

RAP

SEÇÕES ESPECIAIS

✓ BOLETIM PEGS

✓ REFORMA DO ESTADO E GOVERNANÇA

✓ A CONJUNTURA DAS ESCOLHAS PÚBLICAS

✓ PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO
NOS ESTADOS E MUNICÍPIOS

Programa de Estudos em Gestão Social — PEGS

Coordenação:
Fernando Guilherme
Tenório

Artigo

Gestão social

Fernando Guilherme Tenório¹

¹ Professor da EBAP/FGV
e coordenador do PEGS.

Presenciamos atualmente uma rápida reformulação de valores e estratégias de produção e reprodução da vida social. Ao mesmo tempo que a economia abandona progressivamente os limites do Estado nacional, formando blocos que extrapolam seus limites econômicos e políticos, cresce também, em importância, a ação localizada, comunitária, como forma de evitar ou controlar problemas de ordem universal.

Problemas como a miséria, a degradação ambiental e o desrespeito aos direitos humanos substituíram a pauta internacional, outrora dedicada exclusivamente às questões bélicas. Hoje, esses problemas recebem *status* de ameaças à sobrevivência do planeta. Os caminhos apontados como solução têm passado por um tema que cresceu em importância, sobretudo a partir da década de 70: o envolvimento da cidadania na participação de seus destinos. Por esta ótica, haveria uma complementaridade entre interesses locais e globais, caminhando, quem sabe, para um cenário internacional livre de conflitos.

A proximidade entre interesses globais e locais é ressaltada pelas vantagens, já comprovadas, quando há co-responsabilidade dos diferentes atores envolvidos em determinado processo societário, que deve fluir por meio de diferentes canais decisórios existentes em um contexto social. A multiplicidade desses canais requer a representação da cidadania em seus diferentes papéis, exigência básica para que o processo decisório democrático seja efetivado.

A democracia participativa reclama, portanto, que cada ator social seja co-responsável pelas ações de interesse comunitário. Ela impõe que as organizações públicas direcionem suas tecnologias no atendimento das distintas demandas geradas pela comunidade. A orientação técnica para atender a essas diferenças passa, necessariamente, por um processo de implantação de políticas públicas em que a cidadania esteja presente, desde a etapa da elaboração do projeto até sua avaliação de impacto.

Este processo de implantação de políticas públicas, pressupõe a livre circulação de informações, além de ações desempenhadas de maneira orgânica. Portanto, não significa transmitir, monologicamente, discursos técnicos para o público a ser beneficiado, mas trabalhar com ele, dialogicamente, sobre a produção e reprodução de alternativas que colaborem na solução de seus problemas.

Agências de cooperação internacional, ONGs, bancos e/ou agências de desenvolvimento, experiências de governos municipais e estaduais, e a sociedade civil organizada de um modo geral, têm ressaltado as vantagens de gestões que contam com a participação e o envolvimento das populações locais, principalmente quando, com elas, identificam seus problemas e implementam soluções.

E essas são as discussões que vêm ocorrendo no campo da tecnologia da *gestão social*: ação gerencial que se desenvolve por meio da interação negociada entre o setor público e a sociedade civil, na qual o tradicional caráter burocrático-centralizador da gestão pública cede lugar ao caráter comunitário-descentralizador da *gestão social*.

O conceito de *gestão* não significa, de antemão, ausência do poder público ou transferência de suas competências para a população, mas a interdependência deste com a razão de ser de sua existência, o cidadão. Para tanto é necessário que a capacitação do agente público, seja considerada, apontando-se, entre outros conteúdos racionalizadores de suas ações, os seguintes:

- reconhecimento de que a comunidade tem capacidade de contribuir para seu próprio desenvolvimento;
- trabalhar com a participação da comunidade na identificação do problema, e elaboração, execução, acompanhamento e avaliação das soluções;
- compreensão dos valores, costumes, crenças, necessidades e objetivos da comunidade;
- permanente delegação de poder ao pessoal de campo;
- mudança da perspectiva de funcionário para cidadão-funcionário.

Finalmente, para tornar efetivo este conteúdo mínimo, que contribuiria para o desenvolvimento da dialogicidade entre o setor público e a cidadania, é necessário trabalhar com algumas estratégias de participação, tais como a criação de:

- órgãos consultivos com participação da sociedade civil;

- procedimentos formais de consulta entre funcionários e comunidades;
- procedimentos para monitorar e avaliar as ações do poder público pela sociedade civil;
- eventos de capacitação que envolvam, interativamente, funcionários e membros da comunidade.

Banco de dados

Pellegrini, Marlou Zanella. Planejamento participativo: um processo político. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, 4(2): 129-31, jul./dez. 1986.

Esse artigo apresenta o planejamento participativo como um processo político que congrega grupos com interesses diferenciados, implicando um jogo de forças cujo resultado está vinculado à decisão da maioria e em benefício dessa maioria. Além disso, destaca que o planejamento participativo prevê que diversos grupos participem da definição dos objetivos da organização.²

² Resenha de Cecília Vescovi de Aragão.

Vetter, Steve. Cidadania participativa é investimento social. In: *Cidadania participativa. Responsabilidade social e cultural num Brasil democrático*. Rio de Janeiro, Texto e Arte, 1995.

O autor afirma que a cidadania participativa se constrói na auto-realização de projetos comunitários, sob exclusivo controle de seus participantes. É uma afirmação de independência e autogestão, contrariamente ao clientelismo ou assistencialismo, que apenas criam cada vez mais demandas. O desafio para a América Latina é considerar a cidadania participativa como investimento social.³

³ Resenha de Adriana Bezerra Cardoso.

Instrumentos

Ministério Público (MP) — procuradorias públicas federal e estadual

Segundo a Constituição Federal (art. 129), as funções do Ministério Público são: zelar pelo efetivo respeito aos direitos assegurados na Constituição e promover o inquérito civil e a ação civil pública, para proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos. Sendo assim, o Ministério Público e as procuradorias têm competência para embargar e obstruir a execução de empreendimentos, assim como imputar indenizações.

Aconteceu

- Está entrando em sua segunda etapa o *Prêmio Fenead — I Concurso Nacional de Projetos Sociais*, que visa a incentivar alunos de administração a produzir e se preparar para a atuação junto ao terceiro setor e a ter iniciativas de ordem social. Serão premiados os três

melhores projetos, que receberão até R\$20.000,00 para sua implementação.

- No *III Encontro Nacional de Estudos Estratégicos*, em outubro, realizou-se uma mesa-redonda que discutiu o tema *Gestão social: viável?*, com a participação de José Albino de Melo (Centro Nacional de Movimentos Populares), Jorge Eduardo S. Durão (Abong) e Sidney Lianza (UFRJ), sob a coordenação de Fernando Guilherme Tenório (FGV). Também foram apresentados os seguintes trabalhos: *O ambientalismo e as questões sociais contemporâneas: oportunidades e complementariedade* (Tânia Maria de Souza); *Discursos participativos* (Adriana Bezerra Cardoso); *Entre os discursos e as práticas em gestão social* (Adriana Bezerra Cardoso, Lessandra Silva e Tânia Maria de Souza).

Praia de Botafogo, 190, 5º andar — sala 502
Rio de Janeiro — RJ — Brasil — 22253-900

Tels.: (021) 536-9146

(021) 536-9183

(021) 536-9157

Fax: (021) 536-4349

E-mail: pegs@sede.fgv.br

Endereços