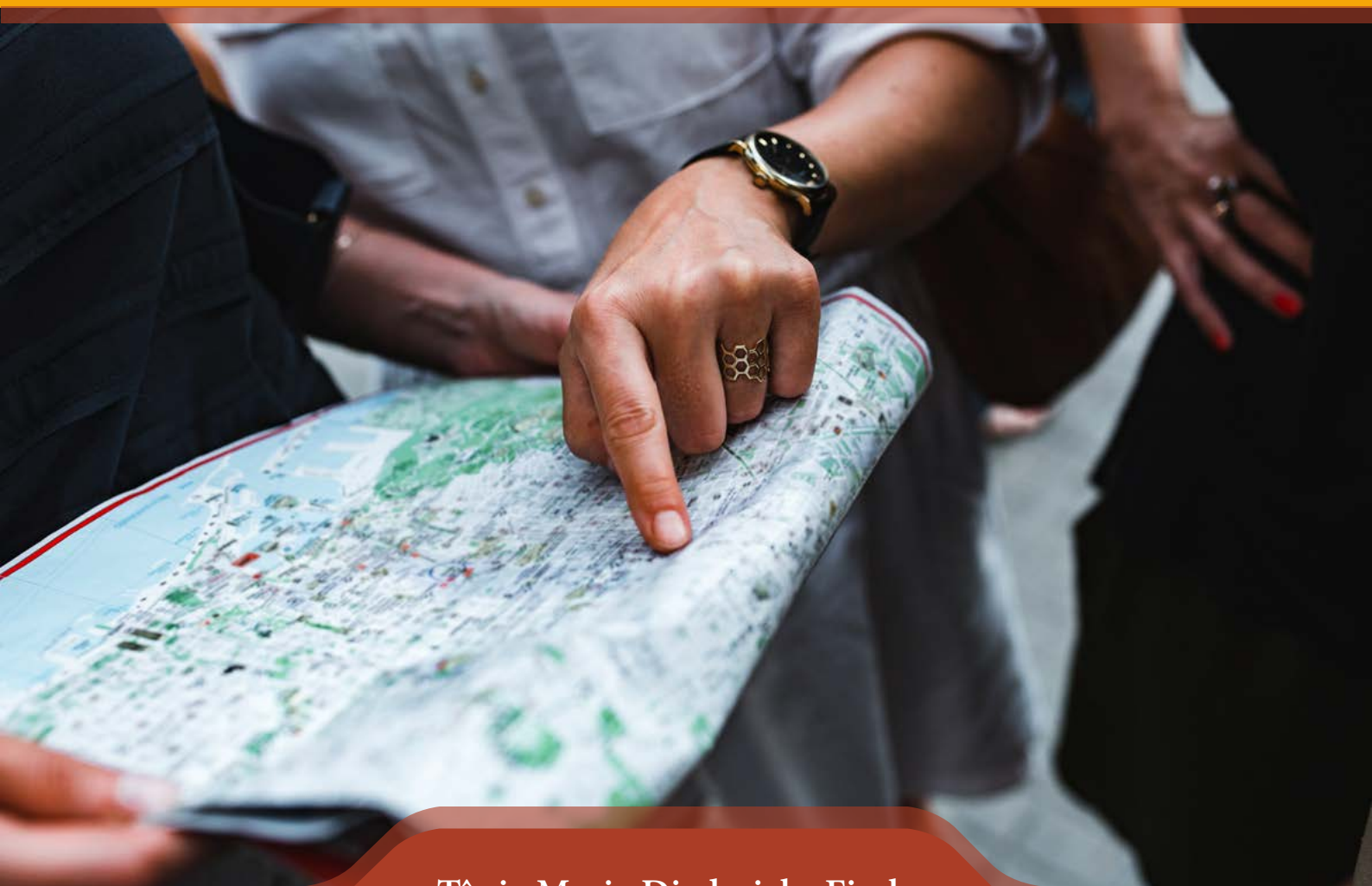




Gestão do Desenvolvimento Territorial



Tânia Maria Diederichs Fischer

Instituições, Interorganizações e Gestão do Desenvolvimento Territorial

**Instituições,
Interorganizações e Gestão
do Desenvolvimento Territorial**

A large, stylized graphic of a branch with several leaves, rendered in a light beige color, occupies the left side of the page. The leaves are simple, rounded shapes with a central vein, and the branch curves upwards and to the right.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Tânia Maria Diederichs Fischer

**Instituições, Interorganizações e Gestão do
Desenvolvimento Territorial**

Salvador, 2019

Sumário

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor: João Carlos Salles Pires da Silva

Vice-Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira

Pró-Reitoria de Extensão Universitária

Pró-Reitora: Fabiana Dultra Britto

Escola de Administração

Diretor: Horacio Nelson Hastenreiter Filho.

Centro Interdisciplinar de
Desenvolvimento e Gestão Social

Tânia Maria Diederichs Fischer

Superintendência de Educação a

Distância -SEAD

Superintendente

Márcia Tereza Rebouças Rangel

Coordenação de Tecnologias Educacionais

Haenz Gutierrez Quintana

Coordenação de Design Educacional

Lanara Souza

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Presidente da Caixa
Nelson Antônio de Souza

Vice-Presidente Interino/ Diretor de
Habitação: Paulo Antunes de Siqueira

Superintendente Nacional SUHEN
Henrique Marra de Souza

Gerente Nacional GEHPA
André de Souza Fonseca

Gerente Executiva
Maria Emília Batista Cordeiro

Gerente Executiva Escola de Habitação
Ana Carolina Rabelo de Castro Matos

Gestão do Desenvolvimento Territorial

Coordenadora:

Profa. Tânia Maria Diederichs Fischer

Design Educacional: Agnes Bezerra Freire
de Carvalho; Coordenação Executiva:
Rodrigo Maurício Freire Soares; Supervisão
Acadêmica: Renata Lara Fonseca ;
Supervisão de Tutoria: Gizele Amorim
Conceição

Produção de Material Didático

Coordenação de Tecnologias Educacionais

CTE-SEAD

Núcleo de Estudos de Linguagens &

Tecnologias - NELT/UFBA

Coordenação

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico e diagramação

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Foto de capa: Pixabay

Equipe de Revisão:

Edivalda Araujo; Julio Neves Pereira

Márcio Matos; Simone Bueno Borges

Equipe Design

Supervisão: Alessandro Faria

Editoração / Ilustração:

Ana Paula Ferreira; Marcos do Nascimento
Filho; Moema dos Anjos; Sofia Casais;
Ariana Santana; Camila Leite; Marcone
Pereira; Vitor Sousa; Flávia Moreira

Gerente de AVA: Jose Renato Oliveira

Design de Interfaces: Raissa Bomtempo

Equipe Audiovisual

Direção:

Haenz Gutierrez Quintana

Produção:

Ana Paula Ramos

Câmera: Valdinei Matos

Edição:

Deniere Silva; Flávia Braga; Irlan
Nascimento; Jeferson Ferreira; Jorge
Farias; Raquel Campos; Victor dos Santos

Animação e videografismos:

Bianca Silva; Eduarda Gomes; Marcela
de Almeida; Roberval Lacerda; Milena
Ferreira

Edição de Áudio:

Cícero Batista Filho; Greice Silva; Mateus
Aragão



Esta obra está sob licença *Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0*; esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFBA

F529 Fischer, Tânia Maria Diederichs.
Instituições, interorganizações e gestão do desenvolvimento territorial / Tânia Maria Diederichs Fischer. - Salvador: UFBA, Escola de Administração; Superintendência de Educação a Distância, 2019. 50 p. : il.

ISBN: 978-85-8292-204-0.

1. Desenvolvimento social. 2. Espaços públicos. 3. Comunidades - Organização. 4. Política social. 5. Desenvolvimento urbano sustentável. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Universidade Federal da Bahia. Superintendência de Educação a Distância. III. Título.

CDU 35.072

Apresentação 07

Unidade 1 - Gestão Social de Territórios..... 09

Sentidos e significados em contextos de crises e transformações na contemporaneidade.....09

Territórios como Espaço de Gestão Social 12

Território Organizacional e Território Ambiental..... 15

Unidade 2 - interorganizações e instituições com espaço de gestão social. perfis e desafios do gestor social do desenvolvimento territorial 19

Organizações como Espaço de Gestão20

Das Organizações às Interorganizações26

Da Gestão Tradicional à Gestão Social31

Gestão Social e Desenvolvimento Territorial:
perfis e desafios do gestor 34

Considerações Finais 43

Referências 46

Sobre a autora

Tânia Maria Diederichs Fischer

É Doutora em Administração com distinção e louvor pela Universidade de São Paulo (1984), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1977) e graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1973) tendo realizado estágios de pós-doutorado na França, Estados Unidos, Canadá e Espanha, com apoio da CAPES/COFECUB, CNPq e CISYT. Atualmente é professora titular da Universidade Federal da Bahia e coordenadora do Centro Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS). É pesquisadora DTI 1A do CNPq e membro titular da Academia Baiana de Ciências. É conselheira da Fundação Banco do Brasil, SEBRAE e FIEB. Coordena projetos PRO-ADMINISTRAÇÃO, PRO-CULTURA da CAPES, PRONEX e CT/INFRA. Foi presidente da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação Administração (ANPAD) e diretora da Associação Nacional de Programas de Planejamento Urbano e Regional (ANPUR) e Associação Nacional de Programas de Ensino de Transportes (ANPET). Foi consultora da UNESCO, Banco Mundial e BID. Tem experiência nas áreas de Administração e Educação, com ênfase em Poderes Locais e Gestão Social do Desenvolvimento Territorial, Organizações e Interorganizações, Gestão e Educação para a Gestão e Educação Profissional. Recebeu os seguintes prêmios e distinções: Medalha de Ouro 50 anos de Pós-Graduação Brasileira concedida pela CAPES; Pesquisador de Destaque pela UFBA (2009) e Homenagem da ANPAD. Recebeu Prêmio de Pesquisador Emérito do CNPq (2016) e Comanda Milton Santos (2018). Participou do julgamento dos projetos relativos aos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio na Presidência da República em 2018.

Apresentação

Este e-Book tem uma finalidade didática e pretende atingir especialmente dois objetivos: instrumentalizar os alunos para, a partir dos temas esboçados, se sentirem capazes de ampliar seus estudos e desenvolver as pesquisas pretendidas, de forma a construir sua competência acadêmica; e, ao mesmo tempo, aproveitarem ao máximo o conhecimento adquirido para aplicarem nos seus universos profissionais.

Cultura e identidade são conceitos múltiplos e abertos, já que depois de mais de um século – se não contarmos nossos predecessores de várias épocas, desde os tempos antigos – não há nenhum consenso sobre eles. Não haver consenso, entretanto, não é uma desvantagem; muito pelo contrário: os caminhos permanecem abertos para as mentes curiosas, os pesquisadores implicados e dedicados, e seus estudiosos (cada um de nós) desde os mais conservadores às mentes mais inquietas desafiadoras e abertas.

Sendo conceitos tão complexos que interessam às Ciências Humanas, às Ciências Sociais Aplicadas, mas também, e por que não, às Letras e às Artes, Cultura e identidade aparecem aqui como esboços, como retalhos, que a experiência de pesquisa pode, quando queremos e nos esforçamos para isso, transformar numa colcha de retalhos, cuja beleza não estaria jamais na unidade, mas na harmonia entre as diferentes artes, estampas e cores. Como na vida, como entre as pessoas, como nas sociedades e nos povos.

Por razões didáticas de desenvolvimento e aprofundamento de conteúdo, dividimos essa caminhada de reflexão e análise em partes desiguais: conceitos históricos e contemporâneos aparecem junto com outros conceitos extraídos de pesquisas empíricas, inspirados, portanto, na realidade, que em si deve ser considerada plural, a partir de análises experienciadas na realização de pesquisas empíricas. O objetivo é que cada participante do curso e leitor do e-book se sinta estimulado, seduzido, desafiado a buscar, na sua própria realidade temática de pesquisa, descobertas que, ainda que partindo desse conteúdo aqui proposto, permitam a cada um tentar alçar seu próprio voo, fazendo sua própria investigação, análise e proposições.

Assim, começamos na primeira parte a revisar conceitos de cultura e identidade, depois passamos para a reflexão sobre a identidade e a cultura brasileira e, em seguida, finalizamos com a exposição de uma trajetória de pesquisa, deste autor, que mostra, na prática, a diversidade de caminhos possíveis para o uso de conceitos de tal amplitude, aplicados em pesquisas diferentes resultando em livros e artigos publicados, além de papers apresentados em congressos nacionais e internacionais.

O objetivo principal é que, ao final desse e-book e desse percurso de encontros presencias e à distância, cada um de vocês sinta-se capaz e empreenda o desafio que agora lhes cabe: fazer um trabalho de conclusão de curso que seja uma contribuição efetiva e que, principalmente, tenha a ousadia de ser autoral no seu sentido mais livre.

Tânia Maria Diederichs Fischer

Unidade I

Gestão Social de Territórios

Figura 1: Imagem: rawpixel.com



Sentidos e significados em contextos de crises e transformações na contemporaneidade. Os indivíduos como gestores de si e de coletivos territorializados.

Quais são os sentidos e significados de gestão e contemporaneidade?

Em tempos de dilemas postos pelos desafios do desenvolvimento socioterritorial, retoma-se o conceito de gestão como um fato social. A gestão compreende estratégias e instrumentos orientados por valores impregnados de interpretações dos fatos sociais e, então, a gestão se configura como gestão social. Em 2013, multidões foram às ruas e praças públicas para expressarem inconformidade, revolta e o desejo de viver utopias relativas à qualidade de vida, considerando direitos essenciais à habitação, à mobilidade urbana, à saúde e à educação. No início de 2014, os movimentos sociais escolhem como território preferencial os shoppings centers das capitais, templos do consumo, mas também percebidos como espaços de uso público e de disputa de direitos. Neste momento, eventos de repercussão internacional e escolhas políticas centralizaram atenções.

Em 2018 e início de 2019, manifestações sociais ocupam centros europeus e latino-americanos, como os movimentos na Espanha e Venezuela, entre outros. Em territórios tão diversos como os bairros periféricos e condomínios elitizados, surgem novas configurações associativas. O que têm em comum cidades como Porto Alegre e Recife, Rio de Janeiro e Goiânia, São Luiz e Brumadinho? Ou os centros antigos de São Paulo, Salvador e as regiões afetadas pelas fortes chuvas deste verão de tantas ocorrências catastróficas?

São todos, em qualquer escala e esfera, recortes territoriais para os quais convergiram e convergem, ao longo da história, estratégias traduzidas em políticas que se iniciam por uma concepção, um desenho do imaginário e se convertem em políticas, programas, projetos e ações. O território é um espaço de criação coletiva, como Milton Santos (2002) assinalou. Construções culturais são construções sociais do cotidiano, o que implica criar raízes e redes, identidades e memórias traduzidas em interações entre indivíduo e coletividades, de múltiplas naturezas e complexidades.

Territórios da contemporaneidade, no Brasil ou em países europeus, como o Portugal das “freguesias”, a Espanha dos “distritos” e a França dos “arrondissements”, tanto vivem situações de conflito, como o confronto entre os “gilets jaunes” (coletes amarelos) em Paris, quanto situações de convergência entre governos locais, representações sociais e instituições de diferentes naturezas que se encontram em conselhos e fóruns, buscando soluções para problemas comuns e criando consensos possíveis. Cada um dos segmentos dos poderes locais contém também diversidades e são subculturas complexas. Nesses territórios, organizações, interorganizações e instituições articulam-se, conflitam e convergem na gestão social do desenvolvimento territorial.

Problemas geracionais e intergeracionais mesclam-se de forma a transversalizar as questões de desenvolvimento. A elevação da expectativa de vida dos brasileiros e a mudança de padrões culturais associados à juventude, com retardamento do ingresso na vida profissional representando pelo contingente nem-nem, “que nem estuda, nem trabalha”, trazem como contraponto os idosos, excluídos da formulação de políticas e estratégias de ação social em todas as classes socioeconômicas (GRUBB, 2018).

O acesso aos bens, produtos e serviços é diferenciado entre classes sociais, sendo que a elevação de níveis de renda via programas sociais e a ampliação das oportunidades de emprego elevaram as exigências de qualidade de serviços e de vida em geral.

A consciência crescente e avassaladora da falta de um projeto de futuro que integre e dê um sentido às energias liberadas pelo desenvolvimento reporta a um dos caminhos possíveis: promover a integração socioprodutiva de diferentes gerações, em projetos de desenvolvimento de territórios.

A fragmentação da sociedade civil ocorre também pelo modo de relacionamento mantido com a burocracia de Estado, e não somente por processos às margens desta. Autofinanciamento, *crowdfunding*, economia colaborativa, entre outros, caracterizam as novas organizações associativas que congregam, principalmente, as gerações mais jovens, mas que também vão conformando todo o tecido social. Grupos de interesses econômicos, como as corporações transnacionais,

interagem cada vez mais nos territórios do interior do Brasil, com outros poderes governamentais e não governamentais, públicos e privados, formando redes de interesses cada vez mais fragmentados, representando, simultaneamente, os semelhantes e os diferentes.

A avaliação dos programas sociais de alto impacto no Brasil revela a necessidade de ressignificar o trabalho como requisito essencial do desenvolvimento. Discutem-se produtividade e baixa qualificação, educação precária e escassa capacidade de gestão.

A tarefa de construir o Brasil depende de profissionais competentes. Formá-los ao longo da vida, requalificando pessoas para novas atividades ou para novos desafios de ocupações tradicionais e emergentes, é uma possibilidade legal e política, que deve se tornar uma realidade sustentável.

Entre as linhas de ação requeridas pela contemporaneidade, está a construção de competências digitais nos cidadãos e em grupos profissionais específicos e estratégicos. A União Europeia, refletindo o grau importante de prioridade atribuída a essa ação, desenvolve, desde 2001, um conjunto de *frameworks* que podem ser adaptados a cada contexto nacional, regional ou setorial específico. Os *frameworks*, desenvolvidos pelo Centro de Pesquisas Conjuntas da Comissão Europeia (*Join Research Center*) baseados em um amplo conjunto de experiências implementadas por vários países europeus, estabelecem o conjunto de competências digitais consideradas essenciais ao cidadão (*DigComp*), aos educadores (*DigCompEdu*), entre outras voltadas para empreendedorismo e turismo (*DIGCOMP*, 2017).

O desenvolvimento sustentável só ocorrerá em um país e em um Estado que reconheçam a diversidade cultural de suas regiões como um ativo estratégico, mas necessitam melhorar os serviços de educação, infraestrutura e segurança cidadã, e se qualificar para serem um lugar melhor para todos.

Refleta comigo!

Entendendo que refletir sobre vida e carreira seria uma primeira etapa da gestão, sugerimos a leitura do seguinte texto.

Leia o texto “Que Critérios Pautarão a sua Vida?”, de Clayton M. Christensen, publicado em 2018 pela Harvard Business Review, como possível inspiração.



Figura 2: Empreendimento Minha Casa Minha Vida – Foto: Acervo CIAGS/LABOR/UFBA



Figura 3: Residencial Jardim Riviera - Foto: Ana Nascimento

Territórios como Espaço de Gestão Social

A gestão ocorre em territórios. Nesta parte, desenvolvemos o conceito de território e multiterritorialidade a partir do conceito de ambiente (ou sistema ambiental), no sentido de caracterizar a relação entre a organização e o território, também referido como território organizacional (interno) e território ambiental (externo).

O território surge como algo dinâmico, complexo e passível de desenvolvimento, e nesse sentido é definido o conceito de desenvolvimento territorial. O território e, em consequência, o desenvolvimento territorial são finalmente caracterizados como objeto de gestão social.

Territórios inteligentes, hiperconectados pelas tecnologias, smart cities como expressão da hipermodernidade, trazem antigos e novos desafios à gestão, pois se caracterizam pela diversidade, multi e transterritorialidades, conflitos, mediações e convergências possíveis, no sentido do desenvolvimento.

O termo território é empregado com frequência para indicar uma porção de solo, água e ar dentro de limites relativamente definidos, que pertence a um país, a um Estado ou a uma nação. O povo ou a sociedade — do país, do Estado, da nação — possui o território ao mesmo tempo que o integra. A sociedade brasileira

possui e integra o território brasileiro que por sua vez está dividido em territórios estaduais e municipais, bem como em territórios regionais e locais.

Mas não é só o “espaço físico” que está sob o “poder” ou “domínio” ou mesmo o “controle” do Estado. No território de um Estado, além do próprio poder e de espaço físico, encontram-se sociedades, economias, culturas, etc. Esse território não é só espaço físico; é também espaço social, ou, numa perspectiva geral, consiste em espaço na sua totalidade.

Por outro lado, essas definições de território o associam sempre ao Estado, como nação ou país, o que pode ser estendido aos Estados e municípios, mas não permite compreender o território organizacional. Para que isso se faça possível, é necessário antes desenvolver um conceito de território que expresse toda a sua constitutiva complexidade.

Território pode ser conceituado como o resultado da relação entre homem e espaço.

Nessa equação, homem é indivíduo e coletividade, grupo social, organização, sociedade, etc. O espaço é o espaço geográfico que é espaço físico e espaço social, e, como social, também econômico, político, cultural, etc.

O território é assim produto de relações entre, por um lado, indivíduos, coletividades, grupos sociais, organizações e sociedades, e, por outro lado, o espaço, como ambiência geográfica e social.



Figura 4: Milton Santos - Foto:

PARA SABER MAIS

FILME - O ESPAÇO DO CIDADÃO

Aborda a questão da cidadania pelo ângulo geográfico, mostrando como a mobilidade ou o imobilismo tornam-se assim categorias de análise, com ênfase principal no debate sobre a redemocratização brasileira.

DOCUMENTÁRIO - ENCONTRO COM MILTON SANTOS: O MUNDO GLOBAL VISTO DO LADO DE CÁ

Filme Documentário do cineasta brasileiro Sílvio Tendler, discute os problemas da globalização sob a perspectiva das periferias (seja o terceiro mundo, sejam comunidades carentes).

Território Organizacional e Território Ambiental

O **território organizacional**, ou **território-organização**, ou **território interno**, é composto de relações e resultados dessas relações entre, por um lado, a organização, com todos que a integram (indivíduos e grupos sociais), e, por outro lado, o espaço, como espaço físico e social; sendo essas relações sociais, econômicas, políticas, culturais, etc. Nesses termos, esse território compreende a estrutura, o poder, a cultura, e outras dimensões possíveis.

Desse modo, por exemplo, é suficiente existir um indivíduo membro de uma organização se relacionando através das redes sociais com outros membros da própria organização ou com pessoas outras que não pertençam à sua organização para que se configure um território organizacional.

O conceito de território organizacional pode ser entendido, tal qual o ambiente, na perspectiva sistêmica, dentro da qual são definidos o sistema do território organizacional e o sistema do território ambiental.

O território organizacional é um sistema aberto, que está inserido em um sistema mais amplo, o território ambiental, com o qual o território organizacional se relaciona. Ao se relacionar com o território ambiental, o território organizacional alimenta o seu processo de produção com a obtenção de insumos do território ambiental e destina o produto desse processo para o próprio território ambiental.

O território ambiental, ou território-ambiente, ou território externo, é composto de relações entre a organização com todos que a integram (indivíduos e grupos sociais). O **território ambiental**, ou **território-ambiente**, ou **território externo**, compreende, nessa perspectiva:

- a) atores sociais, organizações, interorganizações econômicas, políticas, culturais, tecnológicas, institucionais, espaciais, etc;
- b) mercado, clientes, fornecedores, agências reguladoras etc;
- c) novos entrantes ou entrantes potenciais, produtos substitutos, fornecedores e compradores;
- d) acionistas, força de trabalho, fornecedores e clientes;
- e) representações de poderes governamentais;
- f) representações da sociedade.

A concepção sistêmica de território-organização e território-ambiente permanece mesmo quando não se faz referência explícita aos sistemas nem à relação entre esses sistemas. No campo dos estudos organizacionais, é possível pensar a relação entre território-organização e território-ambiente de três formas:

- a) o território-ambiente determina o território-organização, restando a este se adaptar ao primeiro;
- b) o território-organização determina o território-ambiente, ficando o segundo reduzido ao primeiro;
- c) o território-ambiente pode influenciar o território-organização, assim como o território-organização pode influenciar o território-ambiente.

A relação entre os sistemas território organizacional e território ambiental e, em correlato, o território-organização e o território-ambiente, pode ser também considerada como uma relação entre território interno e território externo. Nesses termos, é evidenciado que o território interno e o território externo estão intrinsecamente relacionados, com um dando continuidade ao outro e, desse modo, um influenciando o outro.

SAIBA MAIS

Leia o artigo:

SAQUET, M. A descoberta do território e outras premissas do desenvolvimento territorial. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, São Paulo, v. 28, n.3, P. 419 – 505, set/dez 2018.

Acesse: <http://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/download/5655/pdf>



Figura 5: Território. Imagem: rawpixel.com

Unidade II

interorganizações e instituições com espaço de gestão social. perfis e desafios do gestor social do desenvolvimento territorial.

Figura 6: Abaporu, de Tarsila do Amaral . Imagem: Wikipedia



Estamos vivendo tempos de transição entre o Brasil de ontem e hoje e o Brasil do futuro. Se não somos administradores de formação e opção profissional, todos somos gestores. Mas de que gestor estamos falando? A gestão é o exercício da Administração. Alberto Guerreiro Ramos, que instituiu a carreira de técnico em administração no Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, um dos mais destacados pensadores brasileiros nos convida a refletir:

QUEM É O ADMINISTRADOR BRASILEIRO?

O conceito de Homem Parentético apresentado por Guerreiro Ramos, pode ser evocado como uma possível resposta. Ramos (1982) sugere que o indivíduo seria detentor de condições de se “pôr entre parênteses”, ou seja, separar-se do seu ambiente interno e externo a ponto de examiná-los com uma visão crítica.

Corroborando com a percepção de Guerreiro Ramos, a obra de arte na Figura 6, criada por Tarsila do Amaral, ilustra esta resposta. Esse mediador entre tempo, espaços e escalas de gestão é um homem parentético, isto é, entre parênteses; considerando-se as transições, rupturas e descontinuidades do presente.

Em momentos de transição das formas de poder vividas em países de todos os continentes, surgem teorias e práticas pertinentes e duradouras como foi a Administração Científica no início do século XX e a Gestão Social no começo deste século.

Organizações como Espaço de Gestão

Na trajetória da humanidade, as organizações cresceram em número, em diversidade e, por conseguinte, em importância. A realidade humana tornou-se assim uma realidade também organizacional.

Mas os cientistas hesitaram em tratar especificamente de organização, acreditando que era algo que desempenhava um papel secundário e sem relevância na realidade humana; acabaram, no entanto, se rendendo às evidências de sua presença e atuação nessa realidade.

A realidade organizacional acabou fazendo da organização um importante objeto de análise, resultando em uma série de estudos organizacionais reunidos no campo de conhecimento também chamado de estudos organizacionais.

No campo dos estudos organizacionais, a organização, como realidade e objeto de estudo, é conceituada de diversas maneiras. Em outras palavras, não existe um só conceito, mas diversos conceitos associados ao termo organização:

- a) *ordem, com organizar significando ordenar, podendo ser citados como exemplos a organização de tarefas, a organização do tempo, a organização do espaço, etc.;*
- b) *entidade, que é o mesmo que organismo, e, de um modo geral, associação e instituição, podendo ser citados como exemplos as organizações ou instituições religiosas (igrejas), de ensino (escolas, faculdades, universidades), de saúde, financeiras (bancos); as organizações públicas e privadas; as empresas; etc.*
- c) *processo, como processo social e resultado desse processo social, como conjunto e produto de relações sociais, podendo ser utilizados os mesmos exemplos citados para organizações como entidade, agora vistas também como processo que resulta nessa entidade, isto é, que produz essa entidade.*

No campo dos estudos organizacionais, há uma tendência de se conceber a organização não apenas como entidade, mas também como processo, como algo dinâmico.

O uso mais comum do termo organização, no entanto, parece ser o de ordem, de modo que organizar significa geralmente ordenar. Nesse caso, ambiente organizacional é um ambiente organizado e, de modo análogo, território organizacional é um território organizado.



Figura 7: Governança do território – Foto: Acervo CIAGS/LABOR/UFBA

O entendimento de organização como interorganização permite reconhecer que a realidade contemporânea está repleta de organizações.

O homem contemporâneo, desde o seu nascimento até a sua morte, se relaciona e, assim, integra inúmeras e diversas organizações, de modo que esse homem é um ser organizacional.

Há uma tendência também de se superar a concepção de organização como algo absolutamente racional em função da natureza do homem, cuja racionalidade se comprovou ser limitada. É dentro dessa limitação de racionalidade que o ser humano empreende processos e, através desses, produz entidades que, apesar dos esforços, teimam em fugir dos padrões racionais. A organização é concebida assim como algo de racionalidade limitada.

Há uma tendência ainda de se reconhecer que a organização não é algo simples, mas complexo, não só porque é processo, antes de entidade, e sua racionalidade é limitada, mas também porque envolve diversas dimensões e elementos.

Ao definirmos a organização como algo complexo, consideramos que ela:

- a) *compõe-se de indivíduos, com seus sentimentos, pensamentos, conhecimentos, motivações, ações, relações, etc., e de grupos de indivíduos ou grupos sociais, bem como de relações interpessoais e sociais;*
- b) *é, na sua totalidade, uma organização social, econômica, política, cultural, etc.*
- c) *mantém, com outras organizações e com a realidade em geral, relações sociais, econômicas, políticas, culturais, institucionais, etc.*

Para dar conta dessa complexidade, o campo dos estudos organizacionais integrou outros campos de conhecimento, tais como os de engenharia, sociologia, psicologia, política, antropologia, comunicação, informação, informática, cognição, linguística, linguagem, semiologia, semiótica, etc.; afora a filosofia, como lógica, ética e estética. Assim, tornou-se um campo teórico complexo, porque passou a integrar diversos campos de conhecimento. Exatamente porque seu objeto de estudo, a organização, tornou-se cada vez mais amplo e complexo, requerendo, para sua compreensão, diferentes conceitos, teorias e métodos.

É importante ressaltarmos que a complexidade do campo dos estudos organizacionais, dos conceitos de organização, das teorias organizacionais e dos métodos utilizados para estudar as organizações decorre da necessidade de compreender a organização como objeto de estudo.

É nesse campo dos estudos organizacionais, voltado para o estudo de um objeto complexo, a organização, que vemos o conceito de ambiente organizacional. Mas antes cabe explorar os significados atribuídos ao termo.

Ao questionarmos o que as pessoas entendem por ambiente, a resposta quase sempre se refere ao ambiente natural, à natureza. Nesse sentido compõem o ambiente o ar, a água e o solo e tudo o quanto nele é tido como natural; da mesma forma que agride o ambiente e a natureza tudo aquilo que foge aos padrões naturais, ou mesmo não é natural. São componentes do ambiente natural e também ambientes naturais:

- a) *a atmosfera, por sua vez composta de gases em proporções adequadas, sendo o desequilíbrio da proporção de gases naturais ou a presença de gases não naturais um fator de poluição atmosférica;*
- b) *os oceanos, os mares, os rios, as lagoas e todas as demais formações de águas, limpas ou poluídas em função de elementos estranhos ou em proporções estranhas à sua composição original;*
- c) *os continentes, as planícies e os planaltos, os vales e as montanhas e todas as demais formações de solo ou subsolo, conservadas ou degradadas em função do desequilíbrio de seus componentes naturais ou da ação de fatores externos como a ocupação humana.*

É entendido também como ambiente aquilo que resulta da produção humana, ambiente esse também chamado de cultural. Um dos principais meios do homem produzir o ambiente é habitando-o, de modo que o ambiente cultural é principalmente aquele habitado pelo homem. Na atualidade, esse ambiente cultural e habitado tende à expansão sobre o ambiente natural, como é o caso dos ambientes urbanos.

O ambiente natural e o ambiente cultural compõem juntos o meio ambiente que queremos em equilíbrio e em prol do que almejamos o desenvolvimento sustentável.

Em última instância, o desenvolvimento sustentável visa preservar as condições ambientais necessárias e adequadas à vida humana.

A noção de ambiente possibilita compreender o ambiente organizacional como o que envolve a organização.

No campo da gestão, o conceito de ambiente surgiu com o conceito de organização como um sistema, isto é, um conjunto de partes articuladas entre si, um sistema organizacional. A organização, quando conceituada como sistema, é também conceituada como processo.

Esse sistema organizacional está inserido em um sistema mais amplo, o sistema ambiental, com o qual o sistema organizacional se relaciona. Ao se relacionar com o sistema ambiental, o sistema organizacional alimenta o seu processo de produção com a obtenção de insumos do sistema ambiental e com a destinação do produto desse processo para o próprio sistema ambiental.

Na relação entre o sistema organizacional e o sistema ambiental, identificamos outra característica do sistema organizacional, que é a de ser um sistema aberto. Mas, ao conceituar a organização como um sistema aberto, passa a ser difícil definir os limites da própria organização, estabelecer o começo e o término do sistema organizacional e do sistema ambiental. Para lidar com essa dificuldade, é necessário compreender que o que integra o sistema organizacional de certa forma integra também o sistema ambiental. Por exemplo, cada indivíduo que integra um sistema organizacional integra também um sistema ambiental, porque esse indivíduo é parte de uma sociedade mais ampla. É por isso que se entende que o sistema organizacional, ao ser social, é também aberto.

Essa concepção sistêmica permanece mesmo quando não fazemos referência explícita ao sistema organizacional e ao sistema ambiental, nem à relação entre esses sistemas. Ao analisarmos a relação entre a organização e o ambiente, presumimos que tratamos de uma relação sistêmica.

A relação entre organização e ambiente pode ser concebida de três formas, em função da dependência ou da influência de um dos lados sobre o outro.

- A primeira concepção, que tem origem na teoria da contingência, considera que o ambiente determina a organização, restando a essa organização se adaptar ao ambiente. Nessa concepção, o ambiente impõe as mudanças organizacionais que levam à adaptação necessária da organização ao ambiente.
- A segunda concepção consiste em um exercício de pensar uma situação diametralmente oposta à primeira concepção. Nessa concepção, consideramos que a organização é capaz de determinar inteiramente o ambiente e impor, ao ambiente, mudanças ambientais que atendam à organização. Essa concepção não só se sustenta na própria concepção sistêmica, que considera a organização como um sistema inserido em um ambiente mais amplo, mas também na compreensão de que o ambiente é também de racionalidade limitada. Em outras palavras, boa parte do ambiente foge ao controle da organização e não pode ser por ela determinado.
- A terceira concepção consiste em um meio termo entre a primeira e a segunda concepção, ao estabelecer uma relação dialética entre a organização e o ambiente. Essa concepção considera que, por um lado, o ambiente influencia fortemente a organização, chegando eventualmente a impor mudanças, e, por outro lado, o ambiente pode ser influenciado pela organização a ponto de sofrer também mudanças provocadas pela organização. É nessa concepção que compreendemos o ambiente negociado como aquele ambiente que resulta de negociações entre a organização, isto é, os representantes da organização e o ambiente, ou, mais exatamente, os fatores e os agentes ambientais.

No campo dos estudos organizacionais, os cientistas se dividem entre a primeira e a terceira concepção, isto é, alguns defendem a determinação do ambiente sobre a organização, e a correspondente adaptação da organização ao ambiente; e outros sustentam a existência de influência mútua do ambiente sobre a organização e da organização sobre o ambiente. Os que defendem a influência mútua não ignoram a ação ambiental, mas rejeitam a passividade da organização e buscam a proatividade da mesma, de modo que não tratamos apenas de reação, mas também de ação organizacional sobre o ambiente.

O conceito de ambiente interno não é muito usual, mas serve para lembrar que o sistema organizacional ou a organização é parte de um sistema mais amplo, o sistema ambiental ou ambiente.

Quanto ao conceito de ambiente externo, pode ser considerado como uma redundância, pois o próprio conceito de sistema ambiental ou ambiente indica que tratamos de algo externo ao sistema organizacional ou à organização.

A relação entre o sistema organizacional e o sistema ambiental e, em correlato, a relação entre a organização e o ambiente podem ser também expressas como uma relação entre ambiente interno e ambiente externo. Nesses termos, evidenciamos que o ambiente interno e o ambiente externo estão intrinsecamente relacionados.

Contudo, permanece a dúvida: se o ambiente externo determina o ambiente interno e, em consequência, o ambiente interno se adapta ao ambiente externo, ou se um ambiente influencia o outro, ou seja, se o ambiente externo não determina, mas influencia o ambiente interno, enquanto o ambiente interno não pode determinar o ambiente externo, mas pode influenciá-lo.

Independente do termo usado para sua designação, cabe identificar o que compõe o sistema organizacional (a organização ou mesmo o ambiente interno).

Na sua essência, a organização é constituída de pessoas — indivíduos e grupos sociais — que mantêm entre si relações interpessoais e sociais.

As relações sociais são também relações econômicas, políticas ou de poder, culturais, institucionais, espaciais, etc. Assim constroem-se, por exemplo, o poder e a cultura organizacional.

Essas relações formalizam-se particularmente na estrutura organizacional, com a divisão de responsabilidade e autoridade, a distribuição de tarefas, a organização ou a estruturação do trabalho e da produção, a utilização de tecnologia, etc.

Cabe também identificar o que compõe o sistema ambiental ou o ambiente (externo)

Uma caracterização bastante difundida está na divisão em ambiente geral e ambiente específico, ou ambiente de tarefa. O ambiente geral compreende fatores sociais, econômicos, políticos, culturais, tecnológicos, institucionais, espaciais, etc. O ambiente específico ou de tarefa compreende a parte do ambiente que se relaciona mais diretamente com a organização, isto é, o mercado, composto de clientes, fornecedores, e concorrentes, as agências reguladoras, etc.

Das Organizações às Interorganizações

A construção social do desenvolvimento é forjada por interorganizações que refletem os interesses plurais das instituições que operam no espaço público. Governo local, empresas, organizações sociais articulam-se dentro de uma trama singular de interesses, criando modelos de ações coletivas, traduzidos em desenhos organizativos complexos, em que o poder flui diferentemente conforme a verticalização ou horizontalização das relações, guardadas as contradições desses processos e jogos de interesses dos atores (FISCHER, 2002).

A transversalidade ou a complexidade das relações entre dominantes e dominados - com tensões, avanços e recuos permanentes, com ganhos e perdas reais e simbólicas que podem ser avaliados diferentemente conforme a perspectiva - faz com que se reconheça a crescente pluralidade do poder espacialmente localizado, exercido nos chamados espaços públicos.

Assim, a gestão social atua nos campos das interorganizações. Mas como se configuram as interorganizações que atuam no desenvolvimento de territórios? Podemos representá-las pela Figura 8, como uma rede em três níveis de complexidade: o primeiro nível é o das organizações; o segundo, das formas organizacionais articuladas em redes; e o terceiro, das redes de redes como destacam Cropper et al. (2014).



Figura 8: Organizações, Redes e Redes de Redes em Convergência para o Desenvolvimento Territorial: Ação, Regulação e Inovação.

Organizações de primeiro nível são as organizações associativas, organizações de governo e empresas, bem como agentes financiadores, consultorias, fundações, bancos de desenvolvimento e outras organizações discretas, que desenvolvem ações estratégicas sobre o território.

Assumindo a forma de programas e projetos conjuntos, parcerias, cooperativas, as organizações articulam-se em um segundo nível: o das redes.

Organizações associativas podem articular redes temáticas entre si, focalizando temas específicos como saúde, infância, gênero, etc. Podem também articular redes na forma de parcerias e alianças no desenvolvimento de programas e projetos, que contam com organizações associativas como nós de tramas socioprodutivas.

As redes de redes têm um grau maior de complexidade e podem ser representadas por fóruns e consórcios, associados a recortes territoriais na forma de arranjos socioprodutivos ou a espaços virtuais (websites).

A ação das organizações associativas em rede supõe configurações articuladas e ações estratégicas compartilhadas. Por exemplo, uma ONG pode ter como área de abrangência um recorte territorial como um bairro, uma favela, um logradouro, e ao mesmo tempo se articular em parcerias para desenvolver programas setoriais que abrangam a cidade (mesolocal) ou uma área metropolitana (macrolocal).

A mesma organização associativa pode integrar um fórum regional e fazer parte de alianças e movimentos nacionais e internacionais. As organizações de caráter associativo, designadas como ONGs, são atores paradoxais na articulação de interorganizações orientadas ao desenvolvimento.

Na figura 9, a seguir, ilustramos a indissociabilidade entre configurações organizacionais e interorganizacionais, processos de gestão e as escalas territoriais em que são exercidos, representando as conceituações envolvidas no campo da gestão social.

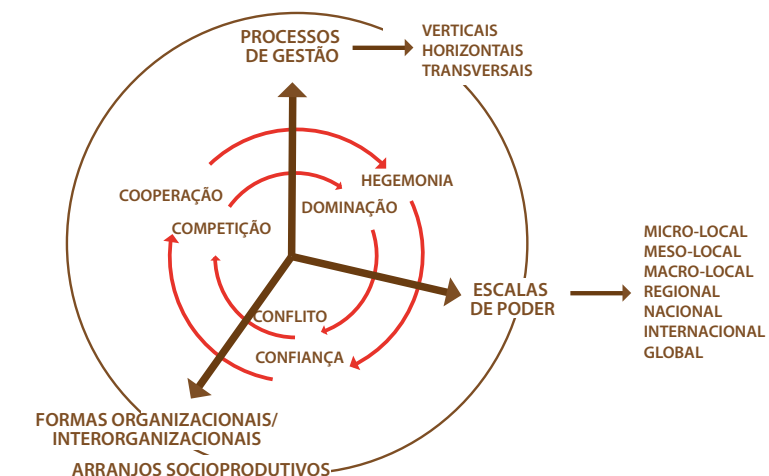


Figura 9: Processos de Gestão Social: Esferas, Escalas de Poder e transversalidades das formas organizacionais e interorganizacionais.

Existem situações em que há a necessidade de alianças de negociação e de regulação e há aquelas em que os jogos de poder conduzem a exigências de dominação, de contrapoder ou a antagonismos recorrentes. No primeiro caso, podemos chegar a formas de cooperação aceitáveis entre atores, grupos e organizações. No segundo caso, os indivíduos e coletivos chegarão à confrontação, conflito, ou usarão estratégias de ignorância mútua. As situações concretas de gestão social podem produzir crises ou identidades ao firmarem acordos e regulações sociais legítimos

Complexidade e diferenciação/conexão são chamadas de propriedades estruturais das interorganizações, por Alter e Hage (1993), agregando a essas duas a centralidade, que depende de coordenação ou gestão. Articulação estratégica é o ponto focal do conceito.

Desenvolvimento compreende, ao mesmo tempo, processos compartilhados e resultados atingidos; visões de futuro ou utopias construídas por coletivos organizacionais; e ações concretas de mudança. Tratamos, portanto, de estratégias processuais, isto é, que se inscrevem no paradigma da racionalidade processual e contextual (MARTINET; THIETHART, 2001).

Estratégias processuais — ou tateantes, na concepção de Avenier (1997, p102) — “são ações orientadas a fins potencialmente evolutivos, estabelecidos dentro de uma dialética permanente entre meios e fins em contextos que permitem o uso dos meios e a consecução dos fins”. Aceitando-se esse conceito, visão e ação estratégica são, simultaneamente, processo e resultado, concretude e utopia, atendendo aos princípios de totalidade, transformação e autorregulação, citados anteriormente.

Portanto, processos de gestão verticais, horizontais ou transversais, exercidos em escalas territoriais variáveis, ocorrem em organizações e interorganizações por meio de ações articuladas cooperativas e/ou competitivas.

Interorganizações atuam sobre escalas territoriais que vão de microlocal ao internacional e ao global, de forma sincrônica. Interorganizações têm texturas e configurações diversas, desde organizações hibridizadas, como as ONGs, até o formato em rede. Essas interorganizações podem se converter em redes de redes, quer para a mobilização coletiva, quer para compartilhar e difundir informações. O carnaval brasileiro é um exemplo de múltiplas interorganizações envolvidas.



Figura 10: Carnaval - Rio de Janeiro. Imagem: Pixabay

Fóruns em escala regional, nacional ou internacional para a promoção de desenvolvimento territorial assumem formas diversas, tais como os consórcios intermunicipais, bem como, no plano internacional, os programas de desenvolvimento regional dos países da comunidade europeia.

Yoguel, Novick e Martin (apud GUIMARÃES; MARTIN, 2001) referem-se aos conjuntos de “agentes inter-relacionados” (clusters, sistemas locais ou milieu), presentes na literatura sobre as novas formas de organização dos sistemas produtivos, e propõem o conceito de “trama produtiva”, isto é, de articulação entre agentes de desenvolvimento, atividades inovadoras e tecnologias de gestão social, incluindo a organização do processo de trabalho e o modelo de relações trabalhistas em vigor.

Outra expressão característica das interorganizações é Arranjo Produtivo Local (APL); desenvolvida pela Redesist (LASTRES; CAS-SIOLATO, 2002) e incorporada em políticas do governo brasileiro no âmbito federal (Ministério de Integração e de Ciência e Tecnologia, entre outros), nos Estados e municípios.

Sob a designação de empreendimentos solidários, podem-se nomear formas associativas de produção promovidas por organizações associativas, comunidades, movimentos sociais e setores governamentais; dinâmicas locais de orientação ecológica e sustentável (a despeito das críticas e dissensões); movimentos feministas, voltados para a inclusão das mulheres nos processos de desenvolvimento; mecanismos para concessão de microcrédito; e, finalmente, movimentos sociais em prol dos direitos à terra e à habitação (LAVILLE, 2018).

Confrontadas as vertentes da competitividade e da solidariedade, há diferenças óbvias e superposições também óbvias entre o que podemos chamar de perspectivas de ação. Nos dois sentidos, pressupomos a existência de organizações complexas - interorganizações - e estratégias processuais. As diferenças encontram-se no papel e no peso dos atores envolvidos nas formas de gestão e nos valores de fundo que orientam as duas perspectivas. Mesmo percebendo essas diferenças, não é trivial distinguir tais processos nas práticas sociais, correndo o risco de um maniqueísmo redutor. Nos argumentos de uns e outros, são comuns os ideais utópicos de construção social de um futuro melhor. Sem dúvida, a Economia Solidária enfatiza redistribuição e reciprocidade, bem como rediscute o espaço público como espaço social, mas cabe ressaltar que a retórica que sustenta os sistemas produtivos competitivos não descarta o social.

Os conceitos de mediações e transversalidade são comuns às configurações organizacionais e interorganizacionais complexas. As mediações são realizadas por atores sociais, entendidos como indivíduos ou organizações gestoras.

Cooperar e competir são agenciamentos polares, mas não excludentes nas políticas de gestão territorial. Temos aí um duplo movimento da parte ao todo e do todo (escala internacional e global) às partes, ao local. As disputas por recursos e as estratégias de sustentabilidade levam, inevitavelmente, à competição. De outra parte, as associações entre iguais e diferentes são orientadas por lógicas de cooperação, formando-se alianças, parcerias, pactos, consórcios.

Da Gestão Tradicional à Gestão Social

Ao falarmos em gestão, as primeiras ideias que vêm a nossa mente são relacionadas a administrar ou gerenciar organizações públicas ou privadas. A gestão pode ser compreendida como ação, processo, arte, profissão e conhecimento organizado, oriundo de várias disciplinas como sociologia, ciência política, economia, psicologia, antropologia e diversos outros campos.

Para Tenório (2001, p. 681), a gestão “é apresentada como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último”. Nessa conceituação, a gestão está voltada para a consecução de objetivos definidos, utilizando as melhores formas possíveis para tal.

Tradicionalmente a gestão está associada aos atos de exercer funções gerenciais para alcançar determinados fins nas organizações. As funções gerenciais ou administrativas indicadas por Henry Fayol, um dos criadores da chamada Administração Científica são:

- a) *Planejar: determinar a finalidade e os objetivos da organização, prevendo as atividades, os recursos e os meios necessários para atingir os objetivos no tempo desejado;*
- b) *Organizar: agrupar pessoas e recursos, definir atribuições, responsabilidades e normas para atingir o que foi planejado;*
- c) *Dirigir: conduzir e motivar as pessoas a cumprirem as atividades planejadas conforme previsto;*
- d) *Controlar: comparar os objetivos e os recursos previstos com os objetivos realmente alcançados e os recursos efetivamente consumidos, a fim de corrigir ou mudar os rumos fixados e os processos sucessivos de planejamento, organização, direção e controle.*

Conceitua-se a gestão como um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividades (FISCHER, 2002).

Tal conceito remete ao gerenciamento como processo dinâmico, constituído por ações mobilizadoras, por parte de múltiplas origens e tendo muitas direções, onde as dimensões da prática e da teoria estão entrelaçadas. Nesse sentido, aprendemos a gerenciar com a prática e o conhecimento se organiza para iluminar a prática. Articular prática e teoria é um desafio no campo da gestão.

É claro que cada um de nós “administra”, de certa forma, sua própria vida e seus afazeres particulares, mas a gestão torna-se tanto mais necessária à medida que os sistemas sociais se tornam mais complexos. Assim, “administrar” nossa rotina pessoal ou nosso grupo familiar demanda certamente menos esforços e recursos que administrar uma secretaria estadual, uma entidade filantrópica ou uma empresa multinacional.

Nesse sentido, é importante lembrar que as organizações de todos os tipos, sejam elas organizações públicas, privadas ou da sociedade, são criadas justamente para que as pessoas alcancem objetivos que, sozinhas, não poderiam alcançar.

Desta maneira, os processos de gerenciamento são vistos como fenômenos sociais que ensejam a emergência de desenhos organizacionais complexos e formas de gestão associadas a uma pedagogia social onde se aprende, talvez, mais pelos erros do que pelos acertos.

A gestão pressupõe liderança e mandato, tensões permanentes entre construção e desconstrução, assimetria e contradições. Toda ação gestora, seja ela exercida por indivíduos ou coletividades, é orientada por princípios de mudança e desenvolvimento, seja de microunidades organizacionais, seja de organizações com alto grau de complexidade. Devemos lembrar que, quando falamos em organizações complexas, remetemos àquelas que permeiam todos os aspectos da vida social da sociedade moderna, como, por exemplo, as empresas de negócios, as escolas, os hospitais, as igrejas, as prisões, o exército, os órgãos do governo, os partidos políticos, as fundações empresariais, as organizações não-governamentais, os sindicatos, etc. Tais organizações requerem, portanto, processos de gestão que viabilizem o alcance dos objetivos desejados. Deste conjunto, cabe aqui destacar aquelas que atuam no campo social, quer sejam organizações associativas, fundações empresariais, programas e projetos governamentais interinstitucionais, ou ações de responsabilidade social empresarial, movimentos sociais, entre outras.

Para fecharmos as primeiras ideias apresentadas até então, podemos afirmar, sinteticamente, que a gestão contemporânea remete a:

- a) *um processo social que implica negociação e construção de significados sobre as coisas que devem ser feitas;*
- b) *um componente central das organizações formais e, como tal, depende da hierarquia que delimita autoridade e visibilidade;*
- c) *algo que está dentro de contextos socioeconômicos externos à organização, contribuindo para a transformação socioeconômica e cultural destes;*
- d) *uma função, identificada com a pessoa do gerente, mas passível de ser exercida por outras pessoas e grupos circunstancialmente;*
- e) *algo que tem uma dimensão substantiva e outra simbólica, que se traduzem em atos, pensamentos, valores, emoções, ideologias, contribuindo para produzir não apenas bens e serviços, mas identidades e subjetividades.*

TENDÊNCIAS, PERMANÊNCIAS, POLARIDADES NA GESTÃO

1. Hipercomunicação X Individualismo;
2. Flexibilidade X Valores essenciais, resgate ético;
3. O valor dos grupos, das instituições X A força dos indivíduos, a micro-organização;
4. O peso da tecnologia X O valor do artesanato;
5. Hiperversatilidade ou multicompetências X Superespecialização
6. Feminilização X Masculinização do Poder;
7. Hipervalorização do Local e Regional X Poder Global;
8. Responsabilidade Social;
9. Afirmação da cultura e identidade local, regional, nacional X Fragmentação;
10. Guerra Dispersa X Paz Regulada



Quais os desafios e perfis desejados para os gestores sociais do desenvolvimento territorial?

Gestão Social e Desenvolvimento Territorial: perfis e desafios do gestor

Nos anos 90, o Brasil deu importante contribuição no sentido de se institucionalizar um campo de saberes e práticas voltadas para o desenvolvimento de territórios, que se configurou como gestão social.

Agências internacionais como a UNESCO, UNICEF e OGI difundiram políticas de gestão social para o continente latino-americano, e experiências europeias de desenvolvimento territorial em países europeus como as da Espanha e França foram inspiradoras de novas concepções e modelos, de gestão descentralizada e mais integrativos, de diferentes poderes territorializados, como foram os governos distritais europeus estudados por Villasante (1998).

O campo da gestão social partiu de uma prática em escala nacional, que gerou instituições que perduram, como a Economia Solidária.

A vinculação direta com desenvolvimento territorial é, possivelmente, o maior legado desse empreendimento coletivo.

Como disse Manuel Castells (2010, p. 249):

As vias de transformação em nossas sociedades segmentadas e multiculturais não surgem de uma centralidade de sujeitos, seja ele qual for, em torno do qual se aglutinam os protestos sociais e os projetos políticos.

Castells destaca a necessária interconexão entre valores, que se traduzem em políticas e ações convergentes e integradoras, que se consolidam em programas, projetos e intervenções.

O campo da gestão social nasce no Brasil, a partir das práticas de programas e projetos e de contribuições de autores como Manuel Castells, na Espanha, Alain Touraine e Ignacy Sachs, na França; e no Brasil, de Fernando Tenório, Luciano Junqueira, Airtton Cançado, Jeová Torres Silva Jr, Rosinha Carrion, Rosana Boullosa, Tânia Fischer, Ladislau Dowbor, Genauto França e todos que compartilharam a construção de um conceito interdisciplinar interorganizacional e interinstitucional de gestão ao qual se agregou o qualificativo “social”.

Alguns autores definem o conceito de gestão social como um constructo mais aplicado à gestão das organizações da sociedade civil, ou à gestão das políticas públicas desenvolvidas pelo Estado. Por exemplo, Borges-Andrade, Bastos



Figura 11: Desafios do gestor – Imagem: rawpixel

e Carvalho (2001, p. 19) associam a gestão social à “gestão das ações sociais públicas”, ou seja, à “gestão das demandas e necessidades dos cidadãos”.

Para França Filho (2003), este é um conceito complexo que necessita ser desconstruído e reconstruído, já que, de um lado, existem aqueles que o identificam a uma problemática de sociedade, e, de outro, aqueles que o associam a uma modalidade específica de gestão. Desse modo, a gestão social pode ser vista pela sua finalidade (voltada para o social), bem como pelas dimensões e processos que opera.

Fischer (2002) caracteriza o campo da gestão social como um híbrido de componentes societais, oriundos do Estado (também chamado primeiro setor), Mercado (segundo setor) e Sociedade Civil (terceiro setor). Ao adotar o conceito de campo (e não o de setor) para orientar esta discussão, entendem-se os fenômenos gerenciais como dinâmicas sociais que ocorrem em espaços articuladores de organizações governamentais, de mercado e aquelas originadas na sociedade civil, com as variações e a diversidade que este espectro tão amplo apresenta.

No campo das inovações organizacionais ligadas à gestão social, destacam-se a Rede de Pesquisadores de Gestão Social (RIGS), que decorre deste movimento, bem como as Incubadoras Sociais, que se estruturam como os espaços de prática e de concepções contemporâneas no campo da Economia Solidária. O Programa de Desenvolvimento Territorial e Gestão Social, onde se insere o MSA (Master in Social Administration - Especialização), foi criação apoiada pelo Ministério de Ciência e Tecnologia, CNPq, CAPES e FINEP, e também por agências

internacionais, como a Fundação Kellogg. O Programa tem a Caixa como um dos mais importantes parceiros no sentido de construir e testar modelos inovadores, de ensino, pesquisa e extensão.

Seja no âmbito das organizações do Estado, do mercado ou da sociedade civil, tem-se enfatizado bastante nos dias atuais a importância dos valores éticos e solidários, traduzidos na prática através de ações sociais. No mundo empresarial, por exemplo, a responsabilidade social corporativa é um tema recorrente, trazendo a noção de que a atividade empresarial envolve compromissos com todas as partes interessadas da empresa: clientes, funcionários e fornecedores, além das comunidades, meio ambiente, governo e sociedade (SCHOMMER, 1999). O discurso do combate à fome e à miséria adquiriu força nos últimos anos não apenas devido à força da sociedade civil, através das conquistas de grupos e movimentos sociais, mas também devido às necessidades do próprio mercado, uma vez que a pobreza, a fome, o analfabetismo e a violência têm se tornado obstáculos ao desenvolvimento, e, portanto, à lucratividade.

Percebe-se, portanto, que o foco nas questões sociais deixa, cada vez mais, de ser uma preocupação apenas do Estado ou de organizações não-governamentais e passa a ser de todas as organizações.

Vale salientar que, já nos anos 20 do século passado, a norte-americana Mary Parker Follett, conhecida como profeta do gerenciamento, autora de diversos livros sobre administração, democracia e relações humanas, defendia o papel social dos cidadãos e das empresas, numa época em que a visão predominante considerava a empresa como instituição meramente econômica. Follet (apud GRAHAM, 1997), ao contrário, via a empresa como um serviço prestado à sociedade e entendia o gerenciamento como uma função, não como uma ferramenta. O gerenciamento, em qualquer organização — uma empresa tradicional, uma associação, uma escola ou no governo —, tinha como finalidade tornar a sociedade mais justa.

Se entendermos organização desta forma, a distinção entre organizações pertencentes à esfera do mercado, do Estado ou da sociedade civil é irrelevante; e a conclusão é de que todas as organizações devem ser orientadas para e pelo social.

Nessa perspectiva, o campo da gestão social, portanto, consiste na gestão de interorganizações, ou seja, organizações que trabalham juntas ou interorganizadas, cujas características principais são a hibridização e a complexidade. A associação se faz pela complementaridade, pela busca do diferente que possa cooperar para se atingir um resultado.

Ao longo da existência, os círculos de poder vão se ampliando e, em qualquer itinerário pessoal e profissional, vamos nos defrontando e sendo acolhidos por

organizações, da maternidade aos rituais fúnebres, da escola aos ambientes profissionais, empresariais, governamentais e associativos, em infinitas combinações.

Temos que aprender não apenas a gerir nossa trajetória de vida, mas a gerir coletivos, redes concretas e virtuais, organizações de alta complexidade de pequeno ou grande porte e instituições.

Conceitos como cocriação, coevolução ou redes e coletivos em formato de multidão, dão novos contornos e limites mais ampliados ao conceito de interorganização como espaço privilegiado da gestão.

A gestão orientada para e pelo desenvolvimento é uma forma de poder ancorada territorialmente.

A construção social do desenvolvimento local é, então, forjada por interorganizações que refletem os interesses plurais das instituições que operam no espaço público. Governo local, empresas, organizações sociais articulam-se dentro de uma trama singular de interesses, criando modelos de ações coletivas, traduzidos em desenhos organizativos complexos, onde o poder flui diferentemente conforme a verticalização ou horizontalização das relações, guardadas as contradições desses processos e jogos de interesses dos atores. A regulação das organizações e interorganizações ocorre pelas instituições.

Estamos em tempos de interorganização, mas também de interiorização, e o gestor deve desenvolver competências profissionais de respeito à diversidade, mas também de valorização da qualidade e relevância. Itinerários formativos para gestores podem incorporar os princípios que o escritor Italo Calvino propôs para este milênio: agilidade simplicidade, precisão consistência e multiplicidade.

A gestão de redes sociais, de empresas nacionais, de nação, estados e bairros coexistem, dialogam e se confrontam com a gestão que os indivíduos fazem de si.

O novo ciclo de crise e desenvolvimento brasileiro requer profissionais para diferentes escalas e tipos de ocupações, em territórios com níveis diferenciados de crescimento e decrescimento. Orientada por valores e pela ética da responsabilidade, a gestão social ganha legitimidade, isto é, ganha significado e relevância.

Para ser legítima, no entanto, a gestão deve ser eficiente. O poder de agir para conseguir resultados precisos, com uso de recursos adequados, coloca um princípio de realidade à ação do gestor social.

Carregado de significados valorativos, de cunho ideológico e messiânico, por vezes, o campo da gestão social deve apropriar mais claramente o princípio da eficiência.

O que é gestão eficiente neste campo?

Caracterizadas por fluidez, agilidade e inovações, as organizações e interorganizações de cunho social enfrentam desafios e correm sérios riscos de insustentabilidade e extinção. Como quaisquer outras organizações, devem mapear necessidades, delinear estratégias consequentes, desenvolver planos, gerir recursos escassos ou não, gerir pessoas, comunicar-se e difundir resultados, construindo a identidade e preservação da imagem de organização. Prestar contas à sociedade, avaliar processos e resultados e regular ações são também tarefas essenciais do gestor eficiente.

De modo muito particular, o gestor eficiente deve considerar o controle como parte essencial da ação gerencial. O controle é requisito indispensável na gestão, pois avalia resultados associando dados, fatos, indicadores a valores identitários. O controle não ocorre somente durante o processo, mas o antecede. Controle é antecipação e resposta prévia, em um processo contínuo até a comunicação de resultados à sociedade, que os legitimará se forem percebidos como adequados e desejáveis.

Na discussão do controle estão expressas as contradições entre gerência tradicional e gestão social, entre ser legítimo e ser eficaz. A entrada do conceito de compliance no vocabulário do gestor é evidência disto. O controle, o “estar atento”, começa com o próprio gestor. Na perspectiva da gestão social, traduz-se por maior sensibilidade, mais comprometimento e precisão, incluindo relações interpessoais e interorganizacionais, e avançando para a dimensão societal.

Depende, além da ética do gestor, do conhecimento de instrumentos de gestão e de saber usá-los adequadamente.

Os desenvolvimentos feitos até aqui podem ser sintetizados em dois desafios apresentados a seguir: na gestão social do desenvolvimento territorial e nas competências necessárias aos gestores sociais.



Figura 12: Imagem: rawpixel



DESAFIOS NA GESTÃO SOCIAL DO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

A gestão do desenvolvimento territorial é um campo de conhecimento e espaço de práticas híbridas e contraditórias;

A gestão do desenvolvimento territorial é um processo de mediação que articula múltiplos níveis de poder individual e social;

A gestão do desenvolvimento territorial é gestão de redes, de relações sociais, mutáveis e emergentes, afetadas por estilos de pessoas e comportamento, pela história do gestor, pela capacidade de interação e por toda subjetividade presente nas relações humanas;

A gestão do desenvolvimento territorial é um processo embebido em contextos culturais que o confrontam e para os quais contribui, refletindo e transformando estes contextos de forma tangível e intangível;

A gestão do desenvolvimento territorial, para ser legítima, deve ser eficiente e, para ser eficiente, deve se legitimar, criando-se círculos virtuosos na lógica social que orienta a ação;

A gestão do desenvolvimento territorial requer competências e qualificações tácitas e uso de tecnologias de ação social;

A gestão do desenvolvimento territorial deve ser apropriada em contextos de formação / capacitação que articulem reflexão e prática;

A gestão do desenvolvimento territorial requer instrumentos de coordenação e regulação articulados e convergentes;

A gestão do desenvolvimento territorial é um desafio à criatividade.

Figura 13: Implantação das Hortas Comunitárias FARMÁCIAS VIVAS – Foto: Acervo CIAGS/LABOR/UFBA

PERFIS DOS GESTORES SOCIAIS DO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL.

Eticamente orientados à promoção do desenvolvimento de indivíduos, grupos e instituições;

Formuladores de diagnóstico de necessidades e potencialidades territoriais;

Formuladores de projetos de intervenção em territórios;

Articuladores de ações em diferentes configurações socioprodutivas (programas, projetos e ações);

Estrategistas da inovação e empreendedorismo no desenvolvimento territorial;

Facilitadores das relações entre indivíduos, grupos e coletivos;

Hábeis no trato da interculturalidade e sensíveis às diversidades sociais;

Resilientes face às dificuldades e desafios;

Mediadores de interações em diferentes escalas territoriais;

Articuladores de redes interorganizacionais, interinstitucionais e intersetoriais;

Coordenadores de ações, projetos e programas visando pactos territoriais de caráter socioprodutivo;

Facilitadores das relações entre indivíduos, grupos e coletividades e da participação do cidadão;

Capazes de alocar e gerir recursos e garantir sustentabilidade;

Efetivos na consecução de resultados;

Promotores da valorização humana e a diversidade cultural local, regional global;



TRANSFORMANDO REALIDADES SOCIAIS EM ESCALAS TERRITORIAIS VARIADAS, COMO MEDIADORES DE INTERESSES INTERORGANIZACIONAIS E INTERINSTITUCIONAIS CONVERGENTES

Considerações Finais

Figura 14: Imagem: pixabay



Configura-se a gestão social como a gestão das organizações, configurações interorganizacionais e instituições de territórios, com vistas ao desenvolvimento territorial sustentável em escalas que vão do local ao regional, nacional e internacional/global.



Figura 15: Atividade De Meio Ambiente | Horta Comunitária – Foto: Acervo CIAGS/LABOR/UFBA

Em síntese, define-se o campo da gestão social e, em correlato, a gestão social nos seguintes termos:

- a) *é um campo de conhecimento e espaço de práticas híbridas e contraditórios;*
- b) *é um processo de mediação que articula múltiplos níveis de poder individual e social;*
- c) *é gestão de redes, de relações sociais, mutáveis e emergentes, afetadas por estilos de pessoas e comportamento, pela história do gestor, pela capacidade de interação e por toda subjetividade presente nas relações humanas;*
- d) *é um processo embebido em contextos culturais que o confrontam e para os quais contribui, refletindo e transformando esses contextos de forma tangível e intangível;*
- e) *para ser legítima deve ser eficiente e para ser eficiente, deve se legitimar, criando-se círculos virtuosos na lógica social que orienta a ação;*
- f) *requer competências e qualificações tácitas e uso de tecnologias de ação social;*
- g) *deve ser apropriada em contextos de formação / capacitação que articulem reflexão e prática;*
- h) *requer instrumentos de coordenação e regulação articulados e convergentes;*
- i) *é um desafio à criatividade.*

Na sua complexidade, os processos de gestão social fluem em diferentes direções — verticais, horizontais, transversais —, pois organizações e redes (inter)organizacionais encontram-se para cooperar, e, em paralelo, estabelecem convenções para conviver em cenários de disputas por recursos nacionais e internacionais.



Figura 16: Gestão Social de Territórios: Sentidos e Significados das estratégias organizacionais/interorganizacionais e institucionais

Referências

- ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Londres: Sage, 1993.
- AVENIER, M.J. **La stratégie chemin faisant**. Paris: Economica, 1997.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. Palestra proferida na **Oficina “Gestão Contemporânea, Gestão Social e Desenvolvimento Local: Campo de Práticas e Propostas de Qualificação”** (transcrição). Salvador, NEPOL/NPGA/UFBA, Dez. 2001.
- CASTELLS, Manuel. Ruth Leite Cardoso: minha mestra, minha colega, minha amiga. In: BRANDÃO, Ignácio de Loyola. **Ruth Cardoso: Fragmentos de uma vida**. São Paulo: 2010. p. 160.
- CROPPER, Steve et al. **Handbook de relações interorganizacionais de Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- DIGCOMP. **A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe**. 2017. Disponível em (<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-framework-developing-and-understanding-digital-competence-europe>). Acesso em 12.09.2018.
- FISCHER, Tânia et al. Residência Social, Desenvolvimento de Territórios e Interorganizações. In: Encontro Nacional Estudos Organizacionais, 2006, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006
- FISCHER, Tânia. **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- FRANÇA FILHO, Genauto C. A Gestão Social: um conceito em construção. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. **Anais...** Salvador, 2003.
- GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett: Profeta do Gerenciamento – uma celebração aos escritos dos anos 20**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- GRUBB, V. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho**. Tradução Afonso Celso de Cunha. São Paulo: Autêntica, 2018.
- GUIMARÃES, N.; MARTIN, S. **Competitividade e Desenvolvimento**. Saraiva. São Paulo, 1995.
- LASTRES, H; CASSIOLATO, J. E. O enfoque em sistemas produtivos e inovações locais. In: FISCHER, T. (Org.) **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- LAVILLE, J. L. **L'économie solidaire: une perspective internationale**. Paris: CNRS, 2011.
- MARTINET, A.; THIETHART, R. **Stratégies: Actualités et future de la re-cherche**. Paris: Vuibert, 2001.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. Curtição ou reinvenção do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 16, v. 2, p. 91-95, 1982.
- SANTOS, M. **Por uma geografia nova: da crítica de geografia a uma geografia crítica**. São Paulo: Editora da USP, 2002.
- SCHOMMER, P. C. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o Mercado e o Terceiro Setor. 23º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 1999. **Anais ...**, Foz do Iguaçu, 1999.
- TENÓRIO, Fernando G. **Gestão Social: metodologias e casos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- VILLASANTE, T. **Las ciudades hablan**. Caracas: Nueva Sociedad, 1998.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHRISTENSEN, Clayton. **Gerenciando a Si Mesmo**. Harvard Business Review Brasil, Sextante, São Paulo, 2018.
- FISCHER, Tânia. **Poder Local Governo e Cidadania**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1993.
- FRANÇA FILHO, Genauto C. de; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. 198 p.

FRANÇA FILHO, Genauto C. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? In: XXVI ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Salvador, UFBA, 2002.

GOHN, Maria da Glória. Movimentos Sociais e ONGs no Brasil na Era da Globalização. In: _____. **Teoria dos Movimentos Sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos.** São Paulo: Loyola, 1997.

GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T.; MELO, V. P. Formação em Gestão Social: um olhar criticocrítico sobre uma experiência de pós-graduação. In: FISCHER, Tânia; ROESCH, Sylvia; MELO, Vanessa Paternostro. (Org.). **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino.** Salvador: CIAGS; EDUFBA, 2006. 170 p. (Coleção Gestão Social).

LENZI, Cristiano Luis. **Sociologia Ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade.** São Paulo: APPRIS; EDUSC, 2019.

MAC-ALLISTER, Mônica et al. Emergência do Espaço Organizacional para a Gestão Social. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local: gestão XXI, gestão social e gestão do desenvolvimento, 9, 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: PDGS/ NEPOL, 2003. CD Rom.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas de análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SACHS, I. **A terceira margem em busca do ecodeenvolvimento.** Tradução de Rosa Freire de Aguiar. São Paulo, Companhia das Letras, 2009.

SAQUET, M. A descoberta do território e outras premissas do desenvolvimento territorial. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 419-505, 2018.

THEIS, Ivo M. **Desenvolvimento e território: questões teóricas, evidências empíricas.** Santa Cruz do Sul: UNISC, 2008.

ZANELLI, José Carlos (Org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

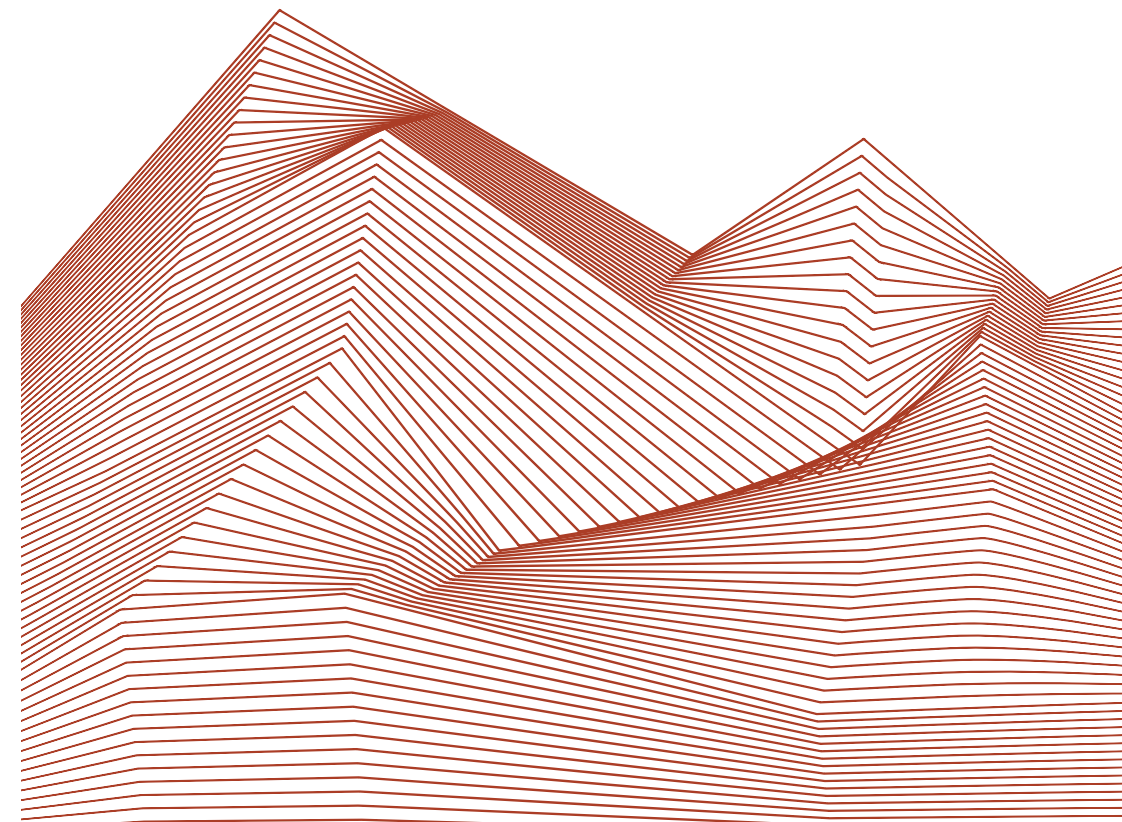


Figura 17: Imagem: rawpixel

Instituições, Interorganizações e Gestão do Desenvolvimento Territorial

Este e-Book tem uma finalidade didática e pretende atingir especialmente dois objetivos: instrumentalizar os alunos para, a partir dos temas esboçados, se sentirem capazes de ampliar seus estudos e desenvolver as pesquisas pretendidas, de forma a construir sua competência acadêmica; e, ao mesmo tempo, aproveitarem ao máximo o conhecimento adquirido para aplicarem nos seus universos profissionais.



PROEXT
PRO-REITORIA DE EXTENSÃO



Escola de Administração
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA



ciags
centro interdisciplinar de
desenvolvimento e gestão social



**escola de
habitação**