

Área Temática: Organização do terceiro setor

Gestão de Parcerias e Redes Sociais: em busca da gestão social eficaz

AUTORES

NATHALIE PERRET

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

nathaliepgm@gmail.com

FABÍOLA DAPUZZO VINHA

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

fabiola@vetorial.net

ANA FLÁVIA TEIXEIRA

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

anaflaviat@hotmail.com

LUCIANO A. PRATES JUNQUEIRA

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

junq@pucsp.br

RESUMO:

O presente estudo tem como objetivo identificar como está a discussão acerca do conceito de gestão social a partir da visão de autores de diversas áreas do conhecimento, além de analisar a gestão social sob a ótica das parcerias e redes sociais que será realizada mediante a análise de dois estudos de caso que retratam a importância das parcerias e redes sociais para o alcance de uma gestão social efetiva. O primeiro estudo de caso é referente ao programa de unidades produtivas comunitárias para a criação de peixes em tanques-rede que obteve sucesso em sua gestão graças as parcerias entre a comunidade local, o segundo relata o desenvolvimento do ramo do agronegócio da floricultura pela articulação em rede entre os órgãos públicos municipais, estaduais e federal e os produtores. Pode-se concluir que é por meio das parcerias e das redes sociais que se conseguirá orientar uma direção para se trabalhar a questão da gestão social. Além disso, este artigo expõe que não existe um modelo fechado e único de gestão social, no entanto para ela ser eficaz, é necessário buscar uma solução compartilhada pelos diversos entes da sociedade que combine elementos como as parcerias e as redes sociais.

ABSTRACT:

This article aims to identify the discussion about the concept of social management from the view of authors from different areas of knowledge, and analyzing the management from the perspective of social partnerships and social networks that will be performed by analysis of two case studies that reflect the importance of partnerships and social networks to reach an effective social management. The first case study is the program of production units in order to establish the fish in cage that was successful in its management through partnerships

between the local community, the second describes the development of the agribusiness sector of floriculture in the articulation network between local public agencies, state and federal and producers. It was concluded that it is through partnerships and social networks that can guide one way to work the issue of social management. Additionally, this article states that there is no single model closed and social management, however for it to be effective, it is necessary to find a solution shared by the various entities of the company that combines elements such as partnerships and social networks.

Palavras-chaves: gestão social, parcerias, redes sociais.

INTRODUÇÃO

A discussão da gestão social começa a ampliar-se no Brasil com o advento da globalização dos mercados, com o agravamento das desigualdades sociais e, por conseguinte, com a conscientização da sociedade civil acerca dos problemas causados por tal contexto. Conscientizou-se que o sujeito do processo democrático não reside apenas no Estado, no mercado ou na interação entre Estado e capital, mas também na sociedade civil que passou a exercer um importante papel democrático.

As parcerias e as redes sociais surgem como formas viáveis de colocar a gestão social em prática. Este artigo tem como objetivo verificar a discussão acerca do conceito de gestão social a partir da visão de autores de diversas áreas do conhecimento, como sociologia e administração. Assim como visualizar as parcerias e redes sociais como prática para dar eficácia a gestão social. As redes sociais têm adquirido grande importância na última década, principalmente com o crescimento das organizações da sociedade civil e com o desenvolvimento tecnológico. Os atores pertencentes a uma rede se mobilizam em torno dos mais diversos temas com intuito de reforçar a colaboração e a solidariedade a fim de resolver problemas. Essa discussão será realizada mediante a análise de dois estudos de caso que retratam a importância das parcerias e redes sociais para o alcance de uma gestão social efetiva.

O primeiro estudo diz respeito ao Programa denominado “Unidades produtivas comunitárias para a criação de peixes em tanques-rede”, desenvolvido em parceria com a Secretaria Estadual de desenvolvimento ambiental de Rondônia, com a Prefeitura de Candeia do Jamari, conjuntamente com a comunidade de pescadores locais, tendo como objetivo amenizar os danos ambientais causados pela pesca predatória, assim como criar uma nova forma de renda para os pescadores. Já o segundo estudo analisa o programa do “Agronegócio da Floricultura do Ceará”, que tinha como intuito inicial aumentar a renda e emprego da população agrícola, mas foi além e alcançou o status de “estado das flores”. Isso só foi possível devido à articulação em rede entre o Governo do Estado e suas diversas instituições parceiras.

Na primeira parte discute-se os conceitos da gestão social, um conceito ainda em construção. Em seguida, será estudado as parcerias e as redes sociais como instrumentos para a operacionalização da gestão social. Para posteriormente analisar a partir desse referencial construído os dois estudos de caso de projetos sociais. Por último, tem-se as considerações finais.

1. GESTÃO SOCIAL: UM CONCEITO EM DISCUSSÃO

A gestão social começa a ganhar corpo, no início da década de 90 com o Estado de bem estar social ou *welfare state*¹, com a efetivação do estado democrático, com o surgimento do terceiro setor, com o aumento das desigualdades sociais e com o papel que a sociedade civil passou a assumir.

Entretanto, a despeito de percorridas quase duas décadas, a gestão social ainda não é uma questão plenamente resolvida. Trata-se de um conceito “em construção”. Cabe, portanto, promover um resgate, mediante a análise da contribuição de diversos autores.

Carvalho (1999, 2003) descreve a gestão social como “*a gestão das ações sociais públicas e gestão das demandas e necessidades dos cidadãos*”, ou seja, uma gestão de ações sociais públicas realizadas não exclusivamente pelo Estado, mas pela parceria entre Estado, sociedade civil e iniciativa privada. A autora explica a evolução da gestão social, partindo da base do *welfare state*, onde o Estado planejava e tomava as decisões, passando posteriormente pelo neoliberalismo onde se eximia o Estado de qualquer responsabilidade e o mercado se

auto-regulava, chegando hoje a uma gestão social que se aproxima da gestão pública, mas não tem caráter exclusivamente governamental. Essa atual gestão caracteriza-se pela descentralização das políticas públicas (ênfase na ação local), dos recursos e do poder; pela articulação em rede e pela intersectorialidade.

Num sentido mais amplo, Dowbor (1999: 40) preconiza a importância e a falta de paradigma desse setor ao afirmar que “as tendências recentes da gestão social nos obriga a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre político, econômico e o social, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, a escutar de forma sistemática os atores estatais, empresariais e comunitários. Trata-se hoje, realmente, de um universo em construção”. Assim como Carvalho, o autor também coloca as parcerias, as redes e a descentralização como forma para operacionalizar a gestão social.

Diferentemente, Singer (1999) analisa a gestão social sob a perspectiva dicotômica de capital *versus* trabalho. Para ele, o desafio da gestão social reside em organizar o maior número de excluídos para que conjuntamente possam ter acesso ao capital (terra) e apoio para gerar o trabalho (renda). Nesse cenário, a gestão social caracteriza-se quando a ação individual não basta para garantir o bem-estar da população.

Já Tenório (2003) explicita mais a questão da gestão social e a compara com a gestão tradicional, afirmando que a primeira deve propor um gerenciamento participativo no qual o processo decisório seja exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. Ao passo que a gestão estratégica (ou tradicional) se caracteriza por estar fundamentada sobre o cálculo de meios e fins e implementada através de interação de duas ou mais pessoas – tendo uma delas autoridade formal sobre a outra.

Ainda, o autor argumenta que gestão social é um conjunto de processos sociais desenvolvidos pela ação gerencial, sendo a articulação entre as suas necessidades administrativas e políticas colocadas pelas exigências da democracia e cidadania para a potencialização do saber e competência técnica e o poder político da população (TENÓRIO, 2003). Assim, numa análise mais instrumental, preconiza a importância das funções gerenciais (planejar, organizar, dirigir e controlar) e as competências do gestor para uma gestão social eficaz.

Portanto, dentre as habilidades do gestor social destacam-se: o exercício da liderança democrática, habilidade teórica e prática para garantir os instrumentos de gestão, pensar em múltiplos cenários para desenvolver o campo social, possuir amplo conhecimento acerca dos problemas comunitários, habilidade para negociar com os diversos atores envolvidos, e, por fim, diminuir as distâncias entre a prática e a teoria e entre o saber especializado e o popular (TENÓRIO, 2003).

Em caráter mais abrangente, França Filho (2003) salienta que o tema vem sendo interpretado sob as mais diversas formas e, por isso, necessita de uma exatidão conceitual maior. Dessa maneira, tanto o terceiro setor quanto a gestão social surgem para indicar uma nova dimensão nas relações entre Estado e sociedade no que diz respeito às problemáticas modernas.

Nessa visão, duas importantes formas de pensar a gestão social são propostas enquanto finalidade e enquanto meio de operacionalização. De um lado, configura-se o entendimento acerca do tema como a identificação da problemática da sociedade que se caracteriza como a gestão das demandas e necessidades sociais para além do Estado (pensamento compartilhado pelos autores: Carvalho, Dowbor e Singer). De outro lado, entende-se a gestão social como uma orientação para uma ação organizacional, o que vai ao encontro da percepção de Tenório acerca da gestão social. No entanto, França Filho vai além ao compará-la com a gestão privada e pública ao passo que Tenório apenas a diferencia da gestão estratégica. O quadro abaixo apresenta uma síntese da contribuição de França Filho (2003).

Quadro 1: Comparativo entre Gestão Privada, Gestão Pública e Gestão Social

	Gestão Privada	Gestão Pública	Gestão Social
Voltada para	Mercado	Estado	Esfera Pública de ação
Objetivos	Econômicos	Bem comum	Econômico (Meio) Sociais
Meios de Operacionalizar	Diferentes técnicas/racionalidade	Burocráticos	Redes de colaboração
Quem Faz?	Empresas	Estado	Parcerias

Adaptado pelos autores/ Fonte: FRANÇA FILHO, Genauto. Gestão Social: um conceito em Construção.

A partir da colocação de França Filho (2003), infere-se que a gestão social possui objetivos claros, muito embora não possua meios de operacionalização definidos como na gestão privada que conta com um arcabouço teórico extenso. Ao concluir sua análise, o autor ressalta que o desafio da gestão social reside na identificação desses meios, adotando uma abordagem crítica que permita identificar aquilo que pode ser incorporado da gestão privada na social com o devido reconhecimento da sua especificidade e racionalidade.

Observando o pensamento dos autores citados, pode-se definir os componentes mais incidentes, como fatores indispensáveis a uma gestão social (SANTOS, 2009):

- Conhecimento e valorização da realidade, das demandas e das potencialidades locais;
- Limitado ou inexistente caráter tecnoburocrático;
- Interação negociada;
- Descentralização;
- Participação da população em diferentes atividades gerenciais: planejamento, execução, monitoramento e avaliação;
- Flexibilidade dos programas, serviços e recursos;
- Gestão em rede;
- Atuação intersetorial.

Enfim, o conceito de gestão social aponta para uma solução compartilhada pelos diversos entes (Estado, Mercado e sociedade civil) que sintetize a combinação de instrumentos oriundos da gestão privada (FRANÇA FILHO, 2003) em vista a realidade social.

A gestão de parcerias aparece como a forma mais adequada de colocar em prática a gestão social. Em seguida será discutido o seu conceito, suas características, seus benefícios e suas dificuldades, sua evolução, além de tratar das redes sociais, que nada mais é que um avanço no entendimento das parcerias. Portanto, para melhor configurar o conceito de gestão social, parte-se do conceito de parcerias e redes sociais como instrumentos para dar eficácia a gestão social.

2. GESTÃO DE PARCERIAS E REDES SOCIAIS: EM BUSCA DA GESTÃO SOCIAL

Como vimos na breve contextualização discutida acima, os meios para praticar a gestão social não são consensuais e tão pouco contam com um arcabouço teórico metodológico.

Pretendemos aqui abordar e propor a gestão das parcerias e das redes sociais como formas de operacionalizar a gestão social.

Cabe destacar a dificuldade de se padronizar o entendimento do que efetivamente é uma parceria social, pois muitos acreditam que se caracteriza numa relação pontual, ou seja, baseado numa doação. Já outros acreditam numa participação mais intensa, ou seja, que envolva o desenvolvimento conjunto de projetos comuns a várias organizações envolvidas, o que aqui será considerado como parceria social. Nesse contexto, Austin (2000) mostra a evolução do conceito de parceria por meio de um quadro que ele chama de continuum das parcerias.

Quadro 2 – Continuum das parcerias

	Estágio I	Estágio II	Estágio III
Natureza da relação	Filantropico	Transacional	Integrativo
Nível de engajamento	Baixo-----		→ Alto
Importância para a missão	Periférica-----		→ Central
Magnitude de recursos	Baixa-----		→ Elevada
Âmbito de atividades	Restrito-----		→ Amplo
Frequência da interação	Esporádica-----		→ Intensa
Complexidade administrativa	Simple-----		→ Complexa
Valor estratégico	Menor-----		→ Substancial

Fonte: AUSTIN, James. *The collaboration Challenge*. São Francisco: Jossey-Bass, 2000.

O autor caracteriza o estágio I - filantropico como a doação de dinheiro, produtos ou bens; já o estágio II - transacional vai um pouco além por envolver programa de marketing relacionado a uma causa, patrocínio de eventos, atividades voluntárias dos funcionários e o último estágio o III - interativo (o que consideramos como ideal) é caracterizado pelas organizações que passam a interagir com mais frequência e assume um número maior de atividades conjuntas, os volumes de recursos tendem a serem maiores também. Ele ainda conclui dizendo que o desafio das parcerias é evoluir da caridade para a cidadania, da ação individual para uma ação coletiva e da ação pontual para uma ação gerencial.

Inúmeros fatores têm impulsionado o surgimento de parcerias na gestão social, dentre eles destacamos: recursos escassos; lacuna entre o que a organização gostaria de realizar e o que efetivamente ela pode realizar; o Estado está desocupando espaços e privatizando organizações públicas e delegando operações de programas sociais (FISCHER, 2002); o fenômeno da globalização; o aumento da concorrência; a proliferação das organizações sociais; os incentivos por parte do Estado, ou seja, além de ser parceiro o governo cria condições para que as parcerias se realizem. Como exemplo desse fator, tem-se o caso do Programa Comunidade Solidária do Governo Federal, que busca estimular a parceria entre os três setores criando projetos abrangentes que possibilitam o desenvolvimento local. O programa atua basicamente em duas frentes, uma que busca promover parcerias entre o governo e as organizações da sociedade civil e a outra que busca articular parcerias dentro do próprio governo, entre os níveis federal, estadual e municipal, voltadas para o combate à pobreza e a promoção do desenvolvimento em municípios pobres.

Nesse contexto, Austin (2001) ainda destaca três forças que impulsionaram o surgimento das parcerias: a força política, ou seja, governos repensando seu papel e sua função; a força econômica, ou seja, recursos governamentais limitados tornando a cooperação uma nova fonte de renda; e a força social, ou seja, a sociedade está mais comprometida em resolver e se envolver com os problemas sociais.

Já Dowbor (2008: 166-167) salienta quatro macro-tendências que possibilitaram o desenvolvimento do paradigma da colaboração, são elas: conhecimento que é compartilhado e não se extingue nessa passagem; conectividade por diminuir as distâncias e as barreiras da

colaboração e torná-la mais rápida; urbanização, pois é na cidade que a colaboração efetivamente acontece e a primazia do social devido ao deslocamento das atividades econômicas que estão cada vez mais centradas em práticas sociais como saúde, educação, cultura que envolve processos colaborativos.

Num sentido mais amplo, Senge, Laur e Schley (2008) em seu mais recente livro “*A revolução necessária*” destacam a questão das parcerias como fundamentais para o desenvolvimento de um planeta sustentável. Eles avaliam como indivíduos de empresas e Organizações Não Governamentais - ONGs estão trabalhando para enfrentar os grandes desafios do planeta, como: aumento dos preços dos produtos alimentícios e agrícolas, degradação e escassez de água, dependência de combustíveis fósseis. Ainda colocam o desafio de tornar empresas e ONGs parceiras, salientando o papel da academia nesse processo para preparar profissionais capazes de lidar com os diversos setores.

As parcerias sociais permitem diversas possibilidades e podem ser formadas entre Estado, sociedade civil, empresas, igrejas, universidades, organizações internacionais, etc. Elas também podem trazer grandes benefícios para as partes envolvidas facilitando e tornando mais eficaz seu resultado final. Para as empresas as parcerias podem trazer retornos de produtividade, publicitário e tributário, ganhos de imagem, comprometimento e envolvimento dos colaboradores e uma expansão de sua responsabilidade social. Já para as organizações da sociedade civil podem alcançar suas ações de forma mais abrangente e ainda captar recursos com mais facilidade. Mesmo o Estado se beneficia ao efetuar uma parceria social, pois pode alcançar o problema de forma mais eficaz e na sua raiz.

Porém apesar de mais benefícios que dificuldades algumas questões podem limitar o funcionamento de uma boa parceria social. Com base nisso uma pesquisa realizada no Brasil para o Banco Interamericano de Desenvolvimento identificou alguns erros nas parcerias analisadas, tais como: baixo envolvimento de uma parceira com o projeto falta de confiança e compartilhamento de valores, diferenças operacionais entre as parceiras e principalmente o temor de uma organização não governamental em tornar-se dependente de uma parceira e essa impor modificações na sua forma de atuar.

Mesmo com algumas dificuldades Dulany (2005) enfatiza que num primeiro momento as parcerias podem parecer uma maneira difícil de abordar os problemas sociais. Porém, elas possuem um grande potencial para resolvê-los. O desafio para driblar as dificuldades das parcerias reside em encontrar instrumentos para superar os desequilíbrios de poder. Resistir as parcerias torna a solução dos problemas sócias cada vez mais difíceis (DULANY, 2005).

Contudo, a filosofia das parcerias vem se desenvolvendo para um conceito de rede, ou seja, evoluiu para uma estrutura menos formalizada e mais ágil. Podemos dizer que as redes sociais vão além das parcerias, pois nenhum ator detém o controle dos recursos e o processo total, além de ser um sistema de aprendizado recíproco que permite a construção de permanentes conhecimentos, ações e reformulações. Conforme Junqueira (1999), as redes são uma releitura da parceria das alianças que privilegia a autonomia, a importância da contribuição de cada sujeito para a construção do coletivo, do bem-estar da sociedade.

Uma rede social é, portanto, um encontro de organizações autônomas com identidade e posições claras que se fundamentam na definição de objetivos comuns buscando reduzir conflitos através da resolução de problemas baseada no consenso.

O objetivo comum construído coletivamente é fundamental para a rede, esse objetivo sempre se dá num determinado território, por isso a perspectiva de território é um item importante. De acordo com Koga (2003), em sua análise sobre a perspectiva territorial assumida no campo das políticas sociais, diz que o território representa o chão do exercício da cidadania, pois é onde se concretizam as relações da vizinhança, e solidariedade.

As redes têm como características fundamentais desenvolver aprendizado social de respostas adaptativas com melhores resultados que outras formas organizacionais, inclusive

melhor que as parcerias. (SIQUEIRA, 2000: 184). Nesse sentido, Junqueira (2000) complementa afirmando:

nas redes os objetivos definidos coletivamente, articulam pessoas e instituições que se comprometem a superar de maneira integrada os problemas sociais. Essas redes são construídas entre seres sociais autônomos, que compartilham objetivos que orientam sua ação, respeitando a autonomia e as diferenças de cada membro. Daí a importância de que cada organização pública, seja estatal ou privada, desenvolva seu saber para colocá-lo de maneira integrada a serviço do interesse coletivo.

Um ponto que surge com a questão da rede é o da horizontalidade, já que o poder deixa de ser vertical e centralizado e passa a ser o poder que se distribui no âmbito das organizações que compõem determinada rede. Portanto, a rede, sem ser criada por qualquer autoridade, surge e se mantém apenas pelo interesse coletivo dos indivíduos que a compõe, a autoridade não desaparece, é interiorizada de uma maneira que permite auto-organização e auto-gerenciamiento. (JUNQUEIRA, 2008) Isso significa que mesmo tendo recursos e poderes distintos, as organizações devem reconhecer que são iguais naquele determinado projeto.

Em um território, muitos atores podem articular-se em rede, mobilizadas por visões e objetivos compartilhados, para transformar situações. Redes acolhem entes autônomos, com suas identidades peculiares, para, em um relacionamento horizontal, realizarem ações com parceria, articulando múltiplos saberes, experiências e poderes, os quais tornam o conjunto mais apto para lidar com os complexos problemas apresentados à gestão social.(INOJOSA, JUNQUEIRA, 2008)

Num sentido mais amplo Fleury e Overney (2007) enfatizam o entendimento das redes como uma solução para administrar políticas e projetos onde os recursos são escassos e os problemas complexos, onde existam múltiplos atores envolvidos, onde há interação de agentes públicos e privados, centrais e locais, bem como uma crescente demanda por benefícios e participação cidadã. Dentre as principais características de uma rede social, destacam-se: participação de vários atores possibilitando uma maior mobilização por recursos e uma diversidade de olhares para a tomada de decisão, definição de prioridade de forma democrática, estrutura menos burocrática, maior flexibilidade o que possibilita uma gestão mais adaptativa, monitoramento como principal instrumento de gestão e objetivos e estratégias alcançados pelo consenso (FLEURY e OVERNEY, 2007).

Apesar das redes sociais serem mais adaptativas e menos formalizadas que as parcerias, elas também contam com certos limitadores. Nesse contexto, Fleury e Overney (2007) destacam alguns deles: a dificuldade da prestação de contas por envolver diversos participantes; a busca pelo consenso pode tornar certas decisões lentas; o compartilhamento das metas não garante o comprometimento dos participantes e isso é essencial para alcançar o sucesso e ainda colocam a dificuldade de coordenação de membros e metas, dentre outras características. No entanto, alguns fatores que podem limitar o funcionamento das redes podem também ser benéficos e fatores de sucesso como a questão dos múltiplos atores que podem gerar maior mobilização de recursos e uma diversidade de olhares sobre um mesmo problema. Cabe ainda destacar que existem muito mais fatores favoráveis do que contrários a utilização das redes para a solução dos problemas sociais.

De qualquer maneira, o enfoque das redes no contexto gestão pública local está relacionado à conceituação das redes como elementos componentes de uma visão estratégica mais ampla, envolvendo todos os setores sociais, voltados para garantir a geração de instrumentos de mobilização de recursos sociais, econômicos e ambientais, capazes de gerar as riquezas necessárias para garantir o desenvolvimento local.

Dessa maneira, o conceito de rede cria uma possibilidade de intervenção, gerando em cada um de seus membros a participação que ocasiona a criação de respostas novas aos problemas

sociais tornando mais eficaz a gestão social, que se caracteriza por ser intersetorial, articulando instituições e pessoas para construírem projetos, recuperar a vida e a utopia.

A análise dos casos, realizadas a seguir permitirá visualizar o papel das parcerias e redes sociais na construção da gestão social.

3. PROGRAMA UNIDADES PRODUTIVAS COMUNITÁRIAS PARA A CRIAÇÃO DE PEIXES EM TANQUES-REDE E PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO AGRONEGÓCIO DA FLORICULTURA

Os casos que serão analisados, a seguir, fazem parte das experiências premiadas e divulgadas pelo Programa Gestão Pública e Cidadaniaⁱⁱ, desenvolvido pela parceria Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e Fundação Ford e apoiado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, respectivamente nos anos de 2005 e 2000.

Foram premiados em cada ano vinte projetos e estes dois foram finalistas, por se adequarem na perspectiva da gestão social trabalhada no artigo, ou seja, são casos explícitos de administração participativa e flexível, que apresentam ações articuladas em parceria e em redes sociais e, fundamentadas nos princípios de descentralização e intersetorialidade - o que mostra uma tendência da gestão social. Além disso, por não se tratarem de programas recentes que adquiriram ao longo do tempo credibilidade, isso os credenciou para serem eleitos para análise desse artigo.

Primeiramente será apresentado o Programa de Unidades Produtivas comunitárias para a criação de peixes em tanques-rede, que se dá no município de Candeias do Jamari em Rondônia e tem como principal objetivo trabalhar em parceria com intuito de inserir a comunidade de pescadores locais numa nova forma de renda, preservando assim o meio-ambiente local. O segundo caso, será o Programa de Desenvolvimento do Agronegócio da Floricultura do Estado do Ceará que tem como objetivo criar emprego e renda para a população rural.

3.1 Programa Unidades Produtivas Comunitárias para a criação de Tambaqui em Tanques-Rede no município de Candeias do Jamari – Rondôniaⁱⁱⁱ

3.1.1 Contexto do Programa

No estado de Rondônia cerca de 60% da população vivem nas cidades. A redução das oportunidades de trabalho tornou o setor primário uma boa alternativa de renda para essa região. O potencial hídrico do estado de Rondônia conta com uma área fluvial de 1500 km de extensão. A pesca tem sido, portanto, a principal fonte de alimento da população. Porém, as espécies mais capturadas durante muito tempo tornaram-se escassas, o que acabou comprometendo a atividade. Famílias ribeirinhas que tinham a pesca como forma de subsistência, perderam o alimento rico em proteína e sua única forma de renda devido a pesca predatória na região. Os rios de Rondônia não são de grandes produções e sofrem pelo longo período de pesca predatória, então identificou-se a necessidade de criar uma piscicultura super-intensiva em tanques –rede como uma maneira de aproveitar racionalmente o potencial hídrico e produzir pescado em alta densidade.

O objetivo inicial do projeto era criar uma infra-estrutura técnica ao município para a produção, estudo e pesquisa sobre a criação de peixe em tanque-rede como uma forma de produção de alimento e redução dos estoques pesqueiros. Buscava, portanto, desenvolver uma tecnologia a fim de recriar a espécie Tambaqui sendo implementada sob a forma de unidades produtivas comunitárias de criação.

Já com o projeto piloto, em treze meses, foram obtidos um recorde regional em produtividade em torno de 135 mil vezes a produtividade natural do rio Candeias.

3.1.2 Gestão de parcerias

O projeto foi fruto da parceria entre os governos na esfera Estadual e Municipal junto com a colônia de pescadores de Candeias e as centrais elétricas do Brasil (Eletronorte) e tem como objetivo final a promoção de sustentabilidade do potencial aquícola e gerar emprego e renda, além de alimento para as famílias, tudo isso através do desenvolvimento de tecnologia apropriada para a criação de peixes em tanques-rede.

O projeto contou com o envolvimento das parcerias desde sua fase inicial e foi dividido em 4 etapas na sua implantação: 1. Capacitação técnica dos pescadores, 2. Construção da infra-estrutura; 3. Realização de aulas práticas; 4. Curso de tecnologia do pescado. Os pescadores foram capacitados em um curso onde receberam informações relativas a: sistema de criação de peixes e tipos de piscicultura, matérias utilizados para a construção de tanques e flutuantes, critérios para escolha do local, métodos para a criação e seleção das espécies, noções de administração como mercado, época, transporte e comercialização, etc. Na segunda etapa foram construídas pelos pescadores duas casas flutuantes para dar suporte aos 28 tanques-rede. A terceira etapa, mais prática, envolveu treze meses de intercâmbio de saberes. A última etapa envolveu um curso participando esposas e filhos dos pescadores onde tinham aula referentes a conservação do pescado e a culinária regional à base de Tambaqui, além disso foi construído um “mercado do pescado”.

Foram construídos 28 tanques-rede com capacidade total de armazenamento de 51 mil quilos de peixes, 19 famílias (cerca de 100 pessoas) compõem um grupo de novos piscicultores que foram parceiros tanto na atividade de implantação como na comercialização do pescado. Essas famílias são chamadas de os pescadores que não pescam, preocupando-se apenas com sua capacitação técnica e a otimização do trabalho comunitário, manejo, conservação, comercialização e as possibilidades de culinária regional à base de Tambaqui. As receitas são divididas em 65% para as 19 famílias, 30% para a constituição de um fundo para reinvestimento e sustentabilidade e 5% para a colônia de pescadores.

Com o sucesso do projeto, recentemente foi testada outra espécie de peixe, a jatuarana, obtendo da mesma forma êxito em sua criação.

Cabe destacar que com diferentes objetivos institucionais os parceiros voltaram-se para o estímulo a produção de tecnologia aquícola às populações ribeirinhas, além de reconhecerem a necessidade de pesquisa científica com intuito de reduzir a pressão sobre os estoques pesqueiros. Ou seja, segurança alimentar e sustentabilidade ambiental como preocupações comuns dando direção ao Projeto.

O ponto forte do projeto foi o intercâmbio e o trabalho em parceria que transformou os pesquisadores, técnicos e os pescadores em co-participes em experimento científico, inovando na produção de pescado e na forma de organização do trabalho. Outro ponto favorável do projeto, apontado pelos gestores, técnicos, pesquisadores e pescadores e sua facilidade de aplicá-lo em outras comunidades. Mais de 20 comunidades aguardam o início do Programa e ele já começou a operar em mais dois municípios de Rondônia: Guajará-Mirim e Costa Marques.

3.2. Programa de Desenvolvimento do Agronegócio da Floricultura do Ceará^{iv}

3.2.1 Contexto do programa

No final dos anos 90 o estado do Ceará começou a implementar um programa a fim de desenvolver o agronegócio da floricultura. Foi a partir desse programa que o setor conseguiu se organizar aumentando sua competitividade e sua participação tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional.

O programa teve início quando o SEBRAE constatou que quase 80% das flores consumidas no Ceará vinham de São Paulo, mesmo o estado tendo condições propícias e adequadas para o cultivo de flores. A partir daí o Governo do Estado buscou desenvolver um programa que tinha como base a participação de grandes, médios e pequenos produtores. Porém essa integração era um grande desafio, pois envolvia uma articulação em rede de produtores e interessados. Outro ponto preocupante era tentar promover a integração entre pequenos e grandes produtores já que seus interesses eram distintos.

O objetivo inicial do Programa era gerar renda e emprego para os trabalhadores rurais, porém outras metas foram alcançadas paralelamente.

3.2.2 Gestão de parcerias

Desde o início a grande preocupação do programa através das atividades da gerência de flores do governo do estado do Ceará era estabelecer parcerias. Foi por meio dessas parcerias que se articulou o escoamento das demandas dos produtores para agentes financiadores, instituições de pesquisa, centros de capacitação e entidades públicas da administração municipal, estadual e federal que trabalham com o mercado exportador.

Ao todo, o programa conta com 14 parceiras, sendo dividida em dois grupos de atuação. Metade atua na área de produção de flores como atividades de pesquisa e capacitação técnica e a outra metade trabalha a parte da cadeia produtiva voltada para o mercado de exportação de flores.

A agência Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Universidade Federal do Ceará (UFC) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA Agroindústria Tropical) são parceiras ligadas ao desenvolvimento de atividades de pesquisa e difusão tecnológica com os floricultores e técnicos do governo cearense. O FINEP, por exemplo, oferece cursos, palestras e eventos técnicos para os floricultores tanto na parte produtiva como gerencial. Outro parceiro, o CNPq, viabiliza o funcionamento de unidades de inovação tecnológica. Na coordenação das atividades de capacitação está o Instituto Agropólos, uma organização social que tem como objetivo promover o desenvolvimento sustentável do Ceará. É esse instituto que articula a rede de parceiros e produtores.

Já a outra metade das instituições parceiras trabalha visando o mercado exportador. Nesse grupo, destacam-se parceiros como a APEX (Agência de Promoção de Exportação e Investimento) que promove a participação de floricultores e técnicos do governo em feiras internacionais. Além de realizar outras atividades como: prospectar novos mercados e desenvolver estratégias de marketing para os floricultores da região. A Superintendência Federal de Agricultura do Ceará (SFACE) é responsável pela parte burocrática da exportação, fornecendo suporte necessário. O SEBRAE/CE, O Instituto Brasileiro de Floricultura e a INFRAERO, também são parceiros que apoiam a exportação e comercialização. A INFRAERO, por exemplo, mantém um terminal refrigerado no aeroporto de fortaleza especialmente para preservar produtos como flores. Esse terminal foi construído com recursos do governo do estado e é mantido pela INFRAERO. Outros importantes parceiros são o Núcleo de Tecnologia Industrial do Estado do Ceará (NUTEC) e a Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia eles trabalham junto com o Programa de Apoio Tecnológico a Exportação (PROGEX) para solucionar problemas oriundos da comercialização e exportação das flores.

Existe também uma série de parcerias pontuais estabelecidas com municípios do Ceará, assim como a CEASA (Central de abastecimento do Ceará) que faz a comercialização de parte da produção.

Nota-se, que as parceiras voltadas para a capacitação e atividades de pesquisa focam suas atenções para o atendimento do pequeno e médio produtor, enquanto que as parceiras voltadas para a promoção das exportações privilegiam o grande produtor. Percebe-se que tanto os pequenos quanto os grandes são beneficiados com o programa.

O impacto dessas parcerias e do programa gerou 1200 empregos diretos, sendo a maioria dos empregados composta por mulheres o que contribuiu para a sua maior independência. Na parte econômica houve um significativo aumento na área cultivada para o plantio de flores, de 742%. Assim como cresceu as exportações que antes atingiam a marca de R\$ 320 mil em 2001 para R\$ 5,5 milhões em 2004.

Esses resultados revelam a importância do programa e o desenvolvimento do negócio da Floricultura no Ceará. Tanto que o crescimento desse setor na região chamou a atenção dos fornecedores que se instalaram em torno de Fortaleza. A questão ambiental também teve destaque no decorrer do programa com o desenvolvimento de novas espécies e com a manutenção da biodiversidade.

Cabe destacar, que o sucesso do programa só foi possível graças a sua articulação em rede, onde de um lado estão as cadeias produtivas e de forma transversal são trabalhadas áreas temáticas buscando a capacitação e o desenvolvimento tecnológico. Como resultado, em seis anos, o projeto promoveu uma revolução produtiva no estado do Ceará tendo todos os seus objetivos atingidos, transformando o Estado na terra das flores e isso ocorreu devido ao engajamento de todos os parceiros na figura dos órgãos público municipal, estaduais e federais e dos pequenos, médios e grandes produtores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão social é uma forma, talvez não a única, de gestão de políticas públicas, que baseada na articulação de parcerias e redes sociais faz uma discussão para seu entendimento. A gestão social possibilita: a mobilização das comunidades, a democracia interna dos processos decisórios, a transparência das decisões e ações e a criação de canais de participação que a tornem efetivamente representativa do querer local.

Assim, é fruto do mesmo processo de crescente conquista de espaços políticos e de participação da sociedade nas decisões do poder público, portanto, trata-se de espaço institucional aberto entre governo, mercado e sociedade civil organizada para a negociação de interesses diferentes (em alguns momentos, inclusive conflitantes). Como vimos nos casos apresentados em que a união principalmente entre o governo e a sociedade foram essenciais para a execução eficaz dos programas de gestão social. Como por exemplo, no caso do programa “Unidades produtivas comunitárias para a criação de peixes em tanques-rede” em que a comunidade local de pescadores, o Estado através da Secretaria de desenvolvimento ambiental, a Prefeitura, técnicos e pesquisadores trabalharam em parceria e conseguiram criar uma nova forma de renda para a comunidade de pescadores, além de preservar espécies de peixes devastadas pela pesca predatória. Assim como o projeto de “Desenvolvimento do agronegócio da floricultura do Ceará” tornou o Estado especialista no plantio de flores. Isso foi possível graças a uma ação integrada em rede dos parceiros o que beneficiou tanto os pequenos produtores com cursos de capacitação, como os grandes produtores ao torná-los competitivos para se inserir no mercado internacional.

É perceptível que a gestão social exclusivamente realizada pelo poder público estatal evoluiu para a interação entre diversos atores que são mediados pelos objetivos organizacionais que privilegiam o coletivo, e não os interesses do poder. Em processo de

convergência, as organizações formam parcerias ou se articulam em redes sociais para inovar e criar de maneira dinâmica a realidade social cada vez mais complexa – é necessário compreender a sociedade em suas diversas dimensões (geográficas, políticas e estratégicas) e construir um saber local coletivo.

Nesse sentido, a formação de parcerias e as redes sociais desempenham um papel fundamental na articulação do poder e na busca do compromisso com as mudanças (descentralização do poder) para alterar práticas e integrar ações que favorecem a inclusão social e a qualidade de vida de parcela da população. Logo, acredita-se que é através das parcerias e das redes sociais que se conseguirá orientar uma direção para se trabalhar a questão da gestão social.

Enfim, a gestão social, deve ir além dos modismos, rótulos e ideologias. Ademais, infere-se que inexistente um “modelo” único e fechado de gestão social, e, portanto, cabe à academia e aos gestores, com a sociedade civil organizada, e numa visão crítica, a busca por soluções compartilhadas e adequadas à realidade brasileira e as especificidades regionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUSTIN, James. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.

_____. *The collaboration Challenge*. São Francisco: Jossey-Bass, 2000.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. *Parcerias sociais na América Latina: a colaboração entre empresa e organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. *Introdução a Temática da Gestão Social*. In: Ávila, Célia M. (Org.). *Gestão de projetos sociais*. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, 1999.

_____. *Gestão social: alguns apontamentos para o debate*. In: RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Orgs.). *Gestão Social - uma questão em Debate*. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999.

_____. *A Ação em rede na implementação de políticas e programas sociais públicos*. Revista de Información del Tercer Sector, abril 2003.

COLUCCI FILHO, A. A. *Gestão de políticas sociais – A necessidade de um Estado “rede”*. FGV-SP, 2001.

DOWBOR, Ladislau. *Gestão Social e transformação da sociedade*. Disponível em: www.dowbor.org. Acessado em: 20/02/2008.

_____. *A gestão social em busca de paradigmas*. In: RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Orgs.). *Gestão Social - uma questão em Debate*. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999.

_____. *Democracia Econômica – Alternativas de Gestão Social*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

DULANY, Peggy. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para a colaboração. In: IOSCHPE, Evelyn (org.). Terceiro setor desenvolvimento sustentável. São Paulo: Paz e Terra, 2005, p.63-73.

FISCHER, Rosa Maria. *O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Sônia. OVERNEY, A. M. Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

FRANÇA FILHO, Genauto. *Gestão Social: um conceito em Construção*. In: Anais do IX Colóquio Internacional sobre Poder Local. Salvador: Colóquio internacional sobre poder local, 9, 15-19 junho de 2003, 2003.

FUJIWARA, Luis. Ceará: a terra das flores, 2005. Disponível em: <http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/20experiencias2005/08ceara_a_terra_das_flores.pdf>. Acesso em: 15 out 2008.

INOJOSA, Rose Marie Inojosa, JUNQUEIRA, Luciano Prates A. Práticas e Saberes: desafios e inovações em gestão social. o&s - v.15 - n.45 - Abril/Junho - 2008

JUNQUEIRA, Luciano Prates A. Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais na saúde. Revista de Administração Pública – RAP n.6, 2000.

_____. Articulações entre o serviço público e o cidadão. In: X Congreso Internacional del CLAD, 2005, Santiago del Chile. X Congreso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y dela Administración Pública, 2005.

_____. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. In: CAVALCANTI, M. (Org.). Gestão social estratégias e parcerias: redescobrimdo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. Descentralização, Intersetoriedade e Rede como Estratégias de Gestão da Cidade. Revista FEA-PUC SP, vol 1, pp 57-72, 1999.

_____. Gestão Social: organização, parceria e redes sociais. In: CANÇADO, A.C.; SILVA JUNIOR, J.T.; SCHOMMER,P.; RIGO, A.S.. (Org.). Os desafios da formação em gestão social. 1a. ed. Palmas, TO: Previsão, 2008, v. 02, p. 87-103.

KOGA, Dirce. *Medidas de cidades: entre territórios de vida e territórios vividos*. São Paulo: Cortez, 2003.

PRADO, O. Parceria nos Morros, 2005. Disponível em: <http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/20experiencias2005/015parceria_nos_morros.pdf>. Acesso em: 20 jul 2008.

SANTOS, Margarida Maria dos. Gestão Territorial e Políticas Públicas: Questões e Desafios Atuais. ENAPEGS: 2009.

SENGE, Peter; LAUR, Joe; SCHLEY, Sara. *The necessary revolution*. Batnam Books, 2008.

SIQUEIRA, Moema. Redes sociais na gestão de serviços urbanos. Revista de Administração Pública – RAP n.6, 2000.

SINGER, Paul. *Alternativas da gestão social diante da crise do trabalho*. In: RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Orgs.). Gestão Social - uma questão em Debate. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Coord.). *Gestão Social, Metodologia e Casos*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ⁱ O modelo começou a se delinear após o crash da Bolsa de Valores de Nova York em 1929 e consolidou-se após a Segunda Guerra Mundial. O conceito fundamental era a conciliação entre os interesses da classe trabalhadora e os empresários, evitando a eclosão de conflitos e greves. Esse modelo engendrou um modo específico de pensar a gestão social: i) gestão centralizada no Estado-Nação; ii) políticas sociais universalistas, processadoras de serviços padronizados, inspirados nos ideais igualitaristas de atenção aos cidadãos; iii) gestão hierarquizada e setorização da política social; iv) consolidação da sociedade salarial, com a generalização e mundialização da figura do trabalhador assalariado; v) primazia do Estado regulador (COLUCCI FILHO, 2001).

ⁱⁱ Organizado pela Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP) e a Fundação Ford, com apoio do BNDES, o Programa Gestão Pública e Cidadania consiste num conjunto articulado de atividades, orientado para identificar, premiar, disseminar e analisar experiências inovadoras de governos estaduais, municipais e de organizações indígenas no Brasil. Como resultado de um ciclo de premiações anual, em funcionamento desde 1996, o Programa reúne hoje informações sobre mais de 8 mil programas, projetos e atividades governamentais vindos de todos os Estados da federação, de mais de 500 municípios e de diversas organizações indígenas. O material resultante do trabalho desses anos de funcionamento do Programa vem servindo de base empírica para diversos estudos e pesquisas, sejam aqueles que tratam de políticas setoriais (políticas e programas de saúde, políticas para crianças e adolescentes, por exemplo), de temas transversais, como "continuidade e descontinuidade de políticas", "incorporação da perspectiva de gênero por políticas públicas locais", "novos arranjos institucionais", "parcerias no combate à pobreza", ou outros; e também sendo utilizado na atividade docente. Informações retiradas do site: <http://www.forumseguranca.org.br/praticas/programa-gestao-publica-e-cidadania>, acessado em: 26/09/2008.

ⁱⁱⁱ As informações referentes ao programa foram baseadas no artigo de SALGADO, Sílvia Regina da Costa. Unidades Produtivas comunitárias para a criação de Tambaqui em tanques-rede no Município de Candeias do Jamari- Rondônia, 2005. Disponível em: <
http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/20experiencias2005/1unidades_produtivas_comunitarias_para_a_criacao_de_peixes_em_tanques-rede.pdf>. Acesso em: 15 out 2008.

^{iv} As informações referentes ao programa foram baseadas no artigo de FUJIWARA, Luis. Ceará: a terra das flores, 2005. Disponível em: <
http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/20experiencias2005/08ceara_a_terra_das_flores.pdf>. Acesso em: 15 out 2008.