://www.institutobancopalmas.org/o-que-e-um-banco-comunitario/>>. Acesso em: 1 set. 2020.

INSTITUTO BANCO PALMAS. **Instituto Banco Palmas.** Fortaleza: Instituto Banco Palmas, [2020b]. Disponível em: <<http://www.institutobancopalmas.org/>>. Acesso em: 1 set. 2020.

MANDACHE, L. A. The Road Back to Serfdom: Solidarity Economies on the Periphery of Fortaleza, Brazil, 1970–2016. **Latin American Perspectives**, v. 47, n. 4, p. 190-205, 2020.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - MTE. Secretaria Nacional de Economia Solidária. **Política Nacional de Economia Solidária – SENAES/MTE.** Volume 1. Brasília. 2013.

MOSTAGI, N. C. *et al.* Banco Palmas: inclusão e desenvolvimento local. **Interações**, Campo Grande, v. 20, n. 1, p. 111-124, 2019.

NAGEM, F. A.; SILVA, S. P. Institucionalização e execução das políticas públicas de economia solidária no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, v. 21, n. 46, p. 159-175, 2013.

NÚCLEO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA – NESOL-USP. **Banco Palmas 15 anos: resistindo e inovando.** São Paulo: A9 Editora, 2013.

PEIXOTO, E. B. **Documentário Palmas.** [S. l.: s. n.], 2016. 1 vídeo (58 min). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=yuXbEPQUbD8>>. Acesso em: 11 set. 2020.

RANK BRASIL. **Primeiro banco comunitário do país.** Fortaleza. 2013. Disponível em: <[http://www.rankbrasil.com.br/Recordes/Materias/0WzA/Primeiro\\_Banco\\_](http://www.rankbrasil.com.br/Recordes/Materias/0WzA/Primeiro_Banco_)

Comunitario\_Do\_Pais>. Acesso em: 11 set. 2020.

RIGO, A. S.; FRANÇA FILHO, G. C. de. O paradoxo das Palmas: análise do (des)uso da moeda social no “bairro da economia solidária”. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 169-193, 2017.

SILVA, S. P. Crise de paradigma?: a política nacional de economia solidária no PPA 2016-2019. **Mercado de Trabalho**, v. 64, p. 164-172, abr. 2018. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8393/1/bmt\\_64\\_crise.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8393/1/bmt_64_crise.pdf)>. Acesso em: 1 set. 2020.

**Samara Souza  
Maciel**

Possui Graduação em Administração Pública e Gestão Social pela Universidade Federal do Cariri-UFCA. cursou graduação em Geografia e Especialização em Geografia e Meio Ambiente, ambas pela Universidade Regional do Cariri-URCA. Mestranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN.

**Rafaela Vieira  
Alves**

Graduada no curso de Administração Pública da Universidade Federal do Cariri (UFCA) e Especialista em Direito Administrativo e Gestão Pública (URCA). Pesquisadora no Laboratório de Estudos Urbanos, Sustentabilidade e Políticas Públicas (LAURBS).

**Karen Sue  
Hellen Serafim  
Ferreira de  
Souza**

Advogada, especialista em “Gestão Social: Políticas Públicas, rede e defesa de direitos” pela UNOPAR.

**Thais Pereira  
da Cunha**

Graduada no curso de Administração Pública da Universidade Federal do Cariri (UFCA).

**Diego Coelho  
do Nascimento**

Licenciado em Geografia (URCA), Especialista em Geografia e Meio Ambiente (URCA), Mestre em Desenvolvimento Regional Sustentável pela Universidade Federal do Ceará – Campus Cariri e Doutor em Geografia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor Adjunto na Universidade Federal do Cariri (UFCA). Coordenador do Laboratório de Estudos Urbanos, Sustentabilidade e Políticas Públicas (LAURBS).



Foto: Tatiana Rodrigues



Foto: Tatiana Rodrigues



## Apontamentos para uma Crítica da Administração Política como Estratégia para o Desenvolvimento<sup>1</sup>

Rômulo Carvalho Cristaldo

### Resumo

A noção da administração política apresenta-se a partir de, ao menos, três dimensões: campo de conhecimento, fenômeno e estratégia de desenvolvimento. Este artigo de revisão crítica de literatura tem por objetivo analisar, no âmbito da administração política, aqueles trabalhos que nos levam a entendê-la como estratégia de desenvolvimento. Para tanto, por meio do método de análise crítica da bibliografia, obteve-se uma síntese da proposta de estratégia de desenvolvimento da administração política. Chegou-se à conclusão de que a administração política reproduz as contradições das teorias de desenvolvimento, não provendo novidade alguma sobre o tema.

### Palavras-chave

Administração Política. Estratégia de Desenvolvimento. Teoria do Desenvolvimento Econômico.

### Abstract

The concept of political administration displays at least three dimensions: as knowledge field, as a phenomenon, or as a development strategy. This paper analyzes the latter; those contributions from political administration field which claim to build a development strategy to the Brazilian economy. The methodology herein applied was the systematic bibliography review (SBR). First, we recovered the general principles of the political administration proposal for development strategy. Then, we critically analyzed papers, books, and essays within the perspective of development economic theory. We found out that political administration does not present any novelty on the subject, reproducing the contradictions of the development economic theory that precedes it.

### Keywords

Political Administration. Development Strategy. Economic Development Theory.

## INTRODUÇÃO

A natureza, a *episteme* e os limites da Administração ainda têm sido alvo de debate na academia (CUNHA, 2018; SANTOS, E., 2017; SERVA, 2017). Ao mesmo tempo em que se consolida o domínio da abordagem utilitarista-funcionalista (JUSTEN; DELLAGNELO, 2018), surgem novos enfoques sobre questões da gestão e organização, como empreendedorismo social (GENU; GÓMEZ; MUZZIO, 2018), economia solidária (RIGO, 2018), abordagens marxistas (CUNHA; FERRAZ, 2015), entre outras. Cada um desses novos olhares se propõe repensar os estudos organizacionais a partir de matrizes intelectuais menos comuns no campo, com fins de oxigenar referências, práticas, metodologias de investigação e teorias. Tendo surgido da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA) na última década do século XX, a concepção de administração política é apresentada como uma dessas alternativas (SANTOS, R., 2009a).

Os teóricos do movimento acadêmico dedicado à administração política vêm realizando um esforço para firmar este conceito como uma alternativa de pensamento crítico, com o alegado potencial de renovar o campo da administração (SANTOS, E. *et al.*, 2017). No início dos anos 1990, a noção de administração política apareceu como um fenômeno a ser descoberto, um objeto de estudo (SANTOS; RIBEIRO, 1994). Porém, desde então, expandiram-se tanto o conceito quanto as aspirações dos pesquisadores, chegando-se à tentativa de firmar um novo campo de conhecimento (SANTOS, R. *et al.*, 2017; SANTOS; RIBEIRO; SANTOS, 2009). Desse esforço, emergiu ainda a base de uma proposição de estratégia de desenvolvimento para o Brasil (SANTOS; GOMES, 2017; SANTOS, R., 2010b).

Essas três diferentes manifestações para a administração política — fenômeno, campo de conhecimento e estratégia de desenvolvimento —, embora se relacionem entre si, coexistem concorrentemente nas formulações dos diversos autores ligados ao campo. Coexistência essa que reúne diversas bases epistemológicas, cujo diálogo, por vezes, se mostra problemático (CRISTALDO; RIBEIRO; PESSINA, 2018). Assim, aqui, parte-se da premissa de que cada manifestação da administração política precisa ser analisada separadamente, de modo a ressaltar suas potencialidades e limitações, para que uma síntese seja alcançada. Nesse sentido, o foco deste trabalho é a administração política enquanto estratégia de desenvolvimento.

Os propositores da concepção de administração política defendem que a construção de um projeto de nação para o Brasil se trata de algo mais do que necessário, um imperativo até, pois enxergam no país um quadro de crescente degradação social, política e econômica, decorrente do acúmulo de decisões gerenciais inadequadas (SANTOS; GOMES, 2016). Assim, defendem a necessidade de que o Estado abandone uma visão de curto prazo, a qual, a seu ver, tem dominado o debate acerca das políticas públicas, para que se invistam em ações a longo prazo, as quais possibilitariam alcançar um novo patamar de desenvolvimento. Diante do desafio e complexidade de tal tarefa, sugerem um rol de princípios, lições e pressupostos que auxiliariam a alcançar esse objetivo (SANTOS; GOMES, 2017).

Entranhados na proposta de desenvolvimento da administração política, encontram-se dilemas que justificam uma crítica. Em primeiro lugar, a concepção de desenvolvimento,

em suas muitas manifestações, apresenta-se como um caminho para o avanço dos povos (CRISTALDO; SENNA; MATOS, 2018), mas funciona como uma estratégia de expansão do capital (CRISTALDO, 2018). Na medida em que a administração política parece imitar as narrativas do desenvolvimentismo, reproduz suas contradições teleológica, ontológica e epistemológica. Segundo, embora o movimento da administração política pretenda romper com o saber estrangeiro, continua a reportar premissas, análises e soluções devedoras a teorias forâneas. Graças a isso, em terceiro lugar, não apresentam novidades sobre o tema, na medida em que oferecem novas terminologias para teorias e propostas já há muito debatidas.

Aqui, o objetivo pretendido não é desconstruir o movimento ou desacreditar de suas intenções, mas apontar as eventuais fragilidades e contradições para que seja possível sintetizar uma concepção realmente inovadora. Isso, pois, na busca por compreender os fundamentos da estratégia de desenvolvimento da administração política, chega-se à conclusão de que, da forma como tem sido apresentada, a administração política aproxima-se de uma típica teoria do desenvolvimento, carente de originalidade e de evidências de que sua proposta seja efetiva. Para materializar esse objetivo mais geral, procurou-se atender a dois objetivos específicos: (i) lançar luz sobre os princípios e limitações das estratégias de desenvolvimento que emergem do campo da administração política; (ii) problematizar sua alegada novidade.

Para a concretização desses objetivos, foram recuperados os principais textos do campo dedicados a essa dimensão. Com o intuito de encontrar tais referências, primeiro, foi pesquisado o termo entre aspas “administração política” em três bases na internet — *Scopus* (incluindo o *Scielo*), *Spell* e *Web of Science* —<sup>2</sup>, a partir de 1990 até 2019, compreendendo os campos *título*, *resumo* e *palavras-chave*. Na sequência, identificamos que a *Revista Brasileira de Administração Política* (REBAP) não fazia parte das bases. Como este periódico foi criado e mantido pelos propositores originais do campo (SANTANA; PIÁU, 2017), considerou-se que o conteúdo da REBAP seria muito representativo para ser deixado de lado. Assim, repetiu-se essa pesquisa na REBAP. Após essa etapa, os artigos passaram por uma triagem para descartar trabalhos nos quais os termos “administração” e “política” não surgissem como um conceito composto. Também, foram excluídos os artigos que apareceram em duplicidade. Ao final, chegou-se a um universo total de 82 artigos científicos publicados em dez diferentes periódicos nacionais, pertencentes a diferentes estratos na classificação *Qualis*<sup>3</sup>.

A partir desse rol de artigos, os textos foram lidos integralmente para identificar elementos-chave de classificação. As informações obtidas foram então compiladas numa base com dados referentes ao ano de publicação, periódico, palavras-chave, dimensão da administração política à qual adere, conceitos acessórios, métodos de investigação (coleta e análise de dados), tipo de trabalho, referências, entre outras informações. Para tanto, utilizou-se o *software* Microsoft Excel 2016. Considerando o critério de aderência à dimensão da administração política — se referente ao um (a) fenômeno/processo social que seria um objeto de investigação, (b) campo de conhecimento ou (c) estratégia de desenvolvimento —, chegou-se, então, a cinco artigos dentro do campo dedicados de modo geral a propor uma estratégia de gestão para o desenvolvimento: Cano (2017), Ribeiro (2011), Santos,

R. (2010b), Santos, R. (2016), Silva e Lacerda (2010). Além disso, ainda se verificou que dois livros foram citados muitas vezes, contribuindo assim para a produção dedicada à problemática de proposição de uma estratégia de desenvolvimento: Santos, R. (2010a) e Santos e Gomes (2017).

Esses cinco artigos e dois livros, então, foram analisados comparativamente de forma aprofundada, para ser possível desenhar um quadro geral da estratégia de desenvolvimento da administração política. Nessa última fase de análise, identificou-se que os trabalhos de R. Santos e Gomes (2017), R. Santos (2016), R. Santos (2010a) e R. Santos (2010b), quando articulados, formavam uma exposição completa da questão. Desses textos, foram extraídas as exposições que aparecem na segunda e terceira seções deste artigo, referências complementadas por outros artigos do campo que contribuíram de modo a esclarecer aspectos conceituais e metodológicos da administração política. Ressaltamos, porém, que esse quadro geral representa especificamente o rol de artigos analisados para este estudo.

Assim, a seguir, este artigo divide-se em mais quatro seções: (i) primeiro, abre-se um debate sobre a noção de estratégia de desenvolvimento; (ii) na sequência, faz-se uma análise da administração política enquanto projeto de desenvolvimento, recuperando seus princípios, lições e pressupostos para o caso brasileiro, bem como o Projeto de Nação proposto pelos teóricos do campo; (iii) na seção seguinte, destacam-se os pontos críticos para o debate e os fundamentos da proposta de desenvolvimento da administração política; (iv) por último, as considerações finais.

## **DESENVOLVIMENTO COMO ESTRATÉGIA**

A noção de desenvolvimento econômico aparece historicamente como a representação teórica, simbólica e política de um processo social que pressupõe a mudança qualitativa, de sinal positivo, em um sistema econômico complexo (FURTADO, 2009). Esta concepção sugere, portanto, a possibilidade de melhoria das condições de vida de um grupo social em particular, como uma economia nacional. Isso pressupõe a transformação de comportamentos, aumento da produtividade e melhor distribuição de renda, associados ao refinamento das instituições de representação política e social, para a estruturação de uma economia de livre iniciativa, cuja base produtiva é a empresa (FURTADO, 1983). O processo de desenvolvimento tomaria a forma da modernização de economias consideradas arcaicas ou, em outras palavras, nas quais não se observam, ou se encontram apenas na forma embrionária, as instituições econômicas, políticas e sociais tipicamente capitalistas (ESCOBAR, 1995); modernização essa que seria induzida (puxada) pelo crescimento econômico (FURTADO, 2009).

Pode-se dizer que a abordagem teórica do desenvolvimento toma a aparência de uma narrativa científica, um discurso racional que enfatiza convenções econômicas que precisariam ser cultivadas para que se atinja o avanço econômico (SANTOS FILHO, 2006). Normalmente, tal princípio teleológico é exposto como univocamente geral ou representante do interesse amplo de uma coletividade: modernizar-se seria a materialização

do próprio desenvolvimento (ESCOBAR, 1995). Ainda assim, são muitas as narrativas de desenvolvimento econômico à disposição, configurando toda uma mitologia sobre as condições de mudança material das nações (CRISTALDO; SENNA; MATOS, 2018). A ocorrência de teorias de desenvolvimento concorrentes evidencia a existência de fissuras e contradições nos processos e relações sociais que tais teorias tentam explicar e moldar, contradições que precisam ser problematizadas e analisadas.

A primeira dessas contradições é de ordem teleológica. Depois de 60 anos do surgimento das teorias do desenvolvimento, apenas quatro pequenos países — Coréia do Sul, Singapura, Hong Kong e Taiwan — alcançaram significativo incremento da distribuição de renda, junto aos avanços tecnológicos e sociais correspondentes (RIVERO, 2010). Ainda assim, nesses países, formou-se uma ordem econômica voltada para fora, dependente, capaz apenas de crescer devido ao diminuto tamanho de suas populações e espaços, bem como graças aos vultuosos investimentos estrangeiros proporcionados pela estratégia de sufocamento do regime soviético por parte dos EUA durante a Guerra Fria (DOWD, 2000).

A maior parte dos demais países, em desenvolvimento, seriam hoje não mais que “quase estados-nação” (RIVERO, 2010, p. 7): (i) não disporiam de recursos naturais em volume suficiente para a manutenção de sua população — água, alimentos, fontes de energia etc. —; (ii) não apresentariam uma classe média organizada em torno de uma identidade nacional que permitisse a composição de uma agenda política convergente; (iii) constituiriam Estados-nação com frouxo controle territorial, inapetência tecnológica e pouca importância no cenário internacional; e (iv) se espelhariam em um modo de vida que se encontra em meio a uma crise de sustentabilidade social, ambiental e política, a civilização urbana ocidental capitalista. Assim, o desenvolvimento pode ser considerado um mito, um recurso retórico para aliviar a consciência dos países ricos, enquanto atenua a insatisfação dos pobres (FURTADO, 1974; RIVERO, 2010). Ou, dito de outro modo, possui uma finalidade diferente da declarada. Isto, pois, na prática as teorias e estratégias de desenvolvimento econômico, tem falhado historicamente em engendrar nações autônomas e soberanas (DOWD, 2000).

Há ainda uma contradição ontológica nas teorias de desenvolvimento. Essa concepção fundamenta-se em premissas que têm um papel doutrinador e ideológico, mais que necessariamente científico. A suposição de que é possível que países subdesenvolvidos atinjam os níveis de renda e consumo dos países desenvolvidos, desde que tomem as decisões corretas, é irreal, dadas barreiras ecológicas e políticas (FURTADO, 1974). A noção de desenvolvimento seria apenas um produto simbólico do mundo sob a égide do capital, visando garantir a sua continuidade e reprodução, ou a reforma segundo os interesses do Capital. Ainda assim, embora criticada, a noção de desenvolvimento não deixa de ser reproduzida como um convite à coletividade para que ponha de lado suas diferenças com o intuito de abraçar um projeto de alegados benefícios mútuos. O surgimento da noção de desenvolvimento em meados do século XX teve um papel político e disciplinador, tanto desqualificando países não ocidentais/capitalistas como, também, propondo um rol de medidas que, em última instância, resultavam em dominação ideológica, social e material, mas não em desenvolvimento (ESCOBAR, 1995). Em outras palavras, o processo de

desenvolvimento seria algo ontologicamente distinto do que é defendido no bojo das teorias dedicadas a promovê-lo.

Theotônio dos Santos (1976) afirma que, para se constituir cientificamente, uma concepção de desenvolvimento precisaria ser capaz de entender e explicar os padrões históricos de mudança de cada povo. Para cada diferente espaço humano, cujas relações sociais e disponibilidades materiais se constituíram de forma única, deveria haver uma teoria de desenvolvimento própria que emergisse de suas necessidades e potencialidades particulares. Isso se opõe, necessariamente, a uma teoria *a priori* do desenvolvimento. Segundo o autor, tal procedimento idealista não seria capaz de explicar adequadamente as dinâmicas de economias concretas. De fato, muito embora a maior parte da literatura especializada se proponha a discutir como atingir o desenvolvimento por meio do crescimento da produção e da renda, o debate sobre qual a natureza do desenvolvimento, como ele efetivamente aconteceu no passado das nações hoje desenvolvidas, permanece escamoteado pela sugestão de que atingi-lo é o mesmo que mimetizar os padrões sociais do Norte rico (SANTOS, T., 2016). Essa seria a terceira contradição, de ordem epistemológica: a matriz de produção de saber das concepções de desenvolvimento dista daquelas necessárias para efetivamente desenvolver as nações, a saber, as condições e potencialidades histórico-concretas de mudança.

Nesse sentido, a teoria do desenvolvimento econômico mostra-se uma ordem fissurada e contraditória. O fenômeno do desenvolvimento esconde, em verdade, a dinâmica do modo de produção capitalista (CRISTALDO, 2018). Ao passo em que o capital tenta amenizar suas contradições internas e escapar de crises estruturais por meio da contínua expansão dos espaços de acumulação e reprodução, esse processo transforma e ressignifica as características físicas e sociais dos espaços onde penetra. Na medida em que o faz, reproduz o capital e atenua a eminência da falência de suas instituições. O sentido da *modernização*, portanto, seria *a transformação de relações sociais através da incorporação das convenções capitalistas, de modo que passem a servir para a produção e apropriação particular de mais-valor*. As estruturas narrativo-discursivas que compõem esse corpo teórico não seriam de fato estratégias para o avanço das sociedades, com o objetivo de atingir o bem comum, mas, sim, ferramentas dedicadas a promover o desenvolvimento do capitalismo.

Assim, o desenvolvimento pode ser visto como o processo de transformação capitalista dos espaços humanos (HARVEY, 2005). As diversas correntes teóricas acerca do desenvolvimento, pode-se complementar, seriam, portanto, as expressões das expectativas e interesses de frações de classe capitalistas. Nesse sentido, quando a administração política toma a forma de uma estratégia de desenvolvimento — ainda que aparentemente bem-intencionada e pautada no aspecto distributivo —, assume para si a função de contribuir para a dinâmica do modo de produção capitalista (CRISTALDO; RIBEIRO; PESSINA, 2017).

## **ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA NA FORMA DE UMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO**

O termo “administração política” foi primeiro empregado por Santos e Ribeiro (1993, p. 107) para representar um fenômeno ou processo social que, a seu ver, deveria ser objeto da administração. No entanto, com o desenvolvimento do conceito, esse termo composto passou a denominar um campo de conhecimento, conceituado como a “gestão das relações sociais de produção e distribuição” (SANTOS; RIBEIRO; SANTOS, 2009, p. 937). Essa trajetória tentou se fundamentar em uma crítica da administração funcionalista, defendendo que, além das funções tipicamente atribuídas ao campo — a gestão de organizações e empresas —, também lhe caberia o estudo do bem-estar social (SANTOS, R., 2010b).

Segundo Santos e Ribeiro (1993), os resultados da gestão dos estados periféricos como o Brasil a partir do último quartel do século XX mantiveram-se em um patamar distante de suas potencialidades. Já que o verdadeiro objetivo do Estado seria o de promover o bem-estar geral da população (SANTOS, R., 2010a; 2010b), a partir da administração política, propôs-se o desenho de estratégias de desenvolvimento, as quais tomariam a forma de novos modelos de gestão do Estado em busca do bem-estar social. Isto, pois, “[...] os insucessos das possibilidades transformadoras têm uma relação direta com equívocos que decorrem na administração dos processos, justamente por não ser a Administração responsável pela condução dos macroprocessos originários desses movimentos” (SANTOS, R., 2010b, p. 5). Ou, dito de outra forma, o problema do subdesenvolvimento de um país como o Brasil estaria no fato de que a condução do Estado não é de competência direta de profissionais adequados; logo, esse objetivo deveria ser entregue para os administradores (políticos).

Com o intuito de operacionalizar essa tomada de dianteira, estabelecem-se princípios gerais para um novo modelo de gestão do Estado:

- 1º. Princípio — só construir o novo depois do usufruto pleno do que já existe; deve-se reduzir o desperdício ao máximo possível. Nesse sentido, a máxima da “destruição criativa”, dada pelas ondas de inovações, deve ser administrada com muita atenção;
- 2º. Princípio — para legitimar (integrar) o Projeto de Nação ou outro de qualquer organização/instituição, torna-se necessário relativizar a forte hierarquia prefigurada nos processos de construí-lo, de edificá-lo;
- 3º. Princípio — na execução de qualquer projeto, a temporalidade que deve ser observada como a mais conveniente não é a do mandato, mas a temporalidade do tempo técnico necessário à sua execução – com isso, evitando-se desperdício, elevação de custos e maus administradores;
- 4º. Princípio — na avaliação dos resultados do projeto, não é aconselhável tomar o conjunto de metas como parâmetro, mas o cumprimento dos resultados, das finalidades (SANTOS, R., 2016, p. 6).

Segundo R. Santos (2016), o (i) usufruto eficiente, a (ii) flexibilização da estrutura, a ideia de uma (iii) temporalidade política submissa à temporalidade técnica e a (iv) centralidade da finalidade face aos meios seriam institutos fundamentais para uma estratégia de desenvolvimento eficaz. Tais princípios, segundo o autor, possibilitariam reparar o

desperdício, a descontinuidade, os altos custos e mesmo a desvirtuação da finalidade do Estado. A viabilidade de consolidação dessa proposta num espaço social capitalista, onde o antagonismo entre classes resulta em usufruto desigual da riqueza social, não tem se mostrado uma tarefa simples (DUMENIL; LEVY, 2004), porém, o capitalismo em si não recebe uma crítica na administração política. Pelo contrário, a administração política vê o capitalismo não apenas incontornável, mas também necessário. Em nenhum momento, identifica os problemas estruturais do modo de produção, focalizando apenas aspectos conjunturais. Assim, ao enfatizar o arranjo de fatores, a gestão na margem seria decorrente das escolhas de agentes de Estado incapazes, malformados ou mal-intencionados. Por isso mesmo, acreditamos, suas propostas tomam o sentido de uma reforma.

Além daqueles princípios, o autor relaciona cinco lições que precisariam ser observadas na consecução dos objetivos da sociedade:

- 1ª Lição — integrar os atos de pensar e agir para transformar;
- 2ª Lição — ter precaução no uso do conhecimento forâneo;
- 3ª Lição — ter precaução com a máxima da economia “recursos escassos e necessidades ilimitadas”;
- 4ª Lição — revisão na metodologia do desenvolvimento adotada pelo capitalismo;
- 5ª Lição — a relevância no processo de desenvolvimento para os aspectos distributivos (SANTOS, R., 2016, p. 7).

A partir da primeira lição, o autor sugere a superação da dicotomia entre os atos de pensar e agir, pois não seria possível separar “o conhecimento científico puro — que observa, expõe e explica — de um conhecimento empírico, prático, normativo” (SANTOS, R., 2016, p. 7). Em outras palavras, a separação entre o saber teórico da economia e a administração, um saber prático em sua opinião, é vista como artificial e ineficiente.

Na segunda lição, destaca-se a necessidade de desvinculação dos conhecimentos e contribuições teórico-metodológicas produzidas para contextos estrangeiros. Para o autor, é necessário substituí-los por teorias, metodologias e estudos empíricos que levem em conta as particularidades locais. Embora o autor não afirme diretamente, parece acreditar que os saberes vindos de outros contextos não funcionariam adequadamente, pois não lidariam com as necessidades locais.

Já a terceira lição sugere que, uma vez que a escassez de recursos precisaria ser relativizada e superada pelo avanço tecnológico e que a noção de necessidades ilimitadas pode se tornar uma questão moral, a máxima da ciência econômica precisa ser relativizada. Segundo R. Santos (2016), esta máxima pode constituir um biombo ideológico, no qual se tenta esconder ou justificar a distribuição desigual de riqueza na sociedade capitalista<sup>4</sup>.

Por sua vez, a quarta lição é uma crítica contra a noção de desenvolvimento na abordagem neoclássica. Tal metodologia fundamentar-se-ia na sugestão de que se deveria buscar o objetivo do crescimento econômico, o qual puxaria o desenvolvimento e a distribuição de renda. Segundo o autor, essa sequência aparentemente lógica precisaria ser revisada.



Depois de quase três séculos de avanços nas forças produtivas e no acúmulo de capital, seria necessária agora uma inversão: deve haver distribuição de riquezas entre os estratos sociais “para qualquer nível de renda (PQNR)” (2010b, p. 22). Ou seja, propõe que o início do processo de desenvolvimento deva ser a distribuição de renda, junto com uma política de expansão do produto de acordo com as necessidades da sociedade.

Da lição anterior, surge a quinta lição: o desenvolvimento precisa ser discutido não mais a partir do crescimento do produto, mas, sim, a partir dos aspectos distributivos (SANTOS, R., 2010b). Partindo destes princípios e lições, sugere-se ser possível a concepção de uma administração política que garanta as bases de uma sociedade mais justa. Para o caso brasileiro, Santos e Gomes (2016) indicam que uma proposta alternativa de gestão do desenvolvimento deveria considerar os seguintes pressupostos:

- A superação metodológica da distinção entre uma política de curto prazo (estabilização) das políticas de médio e longo prazo (crescimento econômico). Uma proposta de administração política deve ser concebida por ações com “[...] diferentes tempos de execução, numa sucessão lógica em que a fase consequente é sempre dependente da fase antecedente” (SANTOS; GOMES, 2017, p. 95).
- Gasto público concebido para além da “perspectiva keynesiana de caráter anticíclico” (SANTOS; GOMES, 2017, p. 95), voltado para a realização e execução da agenda de tarefas necessárias para atender a demanda social. Necessita-se, assim, de um “Projeto de Nação” (SANTOS; GOMES, 2017, p. 95).
- No terceiro pressuposto, os autores asseveram que “não é verdade que estamos pensando as coisas certas, e ao final os resultados não têm sido aqueles esperados” (SANTOS; GOMES, 2017, p. 95). Para os autores, no Brasil, a política econômica, desde os anos 80, vem repetindo um receituário para atender pronta e diretamente aos interesses dos formuladores e administradores da política econômica, ou seja, atendendo demandas individuais ou de determinada classe, em detrimento aos interesses da coletividade.
- O quarto pressuposto indica que o Projeto de Nação não pode estar vinculado à concepção tradicional de desenvolvimento como num movimento linear. Para os autores, o desenvolvimento deve partir da distribuição de renda. “Ou seja, Para Qualquer Nível de Renda (PQNR) e considerando o crescimento populacional, deve-se engendrar uma política de distribuição, indireta ou direta ou, ainda, ambas [...]” (SANTOS; GOMES, 2017, p. 96).
- O quinto pressuposto é de que a gestão estatal brasileira é *curtoprazista*, o que seria a causa da formação de políticas “improvisadas, desintegradas, inconclusas e onerosas” (SANTOS; GOMES, 2017, p. 97). Para os autores, isso só pode ser rompido mediante um Projeto de Nação que estructure estratégias de desenvolvimento de longo prazo.
- Já o sexto pressuposto sugere que seria possível alavancar o desenvolvimento por meio da melhor utilização — racionalização — dos recursos e infraestrutura econômica já previamente existente. “Os exemplos estão em toda parte, desde as rodovias (incluindo as estradas vicinais), ferrovias, hidrovias, portos, aeroportos e chegando às delegacias, presídios, penitenciárias, aos postos de saúde, hospitais e às escolas” (SANTOS; GOMES, 2017, p. 98).
- “[...] o sétimo pressuposto é que dificilmente a proposta de *Projeto de Nação* produzirá resultados econômicos consentâneos com as aspirações de pelo menos a maioria necessitada

de nós [...]. Essa constatação recomenda, portanto, que deixemos essas muletas forâneas e passemos urgentemente a pensar e orientar o Brasil com nossas próprias mentes e mãos” (SANTOS; GOMES, 2017, p. 98-99, grifos dos autores).

Partindo dos princípios, lições e pressupostos acima descritos, os autores propõem a estruturação de uma estratégia de desenvolvimento, o já referido Projeto de Nação para o Brasil. Para isso, sugerem a adoção de (i) uma política social, (ii) duas dimensões de conteúdos fundamentais e (iii) duas diferentes temporalidades sintetizadas por esse projeto. A primeira dimensão refere-se à primeira fase, sendo caracterizada pelo engajamento da indústria de construção civil no processo de indução do desenvolvimento. Nesse sentido, segundo os autores, seria executado um programa de investimentos para

[...] a recuperação ampla das estruturas já edificadas, nas áreas da educação, saúde, segurança pública e o sistema judiciário e toda a infraestrutura de ferrovias, rodovias, aerovias e hidrovias, e todas as correlatas com o meio ambiente [...]. Porém, nessa dimensão, o programa que deve apresentar a maior beleza estética e sentimento humanístico é o da construção civil em áreas urbanas, que se materializa no projeto que denominamos de **desfavelização** das áreas urbanas degradadas (SANTOS; GOMES, 2017, p. 100-101, grifos dos autores).

Já a segunda dimensão, corresponderia a uma segunda fase desse processo,

[...] compreende o desenvolvimento e aperfeiçoamento das políticas públicas estruturantes e de suas instituições voltadas para a elevação dos padrões econômicos, sociais e culturais da sociedade brasileira, tais como: uma política urbana; uma política de abastecimento (conformada nas ações agrárias e agrícolas); uma política industrial (dando ênfase na descentralização da produção, tanto espacial quanto na natureza e escala dos projetos); uma política de infraestrutura; uma política ambiental; uma política de saúde; uma política de segurança; uma política de educação, científica e tecnológica; etc. (SANTOS; GOMES, 2017, p. 101-102).

Assim, ao tomar o programa de construção civil como ponto de partida, os autores afirmam ser possível a implantação de vários outros programas a partir daquele, como o educacional, de saúde, de segurança, de transporte, dentre outros. Quanto ao aspecto da origem dos recursos para o financiamento da proposta, os autores sinalizam que bastaria “[...] uma análise honesta do Orçamento do Estado brasileiro [...] [onde] serão encontradas todas as alternativas de financiamento mais conveniente aos interesses da maior parcela do povo e do futuro do Brasil” (SANTOS; GOMES, 2017, p. 103). Em relação ao tempo necessário para implementar tal proposta, afirma-se que deve ser considerada a temporalidade técnica necessária à execução do Projeto de Nação, em contraposição ao tempo do mandato dos cargos eletivos do Poder Executivo.

A pretensa novidade da administração política estaria na maneira de fazer as coisas, direcionando a produção pública para a sua alegada finalidade: o bem-estar da sociedade (SANTOS; GOMES, 2017). Ou seja, a novidade estaria na análise e transformação da sociedade por meio da administração. Uma análise rápida demonstra que se trata de uma lista genérica de políticas que, de fato, não apresenta o devido detalhamento. Não foram

encontrados avanços em termos de conteúdo: o projeto do Partido dos Trabalhadores (PT) entre 2003 e 2016 já se pautava, entre outros fundamentos, no engajamento da indústria brasileira de construção civil como atividade cuja dinâmica seria capaz de induzir o desenvolvimento (CRISTALDO, 2018); e o clamor por uma participação maior da ciência da administração no Estado é algo que já vem sendo perseguido no Brasil desde as reformas da década de 1990 no bojo da assim chamada “nova gestão pública” (BRESSER-PEREIRA, 2017, p. 151).

Como já referido anteriormente, R. Santos (2004) considera que o Estado é a mais importante instituição para indução do desenvolvimento, pois que seria responsável pelo bem-estar social. Tomando isso como premissa, encontrar-se-ia no Estado o ambiente mais favorável para a administração política. Assim,

[...] se a administração política é a expressão das relações do Estado com a sociedade na concepção do projeto de nação, então o modelo de gestão (bases institucionais e organizacionais) para a implantação desse projeto de nação constitui o objeto da administração, portanto a sua macrofundamentação (SANTOS, R., 2004, p. 46).

Segundo o autor, caberia ao Estado conceber modelos de gestão das relações sociais de produção e distribuição. Por meio da administração, o Estado deveria criar e implementar estratégias para prover os meios e garantir as condições materiais, com o intuito de elevar o nível de produto e renda para, desse modo, alcançar o bem-estar social. Para R. Santos *et al.* (2016), o protagonismo do Estado é fundamental para a mudança das determinantes do circuito distributivo, haja visto os patamares de riqueza e renda já acumuladas. Da mesma forma, seria seu objetivo regular a oferta e universalizar o acesso aos serviços públicos disponíveis.

Uma das premissas implícitas da estratégia de desenvolvimento da administração política é a de que os processos sociais podem ser gerenciados por um ator social mais capaz, o Estado. Assim, o *como fazer* seria passível de controle. Ao Estado caberia, então, escolher um modo de pensar e fazer políticas que sejam movidas pelo interesse geral e que estejam efetivamente comprometidas com o futuro da nação. A escolha das melhores estratégias para se alcançar este desiderato seria resultado de um processo racional de decisão, não de uma determinação externa. Para os propositores da administração política, é imperioso compreender que o problema do capitalismo de forma geral, e do brasileiro em particular, está em aprender a melhor administrar os processos sociais. Assim, para atingir o desenvolvimento, bastaria racionalizar (ou modernizar) a gestão estatal.

## **NAS ENTRELINHAS DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA**

Embora as características do projeto de desenvolvimento da administração política sejam apresentadas como inovadoras, essa afirmação mostra-se pouco precisa diante de uma análise aprofundada. Primeiro, embora o campo sugira uma ruptura com o pensamento estrangeiro, suas bases e inspirações revelam laços ainda muito fortes com a matriz de pensamento

desenvolvimentista anglo-saxônica. Isso se mostra na profusão de referências a matrizes intelectuais e teorias estrangeiras, como a análise keynesiana da ação estatal (SANTOS, R., 2010a), a concepção bourdieusiana de campo de conhecimento (SANTOS, R., 2017) e mesmo as premissas das noções mais ortodoxas de políticas públicas (SANTOS, R. *et al*, 2017). Além disso, seus princípios, lições e pressupostos mostram-se pouco inovadores e ainda muito superficiais.

Os quatro princípios elencados na seção anterior mostram-se prescrições práticas dotadas de inegável apelo racional. Ao sugerir que se deve usufruir dos bens à disposição em sua totalidade, adequar as estruturas hierárquicas para engendrar processos de mudança, projetar a temporalidade das políticas de desenvolvimento de forma independente do ciclo político, assim como avaliar o alcance dos resultados em longo prazo, apenas afirmam o que, *a priori*, pode ser considerado instrumentalmente mais racional (SANTOS, R., 2016; SANTOS; GOMES, 2017). Porém, falta uma exposição de *como fazer* essa mudança dentro do contexto político e econômico de um capitalismo periférico como no Brasil. Pode-se enxergar isso melhor se for elaborado um questionamento para cada um daqueles princípios:

- Sobre o primeiro princípio, **como** convencer uma sociedade a controlar o ímpeto de consumo, num contexto no qual, para manter a retroalimentação do ciclo de realização das mercadorias (num modo de produção capitalista que, tipicamente, produz muito além da capacidade de absorção da demanda), é necessário reduzir cada vez mais o ciclo de vida do produto por meio de artifícios como a obsolescência programada e percebida? Ou seja, trata-se de reverter a própria lógica da expansão capitalista pós-1945, o consumismo (SANTOS, T., 2016).
- Acerca do segundo princípio, pode-se perguntar **por meio de qual argumento se convencerão** as elites políticas — o “bloco no poder” (PINTO; BALANCO, 2014, p. 45) — a abrir mão de sua influência e posições históricas para dar lugar a um novo projeto que, no limite, pode vir a contestar seus espaços típicos de representação?
- Já o terceiro princípio leva a indagar: se a temporalidade técnica do projeto de desenvolvimento tem que se sobrepor à temporalidade política, **como** convencer políticos profissionais, assim como seus financiadores no seio da classe capitalista, a dar continuidade a um projeto de longo prazo que pode mudar as estruturas de poder e ameaçar o atingimento de seus interesses de curto prazo? A questão está em como subjugar a lógica política à racionalidade técnica (RAMOS, 1989).
- Por último, em relação ao quarto princípio, pode-se perguntar: **como** mensurar se um projeto está, efetivamente, atingindo seu objetivo mais geral se não acompanharmos suas etapas intermediárias com medições em termos de metas a curto e médio prazos, sem se questionar acerca de sua efetividade? Há, portanto, um problema de metodologia de planejamento governamental (MATUS, 1993).

Nos princípios citados, R. Santos (2010b) sugere haver uma hierarquização na qual a racionalidade técnica — o Projeto de Nação — deveria se impor à racionalidade política e às estruturas de poder, interesses e representação. Essa defesa aproxima-se de um cientificismo que clama a superioridade da razão sobre outras esferas da sociedade, como se a *rationale* da gestão fosse naturalmente superior às demais. Essa é uma premissa típica do gerencialismo (KLIKAUER, 2013). Trata-se de uma defesa distante da política, a qual parece não se alinhar

com a própria noção de administração política — uma vez que dali se espera que a técnica seja pensada dentro de um contexto de interesses, poder e negociação (CRISTALDO, 2014). Talvez por isso, R. Santos não tente sequer sugerir **como** se construirá o *momentum* político para materializar aqueles princípios, defendendo apenas que eles devem ser perseguidos por ser um projeto racionalmente superior.

Sobre as quatro lições da estratégia de desenvolvimento da administração política, quando sugere que é preciso “integrar os atos de pensar e agir para transformar” (R. SANTOS, 2016, p. 7), R. Santos está fazendo alusão à máxima marxiana de que é preciso que a filosofia passe a aprimorar o mundo que tenta compreender — a qual, inclusive, ele utiliza como epígrafe do *Manifesto da Administração Política para o Desenvolvimento do Brasil*, o qual serve como primeiro capítulo de um de seus livros (SANTOS, R., 2010b). A partir daí, é possível extrair um dos pontos fundamentais de seu pensamento, a noção de distribuição de riqueza “para qualquer nível de renda (PQNR)” (SANTOS, R., 2010b, p. 22).

Isso sugere deixar de lado uma das presunções neoclássicas de que o crescimento econômico, o qual, naquele ponto de vista, se dá por meio da acumulação de capital, pressupõe uma escolha diante do *trade-off* entre consumir inteiramente o produto de um ciclo ou abrir mão de consumo para que possa haver poupança capaz de financiar o investimento, o qual viria a aumentar o produto potencial do próximo ciclo (SANTOS, T., 2016). Muito embora o esquema linear do crescimento neoclássico não considere que a acumulação capitalista — isto é, o controle particular, por parte de uma elite, do excedente do produto — resulta em uma distribuição desigual da riqueza social (PIKETTY, 2014), não está equivocado em pressupor que a capacidade de aumento do produto futuro depende de se separar uma parte do produto presente para realizar investimento (FURTADO, 1983).

Além disso, R. Santos parece deixar de lado setenta anos de teoria do desenvolvimento, a qual produziu inúmeras críticas àquele esquema neoclássico. Nesse contexto, existem os exames mais alinhados ao *mainstream*, como os de Prebisch e Sunkel, ou ainda as diferentes fases da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), passando pelas críticas de Furtado, Gunder Frank e Ruy Marini, seus desdobramentos nas teorias de sistema-mundo de Wallerstein, Arrighi e Amin, até as críticas pós-modernas, como de Escobar, e pós-colonialistas, como de Aimé Césaire, Frantz Fanon, Robert Young, entre outros (SANTOS, T., 2016). Há muito tempo se compreende que a noção linear de crescimento da economia ortodoxa é falha, limitada, insuficiente, além de histórica e concretamente irreal, bem como serve muitas vezes apenas como justificativa ideológica para a manutenção dos privilégios dos países do centro e de suas classes dominantes (SANTOS, T., 2016). Os autores da administração política escolhem simplesmente ignorar esses saberes, perdendo a oportunidade de enriquecer seu projeto de desenvolvimento.

Outro detalhe digno de nota são as duas sugestões de “ter precaução no uso do conhecimento forâneo” (segunda lição) e de “ter preocupação com a máxima da economia ‘recursos escassos e necessidades ilimitadas’” (terceira lição) (R. SANTOS, 2016, p. 7). Essas colocações parecem pressupor que os conhecimentos da economia (ou de uma corrente específica da teoria econômica) são equivocados e, quando replicados em contextos sociais diferentes,

não seriam adequados (ou precisariam ser adaptados) para a realidade local. Decerto, essa é uma crítica coerente, visto que a ciência econômica ortodoxa foi construída a partir das problemáticas típicas dos países centrais capitalistas. Porém, os autores da administração política perdem uma oportunidade de identificar nesses conhecimentos forâneos as engrenagens de sustentação das condições de subdesenvolvimento dos países periféricos. Não é um mero caso de inadaptação teórica, mas, sim, que a própria ciência econômica funciona como campo e instrumento de disputa política (BOLTANSKY; CHIAPELLO, 2009), já que se trata de uma construção coletiva de compromissos de comportamento (ERBER, 2011).

A condição de dependência material dos países da periferia está vinculada a uma dependência intelectual das elites locais e instituições ali dominantes em relação aos países centrais, sobretudo na América Latina (CARDOSO; FALETTTO, 1977). E, embora existam autores que defendam ser possível o desenvolvimento nacional em condição de dependência (LIMONGI, 2012), aparentemente a situação estrutural de nações capturadas por relações internacionais dessa natureza se mostra materialmente constringedora ao ponto de impedir o avanço econômico, político e social (MARINI, 2005). É possível afirmar ainda que, dentre os motivos da continuidade da situação de subdesenvolvimento, a hegemonia do pensamento da metrópole se mostra central. Alguns de seus postulados e entendimentos são não apenas inadapáveis às circunstâncias locais, como muitas vezes têm um papel político de assegurar a continuidade das relações de dependência social, cultural, intelectual, política e material da periferia com o centro (FURTADO, 2008).

Além disso, a administração política carece de uma visão de totalidade. Não apenas no sentido de abordar a gestão de um país como um todo, mas, sobretudo, na capacidade de enxergar as relações entre a política, o poder e os interesses com o conhecimento, as teorias e as representações da realidade, bem como suas consequências materiais, institucionais e comportamentais. Em suma, muito embora se proponha a fazer uma análise macrossocial, a administração política apresenta-se como microgestorial, porque continua presa a sua própria autolimitação de foco nos procedimentos do como fazer de um projeto de desenvolvimento, sugerindo abarcar, mas na prática ignorando, a política e o poder.

As lições 4, “revisão na metodologia do desenvolvimento adotada pelo capitalismo”, e 5, “a relevância no processo de desenvolvimento para os aspectos distributivos”, são uma continuidade dessa crítica parcial da noção de desenvolvimento como decorrente do crescimento. Parcial, tanto porque essa crítica já foi realizada por parte da teoria do desenvolvimento a partir da segunda metade do século XX (SANTOS, T. 2000) como porque a solução proposta — a elevação do aspecto distributivo à posição de variável central para o desenvolvimento — já se encontra pressuposta na *Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Renda* de Keynes, bem como no pensamento pós-keynesiano (LIMA; SICSÚ, 2003).

Os pressupostos elencados dentro do projeto de desenvolvimento da administração política deixam a desejar tanto em termos de novidade quanto em refinamento. A sugestão de que é preciso superar a distinção metodológica entre as políticas de estabilização (curto prazo), expansão da riqueza e crescimento econômico (médio e longo prazos) mostra-se coerente.

Porém, essa separação metodológica acontece mais presentemente no âmbito da economia neoliberal, com uma função muito mais política que econômica, pois visa reestabelecer as condições de lucratividade excepcional prévias ao Estado de Bem-Estar, bem como garantir a manutenção de transferências de riqueza da periferia para o centro, assim como das classes trabalhadoras para os capitalistas (SANTOS, T., 2016). Como já foi dito anteriormente, a teoria do desenvolvimento, sobretudo essa produzida a partir da América Latina, já atenta para tais questões desde meados do século passado.

Quanto aos pressupostos 2 e 4, quando sugerem que o gasto público não deve ser apenas encarado como medida anticíclica e que o desenvolvimento deve ser induzido pela distribuição de renda, R. Santos e Gomes (2017) ali se alinham a economistas pós-keynesianos, ao sugerir uma estratégia do lado da demanda que não signifique, necessariamente, intervenção estatal. Keynes, na *Teoria Geral...*, efetivamente receita o gasto público como medida de ajuste da demanda efetiva, algo momentâneo, pois que está pensando a partir do ponto de vista de uma economia dinâmica — central —, já desenvolvida (LIMA; SICSÚ, 2003). No entanto, de forma concomitante à consolidação da interpretação keynesiana como, então, *mainstream*, esse entendimento do gasto público como indutor do desenvolvimento rapidamente tomou forma e se consolidou no mundo ocidental, compondo a base do pacto social que permitiu o surgimento do Estado de Bem-Estar (BOYER, 2015). Ou seja, esses pressupostos tampouco são novidade.

O terceiro e o quinto pressupostos são também coerentes. Sim, é possível defender que a política econômica brasileira tem sido o resultado de um arranjo de interesses de formuladores de políticas e gestores do Estado, assim como e talvez mais precisamente, de frações capitalistas; e, sim, tais arranjos são conduzidos muito dentro do espectro temporal do curto prazo (SAAD FILHO; MORAIS, 2018). Porém, R. Santos usa como contraponto a categoria imprecisa dos “interesses da coletividade”. Ora pois, a um leitor atento pode ocorrer a seguinte questão, “quais são os interesses da coletividade?” Diante da indagação, pode-se simplesmente responder que “isso depende de qual o ponto de vista se observa a questão”. Convém mencionar que os interesses das classes e frações de classe na sociedade capitalista tomam a forma de projetos de gestão para o Estado e instituições sociais, cujas premissas sugerem que as aspirações particulares daqueles grupos representam, na verdade, o interesse da coletividade. A disputa pela hegemonia social dar-se-ia por meio da capacidade de convencimento desses projetos (CRISTALDO, 2014). Dito de outro modo, a categoria “interesses da coletividade” parece ser um epifenômeno. Aparentemente, trata-se de uma ilusão decorrente do olhar enviesado, o qual não percebe claramente a profundidade dos interesses em conflito no espaço societário que não podem ser resumidos em interesses gerais, a não ser pela força do autoritarismo (JESSOP, 2016).

Além disso, muito embora haja a sugestão, no bojo da concepção de administração política, de uma necessidade de que a política econômica deixe de atender interesses transitórios e *curtoprazistas*, para focar nos interesses gerais e no longo prazo, na proposta, não se explica como será possível fazer essa passagem. Seu clamor, aparentemente, é para que as classes deixem de lado seus interesses irreconciliáveis, ponham à parte suas diferenças e atritos históricos e estruturais, deem as mãos e se unam em torno de um projeto de nação cujos

termos foram delineados de forma especulativa e idealista por um conjunto de acadêmicos<sup>5</sup>.

O sexto pressuposto mencionado na seção anterior é um clamor por preservação de investimentos. Decerto, trata-se de uma questão fulcral para uma sociedade não desperdiçar o capital já investido. Porém, falta à administração política tanto uma caracterização sistemática e científica de qual o volume do abandono do capital invertido em estrutura bem como uma projeção coerente dos ganhos com esse expediente. E, no sétimo pressuposto, retornam à questão da necessidade de elaboração de um saber local, adaptado ao contexto histórico e social brasileiro. Como já foi discutido, muito embora a própria administração política seja um esforço nesse sentido, a presença do saber forâneo é evidente no campo.

Dessa forma, o projeto que emerge da proposta de administração política de Santos e Gomes (2017), quando toma a forma de sugestões práticas, aparece como um mero plano de gastos, naquelas duas fases mencionadas: 1) recuperação de infraestrutura urbana, produtiva e habitacional; mais 2) políticas sociais mencionadas apenas de forma genérica. Plano cujo financiamento se pauta, simplesmente, numa “análise honesta do orçamento” (SANTOS; GOMES, 2017, p. 103), como se isso não tivera sido feito até agora, como se, a todos os planejadores e economistas brasileiros em situação de tomada de decisão, faltasse honestidade, vontade política ou capacidade técnica. Não é possível rejeitar qualquer dessas possibilidades *a priori*, mas convém destacar que, nos trabalhos analisados para esse estudo, o campo da administração política não apresenta evidências empíricas que corroborem essas colocações.

E, no que tange à temporalidade, sugere-se que o plano de desenvolvimento — o projeto de nação — deve se sobrepor o ciclo político. Como se bastasse uma simples decisão para tanto. Partem da premissa de que existem recursos orçamentários, bastaria a já mencionada análise honesta, cuja aplicação necessita somente de um plano, de uma técnica cuja racionalidade superior é capaz de se impor aos interesses políticos. Os propositores da administração política, permitem-se fazer tais colocações, pois partem de uma visão idealista de Estado (JESSOP, 2016). Uma análise honesta do orçamento talvez revele recursos à disposição. No entanto, como seria a reação política das muitas frações da classe capitalista diante de um plano amplo de recuperação da infraestrutura urbana e produtiva, com foco em benefícios para as classes subalternas?

Ainda, ficam de lado outras questões cruciais. Na prática, a superação do subdesenvolvimento não parece depender apenas de um plano que se sobreponha ao ciclo político, mas em como fazer com que a classe política abra mão de seus interesses, costumes e *modus operandi* para implementá-lo. Tampouco parece depender de uma “análise honesta de orçamento”, mas em como convencer as frações capitalistas de que aqueles recursos não devam ser destinados a seu usufruto particular, seja na forma de financiamentos, subsídios, renúncias fiscais, perdão de dívidas, contratos superfaturados ou pagamento de juros. Muito menos parece depender de se entender que é o Estado a instituição social mais capaz de fazê-lo, mas, sim, em como organizar e estruturar o Estado de modo que venha a superar seus seculares vícios ideológicos, comportamentais e gerenciais, bem como os fortes laços históricos com as classes dominantes e a manutenção de seus privilégios (SAAD FILHO; MORAIS,



2018). Tudo isso, enquanto enfrentará a oposição aberta de capitais rentistas, locais e forâneos (CASTELO, 2017), de um oligopólio de mídia ideologicamente comprometido com a agenda neoliberal (MORAES; RAMONET; SERRANO, 2013.), de capitais transnacionais, cujo objetivo é transferir valor aqui produzido para seus países de origem (SANTOS FILHO, 2005), de *think tanks* neoliberais, comprometidos com os interesses das frações capitalistas, e mesmo dos governos dos países centrais ávidos em manter as condições de dependência (SANTOS, T., 2016).

Na análise aqui realizada, esse contrassenso demonstra que o plano da administração política carece de uma análise mais aprofundada da mesma realidade que pretende modificar. Sim, é preciso que a filosofia passe a transformar o mundo ao invés de apenas contemplá-lo, mas não parece factível tentar fazê-lo sem minimamente entender a natureza, as causas e a dinâmica dos problemas enfrentados. Os propositores da administração política talvez pudessem ter elaborado ao menos um esboço da “análise honesta do orçamento” que demonstrasse, se não um estudo dos muitos interesses envolvidos, no mínimo, a viabilidade material de seu plano. Porém, tampouco esse expediente é perseguido como um objetivo nos textos aqui analisados.

A estratégia de desenvolvimento da administração política não usa a gestão para compreender as questões da mudança econômica. Trata o desenvolvimento como um problema de conjuntura, para o qual se apresenta uma resposta tecnicista. Assim, a alegada novidade do projeto de nação da administração política (SANTOS, R.; GOMES, 2017) se mantém num patamar micro-gerencialista (KLIKAUER, 2013), pois enxerga na questão do desenvolvimento apenas um problema de uso racional de recursos, para o que bastaria uma solução de engenharia. Num primeiro olhar, o projeto da administração política pode parecer uma novidade, já que propõe uma análise macrogestorial da questão do desenvolvimento; mas, se avaliada a fundo, revela-se apenas mais um desenvolvimentismo no nível do *como fazer*.

Nesse sentido, quando a administração política assume a forma de uma estratégia de mudança econômica e social, termina por reproduzir as fissuras e contradições próprias da teoria do desenvolvimento. Embora se pretenda um projeto alinhado às questões históricas do Brasil, ao ignorar a problemática dos interesses locais, demonstra que suas propostas são tão genéricas quanto aquelas das teorias *mainstream* do desenvolvimento (SANTOS, T., 1976). Ou seja, a proposta da administração política falha em captar os aspectos históricos que permitiriam compreender as determinantes e as oportunidades concretas de mudança econômica e social, reproduzindo a contradição **epistemológica** das teorias de desenvolvimento.

Já o clamor por um pacto coletivo em torno de um projeto de nação denota uma preocupação com a estabilidade institucional e com um tipo de mudança mais incremental do que radical, o que demonstra que a administração política é apenas reformista (JESSOP, 2016). Isso fica evidente na constante preocupação com o aspecto distributivo e no fato de não haver, no bojo da argumentação em torno do projeto da administração política, qualquer menção à problemática das relações sociais de produção e das determinantes estruturais do

subdesenvolvimento. Em outras palavras, a administração política reproduz a contradição ontológica das teorias do desenvolvimento, na medida em que se apresenta como estratégia de mudança, mas, no fundo, não sugere uma ruptura com as causas profundas do problema enfrentado.

Dados esses fatores, não é possível assegurar que os eventuais resultados do projeto da Administração Política venham a ser distintos daqueles creditados à teoria do desenvolvimento (RIVERO, 2010). Além disso, é lícito afirmar que o movimento encontra pouca organicidade no bojo das relações sociais brasileiras, para se firmar como alternativa politicamente viável (CRISTALDO; RIBEIRO; PESSINA, 2017). Por se tratar de uma proposta nascida na Academia, talvez a administração política sequer seja capaz de aglutinar interesses concretos para viabilizar seu projeto de desenvolvimento. Assim, sem se posicionar adequadamente sobre os entraves estruturais do desenvolvimento brasileiro, a administração política reproduz a contradição **teleológica** da teoria do desenvolvimento: se reveste de uma proposta de transformação social, mas entrega apenas mais uma narrativa para auxiliar a expansão do capital.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo teórico foi o de analisar a estratégia de desenvolvimento para o Brasil, proposta pelo campo da administração política. A partir dessa perspectiva, o problema do desenvolvimento brasileiro resume-se a uma questão gerencial, sendo possível, portanto, reprogramar a ação do Estado para atingir uma situação de bem-estar social. O procedimento metodológico empregado na elaboração deste artigo foi a exposição e análise das propostas, por meio de uma revisão bibliográfica, acompanhada por uma reflexão crítica sobre os fundamentos de seus princípios, lições e pressupostos.

Primeiro, realizou-se um debate sobre a noção de desenvolvimento no âmbito do modo de produção capitalista. Parte-se, então, da premissa de que a teoria de desenvolvimento apresenta contradições de ordem ontológica, epistemológica e teleológica. Ou seja, ao contrário da expectativa inicial, o desenvolvimento é uma das aparências assumidas pela dinâmica capitalista. As teorias do desenvolvimento não seriam narrativas com o objetivo de atingir o bem-estar coletivo, mas, sim, para assegurar os interesses particulares de frações da classe capitalista. Isto inclusive abarcaria a própria estratégia proposta pela administração política.

A seguir, foi realizada uma revisão de literatura acerca da estratégia de desenvolvimento da administração política. Foram analisados seus princípios, lições e pressupostos, os quais seriam necessários, segundo os teóricos do campo, para a elaboração de uma nova gestão do Estado para o desenvolvimento. Para os autores da administração política, o Brasil precisa de um Projeto de Nação a longo prazo que supere a temporalidade do ciclo político, ao redor do qual deveriam se comprometer os diversos atores sociais, grupos, classes e frações, independentemente de suas diferenças de interesse *curtoprazistas*.

Por último, realizou-se uma análise da estratégia da administração política para o

desenvolvimento. Constatou-se que não se trata de uma construção necessariamente inovadora. Os princípios gerais da administração política apresentam-se como sugestões práticas, revestidos de uma lógica para a qual a racionalidade técnica deveria suplantar a racionalidade política, o que se mostra uma contradição em relação ao próprio conceito de administração política (SANTOS; RIBEIRO; SANTOS, 2013). No que diz respeito às lições preliminares, a maior fragilidade encontra-se na falta de diálogo com reflexões teóricas já consolidadas sobre as temáticas apresentadas, levando os teóricos da administração política a não aproveitarem a oportunidade de enriquecer e potencializar sua proposta. No que tange aos pressupostos para o caso brasileiro, falta originalidade no debate, assim como são apresentadas categorias imprecisas que necessitam de uma melhor explanação teórica e empírica, como é o caso de “interesses da coletividade” e “análise honesta do orçamento”. Falta ainda um aprofundamento acerca da factibilidade política e operacional de tais pressupostos.

Conclui-se, assim, que a proposta da administração política pouco supera aquelas da teoria ortodoxa do desenvolvimento (FURTADO, 1983; SANTOS, T., 2000), reproduzindo suas contradições. Embora haja um apelo no campo por uma análise macrossocial, apresenta-se como microgestorial, cuja proposta se encontra ainda restrita a sugestões e procedimentos técnicos sobre *como fazer* um projeto de desenvolvimento que, a princípio, sugere abarcar a política e o poder, mas, no fundo, os ignora. Além disso, falha ao não explicar *como* serão conduzidos e viabilizados as lições, os princípios, os pressupostos e o projeto de nação que emergem de sua proposta.

Há, porém, um potencial crítico-emancipatório no conceito de administração política. Quando os teóricos da administração política (R. SANTOS; GOMES, 2017; SANTOS, R., 2016; SANTOS, R. 2010a; SANTOS, R., 2010b) contemplam as convenções gerenciais como determinantes para sua compreensão e, conseqüentemente, transformação das sociedades, apresentam uma inovação teórica: a percepção de que a gestão e a organização são fulcrais para os processos de socialização no modo de produção capitalista.

O eixo explicativo da realidade na administração política é a gestão: a maneira por meio da qual os processos sociais se articulam para dar sustentação à estrutura material de um processo coletivo de trabalho. Isso se mostra inovador, pois a história particular e as condições sociais e materiais concretas fazem surgir arranjos produtivo-distributivos únicos, pautados em relações econômico-político-sociais originais, o que dá um sentido também único para as atividades de gestão e direção num país como o Brasil. Seu estudo, quem sabe, pode permitir se chegar a uma teoria da transformação social que leve em conta essa especificidade, que supere as relações de dependência material e intelectual com o saber estrangeiro, que permita uma apropriação nacional da riqueza potencial que a natureza nos legou, sem deixar de lado as nuances da cultura e dos costumes tipicamente locais.

Porém, imbuídos da obrigação de propor soluções em uma época de turbulências, os autores da administração política parecem ter saltado as etapas de pôr à prova suas categorias e *insights*, de aprofundar e lapidar seus conceitos e esquemas interpretativos. Esqueceram-se de, ou não puderam realizar, as análises teóricas e empíricas necessárias para dar sustentação

à sua nova estratégia e, portanto, se valeram dos esforços analíticos de outrem. Tal expediente levou os propositores do projeto da administração política reproduzir teorias, conceitos e categorias pouco originais, estrangeiras e já muito repetidas, redundando de volta para o desenvolvimentismo e suas contradições teleológica, ontológica e epistemológica. A tão aguardada ruptura não chegou a ser, ficando como uma oportunidade para esforços futuros.

## NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: set. 2019. Aceito para publicação em: set. 2020.
- 2 Bases disponíveis na *World Wide Web* conforme os endereços a seguir: (i) *Scopus* <<https://www.scopus.com/home.uri>>; *Spell* <<http://www.spell.org.br/>>; *Web Of Science* <<http://www.spell.org.br/>>.
- 3 Desse universo de 82 artigos, foram publicados: (i) 49 na *Revista Brasileira de Administração Política* (Rebap, ISSN: 2525-5495); (ii) dez na *Farol, Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade* (ISSN: 2358-6311); (iii) sete na *Revista de Administração Pública* (RAP, ISSN: 1982-3134); (iv) três na *Organizações & Sociedade* (O&S, ISSN: 1984-9230); (v) dois no *Cadernos Ebape.Br* (ISSN: 1679-3951); (vi) um da revista *Administração Pública e Gestão Social* (APGS, ISSN: 2175-5787); (vii) um da *Revista Eletrônica de Administração* (REAd, ISSN: 1413-2311); (viii) um da *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais* (RBEO, ISSN: 2447-4851); e finalmente (ix) um da *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração* (RPCA, ISSN: 1982-2596).
- 4 Ver: DAVIES, James B. (Org.). *Personal wealth from a global perspective*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, (World Institute for Development Economics Research).
- 5 É preciso por concretude nessa visão, então imaginemos lideranças indígenas, grileiros, ruralistas, o MST, assim como operários urbanos, a classe média tecnocrata, o funcionalismo público, capitalistas locais, rentistas, a Febraban e capitalistas estrangeiros, das mais diversos setores e departamentos, juntos, unidos em torno de um projeto de desenvolvimento que, de um lado, assumirá o controle do Estado, restringirá e redistribuirá o lucro do capital produtivo, diminuirá os juros bancários e realizará a reforma agrária, reduzindo o papel do grande proprietário rural, enquanto de outro lado elevará a renda da massa trabalhadora, proporcionará acesso popular a serviços essenciais de educação, saúde, segurança, moradia e transporte, bem como a uma cesta de produtos de maior valor agregado. Ora, mas isso já foi tentado pelo Partido dos Trabalhadores no governo na primeira década do século XXI, e terminamos a aventura em um golpe de Estado.

## REFERÊNCIAS

- ARRIGHI, G. **A ilusão do desenvolvimento**. Tradução Sandra G. T. Vasconcelos. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. Tradução Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOYER, R. **Économie politique des capitalismes: théorie de la régulation et des crises**.

Paris, França: Éditions La Découvert, 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 147-156, fev. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612166376>>. Acesso em: 11 mar. 2019.

CANO, W. Administração política brasileira: uma agenda nacional para o desenvolvimento. **Farol — Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 10, p. 1019-1046, ago. 2017.

CARDOSO, F. H.; FALETTO, E. **Dependencia y desarrollo en América Latina**. Buenos Aires: Siglo XXI, 1977.

CASTELO, R. Supremacia rentista no Brasil neoliberal e a violência como potência econômica. **Universidade e Sociedade**, n. 60, p. 58-71, jul. 2017. Disponível em: <[http://www.andes.org.br/sites/universidade\\_e\\_sociedade](http://www.andes.org.br/sites/universidade_e_sociedade)>. Acesso em: 28 mar. 2019.

CRISTALDO, R. C. A administração política e a internacionalização de capital: o papel do Estado na formação das bases para a internacionalização da indústria brasileira de construção civil, 1964-1979. **Revista Brasileira de Administração Política — Rebap**, v. 7, n. 1, p. 143-166, abr. 2014.

CRISTALDO, R. C. **Desenvolvimento e integração internacional**: os casos de Brasil e México. 249 f. il. 2017. Tese (Doutorado) — Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

CRISTALDO, R. C.; RIBEIRO, M. M.; PESSINA, M. E. H. Administração política e novo desenvolvimentismo: alternativas ou continuidade? **Farol**, v. 4, n. 10, p. 601-663, ago. 2017. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3923/2015>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

CRISTALDO, R. C.; SENNA, J. R. de; MATOS, L. S. The founding narratives of the myth of economic development and the Brazilian neo-developmentalism. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 3, p. 527-553, maio/jun. 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612169612>>. Acesso em: 04 jan. 2019.

CUNHA, E. P. Ontogênese e formas particulares da função de direção: introdução dos fundamentos históricos para a crítica marxista da administração. In: CUNHA, E. P.; FERRAZ, D. L. (Org.). **Crítica marxista da administração**. Rio de Janeiro: Rizoma, 2018. p. 15-32.

CUNHA, E. P.; FERRAZ, D. L. da S. Marxismo, estudos organizacionais e a luta contra o irracionalismo. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 73, p. 193-196, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1984-9230730>>. Acesso em: 04 jan. 2019.

DOWD, D. **Capitalism and its economics**: a critical history. Londres: Pluto Press, 2000.

DUMENIL, G.; LEVY, D. **Capital resurgent: roots of the neoliberal revolution**. Tradução D. Jeffers. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2004.

ERBER, Fabio S. As convenções de desenvolvimento no governo Lula: um ensaio de econômica política. **Revista de Economia Política**, v. 31, n. 1, p. 31-55, jan./mar. 2011.

ESCOBAR, A. **Encountering development: the making and unmaking of the third world**. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1995.

FURTADO, C. **Criatividade e dependência na civilização industrial**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

FURTADO, Celso. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto; Centro Internacional Celso Furtado, 2009.

FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Círculo do Livro, 1974.

FURTADO, C. **Teoria e política do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

GENÚ, J. M.; GÓMEZ, C. R. P.; MUZZIO, H. A criatividade no empreendedorismo social: motivação, experiência e habilidade, juntas para o bem comum. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 7, n. 3, p. 83-106, set./dez. 2018. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/26012>>. Acesso em: 04 jan. 2019.

HARVEY, D. **A produção capitalista do espaço**. Tradução Carlos Szlak. São Paulo: Annablume, 2005.

HOHENDORFF, Jean von. Como escrever um artigo de revisão de literatura. In: KOLLER, Sílvia H.; COUTO, Maria Clara P. de P.; HOHENDORFF, Jean von (Org.). **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014. p. 39-54.

JESSOP, Bob. **The State: past, present, future**. Cambridge, UK: Polity, 2016.

JUSTEN, C. E.; DELLAGNELO, E. H. L. A política do *mainstream* dos estudos organizacionais frente ao político: ofensiva neoliberal à burocratização das relações sociais. **Farol — Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 638-683, ago. 2018. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/4224>>. Acesso em: 04 jan. 2019.

KLIKAUER, T. **Managerialism: a critique of an ideology**. New York, EUA: Palgrave MacMillan, 2013.

LIMA, G. T.; SICSÚ, J. (Org.). **Macroeconomia do emprego e da renda: Keynes e o keynesianismo**. Barueri, SP: Manole, 2003.

LIMONGI, F. Fernando Henrique Cardoso: teoria da dependência e transição democrática. **Novos Estudos Cebrap**, n. 94, p. 187-197, nov. 2012.

MARINI, R. M. Dialética da dependência. Tradução Marcelo Carcanholo. In: TRASPADINI, R.; STEDILE, J. P. (Org.). **Ruy Mauro Marini: vida e obra**. São Paulo: Expressão Popular, 2005. p. 137-180.

MATTOS, P. L. C. L. de. “Administração é ciência ou arte?” O que podemos aprender com este mal-entendido? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 349-360, jul./set. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000300009>>. Acesso em: 07 dez. 2018.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília, DF: Ipea, 1993.

MORAES, D.; RAMONET, I.; SERRANO, P. (Org.). **Mídia, poder e contrapoder: da concentração monopólica à democratização da informação**. São Paulo: Boitempo, 2013.

MORIN, F. **L'Hydre mondiale, l'oligopole bancaire**. Paris: Lux Editions, 2015.

PIKETTY, Thomas. **O capital do século XXI**. Tradução Maria Baungartten de Boule. São Paulo: Intrínseca, 2014.

PINTO, E. C.; BALANCO, P. Estado, bloco no poder e acumulação capitalista: uma abordagem teórica. **Revista de Economia Política**, v. 34, n. 1, p. 39-60, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v34n1/v34n1a03.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RIBEIRO, E. M. Encontro de administração política de Garanhuns: bases para a formação e uma rede social para o desenvolvimento do Brasil. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 4, n. 1, p. 49-64, abr. 2011.

RIGO, A. S. Experiências distintas e sentidos compartilhados: o uso de moedas complementares e sociais no Brasil e na França. **Farol — Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 540-591, ago. 2018. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/4221>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

RIVERO, O. de. **The myth of development: non-viable economies and the crisis of civilization**. 2. ed. London: Zed Books, 2010.

SAAD-FILHO, A.; MORAIS, L. **Brazil, neoliberalismo versus democracy**. London, UK: Pluto Press, 2018.

SANTANA, W. G. P.; PIÁU, D. D. N. D. Administração política no “sertão da ressaca”: a trajetória de um grupo de pesquisa. **Farol — Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 10, p. 1000-1018, ago. 2017. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3985>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

SANTOS FILHO, O. O fogo de Prometeu nas mãos de Midas: desenvolvimento e mudança social. In: CAMPOS, T. las C. (Org.). **Desenvolvimento, desigualdades e**

**relações internacionais.** Belo Horizonte: PUC Minas, 2005. p. 13-75.

SANTOS, E. L. Teoria da administração política do desenvolvimento: uma proposta teórica do Sul. In: SANTOS, E. L. **Teorias administrativas contemporâneas:** diálogos e convivência. Vitória da Conquista, BA: UESB, 2016.

SANTOS, E. L. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **Cadernos Ebape.Br**, v. 15, n. 2, p. 209-228, abr./jun. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395152841>>. Acesso em: 18 jan. 2019.

SANTOS, E. L. *et al.* Administração política: ensino, pesquisa e prática. **Farol — Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 10, p. 505-523, ago. 2017. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/4217/2476>>. Acesso em: 03 jan. 2019.

SANTOS, R. S. A administração política como campo do conhecimento. In: SANTOS, R. S. (Org.). **Em busca da apreensão de um conceito para administração política.** São Paulo: Mandacaru, 2009. p. 19-57.

SANTOS, R. S. **Keynes e a proposta de administração política para o capitalismo:** uma crítica aos pressupostos da externalidade do Estado e da crise fiscal. São Paulo: Hucitec, (2010a).

SANTOS, R. S. Manifesto da administração política para o desenvolvimento do Brasil. In: SANTOS, R. S. (Org.). **Administração política para o desenvolvimento do Brasil.** São Paulo: Hucitec, 2010b. p. 11-48.

SANTOS, R. S. Plano teórico e analítico da administração política. **Mimeo.** Salvador, 2016.

SANTOS, R. S. *et al.* A crise, o Estado e os equívocos da administração política do capitalismo contemporâneo. **Cadernos Ebape.Br**, v. 14, n. 4, p. 1011-1034, out./dez. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395130795>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; SANTOS, T. C. S. Bases teórico-metodológicas da administração política. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 4, p. 919-41, jul./ago. 2009.

SANTOS, R. S. *et al.* Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição. **Cadernos Ebape.Br**, v. 15, n. 4, p. 939-959, out./dez. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395155017>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

SANTOS, R. S.; GOMES, F. G. **Outro modo de interpretar o Brasil:** ensaios de administração política. São Paulo: Hucitec / Maceió: Imprensa Oficial Graciliano Ramos, 2017.

SANTOS, T. dos. A crise da teoria do desenvolvimento e as relações de dependência da América Latina. In: JAGUARIBE, H. (Org.). **A dependência político-econômica da**



**América Latina.** Tradução A. Matos. São Paulo: Loyola, 1976. p.138-174.

SANTOS, T. dos. **Desenvolvimento e civilização:** homenagem a Celso Furtado. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2016.

SERVA, M. Epistemologia da administração no Brasil: o estado da arte. **Cadernos Ebape. Br**, v. 15, n. 4, p. 740-750, out./dez. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395173209>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

SILVA, P. B. M. da; LACERDA, S. F. Manifesto da administração política para o desenvolvimento do Brasil: as lições que devem ser aprendidas. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 3, n. 2, p. 63-74, out. 2010.

**Rômulo  
Carvalho  
Cristaldo**

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).  
Professor Adjunto da Faculdade de Administração, Contabilidade e  
Economia (FACE) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).  
Professor Colaborador do Mestrado Profissional em Administração Pública  
em Rede Nacional (PROFIAP).



Foto: Tatiana Rodrigues

## O Cuidar e o Envelhecer: um estudo acerca das representações sociais do cuidado na perspectiva de idosos<sup>1</sup>

Letícia Franco de Oliveira e Alessandro Gomes Enoque

### Resumo

Este artigo teve como objetivo analisar as representações do cuidado na perspectiva de idosos lotados em uma Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI) de uma cidade do estado de Minas Gerais. Pôde-se observar, através da análise das entrevistas, que os idosos elencam uma diversidade de motivos pelos quais se encontram alocados na ILPI pesquisada: abandono por parte da família, violência física ou psicológica (por parentes ou estranhos), engodo, estados precários de saúde e, até mesmo, escolha pessoal. Quanto às representações que os mesmos possuem acerca da atividade de cuidado, bem como dos profissionais que a exercem, nota-se, claramente, uma associação entre a mesma e os seguintes termos: preocupar-se, proteger, não abandonar, não maltratar, não magoar. Quanto aos profissionais, os mesmos são, normalmente, relacionados como sendo pessoas boas e membros da família.

### Palavras-chave

Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI). Representação Social. Cuidadoras.

### Abstract

This article aimed to analyze the representations of care from the perspective of elderly people from a *Instituição de Longa Permanência para Idosos* – ILPI (Long-Term Care Facility for the Elderly) in a city in the state of Minas Gerais. It was possible to observe, through the analysis of the interviews, that the elderly list a variety of reasons for which they are allocated in the researched ILPI: abandonment by the family, physical or psychological violence (by relatives or strangers), deceit, precarious health state and even personal choice. As to the representations that they have about the care activity, as well as the professionals who perform it, there is clearly an association between it and the following terms: worrying, protecting, not abandoning, not mistreating, not hurting. As to the professionals, they are usually listed as being good people and family members.

**Keywords** Long-Term Care Facility for the Elderly. Social Representation. Caregivers.

## INTRODUÇÃO

É fato comumente aceito que a população idosa vem aumentando, consideravelmente, nos diversos países. No Brasil, em especial, tal processo deve-se, especialmente, ao declínio das taxas de natalidade e ao aumento da expectativa de vida da população (CAMARANO, 2010; KALACHE, 1987). De acordo com dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), o Brasil ocupará, em 2025, o sexto lugar do *ranking* de países com maior número de idosos.

Tal realidade, por si só desafiadora, apresenta-se como sendo de natureza extremamente complexa e multifacetada. Em um primeiro momento, pode-se dizer que a população idosa é prioritariamente exposta a uma série de doenças, agravos e limitações que geram, necessariamente, uma série de cuidados. Ocorre que, normalmente, em nosso país, tais cuidados acabam sendo realizados por membros da própria família do idoso e, em outros casos, por trabalhadores contratados de maneira informal ou por instituições de amparo a tal população (tais como Instituições de Longa Permanência).

Neste sentido, de acordo com dados do Censo Populacional de 2010, o Brasil possuía, naquele ano, cerca de 3.548 instituições de cuidado aos idosos, sendo que apenas 218 pertenciam, de alguma forma, ao poder público (seja nos níveis municipal, estadual ou federal). As demais, apresentavam-se como tendo caráter filantrópico ou particular.

Um outro ponto importante diz respeito ao fato de que a ocupação de cuidador passou a ser contemplada na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) somente a partir do ano de 2002, sob o código 5162-10 (cuidador/acompanhante de idosos e/ou dependentes), apresentando o ocupante do cargo como sendo um indivíduo que “cuida de bebês, crianças, jovens, adultos e idosos, a partir de objetivos estabelecidos por instituições especializadas ou responsáveis diretos, zelando pelo bem-estar, saúde, alimentação, higiene pessoal, educação, cultura, recreação e lazer da pessoa assistida”. Em uma perspectiva complementar, Zelizer (2010) aponta que as relações de *care* incluiriam certo tipo de atenção personalizada, realizada de maneira constante ou intensa e que teria, como objetivo principal, o bem-estar daquele ou daquela que seria seu objeto.

Tendo em vista o exposto acima, o objetivo principal deste trabalho consiste na compreensão das representações do cuidar na perspectiva de idosos de uma Instituição de Longa Permanência (ILPI) de uma cidade do interior de Minas Gerais. Partindo de uma abordagem de natureza essencialmente qualitativa, buscou-se, através da realização de entrevistas com sete idosos desta instituição, tanto compreender a realidade vivenciada pelos mesmos bem como dar voz a um grupo social tradicionalmente marginalizado em nosso país.

## REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Embora o conceito de representações sociais tenha sido seminalmente delineado no livro *La psychanalyse, son image et son public* de Serge Moscovici, o mesmo é credor de toda uma tradição sociológica que o precede. De acordo com Minayo (2011), do ponto de vista sociológico, Durkheim seria o primeiro autor a trabalhar efetivamente com o termo, embora o mesmo não tenha sido utilizado da mesma maneira. Para Durkheim (1999a; 1999b), o conceito de representações coletivas apresentou-se, inclusive, como um ponto importante de inflexão de sua obra, uma vez que realizou a transição de uma análise ligada aos fatos sociais para outra que privilegia os elementos simbólicos explicativos da realidade. Esta mudança de rumos, materializada, especialmente, nas *Formas Elementares da Vida Religiosa* (DURKHEIM, 2003), elevou a categoria das representações coletivas como o arcabouço teórico fundamental das análises sociológicas do referido autor a partir de então.

As Representações Coletivas traduzem a maneira como o grupo se pensa nas suas relações com os objetos que o afetam. Para compreender como a sociedade se representa a si própria e ao mundo que a rodeia, precisamos considerar a natureza da sociedade e não a dos indivíduos. Os símbolos com que ela se pensa mudam de acordo com a sua natureza [...]. Se ela aceita ou condena certos modos de conduta, é porque entram em choque ou não com alguns dos seus sentimentos fundamentais, sentimentos estes que pertencem à sua constituição (DURKHEIM, 1999b, p. 79).

A noção durkheimiana de representações coletivas parte, portanto, de um processo elaborativo e cooperativo e não de indivíduos isolados. Durkheim (1970, p. 34) aponta, neste sentido, que “[...] os sentimentos privados apenas se tornam sociais pela sua combinação, sob a ação de forças *sui generis*, que a associação desenvolve”. Em decorrência deste processo cooperativo, estes sentimentos privados seriam transformados em “outra coisa” exterior à dimensão particular.

Para Moscovici (2010), toda a sociologia durkheimiana estaria orientada, assim, àquilo que faz com que as sociedades se mantenham coesas, ou seja, diretamente ligada à compreensão das forças e estruturas que as conserva e preserva. É sob este ponto de vista que o conceito de representações coletivas assume uma importância central (quase sacralizada) na obra durkheimiana.

Minayo (2011) aponta que o conceito durkheimiano de representações coletivas dialoga, também, com uma série de estudiosos da área de ciências sociais. Para a autora, Max Weber trabalharia a noção de representações sociais a partir de conceitos como “ideias”, “espírito”, “concepções”, “mentalidade”, “visão de mundo”. De acordo com Weber (1974), as ideias (ou representações sociais) seriam juízos de valor que os indivíduos, dotados de vontade própria, possuiriam.

Não são as ideias, mas os interesses materiais e ideais que governam diretamente a conduta do homem. Muito frequentemente, porém, as *imagens mundiais* que foram criadas pelas *ideias* determinaram como manobreiros, as linhas ao longo das quais a ação foi impulsionada pela dinâmica dos interesses (WEBER, 1974, p. 83).

Uma outra corrente sociológica que trabalha a interpretação do papel das representações sociais é a marxiana. Para Marx e Engels (2001, p. 18-19), especialmente aquela presente no livro *A Ideologia Alemã*, as representações estariam diretamente relacionadas à atividade material.

A produção das idéias, das representações e da consciência está, a princípio, direta e intimamente ligada à atividade material e ao comércio material dos homens; ela é a linguagem da vida real. [...] São os homens que produzem suas representações, suas idéias etc., mas os homens reais, atuantes, tais como são condicionados por um determinado desenvolvimento de suas forças produtivas e das relações que a elas correspondem, inclusive as mais amplas formas que estas podem tomar.

Em uma perspectiva complementar, Lukács (2018) concorda que é nas consciências individuais que se expressaria a consciência (de classe). Além disto, para o autor, o fundamento científico do conceito de visão de mundo, apreendido através do sujeito, seria a integração deste pensamento individual no conjunto da vida social, especialmente no que diz respeito à análise da função histórica das classes sociais.

Para Pereira de Sá (1993), a abordagem psicossociológica de Serge Moscovici buscou trazer uma nova compreensão do campo da psicologia social. Extremamente insatisfeito com o saber tradicional desenvolvido pela psicologia americana, Moscovici (2011, p. 21) define representações sociais como sendo:

Um sistema de valores, ideias e práticas, com uma dupla função: primeiro, estabelecer uma ordem que possibilitará às pessoas orientar-se em seu mundo material e social e controlá-lo; e, em segundo lugar, possibilitar que a comunicação seja possível entre os membros de uma comunidade, fornecendo-lhes um código para nomear e classificar, sem ambiguidade, os vários aspectos de seu mundo e da sua história individual e social.

Em uma perspectiva semelhante, Spink (1993, p. 300) define representações sociais como sendo “[...] modalidades de conhecimento prático orientadas para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideativo em que vivemos”. Ainda de acordo com a autora,

[...] são [...] formas de conhecimento que se manifestam como elementos cognitivos – imagens, conceitos, categorias, teorias –, mas que não se reduzem jamais aos componentes cognitivos. Sendo socialmente elaboradas e compartilhadas, contribuem para a construção de uma realidade comum, que possibilita a comunicação. Deste modo, as representações são, essencialmente, fenômenos sociais que, mesmo acessados a partir do seu conteúdo cognitivo, têm de ser entendidos a partir do seu contexto de produção. Ou seja, a partir das funções simbólicas e ideológicas a que servem e das formas de comunicação onde circulam (SPINK, 1993, p. 300).

Para Sêga (2000), as representações sociais apresentar-se-iam como uma maneira de interpretar e pensar a realidade cotidiana. É, pois, uma forma de conhecimento da atividade mental desenvolvida pelos indivíduos e pelos grupos para fixar sua posição em relação a situações, eventos, objetos e comunicações que lhes concernem. Em torno disto, vale ressaltar que:

As representações, sob este enfoque, passam a ser tratadas como produtos, como processos, mediando o espaço real e os grupos sociais, entre a percepção e a prática. Os produtos construídos a partir desses procedimentos se constituem nas bases para a compreensão e análise das transformações sociais e espaciais (KOZEL, 2007, p. 81).

[...] a passagem de um saber do seu próprio domínio para o mundo da conversação entre os leigos é um fenômeno psicossocial. Envolve a mobilização de elementos psicológicos – afetivos, cognitivos, imaginários, fantasmáticos, de memória e outros – mas impregnados de conteúdo social – sociológico, histórico, cultural, linguístico, entre outros – e acontece ao mesmo tempo nesses dois registros que se encontram totalmente entrelaçados: o social e o individual, dissolvendo, assim, a dicotomia indivíduo-sociedade (ARRUDA, 2009, p. 740).

É importante notar que as representações sociais são, em certo sentido, terreno tanto de permanências quanto da diversidade e instabilidade. Tal diversidade leva à compreensão das representações sociais como sendo um elemento fundamentalmente processual, com a função social de criação e manutenção de uma determinada ordem social. Neste sentido, a função das representações sociais seria a de atuar como um elemento que “familiariza o estranho”. Tal processo, denominado por Moscovici como ancoragem e por Berger e Luckmann (1983) como “esquemas tipificadores”, consiste em uma domesticação daquilo que não compreendemos, do novo.

[...] processo que transforma algo estranho e perturbador, que nos intriga, em nosso sistema particular de categorias e o compara com um paradigma de uma categoria que nós pensamos ser apropriada. É quase como que ancorar um bote perdido em um dos boxes (pontos sinalizadores) de nosso espaço social (MOSCOVICI, 2010, p. 61).

O outro processo envolvido na elaboração das representações sociais seria o da objetivação. Para Moscovici (2010, p. 71), objetivar seria “[...] a qualidade icônica de uma ideia, ou ser impreciso; é reproduzir um conceito em uma imagem”. Spink (1993, p. 306) aponta que “[...] a objetivação é essencialmente uma operação formadora de imagens, o processo através do qual noções abstratas são transformadas em algo concreto, quase tangível”.

De acordo com Jodelet (2001), as representações estão sujeitas a defasagens, uma vez que passariam pela intervenção de valores, códigos coletivos, implicações pessoais e engajamentos sociais. Neste sentido, a autora aponta que esta intervenção produziria três tipos de efeitos nos conteúdos representativos, quais sejam: (a) distorções (ocorrem quando todos os atributos dos objetos estão presentes, porém, eles estão acentuados ou atenuados para reduzir a distância entre a representação e as qualidades socialmente desejadas e/ou esperadas para

um objeto, ato ou pessoa); (b) suplementações (ocorrem quando são conferidos aos objetos representados atributos e conotações que não lhes são próprias, produzindo um acréscimo de significações socialmente apreciadas como positivas ou negativas); e (c) subtrações (ocorrem quando atributos pertencentes ao objeto são suprimidos, em geral, devido à repressão e/ou à pressão de normas sociais).

## A ATIVIDADE DE CUIDADO

O interesse sobre a atividade de cuidado, tanto em termos práticos quanto acadêmicos, tem se ampliado ao longo dos últimos trinta anos (GUIMARÃES; HIRATA; SUGITA, 2012). No Brasil, em especial, esta temática passou a receber maior visibilidade a partir do ano de 2002, graças à inserção desta atividade na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). De acordo com a mesma, cuidador seria aquele trabalhador que:

[...] cuida de bebês, crianças, jovens, adultos e idosos, a partir de objetivos estabelecidos por instituições especializadas ou responsáveis diretos, zelando pelo bem-estar, saúde, alimentação, higiene pessoal, educação, cultura, recreação e lazer da pessoa assistida. Esta família não compreende técnicos e auxiliares de Enfermagem.

Em uma perspectiva complementar, Kergoat (2016) afirma que o cuidado não seria apenas uma atitude de atenção, mas, sim, um trabalho que abrangeria um conjunto de atividades materiais e de relações que consistem em oferecer uma resposta concreta às necessidades dos outros. É, assim, uma atividade laboral com características específicas, aproximando-se, muito mais, de uma relação de serviços, apoio e/ou assistência, podendo ser ou não remunerada e que implica em uma certa responsabilização em relação à vida e ao bem-estar de outrem.

As ações que envolvem o trabalho *care* podem, ainda, ser consideradas como sendo de cunho material e imaterial. Zelizer (2010, p. 18) entende, neste sentido, que tal atividade demanda tarefas que “[...] incluem qualquer tipo de atenção pessoal, constante e/ou intensa, que visa melhorar o bem-estar daquela ou daquele que é seu objeto [...] definindo, assim, um leque de atenções pessoais, constantes e/ou intensas”. Molinier (2012) entende que o trabalho de *care* envolveria a noção de serviço como dar atenção.

[...] aparece como uma atitude adequada que responde sem furtar-se face à fragilidade do outro e sem destituí-lo de seu estatuto de ser humano em sua integridade. Essa atenção particular, ajustada às necessidades do outro, em sua sutileza, sua capacidade de antecipação, sua discricção, é solicitada por um trabalho de garçom de café ou de médico (MOLINIER, 2012, p. 31).

Neste sentido, como propõe Molinier (2012), é preciso evidenciar que as relações de cuidado são sempre atendidas e encaixadas na necessidade do outro. Alinhada sempre a essas necessidades, estaria a conduta (ação e condução do cuidado) de cada trabalhador.



Nessa perspectiva, o trabalho de cuidado poderia ser classificado como uma “[...] definição de gestos, ou uma forma de agir (ou não agir), ajustados ou afinados às necessidades do destinatário, que podem ser inclusive, marcados pela distância ou desapego” (MOLINIER, 2012, p. 31). Além disto, para Standing (2001), tal atividade estaria fortemente relacionada com o cuidar das “[...] necessidades físicas, psicológicas, emocionais e de desenvolvimento de uma ou várias pessoas” (p. 17).

Para Soares (2012), o trabalho de cuidar do outro envolveria diferentes dimensões e atividades que dependem, fundamentalmente, da pessoa que será o objeto dele. Neste sentido, o autor aponta a existência de, pelo menos, cinco dimensões presentes no âmbito desta atividade: (a) dimensão física; (b) dimensão cognitiva; (c) dimensão relacional; (d) dimensão emocional; e (e) dimensão sexual.

No que diz respeito à primeira dimensão, o autor aponta que cuidar é, em si, uma atividade que demanda um esforço físico considerável por parte do trabalhador que a executa. Tal realidade amplia-se, consideravelmente, na medida em que os indivíduos cuidados possuem, por exemplo, limitações de mobilidade. A dimensão cognitiva é, também, um outro elemento presente na atividade de cuidado. A formação profissional, seja ela formal (no âmbito educacional) ou informal (no exercício prático da atividade) é, para o autor, essencial para o bom desenvolvimento das atividades no dia a dia do cuidador. Outra dimensão importante na perspectiva de Soares (2012) seria a relacional. Cumpre dizer, neste ponto, que o bom exercício da atividade de cuidado passa, necessariamente, pelo estabelecimento de um vínculo de confiança entre o cuidador e o paciente. Em relação à dimensão emocional, a atividade de cuidado envolve, nas palavras de Hochschild (1983), uma gestão contínua da expressão e das emoções por parte do cuidador. Neste sentido, os cuidadores necessitam observar e respeitar regras de sentimento que ditam qual o tipo de emoção requerida e apropriada em cada momento de sua atuação. Por fim, a atividade de cuidado é, em grande medida, de cunho sexual na medida em que envolveria uma miríade de tarefas que perpassam a limpeza de partes íntimas e de excrementos.

## **METODOLOGIA**

Para fins deste trabalho, de natureza essencialmente qualitativa, foram realizadas sete entrevistas entre os meses de agosto e dezembro de 2017 com sete idosos (selecionados de acordo com sua saúde física e psicológica) de uma Instituição de Longa Permanência de uma cidade do interior de Minas Gerais. É importante destacar que todo o roteiro utilizado durante a entrevista com os mesmos foi apresentado e submetido aos gestores para que estes pudessem fazer uma avaliação acerca do conteúdo, evitando qualquer prejuízo à saúde física ou mental do idoso. As entrevistas com os idosos foram realizadas no período da manhã. Destaca-se que este horário foi escolhido pelos gestores da instituição pesquisada, porque os mesmos consideraram ser este o melhor horário de disposição para os idosos.

**Quadro 1** - Perfil dos entrevistados

<b>Entrevistada (01):</b>	Mulher, sessenta e um anos, não possui filhos, solteira, sem escolaridade, dez anos morando na instituição pesquisada.
<b>Entrevistado (02):</b>	Homem, oitenta e dois anos, não possui filhos, solteiro, sem escolaridade, três anos morando na instituição pesquisada.
<b>Entrevistado (03):</b>	Homem, sessenta e cinco anos, não possui filhos, solteiro, sem escolaridade, seis anos morando na instituição pesquisada.
<b>Entrevistado (04):</b>	Homem, oitenta e um anos, um filho, solteiro, ensino básico incompleto, quatro anos morando na instituição pesquisada.
<b>Entrevistado (05):</b>	Homem, sessenta e um anos, não possui filhos, solteiro, ensino básico incompleto, um ano morando na instituição pesquisada.
<b>Entrevistado (06):</b>	Mulher, setenta e um anos, quatro filhos, viúva, ensino básico incompleto, quatro anos morando na instituição pesquisada.
<b>Entrevistado (07):</b>	Homem, oitenta e seis anos, não possui filhos, casado, ensino básico incompleto, morando na instituição pesquisada.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas e analisadas através da técnica de análise francesa de discurso.

## ANÁLISE DOS DADOS

(001) Eu apanhava demais lá, ela tava me batendo [...] minha irmã (ENTREVISTADA 01).

A seleção lexical do fragmento discursivo (001) associa, explicitamente, a figura do enunciador a uma rotina familiar de violência física. Neste sentido, a utilização dos verbos “apanhar” (“eu apanhava demais lá”) e “bater” (“ela tava me batendo”) denotam uma realidade de violência sistemática contra o idoso entrevistado por parte de um membro de sua própria família (“minha irmã”). Há que se destacar, ainda, neste ponto, a utilização do advérbio “demais”, o que pode ser compreendido como o fato de que a violência não aparenta ser um elemento apenas ocasional ou esporádico no âmbito daquela casa, mas, sim, recorrente, usual. É importante destacar, ainda, a figura implícita da casa (ou da própria entrevistada ou da irmã) no fragmento apontado, na medida em que o sujeito enunciador utiliza-se do termo “lá” (“eu apanhava demais lá”). Não há maneiras, aqui, a partir deste fragmento, de compreender quem seria o “proprietário” desta “casa” e, nesta perspectiva, se a idosa foi potencialmente “expulsa” de sua própria casa ou morava com sua irmã. O fato é que a entrevista foi “obrigada” a asilar-se na ILPI pesquisada tendo, como motivo principal, uma rotina de violência que a impedia de continuar vivendo uma rotina normal.

(002) Uai, assim eu andei tendo uma turma me perseguindo aí, uns moleque maloqueiro, sabe? Eles andaram judiando comigo, deram dando umas barradas na minha cabeça, uns purrete pra tomar dinheiro [...]. Esse povo... gente descobria

que eu tinha meu dinheirinho e vinha de madrugada me machucava, maltratava, me agredia pra ver quanto dinheiro eu tinha (ENTREVISTADO 06).

Outra rotina de violência parece ter sido o motivo da ida para a ILPI pesquisada do sujeito enunciator do fragmento discursivo (002). Neste caso, no entanto, o sujeito (ou os sujeitos) que exercem a violência sobre o idoso não parecem ser, necessariamente, membros da família, mas, sim, marginais que têm um claro interesse na renda do idoso. Sendo assim, de acordo com a seleção lexical do fragmento discursivo (002), tais elementos utilizam-se, também, de violência física para intimidar e extorquir financeiramente o sujeito enunciator (“eles andaram judiando comigo, deram dando umas barradas na minha cabeça, uns purrete para tomar dinheiro”, “gente descobria que eu tinha meu dinheirinho e vinha de madrugada me machucava, maltratava, me agredia para ver quanto dinheiro eu tinha”). Nota-se, neste ponto, que a aparente vivência solitária do idoso em sua casa o expunha, em certo sentido, a uma condição de vulnerabilidade extrema perante a violência de certos grupos sociais. A ida para a ILPI, de alguma maneira, configura-se, para este idoso, como uma possibilidade de estar protegido socialmente contra a violência destes grupos.

(003) Eu tô aqui à toa, meu irmão pois eu aqui, disse que eu ia tratar das vistas e me enrolou e me trouxe pra cá (ENTREVISTADA 06).

Um outro motivo apontado pelos idosos para terem ido para a ILPI pesquisada diz respeito ao fato de que, em alguns casos, o idoso possa ter sido, de alguma maneira, enganado por parentes ou conhecidos. É o caso, por exemplo, do sujeito enunciator do fragmento discursivo (003). De acordo com a seleção lexical do fragmento discursivo (003), o sujeito enunciator foi, de alguma forma, enganado pelo próprio irmão, o qual, por algum motivo não exposto, o levou para a ILPI pesquisada. Neste sentido, o sujeito enunciator, aparentemente, não vê motivos reais pelos quais deveria estar ali (“eu tô aqui à toa”). É interessante notar, neste ponto, o personagem do irmão como aquele ator que engana, que ludibria, que pratica o engodo para com o entrevistado. De alguma maneira e, por que não dizer, metaforicamente, a utilização da ida ao oftalmologista escancara a cegueira do sujeito enunciator frente à ação do parente e à própria realidade vivenciada.

(004) Foi por causa da coluna. Minha coluna desandou demais, aí deu problema nas pernas, aí eu fui no médico, no doutor e aí ele disse que os problemas da minha perna é por causa da coluna, aí, por causa disso, eu vim parar aqui (ENTREVISTADO 02).

Além dos motivos expostos anteriormente, os idosos parecem apontar, ainda, outras razões pelas quais acabaram se asilando na ILPI pesquisada. De acordo com o sujeito do fragmento discursivo (004), o estado de saúde do mesmo foi a causa de sua ida para a ILPI. Não é claro, no entanto, a partir do fragmento levantado, o motivo pelo qual outros parentes do idoso não poderiam ter cuidado do seu estado de saúde e de sua dificuldade motora. Há, neste sentido, a ausência de alguns personagens (membros da família, por exemplo) no fragmento discursivo supracitado.

(005) Trouxe a troco de como se diz, foi assim... sem necessidade mesmo que a gente sozinho (ENTREVISTADO 03).

(006) Porque a minha cunhada teve que vir pra cá e a assistência social não me deixava sozinho mais a minha mulher lá em casa [...] então o meu caso foi esse, eu me vi obrigado, eu achei que eu não ia me acostumar, mas eu acostumei, graças a Deus. Mas, meu caso de ter vindo pra cá foi esse. A assistência social não deixava que ficasse só eu e minha mulher lá em casa, ela sem condição de fazer nada e sem uma pessoa pra cuidá (ENTREVISTADO 07).

Existem casos, também, de situações nas quais o próprio idoso, aparentemente de maneira voluntária, decide ir para a ILPI (“foi assim... sem necessidade mesmo que a gente sozinho”). Há que se questionar, aqui, no entanto, o verdadeiro grau de liberdade de escolha ao qual o sujeito enunciador do fragmento parece estar submetido. Tal questionamento pode ser levantado, inclusive, a partir da seleção lexical do fragmento discursivo (006). Neste ponto, o sujeito enunciador aponta a impossibilidade de ficar sozinho com sua esposa na medida em que a assistência social parece ditar aquilo que seria o mais adequado para a vivência dos dois idosos.

Na medida em que o idoso (sujeito enunciador do fragmento (006)) vivencia a realidade (por um período não dito no trecho) diária na ILPI, o mesmo parece acostumar-se com aquela rotina e atribui isto a uma causa divina (“eu achei que eu não ia me acostumar, mas eu acostumei, graças a Deus”).

(007) É justamente o que eu falei, a pessoa se preocupa com o outro. Igual as meninas aqui fica ligada, prestando atenção o que acontece, quer dizer, é cuidar, é a pessoa que tem cuidado, elas é muito boa, não abandona, não deixa nós aí jogado, elas têm cuidado, quer dizer, eu percebo que o cuidado é você ser cuidado, trocar de roupa, calçado, o cuidado com a pessoa. Essas meninas aqui têm esse cuidado (ENTREVISTADO 07).

No que diz respeito, exatamente, às representações que os idosos têm acerca do ser cuidado, algumas reflexões importantes necessitam ser levantadas. Conforme pode ser observado na seleção lexical do fragmento discursivo (007), há uma clara e explícita associação, inicialmente, entre o cuidar e o preocupar-se com o outro (“a pessoa (cuidadora) se preocupa com o outro”). Na medida em que buscamos uma definição para o verbo preocupar, encontramos, dentre as diversas possibilidades, a compreensão do mesmo como “interessar-se”, “prestar atenção”. Assim, na representação deste idoso, a atividade de cuidado passaria, necessariamente, pelo interesse no seu estado de saúde mental ou física por parte do cuidador (seja em termos mais práticos, como, por exemplo, no trocar de roupa ou calçado, mas, também, em termos mais abstratos, como conversar, entre outros). Tal análise pode ser amparada, ainda, pela seleção lexical seguinte do mesmo fragmento (“igual as meninas aqui fica ligada, prestando atenção o que acontece, quer dizer, é cuidar”).

Em contraposição (e, em certa medida, até em decorrência dos históricos de abandono de idosos naquela instituição), a representação do cuidar, na perspectiva do idoso do fragmento supracitado, não é, de forma alguma, abandonar ou “deixar jogado” (“não abandona, não deixa nós aí jogado”). A utilização dos dois termos é, aliás, a nosso ver, bastante dramática. Tanto o abandonar quanto o “deixar jogado” parecem denotar, de alguma forma, uma certa objetivação do idoso. Quando pensamos em abandonar alguma coisa, por exemplo, a

primeira coisa que nos vem à mente é algum objeto que não nos é mais útil ou necessário. É, neste sentido, descartável aos nossos olhos. Da mesma maneira, o “deixar jogado” (ou até mesmo “jogar fora”) denota certa insensibilidade quanto àquilo ou àquele que foi lançado ao esquecimento (ou, por que não dizer, ao lixo).

(008) Cuidado é pra não cair, pra dar atenção a toda pessoa, aí não magoar as pessoas, ficar calada, não maltratar ninguém aqui (ENTREVISTADA 01).

(009) Elas é boa felicidade, não posso falar delas de jeito nenhum. [...] Eu considero da minha família, porque eu não tenho família, não tenho parente, né? [...] Eu acho que elas é minha mãe. [...] Porque elas faz não maltratar, fala assim “[...] não faz assim que você cai”. Aí cai na minha cabeça e eu não faço. É igual mãe, não maltrata ninguém, eu choro calada e ninguém vê (ENTREVISTADA 01).

(010) Elas significa uma mãe, não falta nada pra mim, não (ENTREVISTADO 03).

(011) Então, elas têm essa mentalidade de ficar ligado com a gente, elas observa tudo. [...] Eu nem posso falar, eu nem posso falar é irmã, é minhas irmãs, são minhas irmãs pelo que elas fazem com a gente, pelo comportamento com a gente, é minhas irmã (ENTREVISTADO 07).

Uma outra representação do cuidar pode ser encontrada, ainda, no fragmento discursivo (008). De acordo com a seleção lexical do fragmento discursivo (008), o sujeito enunciador aponta que “cuidar” consiste em “não magoar as pessoas” e “não maltratar ninguém”.

Estes elementos apontam para a representação dos cuidadores como sendo pessoas “boas” e, até mesmo, serem considerados membros da família (“Eu considero da minha família, porque eu não tenho família, não tenho parente, né? [...] Eu acho que elas é minha mãe.”). Esta realidade pode estar relacionada ao fato de que, uma vez que alguns destes idosos foram abandonados pela sua própria família, os cuidadores passam a representar, de alguma maneira, o universo familiar destes idosos. É interessante notar, neste sentido, a recorrente utilização do termo “mãe” para referir-se aos cuidadores (“Elas significam uma mãe”, “É igual mãe”). A utilização deste termo, de maneira tão recorrente, pode estar relacionada ao fato de que (além de terem sido abandonadas pela família) associam o cuidar a uma afetividade quase maternal, carinhosa, protetora.

(012) Ah... não, o interesse é muito grande, o dinheiro, né?, quase mil reais pra elas aqui, né? Como eu não posso pegar meu dinheiro, elas cata meu dinheiro, eu não ponho a mão no meu dinheiro, elas encobre (ENTREVISTADO 04).

(013) [...] eu não sinto nada, mas as meninas até hoje nunca fizeram nada, são boazinhas, só a cozinheira que vem amanhã que não, e essa enfermeirinha [...] (ENTREVISTADO 02).

Para alguns entrevistados, no entanto, esse sentimento de familiaridade-afetividade não é o elemento central, uma vez que parecem considerar as cuidadoras, essencialmente, como

trabalhadoras (fragmentos (012) (013)). Para esses idosos, o desenvolvimento do trabalho de cuidado, na instituição, pode ser visto como uma simples relação capital/trabalho.

A representação da relação entre empregado e patrão parece ser reproduzida, pelos idosos, uma vez que os mesmos pagam para viver na ILPI e, assim, alguns deles parecem considerar que todo o seu dinheiro (aposentadoria) é destinado para o pagamento das cuidadoras. Portanto, esses idosos parecem acreditar que os cuidados são pagos por eles e, por isso, as cuidadoras desenvolvem tão bem os trabalhos na instituição.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve, como objetivo principal, compreender as representações do cuidar na perspectiva de idosos de uma Instituição de Longa Permanência (ILPI) de uma cidade do interior de Minas Gerais.

Pôde-se observar, através da análise das entrevistas, que os idosos elencam uma diversidade de motivos pelos quais se encontram alocados na ILPI pesquisada: abandono por parte da família, violência física ou psicológica (por parentes ou estranhos), engodo, estados precários de saúde e, até mesmo, escolha pessoal.

Quanto às representações que os mesmos possuem acerca da atividade de cuidado, bem como dos profissionais que a exercem, nota-se, claramente, uma associação entre a mesma e os seguintes termos: “preocupar-se”, “proteger”, “não abandonar”, “não maltratar”, “não magoar”. Quanto aos profissionais, os mesmos são, normalmente, relacionados como sendo pessoas boas e membros da família.

No que diz respeito às limitações deste estudo, apontamos, em especial, o número reduzido de entrevistados, bem como a realização da pesquisa em uma única ILPI. Neste sentido, os resultados aqui alcançados não podem, de maneira alguma, serem estendidos a outras realidades sociais.

Sugere-se, neste sentido, que as entrevistas sejam realizadas em outras ILPIs, bem como com outros grupos sociais que, tradicionalmente, necessitam de cuidados, por exemplo, deficientes físicos e crianças.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo auxílio concedido na realização deste trabalho.

## **NOTA**

1 Submetido à RIGS em: ago. 2019. Aceito para publicação em: set. 2020.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Ângela. Teoria das representações sociais e ciências sociais: trânsito e atravessamentos. **Soc. Estado. Brasília**, v. 24, n. 3, p. 739-766, 2009.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 1983.

BRASIL. IBGE. **Censo Demográfico**, 2010. Disponível em: <www.ibge.com.br:>. Acesso em: 03 set. 2016.

CAMARANO, Ana Amélia. Cuidados de longa permanência para a população idosa: um novo risco social a ser assumido? In: HIRATA, H.; GUIMARÃES, N. A. (Org.). **Cuidado e cuidadoras**: as várias faces do trabalho do care. São Paulo: Atlas, 2012. p.148-165.

DURKHEIM, Émile. **As Formas Elementares da Vida Religiosa**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999a.

DURKHEIM, Émile. **As Regras do Método Sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 1999b.

DURKHEIM, Émile. **Sociologia e Filosofia**. Rio de Janeiro: Forense, 1970.

GUIMARÃES, N. A.; HIRATA, H. S.; SUGITA, K. Cuidado e cuidadoras: o trabalho do care no Brasil, França e Japão. In: HIRATA, H.; GUIMARÃES, N. A. (Org.). **Cuidado e cuidadoras**: as várias faces do trabalho do care. São Paulo, Atlas, 2012. p.148-165.

HOCHSCHILD, A. **The managed heart**. Berkeley: University of California Press, 1983.

JODELET, Denise. Representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. (Org.). **As representações sociais**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2001. p. 112-131.

KALACHE, Alexandre. Envelhecimento populacional do Brasil: Uma realidade nova. **Cad. Saúde Pública**. v. 3, n. 3, p. 217-220, 1987.

KERGOAT, Danièle. O cuidado e as imbricações das relações sociais. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Maria Rosa (Org.). **Gênero e trabalho no Brasil e na França**: perspectivas interseccionais. São Paulo: Boitempo, 2016.

KOZEL, Salette. As representações no geográfico. In: MENDONÇA, F.; KOZEL, S. (Org.). **Elementos de Epistemologia da Geografia Contemporânea**. Curitiba: Ed. da UFPR, 2007. p. 96-112.

LUKÁCS, G. **História e consciência de classe**: estudos sobre a dialética marxista. São Paulo: Martins Fontes, 2018.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

MINAYO, M. C. S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica.

In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2011. p. 73-94.

MOLINIER, Pascale. Ética e trabalho do *care*. In: HIRATA, H.; GUIMARÃES, N. A. (Org.). **Cuidado e cuidadoras**: as várias faces do trabalho do care. São Paulo: Atlas, 2012. p.148-165.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais**: investigações em psicologia social. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2010.

PEREIRA DE SÁ, Celso. Representações Sociais: o conceito e o estado da atual teoria. In: SPINK, Mary Jane P. **O Conhecimento no Cotidiano**: As Representações Sociais na Perspectiva da Psicologia Social. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993. p. 1-293.

SÊGA, Rafael Augustus. O conceito de representação social nas obras de Denise Jodelet e Serge Moscovici. **Revista do Programa de Pós-Graduação em História**, Porto Alegre, v. 8, n. 13, p.128-133, 2000.

SOARES, A. As emoções do care. In: HIRATA, H.; GUIMARÃES, N. A. (Org.). **Cuidado e cuidadoras**: as várias faces do trabalho do care. São Paulo, Atlas, 2012. p.148-165.

SPINK, Mary Jane P. O Conceito de Representação Social na Abordagem Psicossocial. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 300-308, jul./set. 1993.

STANDING, Guy. **Global labour flexibility**. Seeking distributive justice. Londres: Macmillan Press, 2001.

WEBER, M. **A objetividade do conhecimento nas ciências e na política social**. Lisboa: Lisboa Ltda., 1974.

ZELIZER, Viviane. A economia do *care*. **Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p. 376-391, 2010.



**Letícia Franco  
de Oliveira**

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Geografia (PPGEP) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Graduada em Geografia pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

**Alessandro  
Gomes Enoque**

Professor Associado II da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais (PPGCS) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Geografia do Pontal (PPGEP/PONTAL) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Pesquisador Mineiro (Edital PPM/FAPEMIG/2018). Pós-Doutor em Sciences Humaines pela École des Sciences de la Gestion (ESQ) da Université du Québec à Montréal (UQAM). Doutor em Ciências Humanas (Sociologia e Ciência Política) pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais (FAFICH/UFMG). Mestre em Administração de Empresas (Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos) pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (FACE/UFMG). Coordenador do Núcleo de Estudos em Invisibilidade Laboral e Social (NILS) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Coordenador do Núcleo de Estudos em Organizações (NEORG) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Pesquisador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).



Foto: Tatiana Rodrigues

## O que nos Disse a Comunidade? A construção de uma agenda pública de demandas coletivas no Alto do Moura-PE<sup>1</sup>

Marcio Sá, Jessica Rani Ferreira de Sousa, Denise Clementino de Souza, Shirley Kevilen da Silva e Bárbara Tayná Leal

### Resumo

Embora o artesanato seja reconhecido como elemento de grande importância cultural e econômica na comunidade do Alto do Moura, em Caruaru-PE, observa-se uma carência de ações governamentais e políticas públicas que dialoguem efetivamente com o contexto local. O objetivo deste trabalho foi mapear as principais problemáticas apontadas por entrevistados, e por nós observadas, a fim de contribuir para formação de uma agenda pública referente à valorização e ao desenvolvimento do artesanato como negócio, bem como ao atendimento de outras necessidades coletivas da comunidade. Dentre as intervenções realizadas, estiveram a elaboração de um relatório-técnico discutido junto à comunidade e ao poder público municipal. As demandas identificadas geraram recomendações apresentadas aos públicos envolvidos. Acreditamos que sua partilha possa inspirar reflexão sobre formas alternativas de pensar a construção de agendas públicas localizadas de modo participativo e sobre o potencial da pesquisa social de suportar iniciativas em torno de interesses comuns em microcosmos sociais específicos.

### Palavras-chave

Construção de Agenda. Comunidade Artesã. Políticas Públicas. Alto do Moura.

### Abstract

Although handicraft is recognized as an element of great cultural and economic importance to the Alto do Moura community, in Caruaru-PE, there is a lack of government actions and public policies that effectively dialogue with the local context. The objective of this work was to map the main issues pointed out by interviewees, and observed by us, in order to contribute to the formation of a public agenda regarding the valuation and development of handicraft as business, as well as other community needs. One of the interventions carried out was the preparation of a technical report discussed with the community and the municipal government. The identified demands generated recommendations presented to the audiences.

We believe that its sharing can inspire reflection upon alternative ways of thinking local public agenda-setting in a participatory way, as well as on the potential of social research to support initiatives concerning common interests in specific social microcosms.

**Keywords** Agenda-setting. Artisan Community. Public Policy. Alto do Moura.

## INTRODUÇÃO

A pesquisa social, quando praticada também a partir do pressuposto da importância da escuta atenta das carências e necessidades de populações pesquisadas (principalmente quando estas fazem parte das camadas mais populares da sociedade), possibilita a seus praticantes a oportunidade de sistematização de informações de potencial utilidade pública. Aos nossos olhos, o melhor modo de partilhar a riqueza de uma experiência de tal natureza é por meio do seu produto final, ou seja, de uma agenda construída a partir de um movimento de escuta que, por um lado, foi além dos temas de interesse da investigação<sup>1</sup>, e, por outro, provocou reflexões na equipe envolvida.

Esta contribuição contextualiza o processo produtivo de um relatório técnico que teve como objetivo mapear as principais demandas apontadas pela comunidade artesã do Alto do Moura, em Caruaru-PE, de modo a colaborar para a construção de uma agenda pública local referente à valorização e ao desenvolvimento do artesanato como negócio, bem como ao atendimento de outras necessidades coletivas da comunidade emergentes no Alto do Moura do século 21.

Inicialmente, foi feito um esforço de criação de categorias para organizar as principais demandas numa agenda sistêmica. Uma vez elencados os principais grupos de demandas, partimos para a escrita do relatório, também integrado por sugestões de melhoria tanto ofertadas pelo próprio público pesquisado quanto por formadores de opinião (também entrevistados) ou ainda formuladas a partir de nossas análises. As questões mais recorrentes e que nos pareceram mais relevantes foram agrupadas nos seguintes tópicos: (1) cultura de valorização do artesanato e desenvolvimento coletivo do negócio; (2) saúde coletiva; (3) segurança; e (4) infraestrutura. É válido ressaltar que não intencionamos cobrir a totalidade dos problemas identificados em cada um desses temas, mas registrar o que de mais relevante emergiu ao longo das interações de pesquisa, discutindo os possíveis caminhos para o enfrentamento dos problemas coletivos apontados.

Entretanto, essa vivência não se encerra na descrição e identificação de tais demandas, pois se propõe a partilhar com a área de Administração e dos Estudos Organizacionais reflexões provocadas pela experiência de trabalho de campo, em particular no que se refere a:

- a) o relacionamento com sujeitos oriundos das camadas populares em situações de pesquisa;

b) os impactos formativos em quem teve contato direto com as questões sensíveis aos pesquisados, ou seja, os aprendizados, as percepções, os avanços e as limitações constatadas pelos envolvidos;

c) contribuição que essa experiência pode trazer para a área, em particular no que se refere a uma pesquisa mais engajada em sua prática (e não apenas no discurso) com os problemas dos praticantes-pesquisados, ou seja, que se apresenta com interesse genuíno e procura promover proposições substantivas para o público pesquisado, e não apenas um tipo de “extrativismo” (de informações processadas como material empírico) inócuo àqueles que nos receberam em suas casas-oficinas-lojas e dedicaram tempo e atenção ao que desejávamos saber sobre eles.

O que procuramos evidenciar no material que se segue é o potencial que esse tipo de prática de pesquisa, com horizonte propositivo, tem para suportar iniciativas em torno de interesses comuns em microcosmos sociais específicos. Imaginamos, nesses termos, que concepções integradas de problemas em gestão social perpassem por modelos mais horizontais e participativos na concepção e desenho de políticas públicas. Além disso, procuramos demonstrar que vale a pena o investimento das competências de pesquisadores e estudantes no processamento de informações em função daquilo que os membros de uma comunidade periférica dizem precisar para uma vida melhor.

## O CONTEXTO

Originário de um antigo povoado rural, o Alto do Moura estabeleceu-se como um bairro na cidade de Caruaru-PE em 1980, pelo projeto de Lei n. 2.910, guardando uma significativa identidade cultural e econômica aportada no artesanato em barro. Atualmente, seu perímetro geográfico também abarca parte de uma feira de gado, alguns loteamentos, conjuntos habitacionais e o Distrito Industrial.

O artesanato foi transmitido entre as gerações dessa comunidade a partir das loiceiras (*sic*), mulheres que se dedicavam à produção de peças utilitárias em barro, e se consolidou como arte figurativa a partir do Mestre Vitalino (1909-1963), o qual, ainda criança, ao brincar com a matéria prima utilizada por sua mãe, criou bonecos de barro e passou a vendê-los na feira (FERREIRA; SILVA FILHO, 2009). Com o passar do tempo, muitos artesãos aprenderam e deram continuidade à arte figurativa, a qual, ao tomar dimensão de negócio comunitário, se projetou como atividade relevante à manutenção econômica das famílias artesãs.

Embora o artesanato tenha se tornado de grande importância para o sustento da comunidade, observamos certa carência de informações sistematizadas sobre as ações governamentais relacionadas à atividade em Caruaru. De modo geral, não percebemos efetividade substantiva nas políticas nacionais ou estaduais voltadas para a atividade que impactem sobremaneira o contexto local para além da concessão de carteiras do artesão e de iniciativas sazonais nos períodos referentes à Feira Nacional de Negócios do Artesanato

(FENEARTE)<sup>2</sup> e às festividades juninas. Além disso, é possível indicar que as sucessivas gestões municipais e a Associação de Artesãos em Barro e Moradores do Alto do Moura (ABMAM) acabaram por se relacionar com base numa “política de balcão”, ou seja, se faz e se atende parcialmente demandas pontuais que não caracterizam uma política pública para a comunidade e a atividade (LORÊTO, 2016).

## **BASES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS**

Algumas tradições de pesquisa sobre construção de agenda em políticas públicas, como os estudos dirigidos no campo da comunicação, buscam compreender o trânsito entre diferentes tipos de agenda, como a agenda midiática, ou a agenda da opinião pública. A maior parte dos estudos na área busca analisar fundamentalmente a chamada agenda governamental (CAPELLA, 2018). Modelos teóricos sobre formação de agenda frequentemente referenciados na literatura – Modelo de Múltiplos Fluxos (KINGDON, 2003) e Modelo do Equilíbrio Pontuado (BAUMGARTNER; JONES, 1993), por exemplo – também apresentam forte orientação para a agenda governamental, ou se voltam para descrição de como ocorrem mudanças neste nível institucional, legitimado por competência da esfera pública sobre o que se mostra relevante.

Aqui, consideramos a existência de uma lacuna de investigações sobre *agenda-setting* descritivas de demandas locais e apoiamos-nos numa experiência empírica de construção de uma agenda sistêmica (COBB; ELDER, 1983) para demandas comunitárias. Essa ideia estaria próxima da linha de estudo que Rogers e Dearing (1988) consideraram como *public agenda-setting* (construção da agenda pública), cuja tradição de pesquisa tem como principal variável a importância apreendida pela opinião pública sobre um conjunto de problemas, ou seja, a identificação das questões que o público considera importante.

O material empírico que utilizamos (depoimentos, matérias jornalísticas, fotografias, opiniões, análises etc.) foi elaborado por meio de uma série de atividades realizadas ao longo do projeto de pesquisa que permitiu essa vivência. Foram realizadas: 31 entrevistas individuais com membros da comunidade artesã do Alto do Moura; 5 entrevistas com formadores de opinião; observações diversas, em particular nas reuniões da ABMAM; conversas informais; e 3 grupos focais, um com jovens membros da comunidade que vivem dificuldades para seguir no artesanato, outro com membros da atual diretoria da ABMAM e um com integrantes do Grupo Flor do Barro, formado por mulheres artesãs. Identificamos os trechos relacionados às questões públicas comunitárias no *corpus* constituído por meio de tais fontes e os categorizamos em demandas por meio de uma análise temática de conteúdo. Tal análise serviu de suporte para a redação do que se segue.

## **SISTEMATIZAÇÃO DAS DEMANDAS, FORMAÇÃO DA AGENDA E REFLEXÕES PARA A ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO/ESTUDOS ORGANIZACIONAIS<sup>3</sup>**

### **Cultura de Valorização do Artesanato e Desenvolvimento Coletivo do Negócio**

Boa parte da demanda por “visibilidade externa” do valor da produção artesanal e do Alto do Moura, como um centro histórico e cultural do artesanato, encontra-se associada à expectativa por reconhecimento em relação ao trabalho artesão. Em função de tal demanda, depoimentos relativos à questão da visibilidade do artesanato fazem menção a dois pontos principais: (1) a carência na divulgação dos produtos do artesanato e de assistência à comunidade diretamente vinculada a essa produção; e (2) o turismo cultural no bairro.

Em relação à carência de *divulgação*, uma demanda seria por estratégias para promover o artesanato em feiras e eventos capazes de dar visibilidade a nível estadual, e até mesmo nacional, ao trabalho do artesão local. Nesse sentido, a FENEARTE tem se constituído como o principal canal vislumbrado pelos artesãos. Mesmo assim, muitos têm dificuldade de participar devido à falta de recursos, sobretudo quanto aos custos logísticos para o transporte das peças e participação no evento (inscrição, hospedagem, alimentação etc.).

Ainda de acordo com os relatos, a segunda forma de dar visibilidade ao artesão e ao artesanato no Alto do Moura passa pela promoção do *turismo cultural* local, identificando estratégias que possam fortalecer e reinventar o turismo e a infraestrutura voltada para esta dimensão cultural do bairro, uma vez que, hoje, as festividades juninas são privilegiadas.

A promoção do turismo cultural incluiria, além de ações que pudessem consolidar uma melhor infraestrutura de apoio às pessoas que visitam o Alto do Moura, projetos para criação de uma visitação turística sustentável ao longo de todo o ano com, por exemplo, um calendário temático. Algumas ações sugeridas são bastante simples, como a contratação de guias para apresentar a comunidade artesã e suas oficinas aos turistas e a confecção de roteiros turísticos da Feira de Artesanato ao Alto do Moura; outras ações necessitam de políticas de médio ou longo prazo, como a construção de um Centro de Artesanato no Alto do Moura, para melhor informar os turistas sobre a história local.

Além do exposto, também foi possível vislumbrar estratégias potencialmente úteis para o desenvolvimento da atividade no cenário atual, de forma mais pontual e prática.

A princípio, aparenta ser crucial viabilizar *alianças institucionais* para promover e fomentar o apoio (financeiro) de atores públicos ou privados à atividade. Nesse caso, seria necessário conceder importância e voz não apenas a atores públicos (governamentais), os quais, sem dúvida, têm um papel fundamental na causa, mas, também, aos demais atores institucionais (universidades, escolas e demais instituições de ensino técnico/superior da cidade), à mídia e à sociedade civil organizada. Agindo de forma planejada e articulada, esses atores poderiam auxiliar na promoção de *ações inovadoras* aos olhos da comunidade, com o intuito de fortalecer e ressignificar a atividade artesanal que tanto representa para a identidade cultural de Caruaru. No escopo de tais soluções, poderiam estar, por exemplo, a promoção

e a execução de oficinas de artesanato em barro e a organização periódica de Eventos Culturais no bairro com este enfoque; palestras para mostrar como é o artesanato fora do Alto do Moura; organização de exposições na cidade (Centro); e eventos comemorativos ao Dia do Artesão (19 de março) etc.

No que se refere à gestão do trabalho – com vistas ao seu desenvolvimento coletivo – e à viabilização de melhorias para a atividade artesã entendida como um negócio, foram identificados dois focos principais para onde convergem algumas necessidades básicas de aprimoramento: *a logística da produção e da comercialização das peças*.

A logística da produção envolve a necessidade de otimizar o processo produtivo, possibilitar maior envolvimento do artesão com a comercialização de suas peças, também contribuindo para amenizar a dependência econômica de alguns artesãos em relação aos atravessadores. As soluções apontadas para esse nível incluiriam estímulos para venda das peças em outras cidades e o financiamento de fornos a gás para os artesãos.

Na perspectiva de comercialização dos produtos, o foco volta-se para a questão da competição predatória, o que tem acarretado a redução excessiva dos preços das peças praticados no bairro, inviabilizando a atividade para muitos. Nesse sentido, uma política de precificação coletivamente negociada, incluindo, por exemplo, medidas como o *tabelamento de preços* ou outros instrumentos de regulação do comércio, além de cursos em estratégia de negócio, formação de preço e cálculo de custo do produto emergem como alternativas para enfrentar um dos principais problemas pelos quais tem passado a comunidade, a dificuldade de manutenção econômica por meio do ofício.

Criar uma cultura de valorização do artesanato, bem como pensar no desenvolvimento coletivo da atividade como um negócio, implica pensar em estratégias para promover o engajamento das novas gerações do Alto do Moura com esse tipo de trabalho, visando o futuro do artesanato na comunidade, pois a preocupação com o desengajamento reflete uma tensão que emerge quanto à opção que muitos descendentes de artesãos têm feito por outros caminhos profissionais.

## **SAÚDE COLETIVA**

Considerando que a área de cobertura da Unidade de Saúde da Família (USF) não aumentou, mesmo com a recente expansão urbano-habitacional do bairro, a demanda por atendimento em saúde cresceu nos últimos anos, mas isso não implicou em ampliação de infraestrutura ou equipe de trabalho e o problema de sobrecarga na unidade foi apontado nas entrevistas. Neste quesito, o que nos pareceu coerente foi a necessidade de reunir informações com a equipe da USF que pudessem embasar o pleito de ampliação da infraestrutura e da equipe para acionar a Secretaria de Saúde do município.

Segundo profissional de saúde entrevistada, há, na localidade, uma alta incidência de doenças respiratórias que estão associadas à fumaça dos fornos no processo de queima das peças. A introdução de fornos a gás, a reforma e construção de fornos refratários (para



melhor aproveitamento do calor na queima) e o fornecimento de gás proveniente do Distrito Industrial foram algumas alternativas propostas. No entanto, duas iniciativas de menor complexidade poderiam ser articuladas em curto prazo.

A primeira seria um alongamento das chaminés dos fornos a lenha, o que diminuiria o contato dos moradores com a fumaça. A segunda seria a promoção de ações de conscientização na população local para a adoção do uso compartilhado de alguns fornos no momento da queima. Para isso, retomar o contato com grupo de pesquisa da UFPE (atuante na área da gestão ambiental e que já esteve em reunião da ABMAM se colocando à disposição para desenvolver projetos de interesse da comunidade) mostrou-se um caminho da construção de uma parceria para o enfrentamento dessas questões.

Parte significativa das demandas na USF estão relacionadas a questões de saúde mental, quer seja por pacientes que consomem medicamentos controlados, quer pela dimensão psíquica do adoecimento – algo que demanda suporte específico para que a recuperação seja integral. Além disso, é possível levantar a hipótese de que as crescentes dificuldades enfrentadas para a geração de renda por meio do artesanato também possam estar associadas a esses transtornos. Além da assistência médica já oferecida, nos foi sugerido em entrevista que um trabalho educativo-preventivo realizado entre os jovens, com o envolvimento das Igrejas e da Escola Municipal, pode ter um impacto positivo de médio e longo prazo.

## **SEGURANÇA**

Considerando o aumento não planejado de habitantes em um curto espaço de tempo, provocado principalmente pelos novos conjuntos habitacionais e loteamentos, o bairro passou a comportar um número maior de pessoas desconhecidas, fato que era difícil acontecer antes. Segundo relatos, essa mudança no convívio social provocou um sentimento de insegurança comunitária, visto que, antes, era costume dos moradores frequentar a rua à noite ou até deixarem as portas abertas devido ao baixo índice de criminalidade local. Perante o crescente aumento de relatos de crimes que aconteceram no Alto do Moura e em suas redondezas, os moradores passaram a conviver com tensionamentos e novos medos desde que o Alto do Moura passou a se fazer presente nos noticiários policiais.

Algumas iniciativas foram tomadas, como a criação de um grupo de *Whatsapp* formado por moradores e policiais, para que a comunidade pudesse denunciar e descrever ocorrências suspeitas ou criminosas. Além dessa medida, os moradores do bairro sugeriram que a patrulha móvel fosse mais atuante, funcionasse em horários ampliados e em maior quantitativo. Também foi falado sobre a construção de um ponto de apoio para a PM a fim de que pudessem se sentir mais seguros com a presença dos policiais em todos os horários. De todo modo, desde a instalação do 1.º Batalhão Integrado Especializado de Policiamento (BIESP) em Caruaru, em 2017, surgiram relatos de melhorias neste quadro.

## INFRAESTRUTURA

A partir do que foi possível identificar no trabalho de campo, a comunidade sofreu muitas mudanças desde a implantação dos empreendimentos habitacionais. O avanço acelerado da malha urbana nessa área vem sobrecarregando a infraestrutura local, em questões relacionadas à qualidade do espaço público, mobilidade urbana e insuficiência no atendimento dos serviços públicos em geral.

Como consta no plano diretor municipal vigente (CARUARU, 2004), o Alto do Moura é reconhecido como área de proteção cultural. Tais áreas possuem papel relevante na expressão arquitetônica e cultural da cidade e devem ser destinadas à preservação, recuperação e manutenção do patrimônio cultural e edificado. Entretanto, não se tem conhecimento da elaboração de um plano específico para regulação efetiva dessa área, o que tem implicado em diversas mudanças no espaço público, na arquitetura do casario, e na paisagem urbana do bairro ao longo dos últimos anos, isso sem falar no crescimento da especulação imobiliária em seu perímetro.

Diante do quadro, seria pertinente recorrer a alguns instrumentos da política urbana, como a realização de um estudo de impacto de vizinhança, antes da implantação de empreendimentos imobiliários de grande porte, de acordo com a Lei 10.257/2001, art. 37. Tal instrumento poderia vir a contemplar os efeitos positivos e negativos de cada novo empreendimento, ou atividade, quanto à qualidade de vida da população residente na área e suas proximidades, indicando os fatores e parâmetros a serem considerados. Outras medidas como definir um limite de construção para a área ou melhor regulamentar o avanço urbano poderiam ajudar na preservação de alguns traços arquitetônicos (hoje em risco de desaparecimento) característicos da identidade cultural da localidade.

A preservação do Alto do Moura enquanto patrimônio histórico-cultural torna-se importante na medida que, no inventário para reconhecimento do ofício artesão local como um patrimônio cultural imaterial nacional junto ao IPHAN, foi solicitada a inclusão do “lugar” no registro (IPHAN, 2006). Um possível caminho a ser seguido, no sentido da preservação do lugar, seria a concepção e implementação de um plano específico para regulamentação da área de preservação cultural.

Com as obras do Projeto Revitalino, política pública de infraestrutura urbana implementada em 2017 com vistas à requalificação do Alto do Moura, o antigo calçamento (em paralelepípedo) da principal via do bairro (Avenida Mestre Vitalino) foi substituído por asfalto. A pavimentação gerou polêmica na comunidade. De um lado, aqueles que alegavam ver no asfalto a diminuição da poeira e a modernização do bairro. Do outro, aqueles que reclamaram da descaracterização do aspecto tradicional da paisagem e do aumento da velocidade dos veículos, o que, por exemplo, tornou problemático deixar as crianças brincando na rua como acontecia antigamente.

Já os problemas relativos ao sistema de abastecimento e saneamento foram apresentados como demandas antigas. Uma das consequências mais problemáticas disso é o ciclo fecal-oral que acaba acontecendo via consumo de água não tratada. A maior parte desses esgotos

é feita em forma de fossa; em muitos lugares, os moradores improvisaram o próprio saneamento básico.

Além de tudo isso, o fenômeno dos novos loteamentos e conjuntos habitacionais nos arredores do Alto do Moura e a chegada dos seus habitantes geraram aumento da demanda pelo serviço de transporte público. Para além da sensação de estranhamento social, enfatiza-se uma maior dificuldade de acesso ao centro da cidade, tanto associada ao maior público (sem proporcional aumento da frota) quanto pelo maior tempo de espera, já que as linhas passaram a atender aos novos moradores.

Tendo em vista a localização afastada do centro da cidade, o bairro necessitaria da ampliação da qualidade e da oferta de alguns serviços para evitar a locomoção cotidiana para outros bairros, ou até mesmo para o centro da cidade. Algumas das principais demandas identificadas fizeram referência a, por exemplo: uma escola de ensino médio (já que a única escola pública situada no bairro não oferece esta última etapa na educação básica); uma creche em que as famílias pudessem deixar seus filhos (já em construção em terreno cedido pelo IFPE); um espaço de lazer (uma quadra poliesportiva, uma área para apresentações culturais ou mesmo uma praça melhor estruturada). Além disso, foi recorrente a demanda por um velório comunitário para atender aos casos de muitas famílias que não dispõem de espaço suficiente para velar seus falecidos na própria residência.

## **REFLEXÕES PROVOCADAS PELO TRABALHO DE CAMPO**

Para ir além das demandas descritas nos subtópicos anteriores e avançar em referência às reflexões que nos propusemos a partilhar com a área de Administração e Estudos Organizacionais, elencamos, a seguir, nossas ponderações relativas a cada item mencionado anteriormente.

Em relação ao primeiro item, a) relacionamento com sujeitos oriundos das camadas populares em situações de pesquisa, nossa experiência reforçou a convicção de que a atitude do pesquisador precisa ser ainda mais humilde perante tais praticantes, para não inibi-los ou constrangê-los, e deixá-los à vontade mesmo numa conversa com um(a) estudante ou um(a) professor(a) universitário(a), e que as interações de pesquisa ganham com o interesse genuíno do pesquisador por aquilo que o pesquisado deseja partilhar. Ou seja, o êxito no relacionamento com os interagentes depende da capacidade de nos interessarmos pelo que eles têm a dizer independentemente de estar no roteiro ou não. Além de romper com estereótipos e imagens pré-concebidas do campo, uma atitude de escuta integral é o modo mais respeitoso de se relacionar com este e com demais públicos. O envolvimento decorrente da própria extensão temporal do projeto de pesquisa no qual estivemos engajados também nos possibilitou construir laços afetivos com membros da comunidade.

Em referência ao item, b) os impactos formativos em quem teve contato direto com as questões sensíveis aos pesquisados, uma segunda reflexão que direcionamos à área de Administração e Estudos Organizacionais é sobre a atenção ao caráter formativo no ofício da pesquisa (DEMO, 2003; SÁ, 2019). Aprendemos muito ao nos relacionarmos com os

membros de uma comunidade artesã. Podemos dizer que essa vivência nos demonstrou como consolidar o trabalho em equipe na produção científica. Em diversos momentos, surpreendemo-nos refletindo sobre questões que nunca antes nos vieram acerca das temáticas por nós pesquisadas (artesanato, políticas públicas, negócios periféricos). E isso, além de nutrir o que podemos dizer sobre tais questões, permitiu-nos avançar em nossas trajetórias formativas de modo diferenciado. A vivência pode ser compartilhada com a área e inspirar outras práticas de pesquisa que também valorizem esta dimensão dos envolvidos para além da temática da investigação em curso. Ou seja, como tais práticas podem acontecer se tomadas por princípio científico e educativo, como Demo (2003) não nos deixa esquecer.

Por fim, a terceira, c) contribuição que essa experiência pode trazer para a área, em particular no que se refere a uma pesquisa mais engajada em sua prática com os problemas dos praticantes-pesquisados, pode ser evidenciada, primeiramente, na escolha do campo, da temática e da atitude de pesquisa perante públicos como os artesãos-trabalhadores-proprietários de negócios periféricos (maioria informal). Afinal, os números da informalidade têm crescido ao longo dos últimos anos no Brasil e esperamos um aumento dos já milhões de brasileiros que obtêm renda por meio de tais atividades em decorrência da pandemia do covid-19<sup>4</sup>.

Tal quadro torna ainda mais urgente que a área direcione cada vez mais seus interesses de pesquisa para pequenos negócios familiares, com poucos trabalhadores, localizados nos subúrbios das grandes ou médias cidades brasileiras e que, muitas vezes, servem como única fonte de renda familiar. Tais negócios recorrentemente estão imersos nas questões da comunidade na qual se inserem e são indissociáveis dos seus proprietários, logo, a atitude de pesquisa que procuramos ter e defender é que estudá-los implica em construir um relacionamento com os pesquisados, escutar, entender e ter empatia por seus dramas comunitários, e não simplesmente lhes extrair informações.

Secundariamente, partilhamos do desejo de ver acontecer, cada vez mais na área, um tipo de pesquisa social que possa ser referência para nossa autoformação política (SÁ *et al.*, 2019). Para isso, acreditamos que os pesquisadores do campo, interessados em fenômenos relacionados às classes sociais menos favorecidas, precisam se perguntar o que e de que modo podem oferecer como contrapartida, como contribuição a possíveis melhorias em suas condições de vida e trabalho.

## **PROJEÇÃO DO RELATÓRIO E CONCLUSÕES**

Dentre as iniciativas levadas adiante a partir da análise das categorias descritas anteriormente, propusemos uma agenda pública com as demandas coletivas por meio de um relatório técnico, organizamos um evento público no qual apresentamos o trabalho à comunidade e ao poder público municipal. Posteriormente, tais ações abriram caminho para a divulgação do nosso trabalho em noticiários da mídia local.

O evento de apresentação do relatório técnico contou com a presença de artesãos, artesãs membros do Grupo Flor do Barro, bem como secretários municipais, membros de suas equipes e demais pesquisadores interessados no tema (no segundo semestre de 2018); além

disso, uma versão anterior do relatório foi disponibilizada no *site* do nosso grupo de pesquisa e em sua página no *Facebook*. Enviamos uma cópia do relatório à ABMAM, à Prefeitura e suas secretarias, sistemas de rádios e TV locais, dentre outros formadores de opinião.

Ao final, em termos de síntese, expusemos as seguintes recomendações: a) criar estratégias de promoção do artesanato e do turismo cultural; b) fomentar alianças institucionais para apoio financeiro; c) viabilizar o aprimoramento da logística e comercialização das peças; d) ampliar a infraestrutura e equipe da Unidade de Saúde da Família e adoção de medidas para melhorar a saúde respiratória dos moradores; e) aprimorar o sistema de saneamento e transporte; f) melhorar a segurança no bairro a partir de policiamento específico; g) realizar estudo de impacto de vizinhança, antes da implantação de empreendimentos imobiliários de grande porte; e h) implantar escola de ensino médio e espaço de lazer.

Muito embora não tenham coberto a totalidade das questões enfrentadas pelos moradores e artesãos, acreditamos que os tópicos relatados neste trabalho sirvam para ilustrar parte significativa dos desafios pelos quais vêm passando a comunidade do Alto do Moura e o negócio do barro no século 21. Com a divulgação do relatório, a equipe colocou-se à disposição para o diálogo, assim pretendendo contribuir tanto para o debate sobre a situação de vida e trabalho nessa comunidade e atividade, de relevância objetiva e simbólica para a região, quanto para a orientação de iniciativas de melhorias para aquela localidade.

Não poderíamos deixar de ressaltar as diversas posições de sujeito evidenciadas ao longo do debate. Foram feitas perguntas, colocadas sugestões e troca de contatos. A fala da então gestora municipal de turismo abrangeu, inclusive, a solicitação do envio da apresentação do relatório por e-mail e a oferta ao grupo de um assento no Conselho Municipal de Turismo da cidade.

Uma vez transcorrido o processo, avaliamos que o saldo da entrega do relatório ao público foi positivo, bem como o das críticas tecidas em torno da organização do evento. Porém, ao final de tudo, como fator de maior limitação percebido, estimamos o quão mais difícil seria a validação de soluções que pudessem ser efetivamente implementadas perante a concretização de um projeto de longo prazo (em continuidade) para o Alto do Moura. Em termos de política pública, percebemo-nos diante do longo caminho a ser percorrido entre uma agenda sistêmica (COBB; ELDER, 1983) e uma agenda de decisão (KINGDON, 2003).

Por fim, acreditamos que a partilha de tal vivência possa inspirar reflexões sobre formas alternativas de sistematização e construção de agendas públicas localizadas de modo participativo e, em sentido mais amplo, sobre o caráter formativo de experiências de pesquisa social com membros da classe trabalhadora que sobrevivem por meio de um negócio próprio. Instrumentalizar pesquisadores para desenvolver mais competências associadas a este tipo de pesquisa social (iniciativas de caráter extensionista/propositivo) em Administração e Estudos Organizacionais pode ser um horizonte desejável para contribuições substantivas nesse campo.

## AGRADECIMENTOS

Os(as) autores(as) gostariam de fazer um agradecimento especial às estudantes Tatiane Florêncio e Maria Raíza Ferreira que aceitaram o desafio de participar do levantamento das demandas elencadas no projeto de pesquisa do qual este texto é fruto.

## NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: abr. 2020. Aceito para publicação em: ago. 2020.
- 2 O projeto de pesquisa “A gente e o negócio do barro: dilemas e perspectivas da comunidade artesão do Alto do Moura no século 21”, realizado entre 2016 e 2019 e que teve como principal objetivo melhor compreender as tensões vivenciadas pelos artesãos-proprietários de negócios naquela comunidade em nosso espaço-tempo.
- 3 A FENEARTE, uma iniciativa do governo do estado de Pernambuco, é uma feira anual, realizada em Recife-PE, considerada importante meio para divulgação do trabalho de várias categorias de artesanato. É visitada por pessoas de toda parte do país e do mundo.
- 4 Conforme descrito no texto, versões preliminares desta seção encontram-se publicadas no formato de relatório técnico divulgado nas redes institucionais do grupo de pesquisa integrado pelos autores, bem como também compõem um trabalho aprovado para o VII Encontro Brasileiro de Administração Pública (EBAP), Brasília, 2020. Os(as) autores(as) registram que este texto é uma versão exclusiva para publicação na RIGS.
- 5 Trabalhadores informais foram considerados os mais impactados pelos efeitos do novo coronavírus sobre a economia. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios Contínua (PNAD), em 2019, a taxa de informalidade no Brasil atingiu 41,1%, maior número desde 2016, ultrapassou 50% em 11 estados, e, em Pernambuco, chegou a 48,8% (IBGE, 2020).

## REFERÊNCIAS

- BAUMGARTNER, F. R.; JONES, B. D. **Agendas and instability in American politics**. Chicago: University of Chicago Press, 1993.
- CAPELLA, A. C. **Formulação de políticas públicas**. Brasília: Enap, 2018.
- CARUARU. Plano Diretor. **Lei complementar 0005 de 27 de julho de 2004**. Disponível em: <<https://caruaru.pe.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/Plano-Diretor-Lei-Complementar-005-27.07.2004.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2020.
- COBB, R. W.; ELDER, C. D. **Participation in American politics: The Dynamics of Agenda-Building**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez, 2003.
- FERREIRA, J. E.; SILVA FILHO, P. R. F. **Do barro à expressão artística: as representações conceituais do trabalho artesanal do Alto do Moura - Caruaru - PE**. Caruaru: Edições FAFICA, 2009.

IPHAN. **Dossiê Feira de Caruaru**: Inventário Nacional de Referência Cultural. Redação de Bartolomeu Figueirôa de Medeiros (Frei Tito). Recife, 20 set. 2006.

KINGDON, J. **Agendas, alternatives, and public policies**. Nova Iorque: Harper Collins, 2003.

LORÊTO, M. **Políticas públicas de artesanato na reprodução da força de trabalho dos artesãos em barro no Alto do Moura, Caruaru – PE**. 2016. 250 f. Tese (Doutorado) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

ROGERS, E. M.; DEARING, J. W. **Agenda-setting research: Where has it been? Where is it going?** Newbury Park: Sage, 1988.

SÁ, M. Em busca do impacto perdido? Experiências significativas com sentido local em pesquisa, ensino e extensão. **Farol**, v. 6 n. 15, p. 365-399, 2019.

SÁ, M.; MATTOS, P. L. C. L.; BARROS, A. N.; COSTA, A. S. M. Autoformação política em pesquisa social: intencionalidades duradoras e a prioridade do local. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, p. 1-14, 2019.

**Marcio Sá** Professor-pesquisador no Departamento de Ciências Sociais (DCS) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Autor de alguns livros, dentre os quais, destacam-se “Feirantes” (Editora UFPE) e “Filhos das feiras” (Editora Massangana-Fundaj). Doutor em Sociologia pela Universidade do Minho (Portugal). E-mail: marcio.sa@academico.ufpb.br.

**Jessica Rani Ferreira de Sousa** Mestra em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, Recife (UFPE). Professora Substituta do Núcleo de Gestão, Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco (NG-CAA-UFPE). Pesquisadora membro do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste (GEIA-UFPE). E-mail: jessica.rani@ufpe.br

**Denise Clementino de Souza** Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, Recife (UFPE). Professora Adjunta do Núcleo de Gestão, Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco (NG-CAA-UFPE). Pesquisadora membro do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste (GEIA-UFPE). E-mail: denise.csouza@ufpe.br

**Shirley Kevilen da Silva** Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Membro integrante do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste (GEIA-UFPE).

**Bárbara Tayná Leal** Bacharela em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Membro integrante do Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste (GEIA-UFPE).



Foto: Tatiana Rodrigues



## Por Trás das Câmeras: registro fotográfico dos bastidores de uma produção cinematográfica<sup>1</sup>

José Edemir da Silva Anjo

### Resumo

Este ensaio fotográfico, realizado nos bastidores de uma produção cinematográfica de um projeto de extensão universitário na cidade de Vitória/ES, teve o objetivo de capturar e examinar imagens relacionadas às práticas do fazer cinema. Os registros fotográficos configuraram-se como fotodiário de uma pesquisa realizada. Ao produzir essas fotografias, apresentaram-se reflexões sobre a possibilidade de usar materiais audiovisuais na realização de pesquisas qualitativas no campo dos Estudos Organizacionais.

### Palavras-chave

Fotografia. Material Audiovisual. Método Visual. Pesquisa Qualitativa.

### Abstract

This photographic essay, carried out behind the scenes of a cinematographic production of a university extension project in the city of Vitória / ES, aimed at capturing and examining images related to the practices of movie-making. The photographic records were configured as a photodiary of a survey. While producing these photographs, reflections upon the possibility of using audiovisual materials to carry out qualitative research in the field of Organizational Studies were generated.

### Keywords

Photography. Audiovisual Material. Photodiary. Qualitative Research.

## **POR UMA ABERTURA DALENTE FOTOGRÁFICA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS BRASILEIROS**

[...] O que meu corpo sabe da Fotografia? Observei que uma foto pode ser objeto de três práticas (ou de três emoções, ou de três intensões): fazer, suportar, olhar. O *Operator* é o Fotógrafo. O *Spectador* somos todos nós, que compulsamos, nos jornais, nos livros, nos álbuns, nos arquivos, coleções de fotos. E aquele ou aquela que é fotografado é o alvo, o referente espécie de pequeno simulacro, de *eidolon* emitido pelo objeto, que de bom grado eu chamaria de *Spectrum* da Fotografia, porque essa palavra mantém, através de sua raiz, uma relação com o “espetáculo” e a ele acrescenta essa coisa pouco terrível que há em toda fotografia: o retorno do morto (BARTHES, 2017, p. 13-14, grifo do autor).

Os materiais audiovisuais estão presentes nas relações entre pesquisador e pesquisado no decorrer do processo de construção do conhecimento (BANKS, 2009; BAUER; GASKELL, 2002; CAMPOS, 2011). O presente ensaio fotográfico apresenta reflexões sobre a possibilidade de se usarem materiais audiovisuais na realização de pesquisas qualitativas, a partir da discussão sobre as especificidades do método de análise de materiais audiovisuais em pesquisas no campo dos Estudos Organizacionais (EO).

A produção de artefatos materiais, como a fotografia, expressa o silêncio das palavras, o que leva à construção, à troca e à interação da cultura material, possibilitando um caminho para a revelação dos não ditos nos fenômenos organizacionais (CAVEDON, 2005). Esses materiais revelam-se de suma importância por permitir inferir questionamentos de conflitos existentes entre discursos e ações nos fenômenos investigados.

A adoção de determinada metodologia deve ser orientada para obtenção do material para análise dos resultados do estudo, o que implica em diferentes aspectos acerca da investigação (DENZIN; LINCOLN, 2006). Cabe ao pesquisador a escolha do método para obtenção dos achados e dos pressupostos teóricos que tomará como base, e, para tanto, ele precisará ter conhecimento de diferentes métodos para que possa fazer a escolha do método mais adequado ao seu estudo.

É crescente o acesso aos meios e a difusão deles e dos produtos audiovisuais aos indivíduos, portanto, há a necessidade do seu maior reconhecimento para efeitos da formação de conhecimento de saberes no campo organizacional (GODOÍ; UCHOA, 2016). Dentre as críticas feitas aos estudos com abordagem qualitativa, está o uso inadequado de metodologias de pesquisa (CAMPOS, 2011).

Godoy e Leite (2019) apresentam uma revisão sobre o uso recente de metodologias de análise da imagem em pesquisas de turismo nacionais e internacionais, e os resultados revelam que esse uso fora combinado com outros métodos qualitativos como suporte para o rigor metodológico e não como principal ou única estratégia escolhida pelos pesquisadores.

Nos EO brasileiro, pode-se observar trabalhos que exploram o mundo das artes voltados para discussões e para aplicação como metodologia de ensino-aprendizagem alternativa às convencionais (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007), como teatro (AMARAL *et al.*, 2012), mas com destaque para trabalhos que recorrem à análise fílmica, como realizado

por Leite e Leite (2010), Oltramari, Lopes e Wannmacher (2018) e Scherdien, Bortolini e Oltramari (2018).

Ainda se pode notar que o uso de métodos visuais na área de EO em trabalhos empíricos voltados para produção de artefatos culturais, como artesanato e design (MAZZA; IPIRANGA; FREITAS, 2007), indo ao encontro de estudos de formas organizativas alternativas como a proposta de Figueiredo e Marquesan a despeito do artesanato (2014).

Os registros fotográficos potencializam os relatos de experiência vivida no campo de pesquisa investigado (SCHERER; VACLAVIK; GRISCI, 2018). Ainda assim, pode-se observar poucas produções que utilizam materiais audiovisuais, e quando as utilizam, limitam-se a sua descrição, como de uma fotografia para em seguida levar a uma narrativa de discussão no Brasil (UCHOA; GODOI, 2016). Ao realizar tais estudos, deve-se buscar a explicação e a compreensão dos fenômenos organizacionais de modo a refletir o cotidiano (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Uma fotografia pode revelar a construção simbólica, os significados e a representatividade dos sujeitos, dos fenômenos organizacionais. Um exemplo pode ser o estudo qualitativo de Gondim, Feitosa e Chaves (2007), as quais utilizaram fotografia em grupos focais com olhar para o trabalho. O recurso da fotografia contribuiu também para o olhar de Santo (2018) para a análise territorial de fronteira do tráfico.

A escolha pela produção de material audiovisual implica uma postura mais reflexiva da parte dos pesquisadores sociais nas suas investigações. Ao recorrerem à produção desses dados, dos métodos e de suas contribuições no campo organizacional, a fotografia surge como uma possibilidade de questão de método (IPIRANGA, 2016; IPIRANGA; RIBEIRO, 2020; UCHOA; GODOI, 2016), sobretudo em pesquisas de natureza qualitativa.

Indo a esse encontro, recorre-se ao uso da produção de registros fotográficos para realização de uma pesquisa com o objetivo de identificar e analisar o fazer cinema como uma prática sociomaterial à luz da Teoria-Ator Rede (TAR). A TAR como aporte teórico-metodológico tem revelado aos pesquisadores preocupados em compreender como as ações dos atores humanos e não humanos são transladadas (LATOURETTE, 2011; 2012; MOURA; BISPO, 2019). Strandvad (2011) investigou uma produção cinematográfica sob o olhar da TAR a fim de identificar a relação dos artefatos materiais com os sujeitos comprometidos com a produção cinematográfica.

O estudo foi desenvolvido nos bastidores de uma produção cinematográfica de baixo custo, um curta-metragem de ficção de um projeto de extensão universitário de uma universidade pública em Vitória/ES. Como pesquisador e nos papéis de assistente de produção e *Still* do curta-metragem, os registros fotográficos configuraram-se como um fotodiário (SCHULTZE, 2012) com inspiração a um olhar da estética organizacional (STRATI, 2007).

Dessa forma, o presente ensaio tem, em particular, o objetivo de analisar a potencialidade e o uso da captura de imagens relacionadas às práticas do fazer cinema sob a perspectiva

sociomaterial, na qual o material é visto como indissociável do humano, logo, toda prática é sociomaterial (ORLIKOLKI, 2007; 2010). Este ensaio vai ao encontro da proposta de articulação da virada material e visual nos EO (BOXENBAUM *et al.*, 2018), em consonância com o caráter interdisciplinar do método com outras áreas da Ciência, como Antropologia Visual e Sociologia Visual.

O estudo reforça o uso da fotografia como estratégia metodológica (IPIRANGA, 2016; IPIRANGA; RIBEIRO, 2020). Os registros fotográficos foram realizados entre setembro de 2017 e junho de 2018. Ao longo desse período, foram feitos os registros dos momentos de realização do curta-metragem com uma câmera fotográfica semiprofissional, além de recorrer, em alguns momentos, à câmera fotográfica do celular.

Escolheu-se produzir recursos audiovisuais na tentativa de contribuir com uma melhor robustez e rigor de dados coletados, para posterior análise. As fotografias são uma forma de ilustrar as práticas organizativas cotidianas da produção do curta-metragem. Espera-se, com este ensaio, estimular discussões sobre a escolha de métodos visuais nos EO, assim como trabalhos empíricos em organizações alternativas.

Após essas considerações iniciais, o ensaio fotográfico segue estruturado com base nas três etapas essenciais de uma produção cinematográfica: pré-produção, produção e pós-produção, o que leva a uma representação linear da narrativa do fazer cinematográfico (RODRIGUES, 2007; MOLETTA, 2009). Por fim, nas considerações finais, serão apontadas as reflexões do ensaio fotográfico, bem como suas limitações e proposta de estudos futuros nos EO.

## PRÉ-PRODUÇÃO

A pré-produção consiste nos processos de organização e planejamento e divisão das tarefas entre equipes, tendo maior atenção para a produção do roteiro. Na Fotografia 1, encontram-se os elementos essenciais de um estúdio de gravação: *chroma key*, tripé, câmera, canhão de luz, monitor de vídeo espuma acústica. Apesar de não ter sido local de gravação de filmagem, o espaço do estúdio era “adaptado” para realização de reuniões gerais do projeto de extensão.

**Fotografia 1** - Estúdio



Fonte: Acervo do autor.

Apesar de também não ser o local indicado para discussões do projeto, o arranjo material realizado com a inserção de cadeiras e bancos para os momentos das reuniões, mesmo não acomodando todos os atores envolvidos no projeto (Fotografia 2), a ambientação permitia. Para muitos, uma primeira aproximação entre os sujeitos do projeto com os equipamentos e materiais que iriam ser utilizados ao longo das atividades do curta-metragem, além de permitir uma troca de vivência entre todas as equipes, a saber: direção geral, roteiro, fotografia, arte, produção, elenco, som e pós-produção (MOLETTA, 2009; RODRIGUES, 2007).

**Fotografia 2** - Reunião geral com os membros da produção do curta-metragem



Fonte: Acervo do autor.

Para o desenvolvimento do processo criativo de elaboração do roteiro do curta-metragem, a equipe de roteiro reunia-se com frequência na sala da coordenação do projeto de extensão. Nela, os jovens cineastas debatiam as ideias para serem colocadas no papel.

**Fotografia 3** - Reunião da equipe de roteiro



Fonte: Acervo do autor.

Como capturado na Fotografia 3, os roteiristas fazem uso de cadernos, canetas e lápis para organização das ideias. Os rascunhos e notas das reuniões é que vão aos poucos compoendo as cenas presentes no roteiro final.

## PRODUÇÃO

Os momentos de produção foram os momentos mais intensos devido às gravações nos sets de filmagens, quando tudo aquilo que foi arquitetado na pré-produção foi colocado à prova. As equipes precisavam estar com os materiais e os equipamentos necessários para a gravação, bem como deviam estar presentes todos os sujeitos envolvidos nas gravações das cenas.

Os preparativos para uma gravação de cena vão desde a montagem ao teste de funcionamento dos equipamentos, quando podem ocorrer certos imprevistos como capturado na Fotografia 4, quando a equipe de som precisou adaptar a conexão do microfone com o cabo de suporte por meio de um barbante, o qual, até então, não fazia parte do arranjo material inicial.

**Fotografia 4** - Montagem dos equipamentos de som



Fonte: Acervo do autor.

Além da montagem dos equipamentos, momentos antes das gravações, foi preciso organizar e montar os cenários e desmontá-los, de acordo com as ordens das cenas para que a equipe

de continuidade pudesse entrar em ação (Fotografia 5). Registros fotográficos foram realizados para observar como os elementos de cenas estavam presentes entre uma cena e outra (Fotografia 6 e 7), conforme escrito no roteiro e adaptações feitas pela direção geral (WOOD Jr., 2007).

**Fotografia 5** - Construção do set para gravação



Fonte: acervo do Autor.

**Fotografia 6** - Atriz em cena



Fonte: Acervo do autor.



**Fotografia 7 - Preparação para gravação de cena**

Fonte: Acervo do autor.

As Fotografias 8 e 9 dão atenção particular às práticas criativas realizadas pela equipe de arte do curta-metragem, sobretudo ao trabalho de maquiagem realizado (SCHERER; VACLAVIK; GRISCI, 2018). O improviso com materiais alternativos foi presente, dado o baixo orçamento do produto cinematográfico (MOLETTA, 2009).

Ainda assim, os atores envolvidos na equipe demonstravam e expressavam satisfação com a realização do trabalho artístico desenvolvido por eles, pois fazia parte do processo de aprendizagem (CAVEDON, 2005). Os registros realizados fortaleceram a argumentação de práticas de improvisação em meio aos arranjos materiais disponíveis como mediadores das atividades (STRANDVAD, 2011).

Fotografia 8 - Equipe de produção de arte



Fonte: Acervo do autor.

Fotografia 9: Maquiagem



Fonte: Acervo do autor.

Os momentos de gravações eram intensos diante de todo o processo que os jovens cineastas estavam passando (Fotografia 10 e 11). Ensaios também foram realizados momentos antes das filmagens, como uma forma de os sujeitos envolvidos nas gravações estarem em sincronização com todo o arranjo material ali presente (STRANDVAD, 2011).

**Fotografia 10** - Gravação de cena no apartamento



Fonte: Acervo do Autor.

**Fotografia 11** - Gravação de cena na floresta



Fonte: Acervo do autor.

As ideias transcritas no papel precisavam tomar vida na atuação da atriz em cena e no conjunto de todas as equipes envolvidas com os artefatos. Assim, pode-se notar como ocorre o arranjo de artefatos materiais como frutos das ações na rede de atores (LATOUR, 2011; STRANDVAD, 2011).

## PÓS-PRODUÇÃO

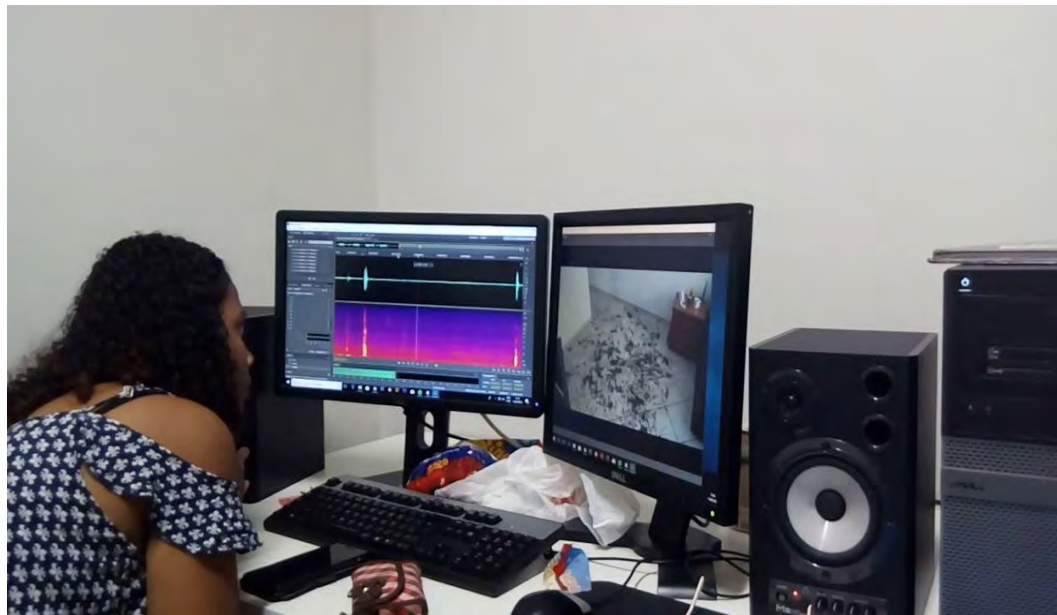
Na pós-produção, última etapa do processo de realização do curta-metragem, os trabalhos foram realizados nas ilhas de edição de imagem e som. Com suporte de todo aparato tecnológico: computadores, equipamentos de som (caixas e fones de ouvidos), além de *softwares* profissionais de edição de imagem e vídeo.

Na Fotografia 12, vê-se o editor de imagem realizando a montagem do curta-metragem, o que consiste em alinhar os materiais de áudios e vídeos gravados. Para tanto, o editor segue a organização em conjunto com o roteiro. Já a Fotografia 13 apresenta a diretora de som tentando identificar qualquer ruído que pudesse prejudicar a cena e observando a imagem, a fim de perceber a sincronicidade entre o áudio e o vídeo, conforme a descrição presente no roteiro.

**Fotografia 12** - Organização dos arquivos de áudio e vídeo



Fonte: Acervo do autor.

**Figura 13** - Edição de som

Fonte: Acervo do autor.

As fotografias ainda revelam como, nessa prática sociomaterial, são indispensáveis os artefatos materiais tecnológicos (ORLIKOWSKI, 2010).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os registros fotográficos contidos neste ensaio visual tiveram o objetivo de demonstrar suas potencialidades no campo de pesquisa investigado na intenção de compreender e identificar práticas sociomateriais em uma produção cinematográfica. Os registros fotográficos foram essenciais para a condução e para os resultados da pesquisa. A produção do fotodiário possibilitou reflexões da experiência cotidiana no ir e vir ao campo, corroborando para um conhecimento sensível (STRATI, 2007), mediante análise da produção cinematográfica e do fazer pesquisa, como base no método fotográfico como estratégia metodológica.

Os registros fotográficos permitiram a visibilidade das dimensões materiais no fenômeno organizacional investigado. Por meio das fotografias, ficou evidenciado como a materialidade está intimamente relacionada às atividades cotidianas dos processos organizativos, como apresentado no caso empírico de uma produção cinematográfica independente. O trabalho contribuiu para as formas organizativas alternativas, sobretudo de organizações com forte apelo à produção artístico-cultural.

O uso do recurso fotográfico permitiu um caminho interdisciplinar na pesquisa qualitativa nos EO, a partir do diálogo com outras áreas do saber como Comunicação e Artes Visuais. Procurou-se, assim, chamar a atenção para as possíveis contribuições do campo dos EO

para as pesquisas qualitativas que utilizam a análise de documentos audiovisuais nos procedimentos metodológicos.

Consideraram-se, aqui, algumas limitações para realização deste ensaio visual. Ele pode ser visto como uma experiência amadora, devido à falta de recursos e equipamentos profissionais, além de habilidade e conhecimento aprimorado de técnicas fotográficas, pois há de se considerar o fato de este pesquisador ser um fotógrafo amador. Ainda, assim, constatou-se que o conhecimento foi sendo construído socialmente com a prática cotidiana em conjunto com os sujeitos.

Cabe ressaltar ainda a limitação de trabalhos pela falta de espaço para publicações com maior conteúdo audiovisual com olhar para registros fotográficos pelo fato de existirem poucos periódicos nacionais na área de Ciências de Administração, uma prática não hegemônica no EO, como apontado no trabalho de Lage e Fantinel (2018), pela falta de incentivo às produções culturais no âmbito acadêmico. Esse olhar para os métodos visuais revelam um ato de resistência à falta desse incentivo.

Nessa perspectiva, este ensaio provoca a necessidade de abertura de uma agenda no campo organizacional que possa gerar discussões por meio do uso do método de análise de audiovisual, atrelado às pesquisas etnográficas, bem como de objeto de pesquisa dos recursos de audiovisual, como filmes, séries televisivas, videoclipes, esculturas, peças teatrais, CDs, dentre outros. Esta abordagem pode desencadear também novas técnicas metodológicas no campo organizacional.

## NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: set. 2019. Aceito para publicação em: ago. 2020.
- 2 Função profissional que acompanha as filmagens com o objetivo de produzir o *making of* da produção audiovisual.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, I. G.; LEITE, N. P.; MOREIRA, E. D.; SALGUEIRO, M. A. T. Carreira, mercado de trabalho e as lições de “DONANA” no processo de ensino aprendizagem e pesquisa em administração. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 1, p. 95-114, 2012.

BARTHES, R. **A Câmera Clara**: nota sobre a fotografia. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2017.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

BANKS, M. **Dados visuais para pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BOXENBAUM, E.; JONES, C.; MEYER, R. E.; SVEJENOVA, S. Towards an Articulation of the Material and Visual Turn in Organization Studies. **Organization Studies**, v. 39, n. 5-6, p. 597-616, 2018.

CAMPOS, R. Imagem e tecnologias visuais em pesquisa social. **Análise Social**, v. XLVI, p. 237-259, 2011.

CAVEDON, N. R. Fotoetnografia: a união da fotografia com a etnografia no descortinamento dos não ditos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 13-27, 2005.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FIGUEIREDO, M. D.; MARQUESAN, F. F. S. Artesanato, arte, design... Por que isso importa aos estudos organizacionais? **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 3, p. 127-143, 2014.

GODOI, C. K.; UCHOA, A. G. F. Metodologia Discursiva-imagética - do contexto de produção às possibilidades de recepção da imagem. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2016, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CBE0, 2016.

GODOY, K. E.; LEITE, I. S. Turismo e Fotografia: Um Estudo Bibliométrico sobre o Uso de Metodologias de Análise da Imagem nas Pesquisas em Turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 13, n. 3, p. 71-91, 2019.

GONDIM, S. M. G.; FEITOSA, G. N.; CHAVES, M. A imagem do trabalho: um estudo qualitativo usando fotografia em grupos focais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, p. 153-174, 2007.

IPIRANGA, A. S. R. A Imagem Fotográfica como uma Questão de Método. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2016. Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CBE0, 2016.

IPIRANGA, A. S. R.; RIBEIRO, J. S. A Análise da Imagem Visual na Pesquisa: pelos caminhos da fotografia. In: BRUNSTEIN, J.; SCHMIDT, A.; BRITO, E. P. Z.; ARRUDA, E. J. M. (Org.). **Análise de Dados Qualitativos em Pesquisa: múltiplos usos em Administração**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2020. p. 541-584.

LAGE, M. L. C.; FANTINEL, L. D. Quando Estudantes se Tornam Artistas: Produções Culturais como Práticas Pedagógicas não Hegemônicas nos Estudos Organizacionais. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 908-940, 2018.

LATOUR, B. **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. São Paulo: UNESP, 2011.

LATOUR, B. **Reagregando o Social**: uma introdução à Teoria Ator-Rede. Salvador: EDUFBA-EDUSC, 2012

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P. A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: aplicações do estudo observacional. **Revista de Gestão da USP**, v. 17, n. 1, p. 75-97, 2010.

MAZZA, A.; IPIRANGA, A.; FREITAS, A. O design, a arte e o artesanato deslocando o centro. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 4, p. 1-11, 2007.

MOLETTA, A. **Criação de curta metragem em vídeo digital**: uma proposta para produções de baixo custo. São Paulo: Summus, 2009.

MOURA, E. O. D.; BISPO, M. D. S. Sociomateriality: Theories, methodology, and practice. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 36, n. 3, p. 1-16, 2019.

ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: exploring technology at work. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.

ORLIKOWSKI, W. J. The sociomateriality of organisational life: Considering technology in management research. **Cambridge Journal of Economics**, v. 34, n. 1, p. 125-141, 2010.

RODRIGUES, C. **O Cinema e a Produção**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SANTO, A. L. E. O Uso de Fotografias e Vídeos em Pesquisa Qualitativa: em Busca de um Novo Olhar sobre os Territórios Fronteiriços. **Revista ADM.MADE**, v. 22, n. 2, p. 13-34, 2018.

SCHERER, L. A.; VACLAVIK, M. C.; GRISCI, C. L. I. Fotografar para Compreender: Relato de Experiência e Reflexões a partir das Lentes Trabalho, Gestão e Subjetividade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 3, p. 410-429, 2018.

SCHULTZE, U. Using Photo-Diary Interviews to Study Cyborgian Identity Performance in Virtual Worlds. In: BHATTACHERJEE, A.; FITZGERALD, B. (Ed.). **Shaping the Future of ICT Research: Methods and Approaches**. Berlin: Springer, 2012. p. 79-88.

STRANDVAD, S. M. Materializing ideas: A socio-material perspective on the organizing of cultural production. **European Journal of Cultural Studies**, v. 14 n. 3, p. 283-298, 2011.

STRATI, A. **Organização e estética**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

UCHOA, A. G. F.; GODOI, C. K. Metodologias Qualitativas de Análise de Imagens: Origem, Historicidade, Diferentes Abordagens e Técnicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2016, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CBE0, 2016.

WOOD Jr., T. A utilização de filme e fotografia na discussão do conceito de liderança.



In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Org.). **Administração com arte:** experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007. p. 35/41.

**José Edemir da  
Silva Anjo**

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras.  
Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo.  
Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Alagoas.

### RELAÇÃO DOS AVALIADORES DA RIGS 2020

- Adller Moreira Chaves**  
(Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia)
- Airton Cardoso Caçado**  
(Universidade Federal do Tocantins)
- Albino Alves Simone**  
(Universidade Pedagógica de Moçambique)
- Alcides Fernando Gussi**  
(Universidade Federal do Ceará)
- Alex Fernandes Magalhães**  
(Universidade Federal de Minas Gerais)
- Alice Oleto**  
(Fundação Getúlio Vargas – SP)
- Ambrozina de Abreu Pereira Silva**  
(Universidade Federal de Ouro Preto)
- Ana Carolina Júlio**  
(Universidade Federal do Espírito Santo)
- Ana Cláudia Farranha**  
(Universidade de Brasília)
- Andreia Cristina da Silva Almeida**  
(Universidade Federal do Pampa)
- Armando Castro**  
(Universidade Federal do Recôncavo da Bahia)
- Biancca Scarpeline de Castro**  
(Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)
- Cintia Rodrigues de Oliveira**  
(Universidade Federal de Uberlândia)
- Cláudio Bezerra Leopoldino**  
(Universidade Federal do Ceará)
- Cristiana Lara Cunha**  
(Universidade Federal de Minas Gerais)
- Dalton Rodrigues Franco**  
(Universidade Estácio de Sá – RJ)
- Daniel Ouriques Caminha**  
(Universidade Federal de Santa Catarina)
- Dartagnan Ferreira de Macêdo**  
(Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas)
- David Silva Franco**  
(Universidade Federal de Minas Gerais)
- Débora Almeida Chaves**  
(Universidade Federal do Pará)
- Denize Grzybovski**  
(Universidade de Passo Fundo)
- Edgilson Tavares de Araújo**  
(Universidade Federal da Bahia)
- Eduardo Loebel**  
(Universidade Federal de Uberlândia)
- Elisa Yoshie Ichikawa**  
(Universidade Estadual de Maringá)
- Estêvão Lima Arrais**  
(Universidade Estadual do Ceará)
- Euridice Ribeiro de Alencastro**  
(Universidade de Coimbra / Universidade Estadual do Oeste do Paraná)
- Ezequiel Redin**  
(Universidade Federal de Santa Maria)
- Fabiana Pereira Barbosa**  
(Fundação Casa Grande)
- Fabiana Florio Domingues**  
(Universidade Federal de Minas Gerais)
- Fabio Bittencourt Meira**  
(Universidade Federal do Rio Grande do Sul)
- Fabrcio Nascimento da Cruz**  
(Atairu - Gestão e Inovação Social)
- Flavia Salles**  
(Universidade Federal do Espírito Santo)
- Gabriela DeLuca**  
(Universidade Federal do Rio Grande do Sul)
- Grace Kelly Marques Rodrigues**  
(Universidade Federal da Bahia)
- Helenice Gonçalves**  
(Universidade Federal da Bahia)
- Henrique Luiz Caproni Neto**  
(Universidade Federal de Minas Gerais)
- Israel Alves Jorge de Souza**  
(Universidade de Coimbra)
- Ítalo de Paula Casemiro**  
(Universidade Federal do Rio de Janeiro)
- Ives Romero Tavares do Nascimento**  
(Universidade Federal do Cariri)
- Jeová Torres Silva Júnior**  
(Universidade Federal do Ceará)
- Jessica Syrio Callefi**  
(Universidade Estadual de Maringá)
- José Fernando Andrade Costa** (Universidade Estadual de Feira de Santana)
- José Oswaldo Soares de Oliveira**  
(Universidade de São Paulo)
- Josiane Silva de Oliveira**  
(Universidade Estadual de Maringá)
- Juliana Cristina Teixeira**  
(Universidade federal de São João del-Rei)
- Leonardo Prates Leal**  
(Universidade Federal de Alagoas)
- Leticia Dias Fantinel**  
(Universidade Federal do Espírito Santo)
- Lígia Álvares Mata Virgem**  
(Universidade Federal da Bahia)

### **RELAÇÃO DOS AVALIADORES DA RIGS 2020**

<b>Luana Furtado Vilas Boas</b> (Universidade Estadual de Maringá)	<b>Peterson Elizandro Gandolfi</b> (Universidade Federal de Uberlândia)
<b>Lucas Carregari Carneiro</b> (Universidade do Estado de Santa Catarina)	<b>Priscila Almeida</b> (Universidade Federal da Bahia)
<b>Lucas Santos Cerqueira</b> (Universidade Federal do Rio Grande)	<b>Rebeca da Rocha Grangeiro</b> (Universidade Federal do Cariri)
<b>Maitê Siqueira Brahm</b> (Universidade Católica de Pelotas)	<b>Rômulo Carvalho Cristaldo</b> (Universidade Federal da Grande Dourados)
<b>Marcelo de Souza Bispo</b> (Universidade Federal da Paraíba)	<b>Rosana Córdova Guimarães</b> (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)
<b>Marco Aurélio Marques Ferreira</b> (Universidade Federal de Viçosa)	<b>Silvio Bitencourt da Silva</b> (Universidade do Extremo Sul Catarinense)
<b>Marcus Vinícius de Oliveira Brasil</b> (Universidade Federal do Cariri)	<b>Sulivan Desirée Fischer</b> (Universidade do Estado de Santa Catarina)
<b>Maria Cristina Drumond e Castro</b> (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)	<b>Tatiana Aparecida Ferreira Doin</b> (
<b>Mário Aquino Alves</b> (Fundação Getúlio Vargas – SP)	<b>Thiago Duarte Pimentel</b> (Universidade Federal de Juiz de Fora)
<b>Marllon Emanuel Souza Medeiros de Vasconcelos</b> (Universidade Federal de Minas Gerais)	<b>Valeria Gianella</b> (Universidade Federal do Sul da Bahia)
<b>Maurício Donavan Rodrigues Paniza</b> (Fundação Getúlio Vargas – SP)	<b>Vanessa Amaral Prestes</b> (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)
<b>Nelson Cruz Monteiro Fernandes</b> (Universidade Federal de Pernambuco)	<b>Vanessa Louise Batista</b> (Universidade Federal do Ceará)
<b>Patricia Tometich</b> (Universidade Federal Fluminense)	<b>Wescley Silva Xavier</b> (Universidade Federal de Viçosa)

# 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](http://www.rigs.ufba.br)

