

GESTÃO SOCIAL: APLICAÇÃO EM PROJETOS COMUNITÁRIOS

Carlyle Tadeu
Falcão de
Oliveira

Ana Carla
Prado da
Silveira

Ana Cristina
Valente Borges

Claudio de
Souza Osias

Glauco da
Costa Knopp

Rodolfo Muanis
Fernandes de
Castro

Fundação Getúlio Vargas - FGV

Resumo

A capacidade do Estado em atender a todas as demandas da população brasileira é reduzida. Em vista disso, vê-se, atualmente, a mobilização por parte de comunidades em encontrar soluções para seus problemas mais críticos, a partir de atividades que elas mesmas possam desenvolver. O trabalho tem o objetivo de mostrar como a experiência de interação entre academia e sociedade, intermediada por uma instituição religiosa, contribui para o desenvolvimento de duas iniciativas – uma associação de mulheres que produz e comercializa produtos desidratados (frutas, frutos, hortaliças e ervas) e uma horta orgânica comunitária – que visam: inserção de jovens e adultos excluídos em atividades produtivas, geração de renda, abastecimento local e reeducação alimentar, no contexto da gestão sócio-ambiental. A iniciativa integra duas comunidades nas quais os resíduos do projeto de uma são transformados em insumo para o projeto da outra. Procura-se demonstrar dois casos da aplicação da gestão social em projetos comunitários, que resultaram em uma sinergia positiva e eficiente na resolução de problemas sociais.

Palavras-chave: Gestão social, projetos comunitários, tecnologia social.

1 Introdução

A cidade do Rio de Janeiro enfrenta diversos problemas de ordem social onde a falta de políticas públicas bem elaboradas e estruturadas faz com que, juntamente com o Estado, as comunidades busquem novas formas de interação social. Esse esforço realizado, impulsionado em reação à inoperância do poder público, concorre para o fortalecimento da parceria do ambiente acadêmico com as comunidades. O presente artigo apresenta uma aplicação de técnicas de gestão social a partir de um processo ensino-aprendizagem onde há uma troca de experiências entre o universo acadêmico e a sociedade.

A partir de uma parceria entre a Academia e comunidades do Rio de Janeiro, intermediado por uma instituição religiosa, desenvolveu-se um programa cujo objetivo é atender às demandas comunitárias na gestão de seus projetos, que inclui a elaboração, administração e avaliação dos mesmos. Problemas locais concretos são o foco dos projetos desenvolvidos ao longo desse programa, que utilizou como metodologia a pesquisa-ação.

Neste artigo, são apresentados dois exemplos de aplicação de técnicas de gestão de projetos comunitários resultante da integração academia/comunidade: projeto Doce & Saúde Produtos Desidratados, com foco na produção de doces desidratados e a Horta Orgânica Comunitária, voltada para a produção de alimentos orgânicos.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico aqui apresentado foi adotado na experiência de interação Academia-comunidade. A pedagogia emancipatória de Paulo Freire (2005), a filosofia de trabalho com comunidades de Clodovis Boff (1986), as formas de transferência de tecnologia social do Instituto de Tecnologia Social (ITS) e as técnicas de gestão de projetos

comunitários, de Fernando G. Tenório (1998) possibilitaram o delineamento de uma estrutura básica que orientou as equipes comunitárias na concepção e construção de seus projetos.

As perspectivas pedagógicas de Freire (2005) e Boff (1986), alinha-se à ótica da gestão social proposta por Tenório (1998). Para o autor, o social é o “espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm direito à fala, sem nenhum tipo de coação” (TENÓRIO, 1998, p. 151) e a gestão social, é um “processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais)” (TENÓRIO, 1998, p. 151), objetivando a construção da cidadania, a partir da ótica da sociedade e da ótica do trabalho.

2.1 Tecnologia Social – Contribuições para Interação Academia-Comunidade

Tecnologia social é entendida como o “conjunto de técnicas, metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por elas, que representam soluções para a inclusão social e melhoria das condições de vida” (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2004, p.130).

Segundo o ex-Ministro Luiz Gushiken:

(...) falar em tecnologias sociais é abordar processos que, ao mesmo tempo, se inserem na mais moderna agenda do conhecimento e na mais antiga das intenções – a superação da pobreza. É falar do resultado concreto e inovador do trabalho de pessoas que resolveram problemas inspiradas pela sabedoria popular e com o auxílio de pesquisadores. É também falar de produtos de organizações da economia solidária que se inserem num circuito econômico cada vez mais significativo (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2004, p. 13).

A figura abaixo apresenta quatro visões sobre tecnologia social, dividida em quatro quadrantes com dois eixos (vertical e horizontal). O eixo vertical (da neutralidade) apresenta no seu extremo superior a percepção que considera a tecnologia como neutra, livre de valores econômicos, políticos, sociais ou morais; no extremo inferior, a perspectiva é condicionada por valores. No eixo horizontal (do determinismo) o extremo esquerdo apresenta a percepção que considera a tecnologia como autônoma; o direito, por sua vez, apresenta a percepção da tecnologia como controlada pelo homem.

Figura 1 – Quatro visões sobre a tecnologia



Fonte: Dagnino et al (2004, p. 48)

A combinação de cada uma das percepções extremas, agrupadas duas a duas, originam as visões explicadas na figura 1: instrumentalismo, determinismo, substantivismo e teoria crítica.

A tecnologia social desenvolvida no processo ensino-aprendizagem estaria bem próxima da visão da teoria crítica, visto que ela é condicionada por valores e controlada pelo homem, na busca de fins alternativos para a solução dos problemas encontrados em cada comunidade, reconhecendo o substantivismo de cada uma delas e criando suas próprias instituições para o desenvolvimento e controle dos projetos, com plena liberdade para construção das soluções aos problemas apresentados.

Portanto, a transferência de tecnologia social necessita de ações dialógicas semelhante à pedagogia da autonomia pregada por Freire e “não pode ser pensada como algo que é feito num lugar e utilizado em outro, mas como um processo desenvolvido no lugar onde essa tecnologia vai ser utilizada, pelos atores que vão utilizá-la” (DAGNINO *et al*, 2004, p. 57).

Uma forma de tecnologia social que pode ser desenvolvida e estimulada é a gestão de projetos comunitários pelos próprios atores que vivenciam uma dada realidade. Esses projetos, uma vez elaborados pela e para a comunidade, levando-se em conta as necessidades e demandas específicas daquele contexto, identificadas por quem com elas convive, tornam-se instrumentos importantes para as pessoas que normalmente são beneficiadas pelas políticas públicas e buscam transformar as condições de seu entorno.

2.2 Pesquisa-ação

A pesquisa-ação mostrou-se o método mais adequado uma vez que pretendia-se a intervenção participativa na realidade social do grupo pesquisado. É um método apropriado para conhecer e intervir na realidade social, graças à sua capacidade de estar em contato com os problemas reais. Nela, os participantes desempenham um papel ativo e, reconhecendo-se a complexidade da realidade social, todas as variáveis são consideradas na pesquisa (THIOLLENT, 1988).

Segundo Thiollent, a pesquisa-ação pode ser definida como:

(...) um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1988, p. 14).

Cabe destacar a adequação da pesquisa-ação à crescente preocupação com os aspectos sociais e éticos, em complementação aos tradicionais enfoques organizacionais e técnicos. Neste sentido, Thiollent (2005) destaca, entre outros, a possibilidade de emprego da pesquisa-ação em projetos solidários, nos quais sobressaem as dimensões culturais, sociais, e mesmo religiosas, advertindo sobre tal hipótese:

(...) de modo talvez mais acentuado do que em outras áreas, a pesquisa-ação em projetos solidários requer uma clara definição ética quanto ao relacionamento entre os participantes. A autonomia e o empoderamento dos beneficiários dos projetos devem ser almejados (THIOLLENT, 2005, p. 184).

Ainda segundo Thiollent (1988) e Vergara (2005), a pesquisa-ação é uma estratégia metodológica da pesquisa social, cujas características são: a) ampla interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada; b) resolver ou, pelo menos, esclarecer os problemas da situação observada; c) aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o “nível de consciência” das pessoas e grupos considerados, não se limitando, assim, a uma forma de ação (sob o risco de incorrer em ativismo); d) teoria fundamentada na ação e vice-versa; e) analisar a teoria durante o processo de mudança, provocado pela ação dos sujeitos; f) é recomendada para investigações com pequenos grupos, não sendo adequada para utilização em nível macrossocial.

Uma das principais limitações da pesquisa-ação é de base epistêmica. Devido ao fato de, concomitantemente, o pesquisador investigar e intervir na realidade social, ou seja, não haver o distanciamento necessário do objeto de pesquisa, corre-se o risco da pesquisa não atender aos critérios de cientificidade. Entretanto, uma pesquisa-ação pode ser bem conduzida, alcançando rigor científico ao retratar bem a realidade social e equacionando seus problemas sem parcialidade.

Também é possível dizer que, pelo fato de lidar com experiências singulares, seus resultados não são generalizáveis a outros grupos e outras realidades sociais.

2.3 Gestão de Projetos Comunitários

2.3.1 Elaboração de Projetos Comunitários

Projeto comunitário pode ser definido como um conjunto de atividades organizadas em ações concretas, com o objetivo de atender as necessidades identificadas por uma comunidade. A elaboração de projetos está dividida em quatro etapas: identificação, viabilidade, projeto e análise (TENÓRIO, 1995).

✓ Identificação

A partir da constatação da existência de problemas em uma comunidade, são identificadas necessidades, que poderão ser atendidas por meio da implantação de projetos.

O projeto deve ter uma estratégia de ação na qual a comunidade deixe de ser o sujeito passivo para ser o sujeito determinante do processo de transformação de sua condição sócio-econômica e política. O projeto só alcançará resultados positivos se a população a ser beneficiada se envolver em todas as etapas de sua elaboração (TENÓRIO *et al.*, 1995, p. 18).

Ainda conforme o autor, as atividades a serem desenvolvidas nesta etapa são:

- a) Levantar dados e informações preliminares, a fim de caracterizar o problema a ser estudado;
- b) Especificar a área na qual o projeto será realizado;
- c) Identificar a importância das necessidades a serem atendidas dentro da área especificada;
- d) Definir os objetivos a serem alcançados;
- e) Identificar os beneficiários do projeto;
- f) Identificar os recursos necessários: financeiros, humanos, materiais e tecnológicos.

✓ Viabilidade

Nesta etapa, deve-se identificar qual das alternativas elencadas anteriormente será mais viável sob os aspectos técnico, econômico, financeiro, gerencial, social e ecológico, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de Viabilidade

VIABILIDADE	DESCRIÇÃO
Técnica	Verificar se as tecnologias escolhidas serão adequadas em relação aos recursos aplicados e resultados possíveis de serem alcançados
Econômica	Verificar se os recursos naturais, humanos e materiais existentes atenderão às necessidades do projeto
Financeira	Verificar a viabilidade das despesas realizadas durante a execução do projeto
Gerencial	Verificar a adequação dos aspectos legais e técnicos da administração do projeto
Social	Verificar as conseqüências sociais resultantes da implantação do projeto
Ecológica	Verificar as conseqüências do projeto para a proteção do meio ambiente

Fonte: Elaborado pelos autores

✓ **Projeto**

Esta etapa consiste na descrição do conteúdo que deverá constar no documento que será apresentado em forma de projeto. Nele estão explicitados:

- a) diagnóstico – análise da área que será implantado o projeto, com informações sobre aspectos socioeconômicos e outras informações relevantes;
- b) beneficiários – o público-alvo do projeto;
- c) objetivos gerais e específicos;
- d) justificativa – relevância do projeto em relação aos problemas identificados;
- e) programação das atividades;
- f) descrição da metodologia de ação;
- g) identificação de órgãos e instituições financiadoras ou apoiadoras;
- h) programação orçamentária dos recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos;
- i) administração do projeto;
- j) metodologia de acompanhamento; e
- l) anexos, quando necessário.

✓ **Análise**

É a última etapa do projeto de elaboração e visa examinar se a proposta será capaz de atender a idéia ou problema originalmente identificado.

2.3.2 Administração de Projetos Comunitários

A administração de projetos comunitários envolve três funções básicas: administração de recursos humanos, materiais e financeiros (TENÓRIO, 1995), sendo definida como um conjunto de atividades que manejam de forma integrada estas três funções presentes em qualquer projeto, visando o interesse público.

✓ **Administração de Recursos Humanos**

Importantes em qualquer empreendimento, os recursos humanos tem um papel fundamental e decisivo em projetos comunitários, “pois são as pessoas, por meio de seu trabalho e esforço, que viabilizam as atividades comunitárias” (TENÓRIO, 1995a, p.76).

Tais atividades representam o conjunto de procedimentos e técnicas relacionadas com as funções planejamento, recrutamento, seleção, descrição de funções, treinamento, remuneração e análise de desempenho da administração de recursos humanos:

- a) identificar e selecionar os participantes com perfil mais adequado ao trabalho a ser desenvolvido;
- b) definir a função que cada um executará no projeto;
- c) treiná-los, incentivá-los, remunerá-los e administrar os seus desempenhos.

✓ **Administração de Recursos Materiais**

Assegurar a disponibilidade permanente dos recursos necessários ao projeto é o principal objetivo da administração de material. Para tal, se faz necessário controlar o consumo, a necessidade, a aquisição, a armazenagem e a distribuição dos diversos tipos de objetos, máquinas, equipamentos, móveis, alimentos etc., indispensáveis ao funcionamento do empreendimento.

Mapas de controle de materiais de consumo, ficha de controle de entrada e saída, inventário anual, controle de estoques, pedidos de compra e cadastro de fornecedores são alguns dos instrumentos e atividades necessárias ao atendimento das demandas que ocorrem ao longo da vida do projeto.

✓ **Administração de Recursos Financeiros**

“Contratar pessoas, comprar materiais, vender produtos ou serviços, receber repasses das instituições financiadoras ou ainda receber contribuições da comunidade, tudo isso envolve dinheiro e como consequência deverá ser administrado” (TENÓRIO, 1995a, p.65) a fim de que sejam alcançados os objetivos do projeto.

Prever e acompanhar os créditos recebidos e os desembolsos realizados para viabilizar a continuidade do projeto são atividades que devem ser apoiadas por instrumentos de gestão financeira, tais como: orçamento, livro caixa, fluxo de caixa e prestação de contas que facilitam e dão transparências aos resultados financeiros do projeto para a comunidade.

2.3.3 Avaliação de Projetos Comunitários

Antes do projeto, discute-se o futuro; durante, o presente; e depois, as ações realizadas – o passado. São momentos que correspondem, respectivamente, às etapas do processo de avaliação: análise, acompanhamento e avaliação final.

Vemos a avaliação de projetos como um processo de interação social no qual os diferentes atores (população beneficiada, agentes comunitários, financiadores etc.) negociam os saberes, isto é, colocam-os ‘sobre a mesa’ visando o bem comum da comunidade (TENÓRIO, 2003, p. 17).

✓ **Análise**

É realizada ao término do processo de elaboração do projeto analisando-se o que irá acontecer no futuro. Etapa normalmente realizada por quem irá apoiar ou financiar o projeto.

✓ **Acompanhamento**

É realizada durante a execução do projeto, controlando-se as ações presentes a fim de verificar se as atividades programadas estão sendo implantadas como planejado.

✓ **Avaliação Final**

É a última etapa no processo de avaliação de projetos, promovendo-se uma revisão das atividades realizadas (passado) para verificar se os objetivos planejados foram alcançados e os problemas identificados foram resolvidos.

3 Aplicação das técnicas de gestão social

A partir da transferência da tecnologia social de gestão de projetos foram desenvolvidos inúmeros projetos, dos quais dois serão aqui apresentados.

3.1 Doce & Saúde Produtos Desidratados

Este projeto tem sua origem na Associação de Mulheres Autônomas Kit Frutas – AMAKF – que desenvolvia atividades de geração de renda em âmbito familiar no ano de 1997, utilizando as instalações residenciais de uma das integrantes, localizada em Campo Grande no município do Rio de Janeiro. No início, o projeto contou com o apoio técnico da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, que transferiu ao grupo de mulheres a tecnologia da construção de um secador (desidratador) e algumas técnicas de desidratação de frutas; e um aporte financeiro inicial da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro.

Algumas destas mulheres residiam na comunidade de Vila Kennedy (Bangu) e perceberam naquela atividade a possibilidade de minimizarem dois grandes problemas identificados na região: a baixa renda dos habitantes e a falta de oportunidades de trabalho. De posse das técnicas desenvolvidas nas parcerias anteriormente citadas, no ano de 2002, a AMAKF reuniu as mulheres chefes de família daquela comunidade, transferindo a iniciativa informal e familiar para um espaço cedido por uma organização religiosa, marcando uma nova fase do projeto de elaboração de frutas, ervas, frutos e hortaliças desidratadas, agora denominado Doce & Saúde. Cabe salientar que a reformulação do projeto somente ocorreu a partir da participação dos integrantes do grupo no programa de gestão de projetos comunitários. Ademais, a participação dessas pessoas no referido programa foi fundamental para o aperfeiçoamento da sua capacidade de gestão, melhorando consideravelmente a qualidade das atividades desenvolvidas.

O projeto Doce & Saúde tornou-se um caso de referência e a associação começou a promover ações de disseminação do conhecimento técnico adquirido e de desenvolvimento social e cultural para as associadas e seus dependentes, melhorando a renda e a auto-estima destes.

Em 2006, esse mesmo grupo de mulheres acompanhado de novos membros de uma comunidade próxima voltou a participar do programa, para desenvolver um novo projeto que consistiria na criação de uma horta orgânica comunitária.

3.2 Horta Orgânica Comunitária do Barro Vermelho

O projeto da Horta Orgânica Comunitária foi desenvolvido na comunidade de Urucânia e Barro Vermelho, com a participação de pessoas da comunidade de Vila Kennedy envolvidas no projeto Doce & Saúde.

A preocupação com a situação de carência em que vive a população de seus bairros, aliada à crescente criminalidade existente entre os jovens, o acentuado número de desemprego, o alto índice de mães adolescentes e pré-adolescentes, a má qualidade de vida e saúde em que vivia a comunidade, além da existência de moradores da terceira idade

deprimidos e com baixa auto-estima motivou o desenvolvimento de um projeto de construção de uma horta orgânica comunitária capaz de minimizar estes tantos problemas.

O objetivo do projeto consiste na proposição de uma ação conjunta, para que, por meio do plantio e venda de produtos orgânicos fosse possível gerar trabalho, renda e qualidade de vida; preservação do meio ambiente; reeducação alimentar; redução da marginalidade, ressocialização e cidadania; promoção do interesse pela agricultura orgânica familiar; união e aconchego familiar; capacitação profissional de jovens e adultos; e estímulo ao trabalho com a terceira idade.

A equipe procurou integrar ações implementadas no projeto Doce & Saúde com a idéia da construção da horta orgânica. O elo entre os dois projetos é a utilização dos resíduos resultantes da empresa de produtos desidratados – cascas de frutas, frutos e hortaliças – que seriam agora transformados em insumos, matéria orgânica que viraria adubo na horta da comunidade vizinha. A integração dos grupos ultrapassou as fronteiras da experiência didático-pedagógica, as geográficas e também as temporais, garantindo continuidade na busca por soluções de problemas comuns às comunidades. Os participantes também vislumbraram a possibilidade da horta fornecer insumo para a empresa de frutas e doces desidratados, criando um ciclo contínuo de parceria e retro-alimentação entre os projetos.

4 Considerações Finais

Este artigo apresentou duas experiências de aplicação de técnicas de gestão de projetos comunitários resultantes da integração academia/comunidade: projeto Doce & Saúde Produtos Desidratados, com foco na produção de produtos desidratados e a Horta Orgânica Comunitária, voltada para a produção de alimentos orgânicos.

A aplicação da tecnologia social foi possível nessas experiências, como uma alternativa eficaz para a solução dos problemas sociais de cada comunidade, por meio do intercâmbio academia/comunidade.

As soluções foram construídas por meio da pesquisa-ação: ao mesmo tempo em que transferiram-se tecnologias sociais para a comunidade, um conhecimento sobre a realidade destas áreas da cidade foi repassado à academia.

Trabalhar com comunidades é uma experiência estimuladora e repleta de desafios, pois proporciona à academia a oportunidade de repensar não somente suas práticas, como a natureza da gestão social.

As duas iniciativas aqui apresentadas são exemplos da ampliação da capacidade comunitária para intervir na sua realidade social e gerar benefícios que podem ser compartilhados e replicados para outras comunidades. Considera-se, pois, que se trata de um caso de aplicação concreta da gestão social.

5 Referências Bibliográficas

BOFF, Clodovis. *Como trabalhar com o povo*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

DAGNINO et al. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL (Comp.). *Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 31. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL (Comp.). *Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão Social: Uma Perspectiva Conceitual. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, v. 32, n. 5, setembro-outubro 1998, p. 7-23.

_____. (Coord.). *Elaboração de Projetos Comunitários: uma abordagem prática*. São Paulo: Loyola, 1995.

_____. (Coord.). *Administração de Projetos Comunitários: uma abordagem prática*. São Paulo: Loyola, 1995.

_____. (Coord.). *Avaliação de Projetos Comunitários: uma abordagem prática*. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

THIOLLENT, Michel. Perspectivas de metodologia de pesquisa participativa e de pesquisa-ação na elaboração de projetos sociais. In: LIANZA, Sidney; ADDOR, Felipe (org.). *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

_____. *Metodologia da pesquisa-ação*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.