RAP

SEÇÕES ESPECIAIS

"Espaço dedicado à divulgação dos programas de pesquisa e de estudos e análises sistemáticas levados a efeito pela comunidade acadêmica da EBAP/FGV"

PROGRAMA DE ESTUDOS EM GESTÃO SOCIAL

PROGRAMA DE ESTUDOS E PESQUISAS EM REFORMA DO ESTADO E GOVERNANÇA

A CONJUNTURA DAS ESCOLHAS PÚBLICAS

PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO NOS ESTADOS E MUNICÍPIOS

Programa de Estudos em Gestão Social

Coordenação: Fernando Guilherme Tenório

"Programa dedicado à produção de estudos e à divulgação de experiências em gestão social, preocupado com o enriquecimento da participação pública nos destinos da cidadania contemporânea."

Formação para gestão social

Fernando Guilherme Tenório*
Frederico Lustosa da Costa*
Tânia Maria de Souza**

Durante mais de 50 anos – do início da década de 30 até meados dos anos 80 – o Estado brasileiro foi o principal agente do desenvolvimento econômico do país. Dentro do modelo de substituição de importações, assumiu papel significativo no próprio sistema produtivo, participando ativamente da produção de matérias-primas e da geração de infra-estrutura.

Nessa etapa da formação brasileira, o imperativo do crescimento, não obstante ter permitido a ampliação das oportunidades de emprego e de geração de renda, relegou a segundo plano os objetivos do desenvolvimento social. Para aliviar tensões e reduzir assimetrias sociais, o populismo clientelista acenava com benefícios para corporações e grupos preferenciais. Durante muito tempo, acreditou-se na máxima que recomendava deixar primeiro o bolo crescer para depois reparti-lo. A lógica da maximização de resultados se impôs como critério de relevância da ação pública e invadiu todos os espaços da vida social, transformando-se num valor amplamente partilhado.

A crise dos anos 80 evidenciou o esgotamento desse modelo. O Estado perdeu sua capacidade de financiar o investimento em infra-estrutura e sua ação no setor produtivo se tornou disfuncional para o mercado globalizado. Impunha-se uma reforma do Estado que, ao mesmo tempo que reduzisse sua participação no sistema produtivo, ampliasse sua capacidade de implementar políticas públicas e prestar serviços sociais prioritários. Essa mudança de perspectiva implica uma inversão de prioridades e a adoção de novos modelos de gestão. O Estado deve passar a priorizar efetivamente a área social. Por outro lado, deve buscar padrões de eficiência mais elevados, de sorte a ampliar a efetividade do investimento social.

As estratégias para a superação desse modelo, com seus diferentes programas de ajustamento e estabilização, geralmente trouxeram como efeito colateral o agravamento dos problemas relacionados à pobreza, ampliando o contingente de excluídos e penalizando ainda mais determinados grupos, como os das mulheres e crianças. Essas novas realidades deram outra dimensão ao tema da pobreza, colocando-o em primeiro plano nos contextos governamental, não-governamental, uni-

* Professores da EBAP/FGV
** Técnica acadêmica da EBAP/FGV

versitário e mesmo empresarial. À motivação moral de todos os tempos vieram juntar-se, mais recentemente, os requisitos do próprio crescimento econômico. Existem claras evidências de que a pobreza é um obstáculo ao desenvolvimento sustentável.

O combate à pobreza e à exclusão exige, portanto, a mobilização do Estado e da sociedade como um todo, de sorte que se possa encontrar novas formas de atendimento às demandas sociais prioritárias, de prestação de serviços sociais básicos e de financiamento do investimento social, porque nem sempre o aumento nos "gastos" sociais tem tido a contrapartida proporcional no aumento dos serviços oferecidos e menos ainda o impacto desejado na melhoria das condições de vida dos grupos beneficiários. Há, de fato, um déficit de eficiência gerencial na gestão de programas e projetos sociais.

Só a arregimentação de profissionais especialmente capacitados para essa tarefa pode dar conta dos enormes desafios a enfrentar, pois a gerência de programas e projetos sociais deve ser exercida por um profissional polivalente, capaz de identificar problemas, formular diagnósticos, estabelecer objetivos, formar e liderar equipes, distribuir autoridade e cobrar responsabilidades, negociar e dirimir conflitos, estabelecer parcerias e alianças estratégicas e decidir em ambiente de incerteza. Para desempenhar esses diferentes papéis, o gerente social deve desenvolver suas competências técnica, administrativa, interpessoal e política. Ou seja, desenvolver os valores, conhecimentos, habilidades e atitudes que esses mesmos papéis requerem para uma adequada inserção na vida econômica, social, política e institucional da comunidade onde esse profissional atua.

Foi a partir dessa concepção de gerência social que a EBAP concebeu o seu Curso de Capacitação de Gerentes Sociais. Caracterizado pela busca de conciliação das dimensões valorativas, conceituais e instrumentais que favoreçam a formação de gerentes eficazes e lideranças engajadas na transformação da administração pública brasileira, enfatiza aspectos práticos no uso de instrumentos de gerência social contemporâneos, adequados política e tecnologicamente às demandas por serviços sociais do contexto brasileiro.

O curso procura tirar o maior proveito da oportunidade estratégica, em termos de investimento social, de capacitar gerentes na formação de políticas públicas e na articulação de redes interinstitucionais capazes de maximizar o uso de recursos e esforços despendidos pelas várias organizações que atuam em uma mesma região. No caso específico das políticas sociais, dada a natureza integrada dos problemas, que não podem ser resolvidos de uma perspectiva setorial, a necessidade de melhor articulação entre os diferentes níveis de governo e a sociedade civil é requisito fundamental para a efetividade da ação pública.

Banco de dados

Oliveira, Graziela. Democratização das relações de trabalho na empresa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, *31*(4),1991.

Este artigo cita programas participativos de iniciativa empresarial, como o CCQ e o da qualidade de vida no trabalho, entre outros, que visam principalmente à democratização das relações de trabalho, partindo de uma perspectiva que limita a atuação do trabalhador. A autora explica que este limite é dado pelo fato de que todos os programas introduzidos negam ao trabalhador uma participação na tomada de decisões na empresa. Mostra que, em

contraste com os programas de iniciativa empresarial, existem os de iniciativa dos trabalhadores. Conclui que estas iniciativas vindas dos trabalhadores dão provas de que apenas através da participação em todos os níveis da organização do trabalho é que surge a oportunidade de adquirir uma visão global do processo de trabalho e, desta forma, introduzir uma verdadeira democracia na empresa.[1]

Siqueira, Moema de Miranda. Cultura e organizações públicas. *Revista do Serviço Público*, ano 47, *120*(2), maio/ago. 1996.

Este artigo analisa a cultura como conjunto de valores sociais, estendendo-se à cultura interna das organizações, essencial para viabilizar as estratégias e os processos de mudança. Segundo a autora, seu interesse pelo tema justifica-se pelo fato de as organizações públicas serem financiadas pelo contribuinte. O artigo aborda o tema sob vários enfoques. A abordagem comportamental compreende o enfoque sistêmico (organização do comportamento), o clima organizacional (grau de satisfação), os estudos de QVT (qualidade de vida no trabalho) e o comprometimento organizacional (identificação do indivíduo). Na abordagem psicológica são tratados os enfoques cognitivo (aprendizagem individual), psicanalítico (identidade individual e coletiva) e antropológico (integração de material tecnológico, sociológico e ideológico). A autora propõe referências que orientem esse espaço. Para ela, a abordagem interdisciplinar amplia a capacidade de análise e compreensão do fenômeno.[2]

[1] Resenha de José Luís de Abreu Dutra.

Aconteceu

- Na primeira semana de abril tiveram início as aulas do Curso de Gestão Social oferecido pelo Programa de Estudos em Gestão Social da EBAP no âmbito da Rede Nacional de Capacitação em Gestão Social do Programa de Apoio à Gestão Social do Gabinete Civil da Presidência da República. As atividades da segunda turma terão início em maio.

- O livro *Gestão social: metodologia e casos,* coordenado por Fernando Guilherme Tenório, deverá ser lançado pela editora da Fundação Getulio Vargas no primeiro semestre de 1998.

- O grupo de pesquisa Participação Cidadã na Gestão Pública: Práticas e Representações Sociais realizará seu segundo seminário de monitoração entre os pesquisadores argentinos, brasileiros e chilenos no período de 25 a 29 de maio, na Universidade Central do Chile.

Endereços:

- Fundação Getulio Vargas/Escola Brasileira de Administração Pública
  Praia de Botafogo, 190, sala 426G
  Botafogo, Rio de Janeiro, RJ
  CEP: 22253-900
  Tel.: (021) 536-9146
  Fax: (021) 536-9132
  E-mail: pegs@fgv.br

[2] Resenha de Leriana Del Giudici Figueiredo.