

SUMÁRIO – TABLA DE CONTENIDOS - CONTENTS

Editorial – Sobras de munição

- p.06

Frederico Lustosa da Costa

1. Um século de Alberto Guerreiro Ramos – teórico das organizações

- p.08

Rosane Aurore Romão Juliano, Rani Aurore Juliano e Filipe Romão Juliano

2. Política regional e planejamento cultural territorial no estado da Bahia

- p.25

Janaina Santos Dias

3. Consequências do produtivismo na vida docente

- p.40

Carla Guimaraes Ferreira e Claudio Marques Gurgel

4. Efetividade da capacitação no serviço público: percepção do cidadão como cliente em um estudo em instituições federais de ensino

- p. 57

Shirleia Araújo da Silva, Daniel Rosa Dutra e Denise Medeiros Salles

www.revistaeas.uff.br

Revista EAS. Niterói – RJ, v.4, n°2, julho-dezembro, 2019



DIREITOS

Os textos publicados na revista são de inteira responsabilidade de seus autores.

Permite-se a reprodução desde que citada a fonte.

DISPONIBILIDADE

A Revista Estudos de Administração e Sociedade está disponível em:

<http://revistaeads.uff.br>

CATÁLOGO

Revista Estudos de Administração e Sociedade – v. 4, n. 2, (2019) – Niterói
Universidade Federal Fluminense, 2017

Frequência: Quadrimestral

ISSN: 2525-9261

INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL

Publicação do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGAd
Universidade Federal Fluminense

(<http://www.adm.uff.br>)

INFORMAÇÕES DA EDIÇÃO ATUAL

Sigla e Nome do Periódico	Cidade de Edição	Volume (Edição Atual)	Número (Edição Atual)	Ano (Edição Atual)
EAS – Revista Estudos de Administração e Sociedade	Niterói/ Rio de Janeiro	v.4	n.2	Jul. Dez./ 2019

EDITOR-CHEFE

FREDERICO LUSTOSA DA COSTA

EDITOR DA SEÇÃO: ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRA

PAULO EMÍLIO MATOS MARTINS

**EDITOR DA SEÇÃO: ESTADO, ORGANIZAÇÕES E
SOCIEDADE**

CLÁUDIO ROBERTO MARQUES GURGEL

**COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO – PPGAd UFF**

EDUARDO CAMILO DA SILVA

COORDENADOR EDITORIAL

DÉBORA BOGÉA DA COSTA TAYT-SON

ASSISTENTES EDITORIAIS

DANIELA GOMES ALCANTARA
MARIANA RAMBALDI DO NASCIMENTO

COMITÊ EDITORIAL

- Prof. Antonio de Araujo Freitas Junior - *Fundação Getulio Vargas - FGV, Brasil*
- Prof. Bianor Scelza Cavalcanti - *Fundação Getulio Vargas – FGV, Brasil*
- Prof. Cláudia Souza Passador - *FEARP/USP, Brasil*
- Prof. Cláudio Roberto Marques Gurgel - *Universidade Federal Fluminense, Brasil*
- Prof. Clezio Saldanha dos Santos - *Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*
- Prof. Elvia Mirian Cavalcanti Fadul - *Universidade Salvador - UNIFACS, Brasil*
- Prof. Fernando, de Souza Coelho - *Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP), Brasil*
- Prof. Frederico Lustosa da Costa - *Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis., Brasil*
- Prof. Florence Pinot de Villechenon - *ESCP Europe, França*
- Prof. Joel de Lima Pereira Castro Junior - *Programa de Pós-graduação em Administração - PPGAd / Universidade Federal Fluminense – UFF, Brasil*
- Prof. Juan Mozzicafreddo - *ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Portugal*
- Prof. José Antonio Gomes de Pinho - *Escola de Administração/UFBA, Brasil*
- Prof. José Walkimar, de Mesquita Carneiro - *Universidade Federal Fluminense, Brasil*
- Prof. Maria Arlete Duarte de Araújo - *Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Brasil*
- Prof. Marcelo Fernando López Parra - *Universidad Andina Simon Bolívar – Ecuador*
- Prof. Marco Aurélio Marques Ferreira - *Universidade Federal de Viçosa, Brasil*
- Prof. Paulo Emílio Matos Martins - *Universidade Federal Fluminense, Brasil*
- Prof. Paulo Roberto de Mendonça Motta - *Fundação Getulio Vargas/EBAPE, Brasil*
- Prof. Sergio Azevedo Fonseca, *Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Unesp, Brasil*
- Prof. Sonia Maria Fleury Teixeira - *Fundação Getulio Vargas - EBAPE, Brasil*

SUMÁRIO – TABLA DE CONTENIDOS – CONTENTS

EDITORIAL – Sobras de munição

- pp. 06-07

Frederico Lustosa da Costa

1. Um século de Alberto Guerreiro Ramos – teórico das organizações

- pp. 08 - 24

Rosane Aurore Romão Juliano, Rani Aurore Juliano Aparecida Lima e Filipe Romão Juliano

2. Política regional e planejamento cultural territorial no estado da Bahia -

- pp. 25-39

Janaina Santos Dias

3. O Consequências do produtivismo na vida docente

- pp. 40 - 56

Carla Guimaraes Ferreira e Claudio Marques Gurgel

4. A Efetividade da capacitação no serviço público: percepção do cidadão como cliente em um estudo em instituições federais de ensino

- pp. 57-70

Shirleia Araújo da Silva, Daniel Rosa Dutra e Denise Medeiros Salles

EDITORIAL

Sobras de munição

Dando continuidade às comemorações da passagem do décimo aniversário de criação do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAd) da Universidade Federal Fluminense – UFF, esta edição especial da revista **Estudos de Administração e Sociedade** mobiliza, mais uma vez, a sua comunidade acadêmica para confraternizar com o campo da Administração, em particular, e o das Ciências Sociais Aplicadas, em geral, expondo, a juízo criterioso de avaliadores independentes, o melhor da produção acadêmica do Mestrado em Administração.

Por tratar-se de uma edição comemorativa, uma última vez esta EAS permitiu-se transgredir nas melhores práticas de publicações científicas, acolhendo textos marcados por certa endogenia. Essa ressalva não desqualifica o material selecionado, seja porque foi submetido a revisões minuciosas (*peer review* e *blind review*), obedecendo a critérios de rigor e relevância, seja porque seus autores estão hoje integrados a outros centros de pesquisa de grande reconhecimento. Como aconteceu no número anterior, alguns artigos nasceram de dissertações; outros são frutos de trabalhos de qualidade elaborados durante o cumprimento dos créditos dos então estudantes. Alguns textos são assinados apenas por estudantes; outros em coautoria com seus orientadores.

Mais uma vez, a perspectiva crítica orienta as análises e discussões dos artigos selecionados, seja pela escolha temática, seja pela literatura referenciada, seja ainda pelo lugar de fala dos autores. E, como sempre, persistiu-se na busca da interdisciplinaridade, acolhendo temas que tangenciam os campos da Administração e da Administração Pública, da Sociologia e da Ciência Política e da Sociologia, sempre oferecendo destaque ao Pensamento Social Brasileiro.

O texto que abre esta edição, intitulado “Um século de Alberto Guerreiro Ramos – teórico das organizações”, de autoria de Rosane Aurore Romão Juliano, Rani Aurore Juliano e Filipe Romão Juliano, reúne esses dois predicados – perspectiva crítica e ênfase no contexto brasileiro. O artigo teve uma versão anterior premiada em 2015, por ocasião do centenário de nascimento do grande sociólogo brasileiro, pelo Conselho Federal de Administração (CFA). Trata-se de um breve perfil biográfico e de um panorama da obra sociológica de Guerreiro Ramos, procurando chamar a atenção para a sua contribuição para o campo da Administração, sem descurar de outras aportes importantes à Sociologia brasileira.

O segundo texto, “Política regional e planejamento cultural territorial no estado da Bahia”, de autoria de Janaina Santos Dias, nasceu de sua dissertação de mestrado, fruto de alentada pesquisa orientada pelo editor desta revista (que não subscreve o texto). Trata-se de uma análise da política de desenvolvimento regional adotada pelo governo do estado da Bahia nos últimos 14 anos. O texto oferece uma reflexão sobre o modelo de desenvolvimento que o governo baiano vem implementando, que busca reconhecer a diversidade cultural dos diferentes territórios de identidade que compõem o estado.

O artigo intitulado “Consequências do produtivismo na vida docente”, de autoria de Carla Guimaraes Ferreira e Claudio Marques Gurgel, tem como objetivo verificar a percepção de professores da Universidade Federal Fluminense sobre o produtivismo acadêmico e seu impacto nas atividades didáticas e na própria saúde

dos profissionais docentes. O texto sugere que, na percepção da maioria dos entrevistados, a universidade vem seguindo a lógica produtivista de mercado, o que tem impactado negativamente as atividades didáticas, tanto na graduação, quanto na pós-graduação, além de comprometer o desenvolvimento profissional e a saúde dos professores.

“Efetividade da capacitação no serviço público: percepção do cidadão como cliente em um estudo em instituições federais de ensino” é o texto de autoria de Shirleia Araújo da Silva, Daniel Rosa Dutra e Denise Medeiros Ribeiro Salles que trata da percepção de servidores técnico-administrativos de instituições federais de ensino quanto à efetividade da capacitação frente às demandas da sociedade e da própria instituição, a partir de entrevistas com servidores da Universidade Federal Fluminense, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e Colégio Pedro II. O estudo mostrou que há efetividade na rotina de trabalho, embora limitados pelas particularidades da Administração Pública.

São trabalhos que ilustram mais uma vez a orientação crítica do PPGAd (e, por consequência, deste periódico) e a diversidade de temas que se oferecem à pesquisa interdisciplinar no campo das Ciências Sociais Aplicadas, todos de elevada qualidade. Os próximos números retomam a apreciação regular de trabalhos inscritos no fluxo contínuo de submissões de artigos que se candidatam à publicação na EAS.

Boa leitura.

Frederico Lustosa da Costa

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade

Um século de Alberto Guerreiro Ramos – teórico das organizações

Rosane Aurore Romao Juliano

Universidade Federal Fluminense

Rani Aurore Juliano

Universidade Federal Fluminense

Filipe Romão Juliano

Universidade Federal Fluminense

RESUMO

Este trabalho visa conhecer o homem e o pensador Alberto Guerreiro Ramos, poeta, sociólogo, advogado, administrador, professor, político, jornalista, e a importância de sua Teoria Organizacional. Busca dar uma visão inicial aos acadêmicos e chegar aos mais diversos e plurais públicos de nosso país, aumentando, assim, a visibilidade de seu pensamento e de suas obras, visto ser um importante intelectual brasileiro, reconhecido mundialmente, porém, ainda pouco conhecido em nosso país. Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, elencando algumas de suas obras, dentre sua vasta produção, como: *A redução sociológica, A nova ciência das organizações, Administração e contexto brasileiro, O drama de ser dois, Introdução crítica à sociologia brasileira, Patologia “social” do branco brasileiro*. Neste estudo, também foram incluídos artigos de estudiosos de Guerreiro Ramos, além de estudos realizados por instituições como o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas (FGV-CPDOC), que analisou a Teoria das Organizações de Guerreiro Ramos. Por meio deste trabalho, foi demonstrada a relevância de sua construção teórica, ratificando a sua contemporaneidade e, assim, o quanto ele estava à frente de seu tempo. Conclui-se, também, que há ainda muitos campos a serem desvendados e muito a se fazer “em mangas de camisa”.

Palavras-chave: Assimilação crítica, Redução sociológica, Paradigma paraeconômico, Mercado, Nova ciência.

ABSTRACT

This work aims to get to know the man and the thinker Alberto Guerreiro Ramos, poet, sociologist, lawyer, administrator, professor, politician, journalist, and the importance of his Organizational Theory. It seeks to give an initial view to academics and reach the most diverse and plural publics in our country, thus increasing the visibility of his thought and works, as he is an important Brazilian intellectual, recognized worldwide, however, still little known in our parents. In this sense, a bibliographic research was carried out, listing some of his works, among his vast production, such as: *The sociological reduction, The new science of organizations, Administration and Brazilian context, The drama of being two, Critical introduction to Brazilian sociology, “Social” pathology of Brazilian whites*. This study also included articles by Guerreiro Ramos scholars, in addition to studies carried out by institutions such as the Center for Research and Documentation of Contemporary History of Brazil of the Getúlio Vargas Foundation (FGV-CPDOC), which analyzed the Theory of Guerreiro Ramos Organizations. Through this work, the relevance of its theoretical construction was demonstrated, confirming its contemporaneity and, thus, how far it was ahead of its time. It is also concluded that there are still many fields to be unveiled, and much to be done “in shirt sleeves”.

Keywords: Critical assimilation, Sociological reduction, Paraeconomic paradigm, Market, New science.

1. ALBERTO GUERREIRO RAMOS

O exercício da ciência importa não só em serviço efetivo à comunidade humana universal, como em contribuir para autoconsciência e autogestão da sociedade nacional. (Guerreiro Ramos, 1965).

Esta citação do próprio Alberto Guerreiro Ramos – um **sociólogo em mangas de camisa** (Costa, 2012) –, como gostava de referenciar a si mesmo, demonstra que, não só no nome, mas também em vida e como tônica de vida, ele foi um guerreiro em prol de uma ciência

que viabilizasse a melhoria da vida humana, do ser humano, tanto em nível universal como também, com muita ênfase, em nível nacional.

Alberto Guerreiro Ramos, poeta, sociólogo, advogado, administrador, professor, político, jornalista, nasceu em 13 de setembro de 1915, em Santo Amaro da Purificação, no estado da Bahia, filho de Vítor Juvenal Ramos e de Romana Guerreiro Ramos. Casou-se com Clélia Guerreiro Ramos, com quem teve dois filhos. Faleceu em Los Angeles, nos Estados Unidos, em 6 de abril de 1982, aos 67 anos, vítima de câncer (Siqueira, 2008).

Como intelectual e erudito, sofreu algumas influências da intelectualidade francesa: do pensamento católico do grupo *L'Esprit*; do filósofo Emmanuel Monier, fundador da revista *L'Ordre Nouveau*; do filósofo Jacques Maritain (Azevedo, 2009) e pela teoria do tomismo. Sofreu influências também do historicismo; da filosofia de Platão e Aristóteles; da fenomenologia, de Heidegger, Jaspers, Husserl, de Jacob Levy Moreno, além da sociologia de Max Weber. Também foi influenciado por pensadores brasileiros como Visconde do Uruguai, Silvio Romero, Euclides da Cunha, Alberto Torres e Oliveira Vianna, que, apesar de representarem correntes às vezes opostas, e terem suas “normais deficiências” e em suas “respectivas épocas”, estudaram o Brasil. Como lembra Guerreiro Ramos (1965):

Esses autores são momentos ilustres da formação de um pensamento sociológico brasileiro, que utilizavam, como subsídios, as contribuições estrangeiras. Todos esses homens tinham o que fazer – tarefas sociológicas próprias e larga consciência de que a medida por excelência do trabalho sociológico é a sua funcionalidade em relação à realidade nacional. (Ramos, 1965, p. 34).

Guerreiro Ramos, inquieto desde menino, buscava sempre mais o conhecimento:

Aos 14 anos já era requisitado professor de matemática, [...] aos 18 anos, ocupou o cargo de assistente da Secretaria de Educação do Estado da Bahia. Comprava livros, revistas estrangeiras, possuía biblioteca particular. Participou da organização da Faculdade de Filosofia da Bahia, tornando-se catedrático de Sociologia pela legislação, que concedia tal título [a] quem criasse faculdade. [...] Possuía sólidos conhecimentos filosóficos, [...] sendo fortemente influenciado pelo existencialismo durante seu período no Brasil. Os conhecimentos filosóficos são uma marca em seus trabalhos. (Soares, 1993 como citado por Tenório, 2012, p.441).

Guerreiro Ramos terminou seus estudos no Rio de Janeiro, a partir de uma bolsa de estudos que recebera do Governo da Bahia, em 1939. Diplomou-se em 1942, em Ciências Sociais pela Faculdade Nacional de Filosofia do Rio de Janeiro e, em 1943, formou-se Bacharel em Direito, pela Faculdade de Direito do Rio de Janeiro.

Em 1943, conforme relata Costa (2012, p.475), “vetado para o magistério superior na Faculdade Nacional de Filosofia, onde estudara, por conta de suas antigas ligações com o integralismo”, ingressou como Técnico de Administração no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e, em 1945, prestou concurso público apresentando como tese o estudo, republicado em livro, *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho*.

Na consideração do Conselho Federal de Administração (CFA), Guerreiro Ramos foi um “autor de alta relevância no campo das Ciências Sociais no Brasil e no mundo. Era polêmico, criativo, crítico, porém proativo, pois sempre propunha algo diferente. Ele inovou ao tratar da análise do modelo mecânico taylorista/fordista, tão usual na época” (CFA, 2009, p.15).

Ressalta-se, nesta consideração, a expressão “porém proativo”, ou seja, seu lado polêmico e crítico foi compensado pelo fato de ele ser criativo e proativo, alguém que previne problemas e se antecipa a necessidades ou mudanças, que é capaz de mudar eventos em vez de reagir a eles, fazendo as coisas acontecerem, além de ser ágil e competente, o que nos deixou um importante legado, ainda não devidamente valorizado nos dias atuais.

No entanto, essas qualidades também faziam dele um crítico à sociologia e à sociedade de sua época, causando polêmica entre os meios acadêmicos e políticos, o que recaiu sobre sua vida, tendo como consequência não só o exílio, como também certa invisibilidade no cenário nacional, como relatam Malta e Kronemberger:

Nos dias atuais, o legado de Guerreiro Ramos é mais reivindicado no campo da Administração Pública, onde foi professor e pesquisador, considerando a

administração como uma área propícia à prática sociológica. O sociólogo não batiza escolas de porte e no âmbito das ciências sociais e dificilmente é saudado em seminários. Nos cursos de graduação em ciências sociais, assim como no nível das pós-graduações, a obra de Guerreiro Ramos é quase desconhecida, passando despercebida e sendo raramente contemplada em programas de cursos. (2009, p.42).

Na inquietação do menino, na sua personalidade proativa, tornou-se um pensador e sociólogo crítico à produção sociológica brasileira, como demonstra Villa (2008):

Guerreiro Ramos [...], um sociólogo militante [...]. Atacou o marxismo-leninismo, quando era um dogma da esquerda apoiar a União Soviética e sua "visão de mundo". Criticou o guevarismo, o castrismo, o brizolismo, a direita e a esquerda, no pré-1964. Defendeu a pluralidade política e a necessidade de uma leitura original dos problemas nacionais, sem "teorias de empréstimo" e suas "ficções literárias e conceptuais". Apontou os riscos que o país estava correndo devido à radicalização política. (Villa, 2008 como citado por Tenório, 2012, p. 465).

Em suas próprias palavras – como que se antecipando ao que iria viver, bem como o que seria sua ênfase nesse viver – aos 22 anos, nos diz o **poeta** Guerreiro Ramos (1937, p.8):

Deus me tornou bárbaro. Deus me tornou insubmisso.

E protesto contra os bens deste mundo moderno.

Protesto contra os homens que estão mergulhados no esquecimento.

Que estão tiranizados pelo hábito e pela rotina.

Que estão tiranizados pela ordem, pela opinião, pela civilização.

Como **professor**, realizou trabalhos de destaque na área acadêmica. Lecionou na Faculdade de Filosofia da Universidade da Bahia. Foi fundador e decano da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (EBAP/FGV), ministrando a aula inaugural no primeiro curso de Administração, no Rio de Janeiro, em 1952, e foi professor da Faculdade de Ciências da Universidade Rural, no Rio de Janeiro.

Em 1955, pronunciou conferências em Pequim, Belgrado, na Academia de Ciências da União Soviética, no Ciclo de Conferências na Universidade de Paris, na Faculdade de Direito da Universidade da Bahia e na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Minas Gerais, como Diretor e Professor do Departamento de Sociologia do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), que:

Destinava-se ao estudo, ao ensino e à divulgação das ciências sociais, cujos dados e categorias seriam aplicados à análise e à compreensão crítica da realidade brasileira e à elaboração de instrumental teórico que permitisse o incentivo e a promoção do desenvolvimento nacional. Constituiu um dos núcleos mais importantes de elaboração da ideologia “nacional-desenvolvimentista” que impregnou todo o sistema político brasileiro no período compreendido entre a morte de Vargas, em 1954, e a queda de João Goulart, em 1964. Essa ideologia foi formulada principalmente por Guerreiro Ramos, Hélio Jaguaribe, Cândido Mendes de Almeida, Álvaro Vieira Pinto, Roland Corbisier e Néelson Werneck Sodré. (FGV-CPDOC, 2012).

Em 1957, foi professor do Departamento Nacional da Criança e dos Cursos de Sociologia e Problemas Econômicos e Sociais do Brasil, promovidos pelo DASP.

Em 1966, exilado (AI-1), radicou-se nos Estados Unidos, onde lecionou na Universidade do Sul da Califórnia. Licenciou-se por um ano, entre 1972 e 1973, para ser professor visitante da Wesleyan University e confrade visitante na Yale University.

Foi também professor visitante da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Universidade Federal do Paraná (UFPR), no início da década de 1980, quando ensaiava seu retorno ao Brasil.

Como **jornalista**, entre 1943 e 1951, à época em que era burocrata no DASP, Guerreiro Ramos escreveu artigos e comentou livros para a Revista de Serviço Público (RSP). Como relata Tenório (2012, p. 448), era o “início de uma produção intelectual de aproximação da sociologia aos estudos organizacionais, por um lado, e, por outro, intentos de demonstrar a necessidade

de o sociólogo atuar de forma engajada, com os destinos do país”.

Escreveu também para *O Imparcial*, da Bahia, *O Diário*, de Belo Horizonte, e *Última Hora*, *O Jornal* e *Diário de Notícias*, do Rio de Janeiro. O jornal *Quilombo*, importante instrumento de comunicação criado e publicado pelo Teatro Experimental do Negro, no Rio de Janeiro, publicou dez números entre 1948 e 1950 e, em três deles, Guerreiro Ramos escreveu sobre Grupoterapia, Psicodrama e Sociodrama (Siqueira, 2008).

Em 1949, consciente de sua **ancestralidade africana**, Guerreiro Ramos coordenou, no Teatro Experimental do Negro, fundado por Abdias Nascimento, o departamento de estudos e pesquisas denominado Instituto Nacional do Negro. Nessa função, teceu críticas ao “arquetipo estético europeu” – desenvolvendo uma teoria sobre a patologia social do “branco” brasileiro (Ramos, 1955), em que se demarca o que não é branco, para assim ressaltar o ser branco, enaltecendo a ascendência europeia e, conseqüentemente, desmerecendo o que não é branco, europeu. No texto *O Negro desde dentro*, ele analisa que:

Povos brancos, graças a uma conjunção de fatores históricos e naturais, que não vem ao caso examinar aqui, vieram a imperar no planeta e, como seria conseqüente, forçaram, sobre aqueles que dominaram, uma concepção do mundo feita à sua imagem e semelhança. Num país como o Brasil, colonizado por europeus, os valores mais prestigiados e, portanto, aceitos, são os do colonizador. Entre estes valores está o da brancura como símbolo do excelso, do sublime, do belo. Deus é concebido em branco e em branco são pensadas todas as perfeições. Na cor negra, ao contrário, está investida uma carga milenária de significados pejorativos. Em termos negros pensam-se todas as imperfeições. Se se reduzisse a axiologia do mundo ocidental a uma escala cromática, a cor negra representaria o polo negativo. São infinitas as sugestões, nas mais sutis modalidades, que trabalham a consciência e a inconsciência do homem, desde a infância, no sentido de considerar, negativamente, a cor negra. (Ramos, 1957, p. 193)

Essas são questões importantes a serem vistas, no contexto da sociedade brasileira, e assim dos espaços organizacionais. Pois essa demarcação, essa patologia, infere substancialmente no acesso da população brasileira aos vários níveis de desenvolvimento.

Alguns pensadores brasileiros corroboram esse ponto de vista, trazendo essa questão descritivamente, como Oliveira Vianna (1952), ao afirmar que os inimigos do Brasil são os índios e os quilombolas, ou bem criticamente, como Darcy Ribeiro (1995), quando discorre sobre a formação do povo brasileiro, sobre a “ninguendade”. E também Manoel Bonfim (1993), que demonstra a questão da miscigenação na construção da autoestima dos cidadãos brasileiros. Porém, reconhece que a miscigenação, por ele enaltecida, é depreciada por muitos outros pensadores.

Guerreiro Ramos traz, assim, para o contexto social e organizacional brasileiro, o tema das relações raciais no Brasil e como esses aspectos estão presentes ainda hoje em toda sociedade brasileira, permeando os espaços organizacionais. Exemplificou essa situação, inclusive, por meio de fatos ocorridos com ele, como quando cita a sua “ficha no Conselho de Segurança Nacional”, em que vinha escrito “mulato metido a sociólogo” (Soares, 2006, p.29). Ressalte-se que seu nascimento se deu apenas 27 anos após a abolição da escravatura.

Alberto Guerreiro Ramos sempre apresentou grande interesse **político**, desenvolvendo trabalhos importantes nas áreas de Sociologia, Ciência Política e Administração. No segundo período do Governo Getúlio Vargas, 1951/1954, ele foi assessor do Conselho de Desenvolvimento do ministro de Viação e Obras Públicas, e da Casa Civil da Presidência da República.

Em 1960, filiou-se ao Partido Trabalhista Brasileiro (PTB), fazendo parte do Diretório Nacional.

Em 1961, viajou à China e também à União Soviética. Naquele ano, foi delegado do Brasil na XVI Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas, tendo participado da Comissão de Estudos Econômicos, com projetos adotados posteriormente pela Assembleia Geral das Nações Unidas.

Em 1962, foi candidato a deputado federal pelo Estado da Guanabara, obtendo a

segunda suplência, ocupando a cadeira de agosto de 1963 a abril de 1964, pela Aliança Socialista Brasileira (PTB/PSB). Enquanto deputado federal, Guerreiro Ramos foi considerado de suma importância para a regulamentação da profissão de administrador, conforme citado pelo CFA:

[...] de grande importância para a elaboração do anteprojeto original, feito para discussão pelos associados da ABAP – Associação Brasileira de Administração Pública em 1965 e que serviu de fundamento teórico para a redação da Lei 4769/65, que regulamentou a profissão de Administrador e criou os Conselhos Federal e Regionais de Administração. Após ampla discussão entre a categoria, Guerreiro Ramos, - então Deputado Federal – acrescentou diversas alterações que melhoraram o texto antes de apresentá-lo ao Congresso Nacional. (CFA, 20009, p.13).

Além disso, “foi partidário do intervencionismo econômico, do monopólio estatal do petróleo, da nacionalização da indústria farmacêutica e dos depósitos bancários” (FGV CPDOC, 2012), da reforma constitucional, agrária, eleitoral, administrativa e bancária.

Alberto Guerreiro Ramos teve os direitos políticos cassados pelo Ato Institucional nº 1 (AI-1) em 9 de abril de 1964, exilando-se em 1966, nos Estados Unidos.

Ao conhecer um pouco de sua intensa e extensa biografia (FGV-CPDOC, 2012) a começar pela pessoa inquieta e dinâmica do Guerreiro Ramos, preocupado com os espaços físicos, econômicos, sociais, políticos, culturais, históricos, tecnológicos, organizacionais e com os atores humanos envolvidos, é possível notar, em sua construção teórica, sua vivência e preocupação com o país e o todo.

2. A TEORIA ORGANIZACIONAL DE GUERREIRO RAMOS

De início, será feito um breve histórico da construção teórica do pensamento de Guerreiro Ramos, de suas preocupações iniciais, e que de certa maneira o acompanharam a vida toda. Em síntese, pode-se afirmar que esta teoria trata da aplicação da ciência em benefício da comunidade humana universal, e do fazer sociológico como procedimento crítico-assimilativo da experiência estrangeira (Ramos, 1965) e, assim, de seu comprometimento com a realidade nacional.

Guerreiro Ramos (1965, p.13) demonstra que, já em 1953, encontrava-se em “frontal dissidência com as correntes doutrinárias, os métodos e processos dominantes” do fazer sociológico, por conta da negação do caráter científico e a funcionalidade “em relação às exigências da sociedade brasileira”. Ele afirma que, “no Brasil, [...] o trabalho sociológico reflete também deficiência da sociedade global, a dependência” (Ramos, 1965, p.13).

Como produto disso, surge a alienação e o que ele chama de “sociologia enlatada”, “sociologia consular”:

[...] o sociólogo utilizava a produção sociológica estrangeira, de modo mecânico, servil, sem dar-se conta de seus pressupostos históricos originais, sacrificando seu senso crítico ao prestígio, que lhe grangeava exibir ao público leigo o conhecimento de conceitos e técnicas importadas (Ramos, 1965, p.13-14).

Nesse sentido, sempre crítico, Guerreiro Ramos (1965, p.14) aponta, em sua *Cartilha brasileira do aprendiz de sociólogo*, escrita em 1954, que “não se tem conseguido, no Brasil [...] formar especialistas aptos a fazer uso sociológico da sociologia”. Esta posição é revista por ele na *Introdução crítica à sociologia brasileira*, em 1956: “os sociólogos de velha feição, mais capazes, renderam-se à validade da crítica e, pouco a pouco, adaptaram-se aos novos critérios de trabalho científico” (Ramos, 1965, p. 14).

Em seu livro *A redução sociológica*, Guerreiro Ramos (1965, p.14-15) coloca que este é um “método de assimilação crítica do patrimônio sociológico alienígena”, e ressalta a “necessidade de fundamentação metodológica de uma sociologia nacional”, de forma a vencer os argumentos dos que se colocavam contra, por má-fé, preconceito, ou ambos.

Segundo ele, a redução sociológica “não se destina tão só a habilitar a transposição de conhecimentos de um contexto social para outro, de modo crítico, mas também caracteriza modalidade superior da existência humana, a existência culta e transcendente” (Ramos, 1965, p.15). Além disso, “a sociologia não é especialização, ofício profissional, senão na fase da

evolução histórica em que nos encontramos, em que ainda perduram as barreiras sociais que vedam o acesso da maioria dos indivíduos ao saber” (1965, p.15).

E dessa maneira, “a vocação da sociologia é resgatar o homem ao homem, permitir-lhe ingresso num plano de existência autoconsciente. É, no mais autêntico sentido da palavra, tornar-se um saber de salvação” e assim “a redução sociológica é a quintessência do sociologizar”. Na sua postura crítica peculiar, ele afirma: “quem apenas conhece a literatura sociológica universal, sem se dar conta do que chamo de 'redução sociológica' [...] não passa de simples 'alfabetizado em sociologia’” (1965, p.15).

Assim, para Guerreiro Ramos, “a redução sociológica é qualidade superior do ser humano que lhe habilita a transcender toda sorte de condicionamentos circunstanciais”. Aspecto que denomina como “Atitude parentética – leitura inteligente do real em suas múltiplas expressões” (1965, p.15).

Ele encontra, dessa forma, três sentidos básicos para redução sociológica (Ramos, 1965, p.16):

- a) redução como método de assimilação crítica da produção sociológica estrangeira;
- b) redução como atitude parentética:

[...] adestramento cultural do indivíduo, que o habilita a transcender, no limite do possível, os condicionamentos circunstanciais que conspiram contra a sua expressão livre e autônoma. A cultura, notadamente a cultura sociológica, é componente qualitativo da existência superior, em contraposição à existência diminuída dos que, destituídos de treino sistemático, oferecem escassa resistência à robotização da conduta pelas pressões sociais organizadas. (Ramos, 1965, p.16).

c) redução como superação da sociologia nos termos institucionais e universitários em que se encontra – “a sociologia é ciência por fazer”.

Nesse caminhar de sua construção teórica, Guerreiro Ramos (1965, p. 50-51) salienta que “onde houve prática, houve redução” e que “a redução tecnológica precedeu à redução sociológica”. O autor discorre sobre a consciência crítica da realidade nacional, fazendo uma discussão sobre subjetividade, elevação, natureza, história, entre outros temas, e enfatiza que estas são discussões a que o sociólogo não se pode furtar, pois:

A autoconsciência coletiva e a consciência crítica são produtos históricos. Surgem quando um grupo social põe entre si e as coisas que o circundam um projeto de existência [...] A consciência crítica surge quando um ser humano ou um grupo social reflete sobre tais determinantes e se conduz diante deles como sujeito. [...] assinala necessariamente a elevação de um ou de outro à compreensão de seus condicionamentos. [...] A consciência crítica é um modo radicalmente distinto de apreender os fatos, do qual resulta não apenas uma conduta humana desperta e vigilante, mas também uma atitude de domínio de si mesma e do exterior. (Ramos, 1965, p. 58; 61).

Assim, “a consciência crítica instaura a aptidão autodeterminativa, que distingue a pessoa da coisa” (1965, p.61). Nesse sentido, Guerreiro Ramos define e descreve a redução sociológica nestes termos: “consiste na eliminação de tudo aquilo que, pelo seu caráter acessório e secundário, perturba o esforço de compreensão e a obtenção do essencial de um dado” (1965, p.81).

Sendo assim, pode-se compreender da seguinte forma o **método** da Redução Sociológica:

1 – É atitude metódica:

É a maneira de ver que obedece a regras e se esforça por depurar os objetos de elementos que dificultem a percepção exaustiva e radical do seu significado. Pretende ser o contrário da atitude espontânea, que não vai além dos aspectos externos dos fenômenos. (Ramos, 1965, p.82).

2 – Não admite a existência, na realidade social, de objetos sem pressupostos:

A realidade social não é uma congérie, um conjunto desconexo de fatos. Ao contrário, é sistemática, dotada de sentido, visto que sua matéria é vida humana, que se

distingue das formas inferiores de vida por ser permeada de valorações. Portanto, os fatos da realidade social fazem parte necessariamente de conexões de sentido, estão referidos uns aos outros por um vínculo de significação. (ibid., p.82)

3 – Postula a noção de mundo:

Considera a consciência à luz da reciprocidade de perspectivas. A consciência é intencional, porque se refere a objetos. O essencial da ideia de mundo é a admissão de que a consciência e os objetos estão reciprocamente relacionados. O mundo em que conhecemos e em que agimos é o âmbito em que os indivíduos e os objetos se encontram numa infinita e complicada trama de referências. (ibid., p. 82-83)

4 – É perspectivista:

A perspectiva em que estão os objetos, em parte os constitui. Portanto, se transferidos para outra perspectiva, deixam de ser exatamente o que eram. Não há possibilidades de repetição social. O sentido de um objeto jamais se dá desligado de um contexto determinado. (ibid., p. 83)

5 – Seus suportes são coletivos e não individuais:

Para que alguém aprenda e pratique a redução sociológica, carece viver numa sociedade cuja autoconsciência assuma as proporções de processo coletivo. A redução sociológica não é, portanto, em sentido genérico, primariamente um ato de lucidez individual. Fundamenta-se numa espécie de lógica material, imanente à sociedade. (Ramos, 1965, p. 83)

6 – É um procedimento crítico-assimilativo da experiência estrangeira:

“Não pretende opor-se à prática de transplantações, mas quer submetê-las a apurados critérios de seletividade. Uma sociedade onde se desenvolve a capacidade de se autoarticular, torna-se conscientemente seletiva” (ibid., p.83-84).

7 – Embora seus suportes coletivos sejam vivências populares, a redução sociológica é atitude altamente elaborada:

A redução sociológica de um produto cultural, de uma instituição, de um processo, não se alcança senão recorrendo a conhecimentos diversos, principalmente de história. Consistindo em por à mostra os pressupostos referenciais de natureza histórico-social dos objetos, a pesquisa desses pressupostos leva a indagações complexas que só são efetivadas com segurança mediante estudo sistemático e raciocínio rigoroso. Para ser plenamente válida, no campo da ciência, precisa justificar-se, basear-se num esforço de reflexão, hábil para demonstrar, de modo consistente, as razões nas quais se fundamenta em cada caso. (ibid., p.84)

Ampliando o entendimento sobre a redução sociológica, Guerreiro Ramos (1965) discorrerá sobre quatro leis:

- a) **Lei do comprometimento:** “nos países periféricos, a ideia e a prática da redução sociológica somente podem ocorrer ao cientista social que tenha adotado sistematicamente uma posição de engajamento ou de compromisso consciente com o seu contexto” (Ramos, 1965, p.112).
- b) **Lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira:** “à luz da redução sociológica, toda produção científica estrangeira é, em princípio, subsidiária” (ibid., p.121).
- c) **Lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência:** “a redução sociológica só admite a universalidade de ciência tão somente no domínio dos enunciados gerais” (ibid., p.131).
- d) **Lei das fases:** em que, “à luz da redução sociológica, a razão dos problemas de uma sociedade particular é sempre dada pela fase em que tal sociedade se encontra” (Ramos, 1965, p.139).

Em seu livro *Administração e estratégia do desenvolvimento* (título da 1ª edição, de 1966), e intitulado como *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma Teoria Geral da*

Administração (1983) a partir da 2ª edição, Guerreiro Ramos analisa o conceito de racionalidade e de outros tópicos da ciência social dominante. Considerando a influência de Emile Durkheim, Guerreiro Ramos (1983, p. 24) entende que “o fato administrativo é um fato social”. Isso se refletirá sobre o estudo da natureza da organização e de seus efeitos sobre a conduta humana.

O autor avalia o fenômeno social da organização formal, em que as organizações, principalmente as de caráter econômico, vêm assumindo papéis fundamentais e sem precedentes no curso da história da humanidade. O que põe em alerta os cientistas sociais, para a análise dos fatos que acontecem a partir deste novo domínio social: a organização formal e os efeitos desta na pessoa humana, na práxis.

Guerreiro Ramos caracteriza a sociologia da administração como:

[...] a parte da sociologia geral que estuda a realidade social da administração, suas expressões exteriormente observáveis como fato, sistema e ação, sua tipologia qualitativa historicamente condicionada, seus elementos componentes (aestruturais, estruturais, estruturantes). (Ramos, 1983, p.3).

O sociólogo ressalta o estudo da administração como fato e sistema, considerando “não só a estrutura interna da administração, como as suas relações com as outras esferas da vida social” (Ramos, 1983, p.3), em que o “estudo científico do fato e do sistema administrativo é necessariamente pluridimensional” (ibid., p.3).

“A administração, como fato e sistema, se encontra em permanente mudança, seja por força do dinamismo ininterrupto de seus componentes internos, seja por força de suas relações externas com toda sorte de fatores ou sistemas” (ibid., p.4).

Assim, Guerreiro Ramos (1983) define:

[...] o fato administrativo como complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos. (p. 28-29).

E ainda, que:

O fato administrativo pode ser considerado também como sistema administrativo, como totalidade, internamente composta de elementos ou subsistemas em interação, subordinada a regras operacionais comuns (programas, objetivos, normas, valores, papéis etc.), dotada de fronteiras que a diferenciam do ambiente (elementos e sistemas externos) sobre o qual age e do qual recebe influência, assim procurando manter-se em equilíbrio dinâmico, tanto em suas relações internas como em suas relações externas. Em linguagem cibernética, o equilíbrio dinâmico do sistema administrativo resulta de que, mediante operações internas, ele transforma indutos ou entradas em produtos ou saída. (Ramos, 1983, p.29).

O autor ainda abordará, entre outros temas, a natureza da ação administrativa como racionalidade funcional e racionalidade substancial; o fenômeno administrativo do ponto de vista histórico-sociológico; a ação administrativa como intenção de promover mudanças sociais; a burocracia; o tempo social; e, ainda, o formalismo (Ramos, 1983, p.4-5).

Analisando o formalismo e a sociologia do “jeito”, o autor conceitua o formalismo como uma estratégia primária, e o jeito, como uma estratégia secundária: “O jeito é, no Brasil, processo nativo, *criollo*, de contornar uma dificuldade a despeito da lei e até mesmo contra ela” (Ramos, 1983, p.288).

Afirma Guerreiro Ramos que, “no momento em que as sociedades latino-americanas, em decorrência de seu processo econômico-social, forem compelidas a adotar estruturas legais realistas, então necessariamente nelas desaparecerão os processos *criollos* e o jeito” (Ramos, 1983, p.288).

Em 1981, radicado nos Estados Unidos, o autor lançou *The new science of organizations*, editado no Brasil no mesmo ano, com o título *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações* (Ramos, 1981), considerado pelos EUA como a melhor

obra de sociologia do ano, merecedor do prêmio Phi Kappa Phi Book Award, conforme relatado por Ariston Azevedo, na abertura do livro *Mito e verdade da revolução brasileira* (Ramos, 2016).

Guerreiro Ramos relata que esta obra foi originalmente escrita e pensada em inglês objetivando expressar o seu desconforto com a moderna ciência social e administrativa, principalmente como acontecia nos EUA. Para ele, “tal ciência nada mais é do que uma ideologia legitimadora da sociedade centrada no mercado”, propondo a “substituição por uma *nova ciência*, entendida essencialmente como teoria da delimitação dos sistemas sociais” (Ramos, 1981, p. XV).

Guerreiro Ramos afirma que “essa *nova ciência* tem existido milenarmente, e só é *nova* porque a sua tradição é ignorada nos meios acadêmicos tipicamente modernos”. Isto porque “o ser humano resiste a ser despojado do seu atributo essencial – a razão” (Ramos, 1981, p. XV). E ressalta:

No entanto, para viver de acordo com as prescrições da sociedade centrada no mercado, é coagido a reprimir a função normativa da razão no desenho de sua existência social. À sociedade centrada no mercado é inerente a astúcia de induzir o ser humano a internalizar aquela coação como condição normal de sua existência, e esta circunstância é verdadeiramente legitimada pela psicologia motivacional implícita na psicanálise e nas ciências sociais atuais”. (Ramos, 1981, p. XV).

Como exemplo dessa astúcia, “tal sociedade, em vez de frontalmente declarar a sua incompatibilidade com as prescrições da razão, conservou a palavra em sua linguagem, mas deu-lhe um sentido consonante com a síndrome psicológica constitutiva do seu caráter” (Ramos, 1981, p. XV). Desta forma:

[...] o que se chama razão, na sociedade centrada no mercado, bem como nas ciências sociais em geral, é uma corruptela do termo tal como ele mesmo e seus equivalentes sempre foram universalmente entendidos até o limiar dos tempos modernos. A crítica dessa transvalorização do termo razão permeia toda a tessitura deste livro. (Ramos, 1981, p. XV).

O autor estuda a sociedade americana, considerando-a como a “mais desenvolvida sociedade centrada no mercado, e, por conseguinte é aí que o ser humano vai-se tornando mais consciente do efeito deculturativo do mercado” (ibid., p. XV). Ele alerta para uma revolução silenciosa, em que as pessoas estão criticamente restaurando “o que a sociedade centrada no mercado deformou ou, em parte destruiu: os elementos permanentes da vida humana” (Ramos, 1981, p. XVI).

Guerreiro Ramos cita Weber, Mannheim, Eric Vogelin, a Escola de Frankfurt, entre outros atores, que também fizeram uma crítica à razão moderna, e conclui que não a criticaram de forma aprofundada, ressaltando que “a moderna ciência social não pode ser completamente explicada senão à luz da compreensão peculiar da razão que nela está implícita” (ibid., p. XII).

Conforme Guerreiro Ramos:

A Teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua, [...] porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente. [...] essa ingenuidade tem sido o fator fundamental de seu sucesso prático. Esse sucesso tem sido unidimensional [...] exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada. (Ramos, 1981, p. XII).

O autor cita também Lorde Keynes, que:

[...] observou que o desenvolvimento econômico ocorreu decorrente da avareza, da usura, da precaução [...] Concluiu ele, todavia, que “por mais algum tempo” precisavam elas continuar “a ser os nossos deuses”, porque “somente elas podem fazer sair do túnel da necessidade econômica”. [...] Keynes recomendou que se “fizesse de conta, para nós mesmos e para todo mundo, que o certo é errado e o errado é certo; porque o errado é útil e o certo não é”. (Keynes, 1932 como citado por Ramos, 1981, p.1)

Dessa forma, o autor afirma que:

[...] tal como Keynes, hoje haverá algumas pessoas que preferam suspender a crítica à teoria organizacional corrente, porque, embora sendo pobre em sofisticação, ela funciona. Contudo, para fazer isso, é preciso que se finja que a ingenuidade é o certo, enquanto a sofisticação teórica é o errado. [...] A energia psicológica que um indivíduo tem que despende, para poder enfrentar as tensões dessa forma de fraude autoimposta, é de tal magnitude, que ele se recusa a ser convencionalmente bem-sucedido e deixa de aquiescer às normas pelas quais a sociedade se legitima. (Ramos, 1981. p.1)

Guerreiro Ramos buscou identificar a “epistemologia inerente na ciência social estabelecida, de que a atual teoria organizacional é um derivativo”, argumentando que “a ciência social estabelecida também se fundamenta numa racionalidade instrumental, particularmente característica do sistema de mercado” (Ramos, 1981, p.2). O autor ressalta que:

[...] no sentido antigo [...] razão era entendida como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social. Mais ainda, a vida da razão na psique humana era encarada como uma realidade que resistia à sua própria redução a um fenômeno histórico ou social. (ibid., p. 2)

E cita Hobbes e o uso da razão como cálculo utilitário de consequências:

[...] no período moderno da história intelectual do Ocidente, que começou no século XVII e continua até os nossos dias, o significado previamente estabelecido daquelas palavras que constituem uma linguagem teórica fundamental mudou drasticamente numa direção determinada. [...] Nos trabalhos de Hobbes, a "razão moderna" é, pela primeira vez, clara e sistematicamente articulada, e até hoje sua influência não desapareceu. Definindo a razão como uma capacidade que o indivíduo adquire "pelo esforço" [...] e que o habilita a nada mais do que fazer o "cálculo utilitário de consequências", Hobbes pretendeu despojar a razão de qualquer papel normativo no domínio da construção teórica e da vida humana associada. (Ramos, 1981, p. 3)

Ressalta Guerreiro Ramos que “a sociedade moderna tem demonstrado uma alta capacidade de absorver, distorcendo-os, palavras e conceitos cujo significado original se chocaria com o processo de autossustentação dessa sociedade” (ibid., p. 3). A “transvaliação da razão – levando à conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não ético – caracteriza o perfil de escritores que têm tentado legitimar a sociedade moderna exclusivamente em bases utilitárias” (Ramos, 1981, p. 3).

Para o autor, “uma vez que a palavra razão dificilmente poderia ser posta de lado, por força de seu caráter central na vida humana, a sociedade moderna tornou-a compatível com sua estrutura normativa” (ibid., p.3). Consequentemente:

Na moderna sociedade centrada no mercado, a linguagem distorcida tornou-se normal, e uma das formas de criticar essa sociedade consiste na descrição de sua astúcia na utilização inapropriada do vocabulário teórico que prevalecia antes de seu aparecimento (ibid., p. 3).

Guerreiro Ramos (1981) chegou à conclusão de que:

É possível que hoje tenhamos dificuldade em compreender Santo Tomás. Não apenas a razão, mas igualmente palavras-chaves sofreram a obliteração de sentido salientada nesta análise. A própria linguagem foi capturada por padrões operacionais de eficiência, fato que influi sobre todo o domínio da existência humana. Quando a viabilidade e a experiência substituem a verdade como o critério de linguagem dominante, há pouca, se é que há alguma, oportunidade para a persuasão das pessoas através do debate racional. A racionalidade desaparece, num mundo em que o cálculo utilitário de consequências passa a ser a única referência para as ações humanas. (Ramos, 1981, p. 18-19).

Neste sentido, o autor se posiciona criticamente ao modelo contemporâneo de ciência social, contrapondo-o a um modelo alternativo, a que denominou *Teoria substantiva da vida humana associada* (quadro 1). Essa teoria é calcada na distinção feita por Max Weber, entre

racionalidade formal e racionalidade substantiva.

Quadro 1 – Teoria da vida humana associada

Formal	Substantiva
1. Os critérios para ordenação das associações humanas são dados socialmente.	1. Os critérios para ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização.
2. Uma condição fundamental da ordem social é que a economia se transforme num sistema autorregulado.	2. Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia.
3. O estudo científico das associações humanas é livre do conceito de valor: há uma dicotomia entre valores e fatos.	3. O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, sem teoria, tende a produzir uma análise defectiva.
4. O sentido da história pode ser captado pelo conhecimento, que se revela através de uma série de determinados estados empírico-temporais.	4. A história torna-se significante para o homem através do método paradigmático de autointerpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento.
5. A ciência natural fornece o paradigma teórico para a correta focalização de todos os assuntos e questões suscitados pela realidade.	5. O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta.

Fonte: Ramos (1981, p. 29).

Guerreiro Ramos considera que Weber desenvolve sua teoria a partir da racionalidade formal (ibid., p.25). Segundo Weber (1958 como citado por Ramos, 1981, p.26): "O cientista como tal não deveria emitir julgamentos de valor, uma vez que valores são subjetivos – ou têm alicerces demoníacos". Guerreiro Ramos justifica que "Max Weber viveu num contexto histórico em que a racionalidade formal, ou funcional, substituía amplamente a racionalidade substantiva, como o principal critério para a ordenação dos negócios políticos e sociais" (ibid., p.26).

Assim, o autor desenvolverá a Teoria substantiva da vida humana associada (1981),

conforme sintetizada no quadro 1, que ressalta a importância de uma construção teórica baseada na razão substantiva, em que as organizações e a sociedade não podem mais se furtar a essa realidade, que “deveria ser categoria essencial para a cogitação dos assuntos políticos e sociais” (Ramos, 1981, p.26).

Guerreiro Ramos (1981) apresenta três qualificações gerais que ressaltam essa distinção entre a teoria substantiva e a teoria formal da vida humana associada:

1) é substantiva, quando a razão, no sentido substantivo, é a sua principal categoria de análise; é formal, quando a razão, no sentido funcional, é sua principal categoria de análise (p. 26-27);

2) a teoria substantiva:

[...] é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão, embora nenhum deles tenha jamais empregado a expressão razão substantiva. Na verdade, é graças às peculiaridades da época moderna, através das quais o conceito de razão foi escamoteado pelos funcionalistas de várias convicções, que temos presentemente que qualificar o conceito como substantivo (p. 27);

3) a teoria substantiva “envolve uma superordenação ética da teoria política, sobre qualquer eventual disciplina que focalize questões da vida humana associada” (p. 26-28).

O autor conceitualiza a síndrome psicológica inerente à sociedade centrada no mercado, em que “o indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta” (1981, p. 51), e:

A síndrome comportamentalista é uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo. (Ramos, 1981, p. 52).

Guerreiro Ramos (1981, p. 53) especifica os traços principais desse “bom homem”: a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo, e esclarece que “enquanto os cidadãos, em geral, continuarem sucumbindo à persuasão organizada, às pressões e às influências que mantêm tal síndrome em operação, haverá, na melhor das hipóteses, pouca oportunidade para uma transformação social revitalizadora” (Ramos, 1981, p. XII).

O autor afirma que:

O processo de extrapolação, que chamo de colocação inapropriada – *misplacement* – de conceitos, está descaracterizando a teoria da organização, e esta acabará mutilada, se continuar se permitindo a prática de tomar emprestados a outras disciplinas, incompetentemente, teorias, modelos e conceitos estranhos à sua tarefa específica. (ibid., p.69)

Guerreiro Ramos (1981, p. 82), refletindo que, “paradoxalmente, o campo de estudo da teoria da organização tinha um senso muito mais claro de seu objetivo antes do surgimento, na década de [19]30, da chamada Escola de Relações Humanas”, aponta alguns tópicos básicos permanentes do estudo científico de organizações formais:

O trabalho e a produtividade constituem objetos sistemáticos de estudo científicos; não existe ciência da organização formal sem normas técnicas para mensuração e avaliação dos produtos do trabalho; as funções ou tarefas deveriam ser tecnicamente planejadas e seus planejadores deveriam levar em consideração a condição fisiológica e psicológica do homem; as potencialidades humanas não são intuitivamente óbvias, seja para o trabalhador, seja para aquele que o observa, devem ser técnica e experimentalmente detectadas; e, o desempenho, na execução da tarefa, não pode ser melhorado e eficientemente organizado sem um treinamento sistemático dos trabalhadores. Em outras palavras, o treinamento técnico não elimina nem sufoca, necessariamente, as diferenças individuais, mas antes as acentua. (Ramos, 1981, p. 82-83).

Nesse sentido, o autor conclui que “a abordagem desses tópicos pelos classistas pode ser

crítica, em termos legítimos, por ser teoricamente superficial. Mas, pelo menos perceberam eles que as organizações formais não constituem o cenário apropriado para a desalienação e para a autoatualização das pessoas” (ibid., p. 83).

Guerreiro Ramos apresenta o conceito da "política cognitiva" e demonstra que ela se constitui na "mais importante dimensão oculta da psicologia da sociedade centrada no mercado" (Ramos, 1981, XII).

No entanto, segundo o autor, “a teoria da organização nunca atingiu o status de uma disciplina científica, porque seus proponentes não têm a percepção de semelhante dimensão” (ibid., p.XII). Nesse sentido, o autor analisa que “a teoria da organização dominante é pré-analítica, no sentido de que aceita o estado dos negócios humanos na sociedade centrada no mercado como uma premissa, sem se aperceber da extensão de possibilidades objetivas” (Ramos, 1981, p. XIII). O autor ressalta três pressupostos não articulados dessa teoria da organização: “a identificação da natureza humana com a síndrome comportamentalista inerente à sociedade centrada no mercado; a definição da pessoa como um detentor de emprego; e a identificação da comunicação humana com a comunicação instrumental” (ibid., p. XIII).

Os principais argumentos críticos de Guerreiro Ramos:

[...] elucidam que a presente teoria organizacional: deixa, sistematicamente, de distinguir entre a racionalidade substantiva e a instrumental, tanto quanto entre o significado substantivo e o significado formal da organização; é desprovida de clara compreensão do papel desenhado pela interação simbólica nas relações interpessoais em geral; e apoiam-se numa visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem. (Ramos, 1981, p. XIII)

Assim, em contraposição à atual teoria organizacional, moderna, unidimensional de mercado, Guerreiro Ramos (1981, p. XIII) apresenta um "modelo multicêntrico de análise dos sistemas sociais e do desenho organizacional", que denomina "delimitação dos sistemas sociais". Este modelo é multidimensional, um paradigma paraeconômico, e:

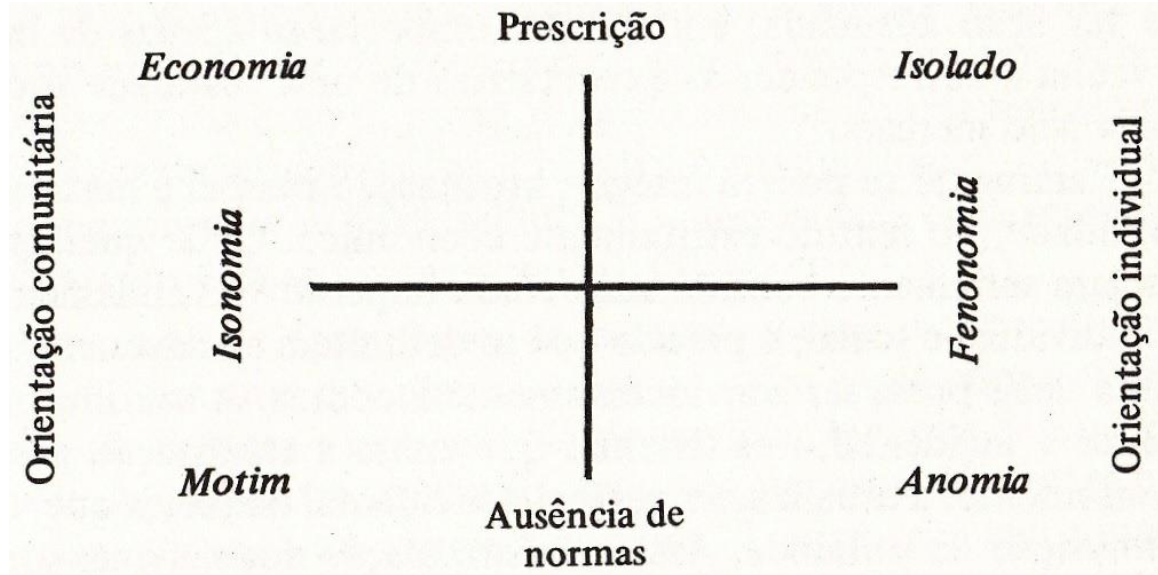
O ponto central desse modelo é a noção de delimitação organizacional, que envolve:

- a) uma visão de sociedade constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas;
- b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais. (Ramos, 1981, p.140)

Guerreiro Ramos conceitua outros sistemas sociais, como por exemplo, "a isonomia e a fenomia", e descreve os múltiplos enclaves constitutivos da tessitura global da sociedade (ibid., p. XIII). O autor apresenta o paradigma paraeconômico, que “se constitui na referência para uma nova abordagem do planejamento de sistemas sociais e da nova ciência das organizações” (Ramos, 1981, p.153).

Na figura 1, pode-se perceber as dimensões principais do paradigma paraeconômico. Guerreiro Ramos ressalta que “não se espera de nenhuma situação existente na vida social que coincida com esses tipos ideais. No mundo concreto, só existem sistemas sociais mistos” (Ramos, 1981, p.140).

Figura 1 – O paradigma paraeconômico



Fonte: Ramos (1981, p.141).

Guerreiro Ramos apresenta a lei dos requisitos adequados como sendo fundamental à nova ciência das organizações: “de acordo com essa lei, a variedade de sistemas sociais constitui qualificação essencial de qualquer sociedade, que deve ter respostas para as necessidades básicas de atualização de seus membros” (ibid., p. XIII). O autor sustenta “que cada um desses sistemas sociais determina os próprios requisitos de seu desenho. A lei dos requisitos adequados é ilustrada por uma análise da tecnologia, do tamanho, da cognição, da percepção do espaço e do tempo dos sistemas sociais” (ibid., p. XIII).

Guerreiro Ramos define da seguinte forma o modelo multicêntrico de alocação, também chamado de modelo paraeconômico: “é uma abordagem de análise e planejamento de sistemas sociais em que as economias são consideradas apenas como uma parte do conjunto da tessitura social” (Ramos, 1981, p.177). O autor também apresenta as implicações políticas do paradigma paraeconômico: “a delimitação dos sistemas sociais não é apenas uma teoria circunscrita ao nível micro-organizacional, mas é igualmente aplicável ao nível macro da sociedade [...] discutindo os processos de alocação de mão de obra e de recursos, vistos de uma perspectiva delimitativa” (ibid., p. XIV).

O autor afirma que a paraeconomia “[...] pode ser entendida também como proporcionadora da estrutura de uma teoria política substantiva de alocação de recursos e de relacionamentos funcionais entre os enclaves sociais necessários à estimulação qualitativa da vida social dos cidadãos” (Ramos, 1981, p. 177). Dessa forma:

Do ponto de vista da política paraeconômica, não apenas as economias que já constituem o enclave do mercado, mas também as isonomias e fenomias e suas diversas formas mistas devem ser consideradas agências através das quais se devem efetivar a alocação de mão de obra e de recursos (Ramos, 1981, p.178).

Sendo assim, “o paradigma econômico leva em consideração não apenas a termodinâmica da produção, mas também seus aspectos externos sociais e ecológicos” (Ramos, 1981, p.190).

Dessa forma, Guerreiro Ramos concluirá sua obra traçando uma visão geral e perspectivas da nova ciência, ressaltando que ainda estava inacabada e que teria muito por fazer. No entanto, o destino não o permitiu.

Referindo-se à ciência social convencional, Guerreiro Ramos é bem crítico à “condição do indivíduo na sociedade contemporânea centrada no mercado – o homem deveria ser libertado de sua escravização psicológica à mentalidade de mercado” (ibid., p.198).

Sobre a nova ciência da organização resistente, centrada na perduração, o autor faz as

seguintes afirmações:

Pressuposto fundamental: a produção é, ao mesmo tempo, uma questão técnica e uma questão moral [...]. Os homens produzem a si mesmos, enquanto produzem coisas [...] A produção das mercadorias deve ser gerida eticamente [...].

A perduração é, ao mesmo tempo, uma categoria da existência física, humana e social [...]. Contudo, perduração não envolve manutenção. É retenção de caráter, em meio à mudança; é a vitória sobre a fluidez. É uma categoria de processo mental que reconhece que todas as coisas são interligadas e continuamente se empenham para conseguir um equilíbrio ótimo entre conservação e mudança. (Ramos, 1981, p 199).

O autor nos diz que “a procura da nova ciência das organizações vem ocorrendo desde algum tempo, constituindo um esforço gradativo, empreendido por grande número de estudiosos”, e enfatiza que esta obra “aproveita muito da atividade criadora de tais especialistas, mas começa a moldá-la num corpo abrangente de conhecimentos” (Ramos, 1981, p. XVI).

E assim, pode-se citar a interação, a correlação existente entre a Teoria Organizacional de Guerreiro Ramos e a Teoria do Espaço-Dinâmica Organizacional de Martins (1999, 2011), que prioriza as sinergias entre inúmeras dimensões, e também se surpreende quando as teorias da administração formais, funcionalistas, não consideram tal dinâmica. Um olhar bem direcionado perceberá ainda muitos outros exemplos importantes dessa interação, a qual, em síntese, tem como objetivo maior a construção de uma sociedade pluridimensional.

Finalizando, ressalta Guerreiro Ramos: “A nova ciência das organizações não é realmente nova, porque é tão velha quanto o senso comum. O que é novo são as circunstâncias, nas quais precisamos, mais uma vez, começar a dar ouvidos ao nosso eu mais íntimo” (ibid., p. 201).

3. UM SÉCULO DE GUERREIRO RAMOS – CONCLUSÕES

Ao acompanhar a leitura até este momento, acredita-se que o leitor já esteja conseguindo correlacionar, aos dias atuais, a teoria organizacional de Guerreiro Ramos, sua contribuição e influência crítica.

Ao se conhecer um pouco de sua intensa e extensa biografia, e da sua construção teórico-organizacional, percebe-se sua grande identificação com a construção teórica de uma nova ciência organizacional. A iniciar pela pessoa inquieta e dinâmica de Guerreiro Ramos, sua construção teórica, sua postura sempre crítica e consciente, preocupado com os espaços físicos, geográficos, econômicos, raciais, sociais, políticos, culturais, históricos, tecnológicos, organizacionais e, principalmente, suas implicações para os atores humanos neles envolvidos.

Quando Guerreiro Ramos, com sua obra *A redução sociológica*, propõe a atitude crítico-assimilativa em face da produção científico-alienígena, pode-se perceber a ênfase em cada argumento desse construto teórico, em que o teórico social, o cientista, não pode ser um agente passivo e, sim, um construtor ativo e crítico, atuante em sua realidade.

Concluindo, é possível perceber que o próprio Guerreiro Ramos, poeta, sociólogo, advogado, administrador, professor, político, jornalista, em sua inquietude, sua “porém” proatividade, o não se permitir ser estático e submisso, buscando sempre mudanças, vem ao encontro do aspecto principal da compreensão desse espaço organizacional de transformação.

Em seus primeiros trabalhos, Guerreiro Ramos se contrapõe aos teóricos brasileiros eurocêntricos, que importavam os estudos, pesquisas e resultados que serviam a outros povos e culturas, e os aplicavam aqui, neste país, sem qualquer reflexão crítica, sem um estudo que transformasse tal pesquisa para sua melhor aplicabilidade ao povo brasileiro. O pesquisador criticava principalmente o fato de os teóricos consulares culparem o povo brasileiro, que consideravam incapaz, ignorante, sem força de vontade, indolente, e outros preconceitos mais, em vez de fazerem uma autocrítica quando a implantação das teorias importadas não evoluía, não era eficaz em território nacional.

Guerreiro Ramos é contundente na crítica a esse tipo de posicionamento, ressaltando que não se deviam descartar totalmente essas pesquisas, por conta de serem de outro continente e cultura, e sim, que elas deveriam ser transformadas de modo a se tornarem

viáveis ao povo brasileiro. Dessa forma, ele incentivava os cientistas nacionais a valorizarem mais sua própria cultura, o conhecimento originário de suas raízes.

Sendo um teórico culto e erudito, muito preocupado com o desenvolvimento do país, finalizou seu trabalho desenhando o esboço de *A nova ciência das organizações*. Mas frisou que essa ciência nada teria de "nova", pois equivaleria a dar voz ao senso comum, dar voz ao que já existia há muitos anos, e que, de alguma forma, fora esquecido, ou cujo verdadeiro sentido fora alterado, em prol de uma teoria de mercado.

Em *A nova ciência das organizações*, assim como em toda sua construção teórica, o autor é crítico a toda ciência que, visando a funcionalidade e a produtividade, não mede esforços nem se preocupa com a degradação humana e ambiental que provoca, desde que esta seja “útil” e fator de lucro.

Pizza (2010, p. 201-208), ao indagar: “e de que maneira o homem moderno, integrante da sociedade centrada no mercado, detentor de emprego, massacrado por propostas permanentes de consumo conspícuo, pode defender-se de tantas agressões?”, responderá a tal questionamento tomando emprestadas as palavras de Guerreiro Ramos: “apenas o ser humano, eventualmente, merece ser caracterizado como bom. O bom homem, por sua vez, nunca é um ser inteiramente socializado; é, antes, um ator sob tensão, cedendo ou resistindo aos estímulos sociais, com base em seu senso ético” (Ramos, 1981 como citado por Pizza, 2010, p. 201-208).

Percebe-se, assim, a preocupação de Guerreiro Ramos com sua construção teórica, com o desenvolvimento da ciência e sua aplicabilidade em consonância com a construção do ser humano em todas as suas nuances e dimensões. Isto permite vislumbrar que, apesar da hegemonia existente na teoria da administração convencional, unidimensional, de mercado, a Teoria Organizacional de Guerreiro Ramos oferece uma contrapartida, em que, ao discorrer sobre as delimitações dos espaços organizacionais, dos espaços sociais e suas dinâmicas, sobre as interações e sinergias que ocorrem, ela é precursora de novos teóricos organizacionais, como Martins (1999, 2011) e a Teoria do Espaço-Dinâmica Organizacional.

E assim, a obra de Guerreiro Ramos mantém-se atual, revitalizando o interesse de pesquisadores de áreas as mais diversas, pois é um autor que caminhou com um olhar atento e crítico, em várias áreas de conhecimento, estudo e pesquisas, e na sua aplicabilidade em benefício do desenvolvimento humano.

“Qual a razão do renovado interesse pela obra de Alberto Guerreiro Ramos, passados 35 anos de seu prematuro desaparecimento?”, indagam Cavalcanti e Costa (2019, p.20). Os autores alinhavam algumas hipóteses em resposta, como a consolidação do pensamento pós-colonial, a temática racial, entre outras, observando o quanto Guerreiro Ramos foi inovador, inclusive na sua crítica à centralidade do mercado, e evidenciando o caráter antecipatório da sua intelectualidade.

Adilson Almeida, ex-aluno de Guerreiro Ramos, ressalta, em uma entrevista a Cavalcanti e Costa (2019, p. 203), que o papel do ensino é conscientizar, em que “Guerreiro falava – ele passou isso para o Paulo Freire, inclusive – que, se você não conscientiza o estudante desde o começo...”, ressaltando que a questão da ética é fundamental. E assim, do passado ao futuro presente, é perceptível que os ensinamentos do Guerreiro não poderiam ser mais atuais e úteis.

Referências

- Azevedo, F. (2009). *Jacques Maritain e a Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Universidade de Pernambuco, outubro 2009. Disponível em: www.unicap.br/catedradomhelder/?page_id=56. Acesso em: 29 maio 2012.
- Bonfim, M. (1993). *A América Latina: males de origem*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Topbooks.
- Cavalcanti, B. S. & Costa, F. L. da. (Orgs.) (2019). *Guerreiro Ramos: entre o passado e o futuro*. Rio de Janeiro: FGV Editora, pp.15-27, 199-205.
- CFA – Conselho Federal de Administração (2009). *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho: Guerreiro Ramos*. Brasília: CFA. Disponível em: <https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/35Guerreiro-Ramos.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

- Costa, F. L. da. (2012) *Guerreiro Ramos: teoria e prática da sociologia em mangas de camisa*. In P. E. M. Martins & O. Munteal (Orgs.) (2012) *O Brasil em evidência: a utopia do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Ed. PUC Rio; FGV.
- FGV-CPDOC – Fundação Getúlio Vargas-Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (2012). *Guerreiro Ramos*. In *E ele voltou... O Brasil no segundo governo Vargas*. Disponível em: http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas2/biografias/guerreiro_ramos Acesso em: 18 jun. 2012.
- Malta, M. & Kronemberger, T. S. (2009). *Nem melhor nem pior, apenas divergentes: uma contribuição acerca da sociologia brasileira e da polêmica entre Florestan Fernandes e Guerreiro Ramos* [em pdf.]. Disponível em: <https://silo.tips/download/nem-melhor-nem-pior-apenas-divergentes-uma-contribuiiao-acerca-da-sociologia-bras> Acesso em: 22.set. 2020.
- Martins, P.E.M. (1999, outubro). A significação do espaço organizacional. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD*. Foz do Iguaçu, 23. Disponível em: https://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/a_significacao_do_espaco.pdf. Acesso em: 22 set. 2020.
- Martins, P.E.M. (2011). O Espaço-Dinâmica Organizacional em perspectiva histórica. *Anais do Primeiro Colóquio Internacional sobre o Brasil Holandês*. Recife, Instituto Ricardo Brennand. Disponível em: www.mundoatlantico.org/coloquiobrasilholandes/index.php. Acesso em: 22 set. 2020.
- Pizza, W., Jr (2010). *Guerreiro Ramos: Administração e Ciências Sociais*. *Revista O&S*, Salvador, v. 17, n. 52, p. 201-208, Janeiro/Março, 2010. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11101>. Acesso em: 22 set. 2020.
- Ramos, A. G. (1937). O drama de ser dois. Rio de Janeiro, *Jornal do Comércio*.
- Ramos, A. G. (1955). Patologia social do “branco” brasileiro. Rio de Janeiro, *Jornal do Comercio*.
- Ramos, A. G. (1957). *Introdução crítica à sociologia brasileira*. Rio de Janeiro: Editorial Andes Limitada.
- Ramos, A. G. (1965). *A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro Ltda.
- Ramos, A. G. (1981). *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV.
- Ramos, A.G. (1983). *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Ramos, A. G. (2016). *Mito e verdade da revolução brasileira*. Florianópolis: Editora Insular.
- Ribeiro, D. (1995) *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Cia das Letras.
- Siqueira, G. (2008). *Alberto Guerreiro Ramos*. Disponível em: www.irradiandoluz.com.br/2008/06/alberto-guerreiro-ramos.html. Acesso em: 31 maio 2012.
- Soares, L. A. A. (2006). *A sociologia crítica de Guerreiro Ramos: um estudo sobre um sociólogo polêmico*. Rio de Janeiro: CRA-RJ.
- Vianna, O. (1952) *Populações meridionais do Brasil*. Ed. José Olympio.
- Tenório, F. G. (2012). O drama de ser dois: um sociólogo engravatado. In P. E. M. Martins & O. Munteal (Orgs.) *O Brasil em evidência: a utopia do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: PUC-Rio; FGV.

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade

Política regional e planejamento cultural territorial no estado da Bahia

Janaina Santos Dias
Universidade Federal Fluminense

RESUMO

O presente trabalho é um recorte da minha dissertação de mestrado intitulada: Os Territórios de Identidade da Bahia: uma estratégia de desenvolvimento regional. A pesquisa consiste em uma análise descritiva da política de desenvolvimento regional do estado da Bahia. O texto faz uma breve reflexão do modelo de desenvolvimento que o governo baiano vem implementando, que busca na proposição de suas políticas públicas, reconhecer e conformar a diversidade cultural dos 27 territórios que compõem o estado. Propomos um pequeno debate tomando como referência os paradigmas contemporâneos de desenvolvimento com novas interpretações na construção de campos epistemológicos que trazem a cultura e a afirmação dos territórios como fatores primordiais e que reconhecem a força dos elementos culturais na promoção do desenvolvimento. A pesquisa é de cunho bibliográfico e traz o resultado de entrevistas feitas durante a pesquisa de campo na cidade de Salvador com técnicos do governo do estado da Bahia e pesquisadores especialistas em políticas culturais e territoriais. O que apreendemos a de uma parcial análise da Política de Desenvolvimento Regional do estado da Bahia é que o desenvolvimento é compreendido de forma mais ampla conceitualmente, ao perceber o potencial transformador que a diversidade e as especificidades culturais locais e regionais podem exercer no desenvolvimento do estado e seus territórios.

Palavras-chave: desenvolvimento regional territorial, cultura e desenvolvimento regional; cultura e território.

ABSTRACT

This paper is a clipping of my master's thesis entitled: The Identity Territories of Bahia: a regional development strategy. The research consists of a descriptive analysis of the regional development policy of the state of Bahia. The text makes a brief reflection of the development model that the Government of Bahia has been implementing, which seeks in the proposition of its public policies, to recognize and conform the cultural diversity of the 27 territories that make up the state. We propose a small debate taking as reference the contemporary paradigms of development with new interpretations in the construction of epistemological fields that bring culture and the affirmation of territories as primordial factors and that recognize the strength of cultural elements in the promotion of development. The research is bibliographic in nature and brings the result of interviews made during field research in the city of Salvador with technicians from the state government of Bahia and researchers specialized in cultural and territorial policies. What we perceive in a partial analysis of the Regional Development Policy of the state of Bahia is that development is understood more broadly conceptually, beyond the economic aspect only, by perceiving the transformative potential that diversity and local and regional cultural specificities can exert in the development of the state and its territories.

Keywords: regional territorial development, culture and regional development; culture and territory.

1. Introdução

Os últimos anos têm sido dinâmicos na mundialização de alguns processos, códigos e linguagens e ao mesmo tempo de reivindicação do local, do popular e de tudo aquilo que vincula com o entorno físico, ou seja, o “Território.”

Na discussão sobre o desenvolvimento, existe uma mudança de valores tanto no campo teórico, quanto no político e ideológico. Essa transformação representa uma tendência importante, haja vista o esgotamento dos modelos tradicionais de desenvolvimento baseados apenas no crescimento econômico, cujos limites são reconhecidos suscitando-se a necessidade de construção de sociedades mais justas.

Nessa perspectiva, apresentam-se ressignificações de conceitos e estratégias para a

construção de um novo modelo de desenvolvimento que trazem a cultura como alicerce. Como destaca Barbosa da Silva (2010, pg.8):

O desenvolvimento hoje é discutido a partir de um novo paradigma, onde o questionamento e a crítica à redução do desenvolvimento ao seu aspecto estritamente econômico reenfatiza as dimensões mais profundas e filosóficas de um projeto global de sociedade que implicam em crenças mais amplas conceitual e filosoficamente sobre o desenvolvimento humano, econômico e social e, essa concepção de desenvolvimento, envolve o contexto cultural.

A cultura hoje ainda é pouco concebida como uma capacidade individual e coletiva que está inserida na dinâmica do processo de desenvolvimento e que deva ser integrada num projeto coletivo de transformação. Dessa forma, destacamos a valorização das especificidades e diferenças culturais que têm levado diferentes lugares, países, cidades e governos a optarem por estratégias de desenvolvimento que resultam na afirmação, reconstrução e valorização de sua própria identidade cultural.

O debate teórico do texto caminha na direção do debate sobre o desenvolvimento, a partir do reconhecimento da sociedade em sua diversidade e identidades culturais.

Dentro dessa perspectiva, o estado da Bahia vem propondo em sua política de estado que a cultura é um fator primordial no processo de desenvolvimento local/regional e que o desenvolvimento do estado está calcado nas práticas sociais e nas representações através das quais as populações de seus territórios constroem o sentido de suas existências e que estas configuram como dimensão do desenvolvimento. O estado tem tomado os seus 27 Territórios de Identidade como espaços de articulação de estratégias de desenvolvimento regional.

O objeto de análise aqui considerado é o modelo de desenvolvimento regional do estado da Bahia apoiado na abordagem territorial com aspectos de natureza cultural e identitária. A análise descritiva parte dos elementos substantivos da abordagem territorial cultural identitária da política, ou seja, uma abordagem culturalista tendo o conceito de identidade como elemento que consubstancia o “Território” e deste como unidade de planejamento de desenvolvimento regional.

A abordagem metodológica foi de natureza qualitativa descritiva - compreensiva a partir da revisão bibliográfica sobre cultura, território e desenvolvimento e da observação de premissas, conceitos e pressupostos da política regional do estado da Bahia e de informações, interpretação e análise de diferentes documentos primários e secundários sobre o objeto da pesquisa e dados coletados a partir das entrevistas realizadas durante a pesquisa de campo na cidade de Salvador em outubro de 2015.

A motivação para a pesquisa partiu da identificação pessoal da autora com a política implementada no estado da Bahia e da necessidade de se repensar prioridades na formulação e implementação de políticas públicas que promovam a cidadania nos espaços locais, aumentando o interesse da população por viver em seus territórios, preservando a cultura local e utilizando seus saberes, conhecimentos e talentos para promover o bem estar.

Conforme destaca Lustosa da Costa (2013 pg.180) “um projeto de transformação calcado num paradigma cultural de desenvolvimento a partir da cultura faz-se indispensável revolucionar a forma de planejar e gerenciar a ação para o desenvolvimento” que implica considerar a busca por um sistema local que não signifique exclusão ou isolamento, mas pelo contrário, que abra novas oportunidades no campo social, econômico, político e institucional e, no caso do estado da Bahia, com base territorial. A motivação para a pesquisa e escolha do estado da Bahia.

O artigo está organizado em três seções principais, além desta introdução e de uma breve conclusão. A segunda seção traz uma breve discussão a respeito do elemento cultural nas abordagens sobre o desenvolvimento. E a terceira seção traz uma leitura descritiva da política de desenvolvimento regional do estado da Bahia. Na quarta seção refletimos sobre a cultura como fator estruturante para a elaboração das políticas públicas do estado da Bahia.

2. O elemento cultural nas abordagens sobre o desenvolvimento

Sou da opinião de que a reflexão sobre a cultura brasileira deve ser ponto de partida para o debate sobre as opções do desenvolvimento brasileiro. (CELSO FURTADO,

1984).

Abordamos o desenvolvimento a partir do contexto histórico, político, social e econômico e de sua institucionalização na agenda global, entendido através da história, dos debates e tensões conceituais que passam o conceito.

O conceito de desenvolvimento é fruto de um processo histórico de evolução de ideias e instituições. O debate desde o século XIX é extenso e o conceito vem ganhando maior importância desde então; seu campo semântico tem mudado conforme os contextos e sustentando projetos políticos e ideológicos, orientando e compondo as experiências históricas de diferentes países. Dessa forma, sobretudo, na América latina, inúmeras visões do conceito foram sendo estabelecidas historicamente e não há, hoje, uma definição exata e unânime do que seja o desenvolvimento¹.

O desenvolvimento enquanto conceito e discurso a ele pertinente estão situados no espaço e tempo específicos ao longo da história². Diferentes teorias e intensos embates teóricos e ideológicos contribuíram para a formação e ampliação do conceito e para a criação de um conjunto de ação política para o desenvolvimento e para o aprofundamento do debate. E como expõe Acosta (2016):

Desde meados do século XX, um fantasma percorre o mundo... Este fantasma é o desenvolvimento. E embora a maioria das pessoas, certamente, não acredite em fantasmas, pelo menos em algum momento acreditou no “desenvolvimento”, se deixou influenciar pelo “desenvolvimento”, perseguiu o “desenvolvimento”, trabalhou pelo “desenvolvimento”, viveu do “desenvolvimento”... E é muito provável que siga fazendo isso ainda hoje (ACOSTA 2016, p.82).

A perspectiva, que apresentamos no texto são ressignificações de conceitos e estratégias para a construção de um novo modelo de desenvolvimento que trazem a cultura como alicerce.

No Brasil, no início do sex XXI, com a eleição de Lula da Silva para presidente em 2002, ressurgiram ideias de retomada da liderança do estado na promoção do desenvolvimento, com o resgate das questões regionais e a valorização das políticas sociais, entre outros pressupostos, os quais foram identificados com o conceito desenvolvimentista, atribuindo a esse novo momento; a denominação de novodesenvolvimentismo (BIELSCHOWSKI, 2012).

O novo desenvolvimentismo no Brasil, de acordo com Bielschowsky (2014) se traduziu como sendo “o projeto de superação do subdesenvolvimento através da industrialização integral, por meio de planejamento e decidido apoio estatal” (BIELSHOWSKY, 2014, p. 33).

O novodesenvolvimentismo surge como proposta de desenvolvimento que supõe “romper” com a proposta neoliberal e surge como uma ideologia no Brasil, tornando-se o modelo de desenvolvimento adotado no Brasil nos governos de Lula da Silva e seguido nos governos Dilma Rousseff. No entanto, o novo desenvolvimentismo, como expõe Siscú (2006), não se trata de uma repetição do desenvolvimentismo nacional dos anos de 1950 e 1960, mas de uma defesa de um desenvolvimento autossustentável desde o ponto de vista econômico e social.

João Siscú (2006), no livro “Novo-Desenvolvimentismo” destaca que:

Estamos tratando de um projeto que deve enfrentar uma realidade diversa e, em certo sentido, muito mais indecifrável que aquela dos anos 1950, quando a industrialização foi dirigida pelo modelo de substituição de importações, o qual era baseado em um protecionismo generalizado do mercado interno e em uma ampla intervenção estatal, inclusive por meio de empresas estatais atuando em setores de infraestrutura e de produção de insumos básicos [...]. Hoje as disputas internacionais se tornaram muito mais complexas e acirradas, e os sistemas financeiros nacionais se integraram e globalizaram-se. Os tempos atuais são outros e exigem, portanto, um

¹ A América Latina gerou importantes revisões contestadoras do desenvolvimento, que se traduziu num esforço analítico de entender e explicá-lo se afastando do paradigma universal de modernização capitalista e avança na compreensão das condições históricas, das especificidades e da trajetória do continente e de seus países, conforme a posição na cadeia e momentos da expansão capitalista mundial. Nas décadas de 1950, 1960 e 1970 surgiram várias visões críticas sobre as características e as possibilidades do desenvolvimento dos países latino-americanos (ALIMONDA, 2012).

² De acordo com Eduardo Déves Valdes (2003), no âmbito das ciências sociais na América Latina, a partir dos anos 50, existiam dois paradigmas políticos, um modernizador, onde a noção de desenvolvimento se relacionava a industrialização, sociedade moderna entre outros conceitos. E outro paradigma identitário, que se referia a defesa de um tipo de desenvolvimento autóctone e autônomo que busca um modelo de vida no interior da própria cultura e história que permita uma organização social e autêntica. (DÉVES, 2003, p.1).

Novo-desenvolvimentismo (SICSÚ, 2006 s/p).

Assim, dentro de um projeto político neodesenvolvimentista, as relações entre cultura e desenvolvimento passaram a integrar também o debate político no Brasil a partir de 2003 que, em certo período foi capaz de oferecer recursos conceituais, epistemológicos e institucionais que permitiram repensar a nossa trajetória truncada e excludente de desenvolvimento até então, e retoma-se a temática do desenvolvimento local/ regional, apontando-se para a necessidade de instituir uma lógica de desenvolvimento e de planejamento que considerasse as peculiaridades de cada local; conformando-se o enfoque territorial e o paradigma cultural como eixos estratégicos do desenvolvimento brasileiro e modelos de políticas públicas, onde a questão do território torna-se uma dimensão pertinente.

Os conceitos de cultura, território e desenvolvimento regional foram gradativamente ganhando densidade na forma de projetos e políticas públicas para o desenvolvimento. Conforme destaca Rubim (2015), nos anos de governo do Partido dos Trabalhadores, a cultura nas políticas de estado deixou de ser apenas formal e decorativa e ganhou um caráter substantivo, com o reconhecimento da diversidade do país, com a expansão da liberdade e a efetivação, mesmo com limitações, de direitos individuais, políticos, econômicos, sociais, ambientais e especialmente culturais, com o fortalecimento do Ministério da Cultura e das Políticas Culturais, a partir de 2003.

A necessidade de se repensar modelos hegemônicos causadores de assimetrias e injustiças aliada a uma série de transformações institucionais e econômicas aponta para a emergência de um novo paradigma de desenvolvimento onde a cultura tem ganhado centralidade (BARBOSA DA SILVA, 2012).

Nesse sentido, diversos autores defendem a possibilidade de se configurar e pensar o desenvolvimento de diversas maneiras e que diferentes desenvolvimentos são possíveis. Escobar (2007) e Acosta (2016)³ defendem que, pensar um projeto político de desenvolvimento, requer que este seja culturalmente pensado como um projeto de nação. Nessa perspectiva a cultura não é uma dimensão ou pressuposto do desenvolvimento, ela é o próprio solo de onde se brotará o desenvolvimento.

Celso Furtado foi um dos primeiros autores sobre o desenvolvimento o colocar a discussão em termos culturais destaca. O autor brasileiro destaca que a que a cultura de uma sociedade é o que define a sua visão de desenvolvimento e o que condiciona a sua consecução, ou seja, uma sociedade desenvolve-se na medida da sua compreensão sobre o sentido e o significado do desenvolvimento, e esse significado é, em grande parte, construído no domínio da cultura (FURTADO, 2012).

Furtado aponta para a necessária interação entre cultura enquanto sistema de valores que definem os fins e o desenvolvimento das forças produtivas (que definem os meios), ou, noutros termos, a necessária interação entre identidade cultural e potência produtiva (BOLAÑO, 2015).

O autor demonstra em suas reflexões a preocupação em articular as políticas econômica (cuja tônica é a acumulação), social (cujo foco é a inserção) e cultural (cujo essencial é a criatividade e a conseqüente transformação), ou seja, estabelece os elos entre os meios e os fins do processo de desenvolvimento, apontando os vínculos existentes entre as dimensões econômica, social e cultural. Furtado defende a ação do Estado através de articulação política e institucional para criar as condições que propiciem o exercício da criatividade do homem, ou seja, as iniciativas surgidas na sociedade.

O desenvolvimento para Furtado seria menos o resultado da acumulação material do que um processo de invenção de valores, comportamentos, estilos de vida, “de criatividade”, ou seja, um processo cultural.

Uma reflexão sobre a nossa própria identidade terá de ser o ponto de partida do processo de reconstrução que temos pela frente, se desejamos que o desenvolvimento

³ O Bem Viver, conceito em construção apresentado por Alberto Acosta refere-se à vida em pequena escala, sustentável e equilibrada, como meio necessário para garantir uma vida para todos e a própria sobrevivência da espécie humana e do planeta. O fundamento são as relações de produção autônomas, renováveis e autossuficientes. O Bem Viver se expressa na articulação política da vida, no fortalecimento de relações comunitárias e solidárias, assembleias circulares, espaços comuns de sociabilização, parques, jardins e hortas urbanas, cooperativas de produção e consumo consciente, comércio justo, trabalho colaborativo, com diversidade e respeito ao próximo (ACOSTA 2016, pg.16).

futuro se alimente da criatividade do nosso povo e contribua para a satisfação dos anseios mais legítimos desse (FURTADO, 2013, pg.247).

Barbosa da Silva (2012) aborda os temas Cultura e Desenvolvimento como processos sociais, sendo considerados como dimensões de uma realidade socialmente construída. Ambas as dimensões estão envolvidas e se referem a uma realidade e a um porvir de realizações, construídas socialmente a que se deve almejar e alcançar.

Para Denise Fonseca (2005), os termos cultura e desenvolvimento têm uma unidade semântica. Há entre esses dois termos uma identidade natural, rompida a partir do momento em que, nas nossas construções de sentido, associamos a cada um deles conteúdos de valores incompatíveis. A autora entende cultura da seguinte forma:

A cultura é compreendida como sendo o conjunto das características de uma sociedade: suas interações, seus valores, a maneira como ela constrói e transmite conhecimentos, e a forma como os representa, cultura como o próprio desenvolvimento social de uma comunidade – e vice-versa – independentemente da sua escala ou dos seus conteúdos (FONSECA, 2005, pg. 2).

A pesquisadora expõe que cultura e desenvolvimento podem ser considerados termos de uma equação de congruência e se não o forem é porque esta identidade em algum momento se perdeu, porque o valor de pelo menos um destes domínios se modificou política e epistemologicamente.

A autora defende necessidade de pensar cultura e desenvolvimento a partir de categorias teóricas em termos da nossa própria experiência histórica, o que, talvez nos permita desenvolver práticas políticas e sociais mais justas e equilibradas, além de informar a concepção de políticas públicas sobre as quais pode constituir o pilar que apoie o chamado desenvolvimento. Porém, para que a equação que conjuga cultura e desenvolvimento venha a ser de congruência, é preciso que se definam valores para estes termos, que levem a uma harmonização entre meios e finalidades.

Discursos sobre identidade e diversidade cultural, o reconhecimento dos fatores intangíveis como os povos, as tradições, as crenças, a educação, a saúde, os direitos, as liberdades, os diferentes modos de vida e produção, a invenção, a criatividade, a natureza enfim, toda uma estrutura social e cultural vem possibilitando diversas conexões e interações entre cultura e desenvolvimento trazendo importantes reflexões e reafirmando a centralidade que tem a cultura na circunstância contemporânea (BRIZUELA, 2014).

Conforme Paulo Miguez (2006) o lugar que ocupa hoje a cultura no processo de desenvolvimento, é o lugar da transversalidade, ou seja, ao transitar fora das fronteiras de seu campo singular restrito e específico, a cultura estabelece enlaces com outras dimensões da vida em sociedade assumindo, como observa Stuart Hall (1997), uma função de importância sem igual no que diz respeito à estrutura e à organização da sociedade moderna tardia, aos processos de desenvolvimento, do meio ambiente global e à disposição de seus recursos econômicos e materiais (MIGUEZ, 2006, pg.14).

A cultura impõe-se, também, como uma espécie de fator transversal em planos e graus diferenciados, atravessando a política, a economia e os domínios da administração e da gestão, mas também na religião, no campo jurídico e das tecnologias, das agências que definem as agendas desenvolvimentistas e entre outros setores (MIGUEZ, 2006, pg.17).

O pesquisador Frederico Lustosa da Costa, da Universidade Federal Fluminense, corrobora com a transversalidade da cultura no processo de desenvolvimento. O autor defende a premissa de que a cultura é um fator primordial no processo de desenvolvimento. Apesar de todas as dificuldades para incorporá-la a um projeto de desenvolvimento, a dimensão cultural hoje passou a ser compreendida e valorizada. Generalizou-se a consciência de que qualquer transformação das condições de vida de uma comunidade depende do reconhecimento, aceitação e valorização dos traços que lhe conferem identidade, sentido de pertença e autoestima (LUSTOSA DA COSTA, 2011).

O pesquisador, no entanto, defende a cautela ao usar as noções de cultura e desenvolvimento e as correlações que se estabelecem entre os conceitos, evitando na medida do possível propor conceitos marcados pela imprecisão, pelo etnocentrismo e pela

instrumentalização, seja no sentido de adotar estratégias de modernização de caráter etnocêntrico e, tratar o desenvolvimento como um processo de mudança de mentalidades, baseado “na arma absoluta de toda conversão – utilizar como alavanca “o desejo ser outro” (LUSTOSA DA COSTA, 2011, pg.3)”. O autor desenvolve estudos na área de cultura e desenvolvimento regional.

Lustosa da Costa ao abordar o tema cultura e desenvolvimento regional defende o conceito de Bacia Cultural. A noção de Bacia Cultural constitui um espaço geográfico diferenciado, que toma como referência a cultura regional, valorizando, ao mesmo tempo, a identidade e a diversidade.

A bacia cultural pode ser definida como um território que se configura em torno de um mesmo fluxo cultural, nutrido por fontes culturais diversas, que se fundem e se desdobram numa rede relacional de influências e confluências, para formar, em sua diferença e a partir de um imaginário compartilhado, um espaço original (LUSTOSA DA COSTA, 2013, pg.153).

O conceito de Bacia Cultural destaca os aspectos institucionais das transformações econômicas e os elementos históricos e culturais que caracterizam o território como dimensões constituintes do processo de desenvolvimento. Nesse sentido, ganham relevância os elementos relativos à identidade, que constituem fatores de agregação social. Ao se utilizar dessa noção de cultura – história compartilhada, sentido de pertença, práticas sociais comuns, como ponto de partida para a prospectiva, o planejamento do desenvolvimento regional pode ter forte sentido aglutinador, na medida em que permite novas abordagens sobre o problema da mudança e a transformação social, permitindo também rever as antigas concepções de desenvolvimento baseado na emergência de um novo paradigma que contempla as dimensões social, ambiental, institucional e cultural da vida humana associada (LUSTOSA DA COSTA, 2013).

Lustosa da Costa toma como referência o paradigma que entende o desenvolvimento como um processo de coordenação e sinergia entre vários processos de desenvolvimento local e regional, que tente integrar todos os mecanismos de intervenção governamental ou não governamental e colocá-los dentro da perspectiva da cultura regional e de definir um conjunto de objetivos e linhas de ação que considere os elementos históricos e culturais que caracterizam o território como aspectos relevantes para o processo de formulação e implementação de Planos de Desenvolvimento Regional.

Nesse sentido destaca que:

Essa concepção estratégica da Bacia Cultural considera que a cultura deve ser entendida como a matriz, em constante transformação, dos sentimentos e das maneiras de perceber e se apropriar do mundo que caracterizam as comunidades em um dado momento. Uma maneira abrangente de se apropriar dessa noção e incorporá-la ao desenho da estratégia é atentar para o fato de que não existem práticas que não estejam calcadas em representações através das quais os indivíduos constroem o sentido de suas existências. Instituições, práticas e representações configuram a reprodução e a mudança. Assim, também cabe aos atores sociais comprometidos com a transformação da realidade regional pensar as relações entre cultura e desenvolvimento como o primeiro passo para a formulação de estratégias de desenvolvimento viáveis, efetivas e legítimas (LUSTOSA DA COSTA, 2013, pg.188).

Para Lustosa da Costa cultura e desenvolvimento estão estreitamente ligados e conclui o autor:

Se o desenvolvimento for visto como um processo de transformação social orientado para a valorização da existência humana, a relevância da dimensão cultural fica mais evidente. A pertença a um determinado universo cultural é à base da identidade. Reconhecer-se membro de uma comunidade é parte constitutiva da autoestima individual e coletiva e fonte de felicidade. Uma e outra tornam possíveis a construção de projetos comuns, a formação da confiança mútua e o estabelecimento de relações de cooperação, vale dizer, a acumulação de capital social. Por outro lado, são as diferenças culturais que ensejam as trocas simbólicas e materiais. Identidade,

alteridade, capital social e cooperação são manifestações da cultura e fatores fundamentais de fortalecimento institucional e político, de progresso material e de desenvolvimento sustentável. Assim, o planejamento regional não pode descurar dos elementos culturais em qualquer esforço de prospectiva e ordenamento de ações de longo prazo (LUSTOSA DA COSTA, 2013, pg.192).

Os conceitos de território e de identidade são categorias importantes no pensamento sobre desenvolvimento regional do pesquisador Frederico Lustosa da Costa. Há o entendimento de que na transformação da realidade regional, pensar as relações entre cultura e desenvolvimento deve ser o primeiro passo para a formulação de estratégias de desenvolvimento viáveis, efetivas e legítimas (LUSTOSA DA COSTA, 2013, s/p).

Observa-se, então, quanto ao pensamento de Frederico Lustosa assim como os demais autores abordados nesse capítulo corroboram para pensar as relações entre cultura e desenvolvimento regional inseridas no planejamento governamental dos Territórios de identidade da Bahia enquanto uma política regional de desenvolvimento.

3. Os Territórios de Identidade da Bahia: uma estratégia de desenvolvimento regional com abordagem territorial cultural e identitária

Um primeiro aspecto que devemos ter em mente é que território e identidade são conceitos interligados, o que nos ajuda a entender porque atualmente o objeto do desenvolvimento deixa de ser um setor, um grupo de população ou uma dimensão específica para passar a ser um território com suas complexidades, articulações e riquezas (Thiago Xavier, informação Verbal concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador - BA, em outubro de 2015).

Foi no final do século XX, na década de 1990, com a adoção de políticas econômicas de corte neoliberal, como desregulamentações, privatizações e políticas sociais que induzem maior protagonismo da sociedade civil e maior descompromisso do Estado, que se introduziram, na Bahia, os primeiros programas de caráter localista, até alcançar, na atualidade perspectivas regionais e territoriais, no início do século XXI (ORTEGA;PIRES 2017, pg.7). As desigualdades regionais sempre estiveram presentes nos diferentes discursos e práticas de desenvolvimento, mas ganham contornos mais amplos e complexos no momento atual.⁴

No entanto, o modelo de desenvolvimento neoliberal não foi suficiente para transformar a realidade econômica e social, sobretudo das localidades menos desenvolvidas, que se encontravam em uma inercia demonstrada por indicadores sociais (educação, saúde, renda) que se encontravam aquém da média nacional, com uma elevada parcela da população em situação de pobreza e de extrema pobreza. Portanto, é no bojo deste processo que, a partir de 2003, com um novo governo⁵, emergem estratégias territoriais que visam um processo de desenvolvimento incluyente, em que o papel do Estado nacional visa combinar as ações bottom-up com as top-down, reconhecendo o protagonismo coletivo local dos arranjos socioprodutivos, mas ampliando suas ações na superação de obstáculos estruturais para o desenvolvimento (ORTEGA; PIRES, pg.10).

Nesse sentido, a partir de então, algumas políticas governamentais brasileiras fizeram o uso da abordagem territorial⁶, com destaque para o estado da Bahia que, ademais de receber as políticas nacionais, também implementou a sua política territorial própria.

Dessa forma, os Territórios de Identidade da Bahia, como uma política de desenvolvimento regional territorial se apresenta a partir de uma apropriação/apreensão do material, do concreto, do simbólico, do sociocultural e identitário do espaço socialmente construído, ou seja, percebido, vivido e concebido como paradigma e base estratégica para o desenvolvimento do estado. Em 2007, o governo da Bahia implementou uma nova

⁴ Os anos 1990 estiveram profundamente marcados por mudanças na estratégia de desenvolvimento, com adoção dos postulados do Consenso de Washington, que reduziu o papel intervencionista do Estado, que, aos poucos, foi perdendo sua centralidade como agente dinamizador da economia. O mercado As Políticas Territoriais Rurais e a Articulação Governo Federal e Estadual: um estudo de caso da Bahia 8 | tornou-se o principal ator responsável pela indução e dinamização das atividades econômicas. Em meio a esse cenário econômico, emergem políticas de desenvolvimento endógenas que tiveram o papel de auxiliar na indução da constituição de arranjos socioeconômicos locais como estratégia de desenvolvimento. Nela, com o Estado desempenhando um papel secundário no processo de fortalecimento das economias locais, esperava-se que a indução dos arranjos socioeconômicos, por meio da consolidação do capital social local, fosse capaz de dar maior dinamismo às suas economias(ORTEGA; PIRES, 2017, pg.8).

⁵ Em 2003, o governo do partido dos trabalhadores ocupava a gestão federal do país.

⁶ A partir do ano de 2003, o Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) desenvolveu, construiu uma metodologia para caracterizar e diferenciar e identificar tipologias territoriais no Brasil e possibilitar a partir dessa metodologia a implementação, a execução diferenciada e focalizada das ações e estratégias das políticas para o desenvolvimento rural/local/regional(BRASIL,MDA, 2003, pg.4-5).

regionalização institucional do estado em Territórios de Identidade (TI). A nova regionalização institucional priorizou uma abordagem sociocultural para o conceito de região, “territórios de identidade”, em substituição a uma abordagem estritamente econômica.

As ações com enfoque territorial implementadas pelo Governo da Bahia, baseiam-se em aspectos fundamentais para o planejamento governamental do estado que são: os campos socioeconômicos, físico-cultural, político-organizativo e simbólico cultural que constituem o território e, reunidos num espaço geográfico propiciam a formação de identidades individuais e coletivas, que evocam sentimentos de pertencimento que contribuem para a sua identificação enquanto território único. (BAHIA, 2015).

O estado pretendeu incorporar os aspectos econômicos, ambientais, sociais e culturais nas ações do planejamento governamental, afirmando como pressuposto norteador dessa nova abordagem, o sentimento de pertencimento da população de cada território de identidade e a participação ativa da sociedade civil organizada na definição dos rumos dos seus territórios. A regionalização territorial se articula numa abordagem política que coloca a cultura no centro de um processo de regionalização institucional do território estadual (SERPA, 2015).

E sobre isso expõe Antônio Rubim:

[...] os territórios de Identidade além de falar em “território”, fala do conceito de “identidade”, ou seja, a identidade, a cultura daqueles lugares que pertencem àqueles territórios são fundamentais na sua conformação (Antônio Rubim, informação Verbal concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador - BA, em outubro de 2015).

A política territorial do governo da Bahia assume contornos diferenciados e uma lógica mais ampla no processo de divisão e reorientação da política pública de desenvolvimento que, de forma gradativa foi assumindo a perspectiva de política de Estado incorporando pressupostos, instrumentos específicos e inovadores no processo de gestão e construção das políticas públicas.

A metodologia e o conceito de Território de Identidade, definido e adotado como unidade de planejamento governamental do estado da Bahia nos foi esclarecido por Thiago Xavier em entrevista:

[...] a ideia que buscamos lá no início era buscar a definição de território dentro de uma conceituação ampla, que buscasse absorver as diversas dimensões, econômica, social, cultural, ambiental para adotar uma delimitação regional que respeite essas dimensões. E a síntese desse conceito é identificada com o sentimento de pertencimento das pessoas, as pessoas se sentem pertencentes aquele espaço é porque essas dimensões evidentemente estão respeitadas e contempladas (Thiago Xavier, informação Verbal concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador, em outubro de 2015).

Dessa forma, o conceito principal associado ao de território de identidade é o de “pertencimento”. Os indivíduos pensam em si mesmos como membros de uma coletividade na qual seus símbolos, em múltiplos aspectos, estão atrelados àquele espaço geográfico, ou seja, há um sentimento de pertencerem àquele território (SEPLAN, BA, 2015).

Assim, o processo de estruturação dos territórios da Bahia envolve múltiplos aspectos: **culturais** (costumes e valores, religiosidade, manifestações folclóricas, gastronomia, produção cultural, visão da sociedade sobre si mesma e outras formas de expressão da realidade local), **geoambientais** (características geográficas e ambientais, como topografia, hidrografia, clima, fauna, flora, solo, ecossistemas, preservação dos recursos naturais, defesa do princípio da sustentabilidade), **político-institucionais** (capacidade de formação de capital social - capacidade de negociação e cooperação da comunidade em prol de objetivos coletivos -, sua institucionalização em organizações sociais e outras formas, grau de articulação política das forças sociais no território) e **econômicos** (base produtiva, especialização econômica, conformação dos mercados e fluxos comerciais, produção e distribuição de renda, infraestrutura voltada à produção e às atividades econômicas, capacidade de transporte e comunicações, capacidade de articulação dos recursos locais para gerar oportunidades de trabalho e renda, etc.) (BAHIA, SEPLAN, 2015).

Ainda de acordo com o Thiago Xavier o primeiro desafio foi o de delimitar esses territórios, ou seja, promover a discussão a fim de que a população de maneira articulada, partindo de relações de identidade, inicialmente rural, tornasse possível delimitar esses territórios. Em 2007 chegou-se a um ordenamento de 27 territórios em todo o estado e o governo do estado acatou essa regionalização e acrescentou o território metropolitano de Salvador, que não era rural, e a denominação Territórios de Identidade como regionalização oficial, ordenamento territorial e unidade de planejamento do estado.

A Bahia absorveu bem o enfoque territorial devido a sua grande diversidade sociocultural e econômica expõe Thiago Xavier, mas destaca:

[...]. Muitos aqui mesmo na Bahia, no governo e nos movimentos sociais questionam o termo “Territórios de Identidade”, por compreenderem que dentro dos territórios existem várias identidades e por isso mesmo o termo não comportaria esse conceito de “identidade” e dizem: porque não chamar de territórios de Pertencimento? Eu digo, a identidade da Bahia é a nossa diversidade. E também porque devemos ter uma licença poética ao dar nome aos programas. Territórios de Identidade soa muito bem e resume bem a tamanha diversidade que temos aqui no estado da Bahia). O estado é muito diversificado e por isso ter formulado políticas homogêneas dentro dessa diversidade transformou o ativo do estado que é justamente a sua diversidade em um passivo que é a desigualdade regional que ainda persiste em todo o estado, o diretor de planejamento territorial expõe que 80% da arrecadação de todo o estado vem do território metropolitano de Salvador e que isso é uma grande pobreza para o estado, pois o estado não consegue se desenvolver mais, pelo nível de concentração extremamente elevado e pelo tamanho e potencialidades e diversidade do estado isso não se justifica. (Thiago Xavier, informação Verbal concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador, em outubro de 2015).

E expõe ainda que:

Os Territórios de Identidade forçam o estado a pensar políticas públicas específicas para cada território e esse é o desafio do planejamento e da gestão estatal; pensar as políticas a partir da diversidade e estimular as articulações intersetoriais e as transversalidades entre as políticas.

A política de desenvolvimento da Bahia estruturada a partir do território implica a multisetorialidade do desenvolvimento e o envolvimento plural de atores. Também implica ações e políticas pensadas e implementadas mediante o autoconhecimento de grupos e agrupamentos sociais quanto à sua aproximação a partir das dimensões econômicas, política, ambiental, social e cultural sendo assim a participação social no processo de implementação de políticas públicas nos territórios é de fundamental importância.

Ao assumir como elemento essencial da Estratégia de Desenvolvimento a incorporação da dimensão territorial na formulação e implementação do Plano de Governo, o Governo Estadual adotou o conceito de Território de Identidade para promover a organização territorial do Estado. Esta decisão reflete a busca de uma metodologia adequada para assegurar a efetividade do planejamento territorial. A gestão dos territórios se dará através da constituição dos Fóruns de Desenvolvimento Territorial, espaços da sociedade civil onde são possíveis a articulação dos interesses dos diversos atores, a interlocução com o Poder Público e o monitoramento das políticas públicas incidentes no território. (BAHIA, 2007:57).

A concepção da gestão das políticas nos territórios propõe que as práticas participativas sejam contínuas e permanentes e que a cada novo ciclo de participação a ser experimentado se mobilize novos atores; permita diagnósticos mais acurados, aproveitando melhor as potencialidades e oportunidades locais, política ou organizacional e que reúna condições de apontar soluções adequadas para enfrentar os problemas; que articule melhor os atores e as políticas públicas, fortalecendo os arranjos institucionais e aprimore o controle social do processo de desenvolvimento sustentável (BAHIA, 2016).

Sobre a participação social nos territórios Thiago Xavier afirmou que:

Nós temos que trazer a população para participar do processo político do estado, já que temos que ser mais eficientes e eficazes na execução das políticas públicas, temos

que trazer a população para discutir cada política e monitorar a execução e com isso promover essa concertação é importante que a gente consiga atingir melhor os objetivos e alcançar os resultados que a política pretende. Que é alavancar o desenvolvimento sustentável do estado, a melhoria da qualidade de vida a partir das potencialidades locais, modos de vida e culturas locais nos territórios (Thiago, Xavier, informação Verbal concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador, em outubro de 2015).

O estado formalmente sofisticou os instrumentos de gestão e de participação social, instituídos por lei, e, no aspecto institucional, vem horizontalizando a ação do estado com a criação de instâncias participativas e espaços públicos de participação social, o que se pode dizer que vem aproximando, de certa forma, a sociedade e o Estado na articulação das políticas públicas do estado.

A Bahia foi o estado que mais aperfeiçoou e sofisticou os instrumentos de política territorial e de participação social. O primeiro passo foi o primeiro PPA-P territorializado (metas territorializadas) e o estado acompanhou a mudança metodológica do PPA, passando o PPA a ter um caráter estratégico reforçando a função planejamento (alteração feita pelo governo federal em?) a Bahia foi o estado que mais aderiu a esse novo modelo que acreditamos ser um modelo que comunica melhor dentro do governo e para a sociedade quais são as entregas em produtos e serviços que o estado pretende fazer e traz com muita clareza de linguagem comunicação quais são os programas e compromissos e quais setores que irão participar destes compromissos, quais suas metas e iniciativas descrevendo e quantificando essas entregas colocando quais os indicadores de partida e aonde se quer chegar ao final do PPA. Essa estrutura facilita o processo de participação social, a sociedade é chamada a participar, esse ano de 2015 estamos indo para o terceiro PPA-P e a cada ano de escuta tentamos evoluir na gestão, hoje já está inserido no sistema corporativo de planejamento do estado, as escutas não como uma coisa a parte, mas todas as demandas territoriais e setoriais são inseridas no FIPLAM que já funciona há três anos (Thiago Xavier, informação Verbal concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador, em outubro de 2015).

O principal instrumento de gestão estratégica do estado da Bahia é o Plano Plurianual (PPA).

O Plano Plurianual Anual (PPA) é o instrumento que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública estadual, considerando as despesas de capital e outras delas decorrentes, e as relativas aos programas de duração continuada. O Governo do Estado da Bahia entende que o PPA deve se configurar como um documento político, pactuado e utilizado estrategicamente por todas as instâncias e, seguindo o objetivo de fortalecer a sinergia para o PPA. Suas principais diretrizes norteadoras são: fortalecimento da dimensão estratégica; fortalecimento da dimensão territorial; fortalecimento como instrumento da articulação setorial; aproximação com os planos setoriais e sistemas estaduais; e ampliação da participação social no planejamento e objetivos; fornecer elementos para a tomada de decisão; possibilitar o acompanhamento das políticas estratégicas (BAHIA, SEPLAN, 2015).

O PPA do estado da Bahia passou a ser dividido em áreas temáticas e contribuiu como impulso inicial para que outros processos consultivos fossem realizados na Bahia a partir de 2007. É o caso das Conferências Territoriais de Cultura, de Educação, de Direitos Humanos, de Comunicação, de Juventude, de Igualdade Racial, entre outras.

O PPA Participativo é uma iniciativa inédita do Governo do Estado, em que representantes dos mais variados segmentos, como movimentos sociais, produtores, comerciantes, cooperativas, indígenas, quilombolas, pescadores, professores, estudantes, ambientalistas, agentes culturais e de turismo, acadêmicos, religiosos, agentes públicos, ONGs, fóruns, conselhos, entre outros, puderam sugerir propostas e decidir sobre os temas prioritários para os Territórios de Identidade (BAHIA, 2007, s/p).

Compreendendo áreas temáticas como estratégicas para a atuação governamental, o

planejamento incorporou a lógica intersetorial e transversal das políticas públicas, permitindo uma maior articulação entre os níveis estratégico, tático e operacional de acordo com Thiago Xavier⁷. De acordo com Thiago Xavier a mudança metodológica no PPA facilita o processo de participação, pois, no ano de construção do PPA, a sociedade é chamada a participar.

Na conformação da política regional territorial ao assumir desde o início a territorialização das políticas culturais do estado e ao fazer com que a cultura sempre estivesse presente nos espaços colegiados de participação social. Hoje, na concepção da nossa política territorial do estado, o conceito de transversalidade é muito trabalhado. (Thiago Xavier, informação Verbal concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador, em outubro de 2015).

A estrutura territorializada do PPA baiano hoje tem conseguido fazer com que a cultura ganhe mais relevância, não é mais um tema periférico, como afirmou também Thiago Xavier da Secretaria de Planejamento - SEPLAN-BA.

4. A cultura como estruturante das políticas públicas nos territórios de identidade

“[...] trabalhamos com o elemento cultural, mas não com aquela cultura que a gente classificou como nas manifestações, mas sim a cultura do modo de vida. Nós estamos propondo que o modo como se organiza a sociedade é um processo cultural” (SERPA, 2015) (Trecho de Ubiramar Bispo - Coordenação Estadual dos Territórios – CET, Bahia).

Desde 2007 o estado da Bahia vem mudando a forma de pensar e conceber a cultura em suas políticas públicas. A abrangência do conceito qualifica a determinação das estratégias das políticas do estado ao delinear e assumir o conceito de cultura simbólica, cidadã e econômica, assim o governo da Bahia vem entendendo a cultura como o ponto de partida para as demais políticas públicas, que visem ao desenvolvimento humano baseado na liberdade e na igualdade (BAHIA, 2008).

A cultura conformada nos pressupostos da política regional defende o seu lugar como integrante das políticas públicas no estado, na medida em que passou a integrar as diferentes agendas. Deste modo, as demais instituições e o estado, puderam absorver conceitos, compreensões e visões que estão no domínio do simbólico e do intangível, e vem conferindo um caráter singular e identitário às concepções de políticas públicas do estado. Essa transversalidade proposta é uma consistente contribuição que a cultura pode dar para assegurar às políticas públicas um caráter singular em relação à identidade local dos 27 territórios de identidade da Bahia.

Nessa perspectiva, as prioridades estratégicas de descentralizar as ações; democratizar o processo de planejamento, a execução e avaliação dos programas e projetos, a Política de Desenvolvimento Territorial surge como um instrumento inovador para o alcance dos propósitos referidos na sua política de desenvolvimento regional.

Para Antônio Rubim, secretário de Cultura do estado no período de 2011 a 2014, a regionalização e reorganização do estado em Territórios de Identidade é uma conceituação muito cara ao campo da cultura:

A amplitude do conceito de cultura utilizado não apenas delinea a extensão do objeto das políticas do estado, mas comporta questões a serem enfrentadas por tais políticas no âmbito local, regional, nacional, macrorregional e global. Em um estágio societário em que as conexões da cultura adquirem um lugar analítico relevante (ANTÔNIO RUBIM, informação Verbal concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador, em outubro de 2015).

Os eixos estruturantes das políticas do estado: diversidade, descentralização,

⁷ O estado da Bahia Inaugura uma nova metodologia, em conformidade com as orientações emanadas do Governo Federal, tendo como principal motivação a busca por um caráter mais estratégico para o Plano, criando condições efetivas para a formulação, a gestão e a implementação de políticas públicas. No novo modelo, com o escopo ampliado de uma perspectiva setorial para uma escala de Governo, os programas temáticos foram concebidos a partir das diretrizes estratégicas, definidas para os diversos Temas, associados aos eixos estruturantes (BAHIA, 2011, p. 39).

democratização, diálogo, territorialização, reterritorialização e desenvolvimento, mostram o entendimento da cultura como estruturante das políticas públicas no estado da Bahia. Porém a sua centralidade no processo de desenvolvimento regional do estado ainda é um caminho longo. Nesse sentido Paulo Miguez destaca:

Temos experiências práticas que articulam cultura e desenvolvimento, quer no âmbito das políticas públicas governamentais, quer, também, no campo de ação de múltiplas agências e organizações da sociedade civil, cujos recortes específicos inscrevem-se, regra geral, na perspectiva do desenvolvimento local sustentado que levam em conta as especificidades dos Territórios de Identidade da Bahia. Mas a cultura ainda ocupa lugar subalterno no campo político, seja do ponto de vista de recursos e orçamento, seja quanto à concepção de política de estado. A cultura ainda é pouco tomada como referência para o desenvolvimento aqui na Bahia e no país como um todo. A dimensão estratégica que a cultura joga no campo político é utilizada em segundo plano. O campo da cultura tem uma percepção clara da importância da cultura. Aqui no estado, por exemplo, ela ainda é vista como a cereja do bolo, traz certo encantamento, mas não entra nas discussões sérias, não é chamada, uma vez que acredito que ela deva ser o ator central desse processo. E o resultado, claro, é muito menor do que uma proposta, uma política e um trabalho dessa natureza poderiam sugerir (PAULO MIGUEZ, informação Verbal concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador, em outubro de 2015).

E Ângela Andrade ressalta que:

[...] a população ainda precisa se reconhecer como sujeitos políticos do processo de desenvolvimento, a promoção da cidadania, dos direitos culturais e as liberdades precisam colocar o homem no centro desse processo. E a cultura alimenta e retroalimenta esse processo. O que considero inovador e revolucionário na política territorial da Bahia é justamente isso tentar levar o empoderamento aos agentes e aos colegiados territoriais (Ângela Andrade, informação Verbal concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador, em outubro de 2015).

Nesse sentido, Antonio Rubim afirma:

No Brasil há certo consenso hoje de que o desenvolvimento é econômico e social e de resolver a economia somente não adianta, sem melhorar as condições de vida das pessoas, sem promover a inclusão das pessoas. Isso podemos dizer que está mais ou menos consolidado. E o caminho é o componente ambiental, de sustentabilidade, ainda não assumimos isso, mas, é uma questão que a sociedade está muito atenta e, por conta disso, alguns governos tentam de alguma forma incorporar isso em algumas plataformas políticas (Informação concedida à autora durante a pesquisa).

Sobre o a dimensão cultural do desenvolvimento, ele destaca que, no campo da cultura não se avançou em lugar nenhum no Brasil. Fala-se muito da centralidade da cultura, mas ela ainda não é colocada nesse lugar, ainda não se avançou. Rubim chama a atenção para a necessidade de se ter em mente que o desenvolvimento ainda não é entendido no Brasil como tendo um componente cultural e que esse componente vai desde o plano individual, porque o desenvolvimento afeta os indivíduos, muda os indivíduos no plano individual e no coletivo.

A pessoa para ser um cidadão pleno ele tem que ter autoestima e isso tem a ver com seu lugar no mundo, um grupo tem que ter o direito de ter certa identidade social, então nesse sentido o desenvolvimento tem um componente cultural muito forte e também econômico, porque a cultura cada vez mais participa da economia da sociedade. A cultura em seu sentido amplo tem participação no desenvolvimento, mas isso ainda é muito pouco percebido infelizmente. E, se eu disser que o governo da Bahia fez isso eu estaria mentindo, ele foi sensível à cultura, mas a cultura não tem centralidade nas políticas do estado. Não tem centralidade no desenvolvimento do estado. O desenvolvimento cultural e político ainda estão um pouco distantes, eu digo longe de serem incorporados ao desenvolvimento. Então dito isso, é necessário uma concepção mais ampla, plena do desenvolvimento que tem uma dimensão política, cultural, social, ambiental (ANTONIO RUBIN, Informação Verbal concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador, em outubro de 2015).

O entrevistado acrescenta ainda que acultura ainda é trabalhada no âmbito das políticas públicas de forma setorializada, que é um equívoco total! Ainda não é possível fazer entender como a cultura interfere nos modos de produção, de vida, na economia local, na questão ambiental e na sustentabilidade, haja vista no planejamento do processo de desenvolvimento, expõe Antônio Rubim (2015).

Assim como afirma Thiago Xavier, a política territorial cultural identitária do estado da Bahia não é uma política de compreensão imediata, a sua leitura se dá pela vivência, que faz com que tenhamos um conhecimento de como essa política se desenvolve. Promover um processo de desenvolvimento sustentável significa articular projetos e ações estruturantes em todo o estado, assim como uma rede de sustentação e apoio entre as diferentes pastas políticas e os diferentes setores da sociedade. Desta forma, através de uma adequada articulação entre políticas sociais, territoriais e ambientais, culturais e econômicas é possível promover de certo modo uma melhoria da qualidade de vida da população e diminuir as desigualdades regionais. É necessário um projeto político, uma estrutura administrativa, operacional e econômica mínima para que possa gerar mudanças e transformações.

Thiago Xavier ainda destaca que a Bahia é uma referência nacional em política de desenvolvimento territorial e, no Brasil essa política tem pouco mais de doze anos, quinze talvez. Ainda é muito nova, destaca, por exemplo, que na Europa passou trinta e seis anos para se implementar uma política territorial de desenvolvimento. No estado da Bahia, durante esses anos a política territorial teve suas descontinuidades e essas mudanças acarretavam uma leve mudança de rumo, às vezes positiva por um lado e gerava descontinuidades por outro.

Mas a grande questão é que ainda é muito verde na nossa sociedade a concepção de desenvolvimento territorial e por isso eu acredito que existe sim um risco dessa política não ter continuidade, do jeito que ela está hoje. O que eu acho que não se acaba são os instrumentos de participação social, eu acredito que isso é um aspecto forte da nossa política territorial. Acredito que a nossa democracia incorporou isso como premissa de melhora para o empoderamento popular, a qualidade desses processos precisa melhorar muito e a necessidade hoje de um planejamento mais regionalizado e territorializado é urgente, porque com a complexidade que são as políticas hoje, você ir tratando município a município é economicamente, administrativamente e politicamente custoso (Thiago Xavier em entrevista concedida à pesquisa de campo realizada em Salvador, em outubro de 2015).

5. Considerações Finais

A política territorial do estado da Bahia tem sido inspiradora de transformações desencadeadas a partir de 2007 e, de certa forma continuadas ainda na gestão em curso. A política traz contornos inovadores, pois a ideia da participação popular é um elemento presente em toda a esfera do projeto estruturante da política regional, o que pode possibilitar no território ações de inovações sociopolíticas, uma vez que “o envolvimento pleno e ativo” dessas forças sociais voltado à promoção do desenvolvimento pode promover um processo de aderência ao cotidiano das pessoas e das instituições territoriais e, que também podem romper inércias e provocar mudanças na estrutura institucional possibilitando transformações locais e territoriais.

Nas últimas décadas no Brasil, as iniciativas de planejamento territorial e de desenvolvimento regional buscou promover a reversão de desigualdades por meio da valorização dos próprios territórios e seus recursos e da coordenação de políticas setoriais. Nesse sentido, “Os Territórios de Identidade da Bahia” enquanto uma iniciativa e estratégia política de desenvolvimento regional territorial cultural e identitário enseja muito desafios e questionamentos. Apresentam qualitativamente um avanço na formulação de políticas públicas e no planejamento governamental ao se localizar como uma proposta de transformação societária.

É notável a inovação no desenho de novas institucionalidades territoriais a partir das identidades econômicas, sociais, ambientais e culturais. O estado redesenha e, de certa forma, ressignifica o arranjo institucional local, ou seja, na perspectiva dos territórios, no intuito de promover uma concertação política, a articulação e integração das diversas esferas da sociedade civil.

A política regional “Territórios de Identidade da Bahia” traz ricos elementos para a reflexão, sobretudo a partir dos campos epistemológicos que incorporam o elemento cultural nas conceituações do desenvolvimento, assim como discutido teoricamente por autores citados no texto.

Este texto procurou demonstrar a preponderância da dimensão cultural para o desenvolvimento na atualidade, mesmo estando, ainda, distante de ser reconhecida e incorporada como centralidade no debate. O estado da Bahia vem propondo com sua política regional que a cultura, ou seja, os modos de vida e de viver e de se organizar alimentam o desenvolvimento do estado.

A política regional da Bahia a partir de sua especificidade cultural local e identitária e da articulação espacial territorial na conformação dos programas, planos e projetos nos seus 27 territórios tem muito a dizer e a colaborar com a questão do planejamento territorial e do desenvolvimento regional.

Ao delinear a cultura como estratégia de desenvolvimento, o estado da Bahia vem propor a cultura como o ponto de partida para as demais políticas públicas apontando claramente para uma mudança na perspectiva de entendimento da própria cultura.

Referências

- Acosta Alberto. (2016). *O bem viver. Uma oportunidade para imaginar outros mundos*. Brasil: Elefante e Autonomia Literária.
- Alimonda, Hector. (2012). “Da Cepal ao partido dos trabalhadores” in: *Um Campeão Visto de Perto - Uma Análise do Modelo de Desenvolvimento Brasileiro*. Brasil. Dawid Danilo Bartelt (org.) (Cap.1, pg. 5-16). Disponível em: https://br.boell.org/sites/default/files/downloads/hector_alimonda.pdf.
- Bahia, (2015). Secretaria de Planejamento. *Plano Plurianual 2012–2015: alinhamento conceitual e metodológico*. Brasil, Salvador.
- Barbosa da silva, Frederico. (2010). *Indicador de desenvolvimento da economia da cultura*. Brasília: IPEA.
- Bielchowsky, Ricardo. (2000). *Pensamento Econômico Brasileiro: o ciclo ideológico do desenvolvimentismo*. Rio de Janeiro: Contraponto.
- Brasil. Ministério do Desenvolvimento Agrário. (2003) *Referência para o desenvolvimento territorial sustentável*. Brasília: MDA/IICA, 33 p. (Textos para Discussão, n. 4).
- Brizuela, Juan Ignacio. (2011). *Políticas Culturais para o Desenvolvimento Regional: O Caso do Programa Identidad Entrerriana (Argentina)*. Dissertação (Mestrado em Cultura e Sociedade) – Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos, Universidade Federal da Bahia (UFBA)- BRASIL.
- Cruz, Danilo Uzeda (2015). *Estado, desenvolvimento e política pública: espaços participativos na gestão dos Territórios de Identidade na Bahia*. Salvador: EGBA.
- Devés Valdés, Eduardo. (2003). *El pensamiento latino americano em el siglo XX desde la CEPAL AL Neoliberalismo (1950-1990)*. Buenos Aires: Biblio.
- Dias, Janaina S; Alves, Angeline Coimbra. (2016). Desenvolvimento Territorial Cultural e Gestão Social: Os Territórios de Identidade da Bahia. *Anais do VII Seminário Internacional de Políticas Culturais, Rio de Janeiro, 17 a 20 de maio*, p. 986-1001. Disponível em: <http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2016/06/Anais-do-VII-Semin%C3%A1rio-Int-Pol-Cult.pdf>>.
- Dias, Janaina Santos. (2017). *Os Territórios de Identidade da Bahia: uma estratégia de desenvolvimento regional*. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - Programa de Pós Graduação em Administração- Universidade Federal Fluminense – UFF-Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.
- Escobar, Arturo. (2000). Planejamento. In: SACHS, Wolfgang. (Ed.). *O Dicionário do desenvolvimento. Guia para o conhecimento como poder*. Petrópolis: Vozes.
- Escobar, Arturo. (2007) *La invención del Tercer Mundo: Construcción y deconstrucción del desarrollo*. Caracas: Fundación Editorial el perro y la rana.

- Fonseca, Denise. (2005) Discutindo os termos de uma equação de congruência: cultura e desenvolvimento sustentável. In: LIMA, L. C. (Ed.). Em Debate. *Revista Eletrônica do Departamento de Serviço Social*, PUC-Rio, n. 1.
- Furtado, Celso. (2013). O Desenvolvimento do ponto de vista Interdisciplinar. In: Freire D'aguiar, (Org.) *O Essencial de Celso Furtado*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Hall, Stuart. (1997). *A centralidade da cultura: notas sobre a revolução cultural de nossos tempos*. Tradução: Tomaz Tadeu da Silva & Guaciara Lopes Louro. Rio de Janeiro: Lamparina.
- Lustosa da costa, Frederico (2013). Cultura, território e desenvolvimento: a bacia cultural como conceito e estratégia. In: Frederico Lustosa da Costa. (Org.). *Política e gestão cultural: perspectivas Brasil e França*. Salvador: EDUFBA.
- Miguez de Oliveira, Paulo César. *Cultura, diversidade cultural e desenvolvimento*. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Disponível em: www.bndes.gov.br/bilbiotecadigital. Acesso em: 18-abr-2017.
- Neves, F, G, T. *Ação cultural para o desenvolvimento sustentável: trajetórias nova região do Cariri. 2010*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento regional sustentável PRODER) - Universidade Federal do Ceará, Campus Cariri. Ceará-Brasil
- Oliveira, M. L.(2010). *Território: globalização e fragmentação*. São Paulo: HUCITEC.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (2017). *As Políticas Territoriais Rurais e a Articulação Governo Federal e Estadual: um estudo de caso da Bahia*. Antonio César Ortega e Murilo José de Souza Pires (Orgs.). Brasília.
- RUBIM, Antônio Albino C. (2007). *Políticas Públicas de Cultura no Brasil e na Bahia*. Salvador: EDUFBA.
- SANTOS, Milton. (2002) *Território e sociedade: entrevista com Milton Santos*. São Paulo: Perseu Abramo.
- SERPA, A (org.). (2015). *Territórios da Bahia. Regionalização, cultura e identidade*. Salvador: EDUFBA.

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade

Consequências do produtivismo na vida docente

Carla Guimaraes Ferreira
Universidade Federal Fluminense
Claudio Marques Gurgel
Universidade Federal Fluminense

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar como professores de uma grande universidade pública brasileira apreendem o produtivismo acadêmico e como eles percebem o impacto do mesmo nas suas aulas e em sua saúde. O artigo advém de estudo na Universidade Federal Fluminense (UFF) sobre a demanda institucional de alta produtividade, caracterizada principalmente pela exigência do aumento de artigos científicos publicados, em paralelo à intensificação das atividades, em geral. A pesquisa de campo foi o principal recurso metodológico utilizado, para o que foi aplicado um questionário. O tratamento dos dados foi qualitativo – perpassando pelo conceito da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) – e a análise das respostas obtidas teve como base a revisão da bibliografia sobre a temática, o produtivismo acadêmico. Concluiu-se que, na percepção da maioria dos entrevistados, a universidade, ambiente de aprendizado e investigação, vem seguindo a lógica produtivista de mercado, a qual tem impactado negativamente as aulas tanto na graduação, quanto na pós-graduação, além de comprometer o desenvolvimento profissional e a saúde dos professores.

Palavras-chave: Produtivismo Acadêmico; Trabalho Docente; Saúde

ABSTRACT

This article aims to verify how professors of a large Brazilian public university apprehend the academic productivity and how they perceive its impact on their classes and on their health. The study is the result of a study at the Federal Fluminense University (UFF) about the requirement of high productivity, characterized mainly by the increase in the quantity of published scientific articles, as well as by the intensification of activities in general. Field research will be the main methodological resource used, for which a questionnaire was applied. The treatment of the data was qualitative – going through the concept of Psychodynamics of Work (PDT) – and the analysis of the obtained responses was based on the review of the bibliography on the subject, the academic productivity. It is concluded that, in the perception of most respondents, the university, learning and research environment, has followed the productivist logic of the market, which has negatively impacted the classes of both undergraduate and graduate students, in addition to compromising the professional development and the health of the teachers.

Keywords: Academic productivity; Teaching Work; Health.

1. Introdução

O meio acadêmico tem sofrido com o que se convencionou chamar produtivismo acadêmico, que diz respeito, entre outras coisas, à demanda crescente de artigos científicos publicados, muitas vezes não relacionada com a maior qualidade das pesquisas. Esse fenômeno corresponderia à lógica de mercado, com baixa relevância intelectual (Ricci, 2009). Além disto, o termo produtivismo faz referência à intensificação do trabalho em outros planos, correspondendo ao acúmulo de funções e exigências de alta produtividade no universo docente. Segundo Bianchetti e Valle (2014), o produtivismo acadêmico pode trazer consequências para a qualidade das produções intelectuais e para a vida institucional e pessoal dos profissionais que se dedicam ao ensino e à pesquisa.

Este estudo buscou observar este fenômeno à luz da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) e outras referências epistemológicas. Segundo Vieira et al. (2013), a PDT objetiva compreender como as contradições entre o prescrito e o real afetam o trabalhador e a sua mobilização subjetiva no trabalho. Ao tratar do trabalho docente e investigar efeitos das contradições entre o prescrito e o real, é necessário reconhecer o corte histórico vivido pelo ensino e a pesquisa.

Na Europa Ocidental do século XIX, a Escola Humboldtiana pregava que o ensino e a pesquisa constituíam a base do processo de aprendizagem (Gomes, 2003, como citado em Matos, 2004). Ao mesmo tempo, as instituições portuguesas de ensino superior, concebidas à luz do “modelo napoleônico”, arcaicas, priorizavam o ensino profissionalizante direcionado para a política. Contemplavam ainda o ensino superior como uma importante ferramenta para formar profissionais necessários ao funcionamento da sociedade, no conceito restrito das relações sociais de produção. Tinha-se assim um importante instrumento de disseminação das doutrinas vigentes. Essa política de Ensino Superior influenciou a estrutura educacional brasileira (Aprile, 2008).

Com a globalização e a fim de reforçar a competitividade internacional do ensino superior nos sistemas de ensino e formação (Simão et al., 2005), Bianchetti e Valle (2014) explicam que professores, orientadores ou pesquisadores brasileiros passaram a ser submetidos a condições de trabalho análogas aos profissionais acadêmicos europeus. Segundo os autores, “ambos os grupos estão agora em situações parecidas. Todos eles precisam dar aulas, conduzir pesquisas, orientar estudantes, escrever papers, participar de conferências, publicar” (Bianchetti & Valle, 2014). Meirelles (2016) corrobora essa leitura. Verifica-se que de modo generalizado os países seguem subordinados às diretrizes das agências internacionais cujas reformas modificam a feição do ensino superior nas suas universidades, incluindo-se o Brasil nessa situação.

De acordo com Sguissardi (2006), desde os primórdios da pós-graduação o Brasil segue estritamente a regulamentação de universidades norte-americanas – ou seja, a implantação do sistema de pós-graduação brasileira foi importada. Desde quando o Conselho Federal de Educação (CFE) definiu e regulamentou os cursos de pós-graduação no país através do Parecer CFE nº 977/1965. Este Parecer 977 tratou da reforma universitária e da consolidação do regulamento da pós-graduação brasileira. Ao longo dos anos, os cursos, os pesquisadores e a qualidade da produção do conhecimento têm sido afetados através de mudanças ocorridas desde então, principalmente após os anos 1990. Sguissardi (2000) recorda que a Reforma do Estado desta década considerou a educação superior, ciência e tecnologia como serviços não exclusivo do Estado, permitindo-as serem privatizadas. Entre outras mudanças desse período, Bianchetti e Valle (2014) destacam a submissão dos cursos a um sistema de subsídio de acordo com o resultado de uma avaliação, com previsão de recompensas ou punições em termos do número de bolsas e até do descredenciamento do curso do Sistema Nacional de Pós-graduação [SNP], dando-se ao conceito de avaliação o caráter semelhante ao da produção fabril.

A expressão linha de montagem, de origem fordista, passou a frequentar o ambiente acadêmico e suscitou discussões que frequentemente enveredaram por caminhos destorcidos. Confundiram-se a necessidade de produção e de bom proveito dos recursos, principalmente públicos, com a medida, apressada e pouco associada à qualidade, da eficiência industrial. Isso fez com que a produção acadêmica venha crescentemente sendo assaltada por deformações, às vezes não só teóricas, mas também éticas, com reflexos sobre a saúde dos docentes.

Sem perder de vista todas as preocupações da relação entre investimento e resultado, esse artigo e a pesquisa acerca do produtivismo acadêmico que lhe deu origem (FERREIRA, 2015) querem recolocar e enfrentar o debate sobre a produção acadêmica, com o objetivo de verificar como professores de uma grande universidade pública brasileira, no caso a Universidade Federal Fluminense, UFF, apreendem o produtivismo acadêmico e como percebem o impacto do mesmo em suas aulas e em sua saúde.

Este trabalho investiga as consequências do produtivismo acadêmico na carreira docente e na vida pessoal dos professores, perpassando pelo conceito da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) ao mobilizar essencialmente estudiosos brasileiros dessa abordagem teórica. De acordo com as metodologias classificatórias de pesquisa definidas por Triviños (1987) e Gil (2007), nossa referência é a pesquisa descritiva e qualitativa.

A averiguação de dados foi realizada após a aplicação de um questionário a 15 dos 21 docentes que integravam o curso de Administração da Universidade Federal Fluminense, situado na cidade de Niterói/Rio de Janeiro, o que corresponde a 75% do universo investigado, em 2014.

Consoante a Gerhardt e Silveira (2009), a metodologia qualitativa possibilita explicar o porquê das coisas e é a isto que pretende-se ter chegado em relação ao sentido e efeitos do

produtivismo no ambiente docente, fazendo uma aproximação da verdade, com limitações evidentes e reconhecidas.

2. Referencial Teórico

2.1 A influência do contexto neoliberal na educação superior

Após a Segunda Guerra Mundial, vivenciada a “era de ouro” do capitalismo moderno, entre 1945 e 1970, a profunda concentração de riqueza e a crise do modelo fordista, centrado na produção padronizada e de escala, começam a ser questionadas (Hobsbawn, 2017). O questionamento vem de todos os matizes políticos e segmentos sociais, porém os mais audíveis surgem dos que comandam os capitais superacumulados nos bancos, evidentemente não atraídos pela produção sem o correspondente consumo. O caminho da obsolescência ultrarrápida, da produção customizada e da privatização dos serviços públicos, de consumo obrigatório, preponderou, na direção do que o mundo conheceria sob o título de neoliberalismo (Toffler, 1997; Harvey, 2006). A primeira solução proposta por este modelo segue a já tradicional linha liberal: diminuir a influência do Governo. Começa-se assim a corrida por adotar em todos os meios (escolas e academias, nos partidos políticos, na mídia e nas publicações diversas, didáticas ou não), ferramentas empresariais estratégicas e incutir este ideal em todos os níveis de poder.

Gurgel esclarece que o termo neoliberalismo define uma corrente de pensamento filosófico, econômico e político que retoma valores do liberalismo clássico, emergente no século XVII, na Europa. “O prefixo neo, de origem grega, significa novo. Trata-se de um novo liberalismo” (Gurgel, 2013, p. 231). Entre alguns dos valores liberais resgatados pela ideologia neoliberal estão: o individualismo, a primazia dos direitos humanos civis sobre os sociais, a propriedade privada e a competição/concorrência como fator de desenvolvimento. Para o autor, o discurso neoliberal retoma o pensamento liberal, mas de forma menos factível, sendo por isso exacerbadamente contraditório, pois “fala de liberdades civis e políticas, mas opera em ditaduras e governos autoritários; defende a concorrência, mas promove fusões e incorporações” (Gurgel, 2013, p. 235). Este sistema defende ainda o livre-comércio, mas impõe barreiras tributárias a produtos estrangeiros quando lhe convém.

O Estado intervencionista e protecionista (keynesianismo e Estado do Bem-Estar Social, principalmente) passa a ser pressionado dos anos 1970 em diante. Segundo os conservadores, há excesso de burocracia e por ser cada vez mais pesado e oneroso, o Estado é o responsável central, segundo eles, pela crise econômica que avançou sobre o mundo a partir de 1973/75 (Fiori, 2012). Nos anos 1980/90 então fortalecia-se o pensamento em torno das políticas neoliberais, com repercussões no mercado e no Estado.

Conforme Soares e Antunes (2013), as políticas neoliberais trouxeram amplas consequências para a sociedade em geral, mas em particular para o mundo do trabalho. Como a flexibilização dos direitos trabalhistas e sociais, a internacionalização e novas formas de gerenciamento. Segundo os autores, este modelo reduz a estabilidade no emprego ao romper mais facilmente os contratos de trabalho e os direitos sociais dos trabalhadores; cria contratos de trabalho mais precários; aprova contratos de trabalho temporário, bem como expande a intermediação de mão de obra; além de ser favorável a todos os meios capazes de reduzir os custos com a força de trabalho.

Polivalência, multifuncionalidade e flexibilidade também regem o pensamento neoliberal. Exige-se das pessoas que sejam trabalhadores cada vez mais qualificados, transformando a saudável busca do aprimoramento em argumento para remunerações segmentadas e relativamente cada vez menores. Segundo Arruda (2000), esse posicionamento, reprodução da teoria do capital humano, tem levado alguns países a investirem na qualificação da sua força de trabalho, e a traçarem planos e políticas educacionais que visam capacitar os indivíduos para o mercado de trabalho sem considerar devidamente a importância do aprendizado e desenvolvimento intelectual, dando-se primazia ao especialismo.

O ministro responsável pela Reforma do Estado nos anos 1990, Luiz Carlos Bresser-Perreira (1996) justifica a implantação do modelo gerencialista no país, indicando-o como necessário para que a administração pública, a partir de então inspirada na administração de empresas, se torne mais produtiva. Segundo o autor, o gerencialismo tem como essência a substituição da burocracia pela administração gerencial, esta entendida como uma

administração que traria maior eficiência nas atividades econômicas do Estado.

Martins (2011) entende o conceito de gerencialismo como a adoção das denominadas melhores práticas de gestão privada em ambientes de gestão pública [emphasis added]. Calgaro (2013) explica ainda que o termo tem por base o modelo de gestão neoliberal, que corresponde ao argumento de que o Estado mínimo e o mercado se desenvolvem a partir da ideia de que tudo, desde uma empresa até a própria vida, pode ser gerenciado. Roque (2017) corrobora essa ideia e relata que o sistema neoliberal se sustenta – e permanece parecendo ser surpreendentemente sedutor – devido a um elemento-chave: o self empreendedor ou empreendedor de si mesmo. Para Roque (2017), este tipo de discurso é muito difundido, explora fragilidades, mobiliza e engaja o ser humano sob a racionalidade neoliberal, em todas as esferas de sua vida.

É importante ainda ressaltar que, segundo Martins (2011), o termo gerencialismo no meio acadêmico significa a adoção de ferramentas empresariais na educação. Considera-se a ideia de que tudo pode ser gerenciado, levando à educação o problema de tratar as universidades como empresas, transformá-las em organizações de lógica privada. Nessas condições, significa adotar critérios predominantemente quantitativistas para se avaliar o trabalho docente, acentuando a mercantilização da educação superior.

Chauí (1999) parte do princípio que universidade e empresas diferem essencialmente. A autora explica que a universidade, em especial a universidade pública, sempre foi uma instituição social. Todavia, a reforma do Estado trouxe à universidade a taxionomia de organização. A clássica diferença fundamental entre organização e instituição é retomada pela autora, em face da Universidade. A universidade possui [teoricamente até hoje] autonomia e sua legitimidade é oriunda da sua estrutura de ordenamentos, regras, normas e valores desde sempre publicamente reconhecidos. Já uma organização é uma prática social-administrativa que utiliza meios particulares para obter um objetivo particular que a define. Suas operações são estratégias que objetivam eficácia e sucesso. Por ser uma organização, é norteadas pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito em acepções próprias ao ramo do negócio. Ainda conforme Chauí, a organização pretende gerir seu espaço e tempo de modo particular e seu objetivo não é responder às contradições e sim vencer a competição com seus supostos iguais. Já a instituição está inserida na sociedade e na política e busca definir um universo que lhe permita responder às contradições impostas pelo meio.

Segundo Chauí (1999), quando a universidade opera sob uma perspectiva organizacional, passa a ser denominada universidade operacional, expressão com que a autora expõe o reducionismo imposto. Será “regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível. [...] Definida e estruturada por normas e padrões inteiramente alheios ao conhecimento e à formação intelectual” (Chauí, 2003, p. 7). É o mesmo que diz Sousa (2013), para quem o perfil gerencialista de gestão aliado à lógica empresarial presente nas instituições de ensino, compreendido como um resultado da soma entre eficiência e produtividade, acarreta exigências aos trabalhadores da educação de que possuam competências que extrapolam a formação acadêmica e profissional desses agentes.

Este modus operandi das universidades baseado em produtividade das empresas privadas reproduz o sistema em nome da eficiência, da produtividade e da qualidade, em acepções do mercado. Por consequência desse processo também se percebe a intensificação do trabalho dos professores e a diminuição da qualidade de saúde dos mesmos.

As políticas educacionais voltadas para o mercado influenciam tanto na formação docente quanto na formação dos estudantes. O trabalho intelectual do docente perde sua qualidade, o estudante recebe um aprendizado pouco aprofundado e passa a se curvar a exigências exteriores à universidade (Chauí, 2003).

Não obstante, Chauí (2003) frisa que hoje a contratação de professores não leva mais em consideração se os mesmos dominam o campo de conhecimento das suas áreas – o professor é contratado se considerado um pesquisador promissor. Se não é tido como investigador produtivo, o docente conforma-se em apenas dar aulas e aceita trabalhos temporários e precários, intitulados de flexíveis. Age-se assim com o intuito de agregar valor à entidade e contribuir para o alcance dos seus objetivos estratégicos (Vinhas, 2013).

Hill (2003) se questiona sobre o espaço da educação no programa neoliberal e acredita

que os professores são considerados os mais perigosos, visto que apresentam um papel fundamental na formação da principal força da qual depende o sistema capitalista: a força de trabalho. Os docentes são os responsáveis por apresentarem aos estudantes as técnicas, competências, habilidades, conhecimentos, atitudes e qualidades pessoais que eles utilizarão no trabalho. Por isso a preocupação em controlar a formação das pessoas. O Estado capitalista tentará destruir qualquer pedagogia que tente educar os estudantes a ter consciência crítica, que procure questionar o pacífico funcionamento do sistema capitalista.

No que diz respeito ao ensino – em Administração, por exemplo – Gurgel (2003) exemplifica a dominação dos cursos de graduação e pós-graduação pelas tecnologias gerenciais, ressaltando que esta dominação garante não apenas a legitimação dessas técnicas e métodos como forças produtivas, como também se configuram como referência ideológica para a consolidação do capitalismo moderno. O autor ainda ressalta que este controle também se reflete na literatura regular dos formandos, onde se percebe a forte presença de títulos sobre métodos e técnicas gerenciais, com baixa preocupação em face da racionalidade substantiva da administração, como profissão. “Educar para empreender ou para que cada um seja empresário de si mesmo passou a ser importante para as instituições de ensino superior”, acrescentam Lopes e Rech (2013, p. 216).

2.2 Produtivismo Acadêmico

Lyotard (2011) explica que o saber se transformou em mercadoria informacional necessária para o sistema escolar produtivo, ressaltando ainda que a produção deste saber não deve ter outro destino se não o de alimentar a produção. O professor passa, portanto, a ter um papel essencial nessa cadeia produtiva, criando a necessidade do mesmo se aperfeiçoar para atingir estas novas demandas do mercado.

Segundo Ricci (2009), o produtivismo acadêmico se iniciou nos anos 1990. Desde então os professores passaram a produzir como nunca, visto que se trata de um processo baseado na estratégia de sobrevivência pessoal e organizacional, o que afasta a vida acadêmica da prática intelectual. O autor compara esta prática com a de uma organização: “Transformamos a produção acadêmica em mero ofício. Um ofício que passou a migrar da universidade para o mercado” (Ricci, 2009, p. 21).

O produtivismo acadêmico, fenômeno impulsionado pelos processos de avaliação da pós-graduação, corresponde à lógica de mercado, “se caracteriza pela excessiva valorização da quantidade da produção acadêmica, tendendo a desconsiderar a sua qualidade” (Patrus, Dantas & Shigaki, 2015, p. 1). Tal cenário vai ao encontro da afirmação de Debord (1997) que vê a perda da qualidade em razão do aumento da produtividade como uma demanda do mercado.

Não é apenas a avaliação do aumento da produtividade literária que tem pressionado os docentes e pesquisadores. Existe um contexto maior, que também exige o cumprimento de outras metas laborais. Chauí (1999), Bosi (2007), Sguissardi e Silva Júnior (2009), Godoi e Xavier (2012) e Mancebo (2017) citam outras funções polivalentes da vida acadêmica, as quais vão além do trabalho físico e do cansaço corporal, afetando também os componentes intelectuais e emocionais dos professores. Referem-se:

- Ao aumento insensato de horas trabalhadas. De acordo com Godoi e Xavier (2012), em busca do cumprimento das novas metas de trabalho, a carga horária aumenta consideravelmente. Esse movimento do Estado começou com a criação da Gratificação de Estímulo à Docência (GED), inicialmente condicionada ao aumento do que então se entendia como produtividade. Há certa colação com a visão gerencialista (quantidades, metas, etc.) que inspirava o governo de Fernando Henrique Cardoso, nos anos 1990. Bosi (2007) corrobora a informação de Godoi e Xavier. Segundo ele, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), há pressão para aumentar a quantidade de trabalho dentro da jornada de 40 horas do docente, principalmente, alicerçada na ideia do “ser mais produtivos”, correspondendo à “produção” a quantidade de “produtos” relacionados ao “mercado-escola” (aulas, orientações, publicações, projetos, patentes etc.). Para dar conta de todas as metas, o docente ultrapassa sua carga de horário semanal, deixando que o trabalho invada sua casa e horas de lazer. Soma-se a isto o fato de que, além dessa ampla intensificação do trabalho

docente, estipulou-se um significativo aumento do número de estudantes em sala de aula, frequentemente com prejuízo ao aprendizado.

- À diminuição do tempo para mestrados e doutorados. O prazo de entrega de dissertações e teses está menor. O mestrado, por exemplo, teve redução de 3 para 2 anos e meio, no início da década de 1990, e de 2 anos e meio para 2 anos, no final dessa mesma década (Bosi, 2007). Segundo Friedmann (1946, 1950, 1956, 1977) como citado em Vinhas (2013), a qualificação acadêmica está relacionada principalmente à posse de saberes exigidos para se desenvolver uma tarefa e ao tempo de formação necessários para realizá-la. Paradoxalmente, agora se dá um crédito maior a quem tem pós-doutorado. Acreditando na verdade de que assim estarão atingindo uma meta, os docentes vão assumindo responsabilidades. Importante lembrar que, na sociedade de controle, nunca se termina nada, até mesmo a formação do indivíduo é permanente (PAULA & SUETH, 2015), vide os referidos pós-doutorados, às vezes múltiplos.
- À participação em colóquios e congressos. Seja pela necessidade das associações ofertantes, seja pela pressão institucional, a presença em eventos acadêmicos passou a ser medida de valor do docente. Isto precipita uma cadeia de demandas. Pensando no impacto que a lógica produtivista tem na vida do professor, Bianchetti e Valle (2014) ressaltam que eles, além de dar aulas, têm de conduzir pesquisas e orientar estudantes, precisam escrever papers, participar de conferências e publicar. Ademais, Patrus et al. (2015) recordam como sobrecarga do trabalho docente universitário, a publicação e o recebimento de inúmeros pedidos de parecer de artigos.
- À multiplicação de comissões e relatórios. Conforme Coimbra (2009, p. 2092), “a avaliação de artigos com vistas à publicação envolve ainda uma complexa articulação entre editores, secretaria das revistas e consultores ad hoc”. Percebe-se que o processo de avaliação é amplo e complexo. Como há crescente demanda exigindo pareceres e relatórios, os periódicos têm tido dificuldade de responder a todos. Pode demorar mais de um ano para que pareceristas concluam o parecer sobre um artigo.

Bosi (2007) explica que a ideia de ser cada vez mais produtivos aumenta a pressão pela ampliação da quantidade de trabalho dentro da jornada de quarenta horas semanais. De acordo com o autor, esta produção corresponde, no meio acadêmico, à quantidade de produtos relacionados ao mercado de ensino (aulas, orientações, participação em congressos, publicações, projetos, etc.). Esse processo de cunho gerencialista é baseado no modelo empresarial adotado pelas fundações brasileiras de apoio à pesquisa para conduzir ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento no país e está presente nas orientações dos editais dos órgãos de fomento à produção científica. Cada vez mais, estes órgãos de fomento têm direcionado seus recursos para pesquisas e estudos que potencializem a capacidade de reprodução do capital. Uma das consequências dialética desse processo é que a qualidade da produção acadêmica passa então a ser mensurada pela quantidade de produção associada a demandas de empresa e registro de patentes. Há elementos que justificam esse fenômeno, mas a dominância e tendência à absolutização é extremamente comprometedoras dos sentidos universal e social da ciência e do conhecimento.

Bosi (2007) especula sobre o porquê dos professores se deixarem conduzir pela lógica do sistema. O resultado dessa política de crescimento artificial da produção acadêmica tem por objetivo o próprio ato produtivo, isto é, ser e sentir-se produtivo. Em um estudo com professores de pós-graduação *stricto sensu*, por exemplo, o autor concluiu que existe o sentimento de desapontamento com suas carreiras quando não conseguem que o prescrito se torne real, ou seja, quando o desempenho não está materializado em publicações, pois um artigo não aceito por uma revista é compreendido como um fracasso pessoal. Um dos entrevistados da pesquisa de campo que informa esse artigo disse “se sentir rejeitado”.

Na vida pessoal, esse sentimento de rejeição e a pressão por produção pode gerar riscos à saúde do acadêmico. Santana (2011), como citado em Godoi e Xavier (2012), ratifica isto, apresentando um estudo com docentes de pós-graduação que comprova o aumento do número de pedidos de licenças médicas nos últimos anos, principalmente por doenças cardiovasculares.

Nos registros, os professores que possuem a maior produção científica, são as principais vítimas.

Campos (2011) cita depressão, estresse, despersonalização, Lesão por Esforço Repetitivo (LER), Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho (DORT) como as doenças mais comuns no ambiente docente. Lombalgia e problemas de pregas vocais e/ou alterações da voz (disfonia) também estão na lista. Além desta carga exagerada de trabalho comprometer a saúde destes profissionais, implica ainda na diminuição das horas de lazer e de permanência no lar. No que tange as consequências gerais dessas políticas neoliberais, Hill (2003) enfatiza a perda do pensamento crítico dentro de uma cultura de desempenho. Com relação ao pensamento crítico, Hill (2003) complementa exemplificando as ações do governo britânico em expelir as disciplinas de caráter mais questionador do currículo nacional, passando a chamar de treinamento de professores o que antes era denominado como formação de professores [emphasis added].

2.3 A Psicodinâmica do Trabalho e a Psicopatologia

A busca por resultados, às vezes em condições muito adversas, em meio à polivalência de funções acadêmicas, é um dos aspectos contributivos da precarização do trabalho docente que se reflete na saúde dos professores. No Brasil e na América Latina, esta precarização tem sido agravada pela flexibilização trabalhista em toda “a rotina das atividades de ensino, pesquisa e extensão que compõe propriamente o fazer acadêmico” (Bosi, 2007, p. 1505).

O “professor-pesquisador por sua ‘própria vontade’, a fim de atingir as metas estabelecidas, aumenta em muitas horas seu trabalho semanal” (Godoi & Xavier, 2012, p. 469). É urgente que se reflita sobre os efeitos dessa pressão gerada pelo excesso de trabalho na vida pessoal. “Os riscos na saúde do professor-pesquisador vêm sendo cada vez mais constatados por pesquisadores da área da saúde” (Godoi & Xavier, 2012, p. 469).

Santana, 2011 (como citado em Godoi & Xavier, 2012) apresentou um estudo de docentes de pós-graduação, nos últimos anos, que “apresentaram aumento nos pedidos de licenças médicas, principalmente por sintomas ou sequelas de doenças cardiovasculares” (p. 469). São os professores de maior produção científica os que apresentam a maior incidência de doenças cardiovasculares e intervenções cardíacas.

Moraes (2013) explica que em realidade, nos últimos anos, alterações no mundo do trabalho conduziram ao esfacelamento do coletivo do trabalho, degradação das relações e acentuaram o sofrimento dos trabalhadores, a ponto de transformá-lo em patogênico. Novas formas de se gerir o trabalho, relacionadas ao modo de acumulação do capital e flexibilização trabalhista expandiram-se na década de 1990. O avanço da tecnologia, dominação do trabalho e os discursos de engajamento fizeram com que o trabalhador assumisse atividades além das estipuladas para sua função, como tarefas de gestão, aumentando a alienação e a submissão consentida, ou seja, aumenta-se a prática de ações que beneficiam o funcionamento da organização, mas não, necessariamente, a condição de trabalho desse sujeito.

Dejours (2007) como citado em Moraes (2013) destaca que o aumento do sofrimento faz avançar também o individualismo, minando a cooperação, o reconhecimento e os espaços de convívio. Além de tudo, os métodos de avaliação individual ajudam a aumentar a competição, desestruturando a rede de solidariedade entre os trabalhadores.

Bosi (2007), como já citado, disse que existe desapontamento na carreira quando o docente não consegue um desempenho materializado em publicações. Relembrando, isso é percebido na fala de um dos entrevistados: “Quando um jornal não aceita seu paper, seu sentimento não é o de que seu paper não foi aceito, mas que você mesmo foi rejeitado.”

Segundo Moraes (2013), este sentimento é normal, visto que o trabalhador se depara com o hiato entre o prescrito e o real. Ao não conseguir ou não saber fazer o que foi imposto, o indivíduo vivencia o sofrimento por se sentir fracassado. Para ultrapassar essa sensação e tolerar o sofrimento, o sujeito precisa agir. Ainda de acordo com o autor, quando se esgotam os recursos defensivos de alguém e o sentimento de fracasso é constante, esse passa a ser considerado patogênico e desencadeia o adoecimento.

Relações dinâmicas entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação de cada indivíduo, que se manifestam nas vivências de prazer-sofrimento, nas patologias sociais,

na saúde e no adoecimento são objeto de estudo da psicodinâmica do trabalho.

Campos (2011) também menciona Christophe Dejours como parte da “literatura especializada voltada à análise das relações entre trabalho e saúde do trabalhador”. Campos (2014) explica o termo “psicodinâmica do trabalho”, segundo Dejours:

Christophe Dejours pesquisa sofrimento e adoecimento no trabalho, chama esse processo, vivenciado pelos docentes, de psicodinâmica do trabalho, ou seja, você está envolvido no trabalho, mas não tem consciência do processo e organização dele. O trabalho está posto e você vai realizar. Mas nem sempre consegue. Na maioria das vezes você se aproxima do que lhe foi pedido e cria mecanismos para que não sofra por aquilo [entrevista, 2014].

A análise da PDT guia os processos intersubjetivos que possibilitam interpretações do trabalho pelos indivíduos – criadores de atividades, do saber fazer e modos operatórios novos (Dejours, 1996, como citado em Lancman & Sznelman, 2005).

Segundo Vieira et al. (2013) a Psicodinâmica do Trabalho tem Christophe Dejours como seu principal precursor. Tem por objetivo entender a mobilização subjetiva no trabalho e o que as contradições entre o prescrito e o efetivo exigem do trabalhador. Neste processo, é imprescindível perceber como o sofrimento incita o indivíduo para transformar a organização do trabalho. Ou seja, quando o trabalhador consegue superar o sofrimento e age, ele está mobilizando seus recursos internos e colocando em ação sua criatividade (Moraes, 2013). Todavia, Dejours (2007) como citado em Moraes (2013), declara que a fragilização abre caminho para patologias psíquicas e/ou somáticas.

Carrasqueira e Barbarin (2010) também consideram Dejours na Psicodinâmica do Trabalho. Para eles a organização produtivista, baseada no modelo taylorista-fordista, acarreta a desapropriação do saber do trabalhador, inibindo atividades intelectual e cognitiva. Para os autores, a monotonia do trabalho repetitivo sem espaço para criatividade, leva ao surgimento de mecanismos como a autoaceleração: “O sujeito se autoacelera, trabalhando em ritmo demasiado que em longo prazo pode trazer complicações para sua saúde” (p. 6).

O dilema do modelo mecanicista, também observado por Morgan (1996), é que tende a limitar, ao invés de ativar as capacidades humanas e o crescimento pessoal; molda seres humanos para servir à organização mecanicista. Os empregados despendem várias horas em um mesmo trabalho que não gostam, enquanto as organizações perdem contribuições criativas e inteligentes de que a maioria deles é capaz, dadas as oportunidades.

O modelo mecanicista-produtivista, no ambiente docente, traz complicações para a saúde como gastrite, fadiga muscular e psíquica, dor nas costas e nas pernas, problemas na voz, insônia, estresse, tristeza profundas, obesidade, entre outros (Freitas, 2013).

Cabe encerrar essas considerações teóricas com as palavras do próprio Dejours (2011, p. 14), tantas vezes citado por nossas referências:

(...) observamos um aumento da violência no seio das nossas sociedades, acompanhado por uma cronicidade crescente do desemprego e por um agravamento da pobreza. De forma paradoxal, ao aumento da riqueza corresponde ao mesmo tempo um aumento do sofrimento e das patologias. Como explicar que tanto homens como mulheres continuem a participar numa transformação do mundo e da organização do trabalho que tende a voltar-se contra eles próprios e ameaça porventura o “ser genérico do homem”? (Dejours, 2011, p. 14).

O autor, em suas obras, versa ainda sobre a Psicopatologia do Trabalho, área preocupada em fundamentar a clínica do sofrimento se baseando na relação psíquica do trabalhador e seu trabalho. Dejours (2011) utiliza conceitos da Filosofia, Sociologia e Economia para explicar que a psicopatologia se origina nas pressões do trabalho; pressões essas que desequilibram a saúde mental do trabalhador. O autor afirma que as relações de trabalho costumam despojar o trabalhador de sua subjetividade. E, como a PDT, afirma-se que o homem sofre com o trabalho ao ter suas expectativas iniciais frustradas, à medida que a propaganda prescrita do mundo do trabalho não é real, desencadeando, então, o sofrimento (Dejours, 2011; Lancman & Sznelman, 2005).

3. A Pesquisa

Silva e Mancebo (2014) puderam verificar em sua pesquisa que na Universidade Federal Fluminense de Niterói/RJ muitos transtornos mentais e problemas depressivos foram identificados ao se estudar alienação e subjetivação na área acadêmica.

Com base no resultado dessa pesquisa e em bibliografia acerca do tema, decidiu-se investigar o quadro de saúde dos docentes do curso de Administração daquela universidade. Por meio de um questionário, entregue impresso e/ou via e-mail (quando solicitado) aos docentes, apresentaram-se frases dos respondentes que corroboram a literatura já atenta sobre o produtivismo e suas consequências no âmbito acadêmico.

O questionário foi composto por três perguntas centrais. A primeira pergunta indagava sobre o entendimento do docente acerca da expressão produtivismo acadêmico, seguida do segundo questionamento – a percepção dele frente ao sistema de avaliação docente. A terceira questão foi sobre a opinião do professor a respeito do impacto deste sistema. Caso o docente concordasse que existem impactos, ele deveria discorrer sobre eles.

Objetivou-se, com a análise qualitativa dos dados, verificar se os respondentes conseguem apreender os dilemas do produtivismo no meio acadêmico e a lógica gerencial que o rege, conforme afirmado por autores como Chauí, Ricci, Bosi, Gurgel, Mancebo, entre outros. Além disso, o questionário visou identificar se os professores percebem esse fenômeno do produtivismo em suas vidas particulares, como, por exemplo, no que tange à saúde.

4. Resultados e Discussão

A primeira questão do formulário, aquela que verifica o entendimento do docente sobre o termo produtivismo acadêmico, obteve quinze respostas. Analisadas, uma externou a subjetividade do respondente de modo abrangente e duas foram neutras (consideraram-se neutras as respostas que apenas definiram o conceito, exemplo: “aumento de quantidade de artigos científicos exigidos para publicação”, não expressando nenhum juízo de valor).

Das doze restantes, duas definiram produtivismo acadêmico valorando-o de forma positiva e as outras dez o definiram elencando seus vieses negativos, mesmo que isto não tenha sido demandado [emphasis added]. Dentre os comentários negativos, 30% indicaram que este modelo é prejudicial à saúde dos docentes.

As duas respostas consideradas positivas falam sobre a capacidade de se gerar projetos e desenvolvimento docente. Contudo, Gurgel e Martins (2013) relembram que a continuidade do aumento quantitativo da produção acadêmica não garante a sustentação das pesquisas se não é acompanhada de uma significativa melhora da qualidade. Para os autores, é necessário um impulso ao crescimento da produção, mas com aumento da produção de novos conhecimentos.

Avaliando as dez respostas seguintes (onde se detectaram apreciações negativas sobre o produtivismo), percebeu-se que a maioria, sete professores, citou que este método de avaliar o docente prioriza o quantitativo em detrimento do qualitativo, três citaram que trabalhar desta forma é prejudicial para a vida do docente e sua saúde. Corroborando Freitas (2013) e Campos (2011) que elencaram os problemas deste modelo mecanicista-produtivista, uma professora citou o estresse a que se sente levada.

Em relação à segunda pergunta, percepções do modelo produtivista de avaliação docente, revela-se o maior incômodo com a produção excessiva de material de valor duvidoso e com a competição entre os docentes. Quatro docentes comentaram que este método leva à “cultura da competição” entre eles. Um deles escreveu que este método além de gerar problemas de saúde, emocionais, e desconforto, causa segregação. Conforme relatou um professor, o sistema criou mecanismos de discriminação, pois diferencia o professor que pesquisa e ‘produz’ daquele que ‘somente’ ministra aula. Para quatro docentes, privilegia-se o professor que pesquisa em detrimento do que “apenas” ensina. Um dos professores disse não admitir ser chamado de improdutivo por priorizar preparar e lecionar suas aulas, elaborar e corrigir provas e trabalhos. Um professor relatou que “Invertendo-se o fluxo natural, a necessidade do pesquisador de produzir artigos ultrapassa a lógica da pesquisa, inclusive particionando a mesma em vários artigos para obter as pontuações. Quando não apenas modificando levemente os resultados para obter novos artigos”. Sobre esta nova informação, é importante revelar que um docente confidenciou, não expondo no questionário, mas permitindo citar o fato neste trabalho, que apenas alterou o título de seu artigo para que este fosse aceito

– como de fato ocorreu – em uma revista, após submetê-lo duas vezes à mesma e o artigo ser rejeitado.

Para Ricci (2009) e Patrus et al. (2015) o aumento da quantidade de artigos científicos publicados não indica melhora de qualidade intelectual. Sobre isto, um docente chamou o método de “indústria de publicações” dizendo que estas “não seriam relevantes”. Outro escreveu que esta “supervalorização da produção acadêmica, mediante critérios quantitativos, se dá em detrimento da relevância, da qualidade, da profundidade e da originalidade”. Um terceiro registrou que “a excessiva valorização de artigos publicados desestimula a produção de trabalhos de maior envergadura e de textos de referência”. Referia-se a livros e coletâneas, cujo valor na métrica das avaliações e critérios de apreciação oficiais são reduzidos, quando não pouco claros e desestimulantes.

Acerca deste sistema que pressiona o docente, uma professora declarou que os critérios atuais aprofundam o produtivismo no seu pior sentido. E utilizou palavras como “absurdo”, “perverso”, “viciado”, “equivocado”, “quantitativista”, “falho” para descrevê-lo. O docente que qualificou o produtivismo como quantitativista, em consonância com Bosi (2007), Ricci (2009), Godoi e Xavier (2012), diz que “o sistema orienta a atuação acadêmica com base na lógica empresarial. Tratam os docentes como operários do ensino que devem cumprir metas de produção”. Prática idêntica a de uma organização (Ricci, 2009) “geralmente associada à lógica industrial, própria do capitalismo moderno” (Rosa, 2008, como citado em Patrus et al., 2015, p. 4). Três docentes apontaram que o sistema é falho por “que atribui pesos muito diferenciados para as muitas atividades acadêmicas” ou não consideram atividades distintas de publicação em revistas, como dar aulas (!), participar em congressos, publicações oriundas de eventos, orientação para graduação, entre outras.

Abaixo, um quadro-resumo de citações dos informantes da pesquisa quanto aos vieses negativos e positivos do que se considera aqui “produtivismo acadêmico”. É possível reparar a discrepância quantitativa entre as percepções negativas em relação a este sistema e as percepções positivas. Também se nota que as percepções negativas não dizem respeito apenas à falta de qualidade, mas vão além. Se relacionam ao adoecimento e sofrimento dos trabalhadores, o que Dejours (2011) denomina Psicopatologia do Trabalho.

Tabela 1

Percepções dos professores sobre o impacto da lógica produtivista no ensino

Lógica Produtivista	
Percepções negativas	Percepções positivas
Valorização demasiada de publicação, em detrimento da sala de aula.	Propicia desenvolvimento de descobertas para o curso, inovação e oxigenação, transformando o aluno em instrumento de melhoria de qualidade de vida das pessoas
Preocupação do docentes não está focada na internalização de conteúdos, mas na produção de artigos; perde o foco da aprendizagem.	O impacto depende do curso, na Administração, por exemplo, é bom, porque ela deve focar na experiência profissional do professor, além da capacidade de docência e pesquisa.
Prejudica a vida e saúde do docente, ocasionando, por exemplo, estresse.	Não interfere na qualidade de vida das pessoas e nem do país.
Nenhum aproveitamento prático na vida do país e nem da economia.	É conectada ao mercado e traz resultados para o Brasil, com aplicações práticas no dia a dia das empresas e governo.
Repercute na qualidade da aula, pois a preocupação com o desenvolvimento do aluno fica esquecida.	
Muitas vezes as pesquisas servem aos propósitos do professor, dissociados da realidade e dos interesses dos alunos.	
Sistema absurdo, perverso, viciado, quantitativista, equivocado, falho.	
Gera problemas de saúde, emocionais e até segregação e desconforto.	
O sistema é falho porque atribui pesos muito diferenciados para as atividades acadêmicas; não pontuam atividades distintas de publicação em revistas, como dar aulas, orientar monografias, participar em congressos e outras.	
Critérios definidos sem ampla consulta à comunidade acadêmica.	
Dedicação quase que exclusiva à produção bibliográfica.	
Artigo perde profundidade, qualidade e originalidade.	

Lógica Produtivista	
Percepções negativas	Percepções positivas
Indústria de publicações não relevantes.	
Leva à “cultura da competição”.	
Produtivismo em seu pior sentido.	
Precarização do trabalho docente.	
Visão menor do processo de educar.	
Professor prefere pesquisa que aula.	
Este sistema privilegia quem está inserido em programas de pós-graduação e não o novo entrante	
O professor dá mais ênfase para o mestrado/doutorado, pouco acompanha o desempenho do graduando.	
Este sistema privilegia determinadas áreas de conhecimento e desqualifica outras, como, por exemplo, as áreas mais sociais e, dentro delas, os trabalhos de cunho mais crítico.	

Fonte: Elaborada pelos autores (2020)

A terceira interrogação da entrevista buscou constatar se a lógica produtivista impacta na qualidade do trabalho e na vida dos docentes. Caso a resposta fosse afirmativa, pediu-se para justificar.

Dos informantes, 84% acreditam que impacta de forma negativa. E a justificativa principal é que o professor não enfatiza o ensino para se dedicar às publicações (ministrar aulas não gera pontuação para os programas de pós-graduação segundo os critérios do órgão de avaliação deste ensino), tratando a graduação como secundária. Um professor alega que avaliação com base em indicadores adotada pelo governo induz à dedicação quase que exclusiva à produção bibliográfica.

Há professores que acabam valorizando demasiadamente a publicação, em detrimento da sala de aula. Um docente observou que ministrar aula para pós-graduação impacta na qualidade da aula dos graduandos, pois o professor costuma se preocupar mais com a pós-graduação do que com a graduação. Uma professora, seguindo o mesmo raciocínio, enfatizou que se o professor é de pós-graduação, ele dará mais ênfase para tal, pouco acompanhando o desempenho do graduando. Ela discorda deste comportamento e questiona: “Como se ter um pós-graduando bom se ele não for um bom graduando?”.

Na visão de um dos professores, muitas vezes a preocupação de docentes não está focada na internalização de conteúdos, mas na produção de artigos. Não se pode perder o foco da aprendizagem. O professor entrevistado relatou que “o ensino de pós-graduação já incorporou a lógica produtivista”. Já foi explicado por Bosi (2007) o porquê professores produzem seguindo a lógica do sistema: o docente quer ser e sentir-se produtivo. No sistema mercantil de pensar e fazer a educação, os professores desconsideram colegas que reduziram seu nível de produção e substituem-no por outro docente ‘mais produtivo’.

Um professor argumentou que implantara, no programa de mestrado onde atua, uma lógica que procurava privilegiar a pesquisa, a discussão do conteúdo e o desenvolvimento do estudante. Ele avalia ter sido bem sucedido, embora para o já referido sistema do governo não

seja adequado. Se implantasse rigorosamente os princípios valorizados pelo sistema, isto repercutiria na qualidade da aula, pois não haveria preocupação com o desenvolvimento do aluno, e eles fariam pesquisas que servissem aos propósitos dele, dissociados da realidade e dos interesses dos estudantes – acrescentou. Com certeza isto traria uma visão menor do processo de educar, segundo sua concepção de educação.

É relevante informar que no departamento de ensino, campo do estudo, há forte tendência de afastamento por motivos de problemas cardíacos. Há relatos de um dos professores que sofreu infarto enquanto aguardava a hora de entrar em sala e do coordenador do programa de pós-graduação do mesmo Departamento, que recebeu licença médica de seis meses, após 8 dias internado devido a um princípio de infarto, em 2014. Para agravar o relato, o referido coordenador não fez uso da licença devido a carga de trabalho que possuía. Observa-se nesta circunstância uma contradição entre o prescrito e a imposição do real, a qual afetou a mobilização subjetiva do trabalhador em seu emprego. Isto porque, quando a subjetividade se relaciona com o mundo do trabalho, a relação entre ambos remete às formas como o sujeito se constitui no seu emprego e ainda às demandas do trabalho, as quais produzem subjetividades específicas que farão o indivíduo atender às exigências da organização (FACAS e MENDES, 2018, p. 1113). Trabalhar pressupõe uma mobilização da subjetividade. O trabalho tem um importante e insubstituível papel como mediador entre o inconsciente do sujeito e o campo real, social; ele coloca sempre a subjetividade do trabalhador à prova (IBIDEM) fazendo com que esta se distancie do prescrito.

A pesquisa constatou ainda que, na época, 27,07% dos docentes do mesmo *Departamento de Administração da UFF* sofriam dores (principalmente na coluna) ou lesões ocasionadas por movimentos repetidos. Um docente informou que seu diagnóstico constatou Lesão por Esforço de Repetição, LER. Ou seja, apesar desses docentes não possuírem altos índices de problemas relacionados à saúde mental, como constatado em outros estudos, possuem sintomas patológicos também correntes no contexto do trabalho docente.

Por fim, uma professora declarou que já perdeu o sono – no sentido exato da palavra – por conta das exigências do modelo produtivista. São, ao fim e ao cabo, depoimento fortes relacionado às condições de pressão por que passam os docentes em tela.

É imprescindível registrar que do período de término da pesquisa até a presente data, dois docentes participantes se afastaram do serviço, com licença médica, por problemas relacionados à estresse. Minayo-Gomez e Barros (2002, p. 651) reforçam que na educação se produz subjetividades conforme a lógica dominante, uma forma de organização do trabalho iniciada no país entre 1995-1997, que se mantém até hoje e que tenta impedir outros modos de subjetivação singulares, baseados na gestão coletiva dos processos educacionais. Os autores inclusive citam que essa articulação entre a administração tutelar do Estado, verticalizada, gerencialista, somada a não valorização e pouco reconhecimento do trabalho docente geram sofrimento patogênico e adoecimento e que tal fato pode ser constatado, dentre outros aspectos, no aumento dos índices de solicitação de pedidos de licença médica por parte dos professores.

5. Conclusões

O ambiente docente tem sofrido tensões do trabalho – materializadas na alta produtividade, no crescente individualismo e na competição – análogo às organizações privadas. Isto significa um desgaste dos profissionais, mas também se reflete em suas atividades. Grande quantidade de trabalhos tem sido publicada, sem considerar a qualidade do texto e sem referência em pesquisas, ainda que exploratórias. Artificios são utilizados nos artigos, na tentativa de torná-los novos: alterar o tema e o título, sem alterar o conteúdo original; repetir citações e frases de trabalhos anteriores; formar comunidades de pesquisadores que se citam e/ou autorreferenciam, criando redes de publicações; aceitar coautorias simuladas entre pares, onde cada um submete um artigo nomeando um colega de coautor para maior chance de aprovação do artigo.

O mesmo ocorre com a qualidade das aulas, em função do cansaço físico e emocional dos docentes. Além desta carga exagerada de trabalho, comprometem-se horas de lazer e laços afetivos fora do ambiente de trabalho.

O professor-pesquisador já incorporou de tal maneira essa ideologia, que para ele é natural não ter tempo para seus entes e para o legítimo e necessário descanso do final de

semana. O trabalho docente e as novas “obrigações” têm levado os professores-pesquisadores à exaustão, a afastar-se da própria família e, como não dizer, do próprio estudo e desenvolvimento pessoal.

A lógica produtivista vem acompanhada pelo pensamento neoliberal, moldando as políticas públicas. O neoliberalismo constitui uma política de apropriação do Estado, para que este garanta os interesses do capital através, dentre outros meios, do controle da produção social da força de trabalho. Isto é crucial para um modelo capitalista que se apoia na necessidade de extrair o máximo da força de trabalho. É nesse âmbito que o produtivismo acadêmico se situa e se integra.

Mas, cabe dizer, a Universidade não pode servir a qualquer sistema sem priorizar os mais necessitados e preservar o sentido universal do seu trabalho. Enquanto os docentes estiverem submetidos à lógica produtivista em suas rotinas, e não conseguirem superar este sistema, a educação superior terá prejuízos em suas finalidades últimas. É imprescindível que se mude a forma de operar a universidade e é essencial considerá-la como ambiente de ensino, aprendizagem e amadurecimento intelectual, ultrapassando o mimetismo da organização industrial e comercial cuja lógica de mercado não é adequada à produção acadêmica.

Os motivos pelos quais os docentes aderem ao produtivismo são historicamente determinados, sendo uma escolha velada, relativamente espontânea, denominada autonomia consentida. Para uns, parece existir uma adesão efetiva ao sistema; para outros é uma contingência de que não podem fugir; para terceiros, é uma situação que precisa ser superada. Há, portanto, uma divisão no interior da Universidade – é o que se pode observar, a serem a expressão da maioria as percepções encontradas no campo observado. Mas, de uns e de outros, prevalece a apreensão de que o modelo atual não tem sido gratificante, seja dos sujeitos da educação – docentes e discentes – seja da sociedade.

Relembrando Freitas, o modelo produtivista no ambiente docente traz complicações para a saúde; voltando a Moraes, os padrões do produtivismo acentuam o sofrimento nos contextos de trabalho. Esse processo, como já foi dito, impede o professor de se dedicar ao estudo constante, interferindo na qualidade de suas aulas e em sua vida particular. Como consequência, o docente se torna permissivo, repetidor de fatos, que não pratica o exercício do questionamento e tem dificuldade de encontrar espaço para a pesquisa qualificada.

Qual a tendência desse fenômeno? Que se pode esperar do trabalho docente, em particular daquele que se localiza no nível da pós-graduação, para os próximos tempos? Que mudanças podem ser sentidas com as iniciativas no plano do trabalho e da educação dos novos governos? Que caminhos podem ser abertos para que a Universidade possa sintonizar-se com os desafios colocados por uma sociedade brasileira e mundial profundamente abalada nos últimos meses por crises sanitária, econômico e política? Esse sofrimento imposto por doença, mortes, falências, desemprego em massa e miséria grassante será ouvido nos seus questionamentos, que incluem o papel da Universidade? São questões que esse artigo não responde, mas pretende, com suas aproximações, provocar, no sentido original dessa palavra: pro vocare. Porque está claro que são necessários novos estudos e pesquisas que procurem responder a essas e outras questões do universo acadêmico brasileiro. Principalmente, novos trabalhos em busca de um novo modelo, que integre as finalidades de ensino, pesquisa e extensão, considerando-as vasos comunicantes e não elementos opostos.

Referências

- APRILE, M. R. (2008). Políticas públicas para acesso ao ensino superior e inclusão no mundo do trabalho – O programa universidade para todos (PROUNI) em Questão. (No. série 182). UNIBAN, Universidade Bandeirante de São Paulo. VI Congresso Português de Sociologia.
- ARRUDA, M. C. C. (2000, maio/agosto). Qualificação versus competência. Boletim Técnico do SENAC, vol. 26, n. 2, p. 18-27.
- BIANCHETTI, L.; VALLE, I. R.. (2014, janeiro/março). Produtivismo acadêmico e decorrências às condições de vida/trabalho de pesquisadores brasileiros e europeus. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro. Vol. 22, n. 82, pp. 89-110.

- BRESSER-PEREIRA, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1) janeiro-abril.
- BOSI, A. de P. (2007, setembro/dezembro). A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. (Vol. 28. No.101, pp. 1503-1523). *Revista Educação & Sociedade*, Campinas.
- CALGARO, J. C. C. (2013). Gerencialismo. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Organizadores). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, 512p.
- CAMPOS, F. J. de S. (2011). Trabalho docente e saúde: Tensões da educação superior. (Dissertação de Mestrado, 103 f. - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Pará. Instituto de Ciências da Educação, Belém.).
- CAMPOS, F. J. de S. (2014, abril). *Pesquisa revela alto índice de adoecimento mental entre docentes da UFPA*. Entrevista concedida à Adufpa, Associação de Docentes da UFPA - Seção sindical ANDES-SN. Recuperado em 07 abril, 2014, de <http://www.adufpa.org.br/391/Pesquisa-revela-alto-índice-de-adoecimento-mental-entre-docentes-da-UFPA.html>.
- CARRASQUEIRA, F. A.; BARBARINI, N. (2010, novembro). Psicodinâmica do trabalho: Uma reflexão acerca do sofrimentamental nas organizações. (Vol. 5. No. 1). *Jornada de Saúde Mental e Psicanálise da PUCPR*, Curitiba.
- CHAUÍ, M. (1999, maio). A universidade operacional. Folha de S. Paulo, São Paulo. Caderno Mais!
- CHAUÍ, M. (2003, setembro/ dezembro). A universidade sob uma nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro. N. 24, pp. 5-15.
- COIMBRA, C. A. (2009, outubro). Efeitos colaterais do produtivismo acadêmico na pós-graduação. Editorial. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, vol. 25, n. 10, pp. 2092-2093.
- DEBORD, G. (1997). *A Sociedade do Espetáculo*. Contraponto Ed.
- DEJOURS, C. (2011). Psicopatologia do trabalho - Psicodinâmica do trabalho. In: *Revista Laboreal*, Porto: Universidade do Porto/Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Volume VII n. 1, pp. 13-16.
- LANCMAN, S. & SZNELMAN, L. I. (organizadores). (2005, maio-junho). *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo 15, 2005. 346 pp.
- FACAS, E. P.; MENDES, A. M. (2018). Subjetividade e Trabalho. In: MENDES, René. *Dicionário de Saúde e Segurança do Trabalhador: Conceitos – Definições – História*. Novo Hamburgo, Proteção Publ., pp. 922-924.
- FERREIRA, Carla Guimarães. *Percepções dos docentes avaliados pela Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES): um estudo sobre o produtivismo acadêmico*. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Universidade Federal Fluminense (UFF), Faculdade de Administração Ferreira – Programa de Pós-Graduação em Administração, Niterói, 2015. 174 f.
- FIORI, J. L. (2012, dezembro). *Estado do Bem-Estar Social: Padrões e Crises*. Ieausp.
- FREITAS, L. G. (coordenadora). (2013). *Prazer e sofrimento no trabalho docente: Pesquisas brasileiras*. 176 p. Curitiba: Juruá Psicologia.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Coordenação: UAB e SEAD. UFRGS, 120p. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- GIL, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. SP: Atlas.
- GODOI, C. K.; XAVIER, W. G. (2012). O produtivismo e suas anomalias. Vol. 10, n. 2, pp. 456-465.

Cadernos EBAPE.BR (online).

- GURGEL, C. (2013). Ideologia Neoliberal. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Organizadores). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 512p.
- GURGEL, C. (2003). A gerência do pensamento. São Paulo: Ed. Cortez.
- GURGEL, C.; MARTINS, P. E. M. (Organizadores). (2013). Estado, Organização e Pensamento Social Brasileiro. Niterói: Editora da UFF, 324p.
- HARVEY, D. (2006) Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Rio de Janeiro: Edições Loyola.
- HILL, D. (2003, julho/dezembro). O Neoliberalismo Global, a Resistência e a Deformação da Educação. Currículo sem Fronteiras, vol. 3, n. 2, pp.24-59.
- HOBSBAWN, E. J. (2017). Era dos Extremos: o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras.
- LYOTARD, J-F. (2011). A condição pós-moderna. Tradução: Ricardo Corrêa Barbosa – 14ª ed. – Rio de Janeiro: José Olympio.
- LOPES, M. C.; RECH, T. L. (2013, maio-agosto). Inclusão, biopolítica e educação. Educação. Porto Alegre, (impresso). Vol. 36, n. 2, p. 210-219.
- MANCEBO, D. (2017, outubro-dezembro). Crise Político-Econômica no Brasil: Breve Análise da Educação Superior. Educ. Soc., Campinas, vol. 38, n. 141, pp.875-892.
- MARTINS, P. E. et al. (2011, setembro). A Administração Pública e as Referências aos Clássicos Interpretativos do Brasil no Pensamento Acadêmico da Primeira Década e Meia de Vigência da Reforma do Aparelho de Estado. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Adm, n. 35.
- MATOS, M. T. N. de B. (2004). Memória institucional e gestão universitária no Brasil: O caso da universidade federal da Bahia. Tese (doutorado). Salvador.
- MEIRELLES, C. M. (2016). Reformas no Sistema de Ensino Superior: a regulação dos docentes das universidades públicas de Portugal. 616p. [Versão doc]. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação. Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro/RJ.
- MINAYO-GOMEZ, C.; BARROS, M. E. B. (2002). Saúde, Trabalho e Processos de Subjetivação nas Escolas. Psicologia: Reflexão e Crítica, vol. 15, n. 3, pp. 649-663.
- MORAES, R. D. (2013). Sofrimento criativo e patogênico. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Organizadores). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 512p.
- MORGAN, G. (1996). Imagens da organização. 1a ed. São Paulo: Atlas.
- PARECER CFE 977/65 (1965). Definição dos cursos de pós-graduação. Recuperado em 03 dezembro, 1965, de www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Parecer_CESU_977_1965.pdf.
- PATRUS, R.; Dantas, D. C., Shigaki, H. B. (2015, março). O produtivismo acadêmico e seus impactos na pós-graduação stricto sensu: uma ameaça à solidariedade entre pares? Cad. EBAPE.BR, vol. 13, n. 1, artigo 1, Rio de Janeiro.
- PAULA, M. F. C.; SUETH, R. (2015). Política de controle do trabalho intelectual na pós-graduação. In: PAULA, M. F. C. (Organizadora). Políticas de Controle Social, Educação e Produção de Subjetividade. Florianópolis: Insular, 268p.

- RICCI, R. (2009, setembro). A peculiar produção intelectual do Brasil recente. N. 100 – mensal. Revista Espaço Acadêmico.
- ROQUE, T. (2017, fevereiro). Por uma esquerda capaz de disputar a subjetividade. *Le Monde Diplomatique*.
- SGUISSARDI, V. (Organizador) (2000). Educação superior: velhos e novos desafios. São Paulo: Xamã.
- SGUISSARDI, V. (2006, janeiro-junho). A avaliação defensiva no “modelo CAPES de avaliação”. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 49-88.
- SGUISSARDI, V.; SILVA JÚNIOR, J. R. (2009). Trabalho intensificado nas federais: Pós-graduação e produtivismo acadêmico. São Paulo: Xamã.
- SILVA, E. P.; MANCEBO, D. (2014, maio-agosto). Subjetividade docente na expansão da UFF: Criação, refração e adoecimento. *Fractal, Rev. Psicol.*, vol. 26, n. 2, p. 479-492.
- SIMÃO, J. V.; SANTOS, S. M.; COSTA, A. A.; MILHEIRO, L. (2005). A ambição para a excelência: A oportunidade de Bolonha. Lisboa: ed. Gradiva, 2005.
- SOARES, A. C. O.; Antunes, L. R.. (2013). Economia Global. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Organizadores). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, 512p.
- SOUSA, A. L. H (2013). As IES privadas como organização e a precarização do trabalho docente. Universidade Estadual de Campinas.
- TOFFLER, A. (1997). *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Editora Record.
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Organizadores). (2013). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, 512p.
- VINHAS, L. P. (2013). *Qualificação no trabalho*. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Organizadores). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, 512p.

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade

Efetividade da capacitação no serviço público: percepção do cidadão como cliente em um estudo em instituições federais de ensino

Shirleia Araujo da Silva
Universidade Federal Fluminense

Daniel Rosa Dutra
Universidade Federal Fluminense

Denise Medeiros Ribeiro Salles
Universidade Federal Fluminense

RESUMO

Cada vez mais o cidadão torna-se consciente da necessidade de cobrar uma prestação de serviços de qualidade visto que é quem sustenta a máquina pública e desse modo, o artigo verificou a percepção de servidores técnico-administrativos de instituições federais de ensino quanto à efetividade da capacitação frente às demandas da sociedade e da própria instituição. Foram realizadas quinze entrevistas com servidores das instituições públicas federais de ensino: Universidade Federal Fluminense, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e Colégio Pedro II. Dentre os entrevistados, estão responsáveis por capacitação, gestores e servidores alunos. A pesquisa demonstrou interesse das equipes em se desenvolver, desde os recém-ingressos aos mais experientes. Além disso, observou-se um comprometimento afetivo dos servidores com sua instituição com o intuito de se ter efetividade com as ações por elas oferecidas. O estudo mostrou que há efetividade na rotina de trabalho, embora limitados pelas particularidades da Administração Pública.

Palavras-chave: Capacitação. Efetividade. Cidadão-cliente. Instituições Federais de Ensino.

ABSTRACT

More and more times citizens become aware of the need to charge for the provision of quality services, since they are the ones who support the public system, and in this way the article verified the perception of technical-administrative employees of federal educational institutions regarding the effectiveness of training facing the demands of society and the institution itself. Fifteen interviews were conducted with employees of federal public institutions: Fluminense Federal University, Federal University of State of Rio de Janeiro and Pedro II School. Among the interviewees, they are responsible for training, managers and student servants. The research showed interest of the teams in developing, from the new entrants as well as the more experienced ones. In addition, there was an affective commitment of the servants with their institution in order to be effective with the actions offered by them. The study showed that there is effectiveness in the work routine, although limited by the particularities of Public Administration.

Keywords: Training. Effectiveness. Customer citizen. Federal Educational Institutions.

1. Introdução

Historicamente, a Administração Pública brasileira passou por três fases distintas: do período da colonização à Era Vargas, em que houve predominância da administração patrimonialista; a Constituição de 1934, com predomínio da administração burocrática; e, enfim, a da Constituição de 1988, denominada “Constituição Cidadã”, que norteia a administração gerencial. Essa última fase enfoca a otimização de resultados no serviço público, priorizando a eficiência, o aumento da qualidade de serviço e a redução dos custos (CARVALHO; SAMPAIO, 2010).

O patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado. Em face da não distinção entre o público e o privado no período, a corrupção e o nepotismo foram traços marcantes desse modelo. O foco não era atendimento das necessidades sociais nem o desenvolvimento da nação. Além disso, os benefícios oriundos do Estado não eram repassados ao povo, mas concentrava-se em um grupo pequeno, encabeçado pelo chefe do Executivo (PALUDO, 2013).

A Administração Pública burocrática surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo. Mas o controle torna-se a razão de ser e não o meio, perdendo a noção da missão de servir à sociedade. E a ineficiência e incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos evidenciam as falhas do modelo (PALUDO, 2013).

Entretanto, não se pode confundir a burocracia com as disfunções da burocracia. Burocracia é o modelo constituído por Max Weber para garantir a eficiência nas organizações. Disfunções da burocracia são os excessos de regras, regulamentos, papelada, rigidez dos procedimentos, descaso pelo cliente-cidadão, dentre outras (PALUDO, 2013).

Paludo (2013) reforça que a necessidade de mudança, a competitividade das nações, a eficiência na administração e a busca por resultados se tornaram palavras de ordem. A chegada da Administração Pública gerencial rompe com a Administração Pública burocrática, mas não nega os princípios desta última. A diferença fundamental entre as duas está na forma de controle que deixa de estar focado nos processos e passa a focar os resultados.

Administração Pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente de seus serviços. Serviço público, então, é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais e secundárias da coletividade, ou as simples conveniências do Estado. Desse modo, ainda que o termo cliente seja originário do setor privado, influenciou fortemente a reforma do Estado. Os serviços públicos eram considerados ineficientes, caros e de pouco valor para o usuário (PALUDO, 2013).

O senso comum criou a imagem do serviço público como uma atividade que não exige trabalho, em que não há metas ou cobranças, fatores sempre presentes no serviço privado, e que muitos servidores acreditam estar imunes à dispensa por conta da estabilidade legal – ainda que precise de três anos para consolidá-la, segundo último entendimento do Supremo Tribunal Federal sobre dispositivo da Lei 8.112/90. Diferentemente da empresa privada, na qual os erros sucessivos levam à demissão, no setor público há trâmites burocráticos que muitas vezes não geram consequências para o servidor; por isso, sustenta-se a ideia de que se está seguro em seu cargo. “A imagem do servidor como um trabalhador acomodado é uma característica criada pela sociedade, os vários entraves do sistema público e demais fatores norteiam os cidadãos para esta concepção” (STANISLAW, 2014).

Segundo Carr e Littman (1992), a gestão de pessoas no serviço público ainda está muito vinculada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico, que abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana. O paradigma mecanicista, impulsionado por Frederick Taylor e Henry Fayol, com a visão de empresa como uma máquina e as pessoas como engrenagens, ainda está presente em muitas organizações públicas e funciona bem assim em alguns setores, como por exemplo, nas atividades militares.

Diante dos resquícios da disfunção da burocracia e passividade da Administração Pública, ainda que predomine o modelo gerencial, DaMatta (2013), em entrevista ao jornal Correio Braziliense, afirmou que o drama na Administração Pública ocorre porque os servidores não fazem o que são obrigados a fazer - servir - e o Estado, por sua vez, não exige quebra desse paradigma. A ideia de desenvolver talentos e capacitar os servidores não os motiva pelo fato de melhorar a prestação de serviço, mas sim pela possibilidade de conseguir uma progressão funcional com tais qualificações.

Por fim, DaMatta (2013) queixa-se que o serviço público é conhecido por sua “burocracia” e morosidade, por consequência. Posto isso, a pesquisa quis verificar a necessidade de capacitação profissional das pessoas envolvidas no Serviço Público, compreendendo a importância de um desempenho que reflita eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.

Assim, este artigo teve como objetivo apresentar uma comparação entre os institutos

federais citados, no que se refere à aplicabilidade dos cursos na prática e consequente impacto para o cidadão.

As instituições cujos servidores participaram das entrevistas foram:

- Colégio Pedro II (CP II), histórica autarquia federal de ensino fundamental e médio, agora também com ensino profissionalizante;
- Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), referência de universidade pública, segundo o INEP com nota 3,50 na faixa 4 (INEP, 2017);
- Universidade Federal Fluminense (UFF), referência de universidade pública, segundo o INEP (nota 3,51 na faixa 4). Ocupa o 17º lugar no ranking brasileiro da Center for World University Rankings (INEP, 2017; CWUR, 2018).

2. Fundamentação Teórica

2.1 Administração Pública e Reforma do Aparelho do Estado (Período Gerencial)

Para Paludo (2013), a Administração Pública compreende o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) disponível aos governos para a realização de seus alvos políticos e do alvo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade.

Gurgel (2019) define a Administração Pública como sendo o tipo de administração que visa obter os resultados esperados pelo Estado e pelo Governo com pessoas, técnicas e recursos, subordinados a determinações políticas e legais, no contexto da relação deste Estado e deste Governo com a sociedade.

As convergências e as diferenças entre a gestão pública e a privada salientam que não basta o setor público funcionar adequadamente, ainda que isso represente, em princípio, um bom resultado. Os cidadãos querem informações; querem saber o porquê. Foi essa conscientização do cidadão que deu força às reformas em meados de 1995 (PALUDO, 2013).

Conforme apresentado na introdução, os modelos patrimonialista e burocrático deixaram resquícios na Administração Pública gerencial, ainda que esta vise atender às demandas do cidadão, que deixou de ser visto apenas como financiador do sistema, para ser visto como usuário, como principal destinatário das ações e serviços públicos, o cliente-cidadão (PALUDO, 2013).

Para Dinsdale, Marson, Schmidt e Strickland (2000), cidadão é o membro de uma comunidade, seja no âmbito nacional, estadual ou local, que possui direitos e está limitado por deveres e obrigações. Já o termo usuário ou cliente tem um conceito diferente, pois este é o receptor direto de um serviço por necessidade. Coutinho (2000) elenca algumas críticas quanto a usar o termo “clientes”. Por exemplo, os clientes podem escolher o que desejam quando consumidores; entretanto, no meio público não é possível escolher, pois há o atendimento das necessidades do coletivo. Outra crítica é a distância entre o governo e o cliente, pelo fato de o termo cliente tirar o cidadão da posição de titular da coisa pública.

Com a ênfase na eficiência e nos resultados, as instituições públicas passaram a reproduzir as técnicas administrativas utilizadas pelo setor privado; o cidadão se tornou cliente do governo, e este assume uma atuação voltada para o mercado (SOUZA SANTOS, 1999). Com a argumentação de que o Estado é ineficiente para satisfazer as necessidades dos cidadãos no provimento dos serviços públicos, os defensores da nova gestão pública sugerem a transferência dessa responsabilidade para o setor privado ou para a comunidade. Assim, intensificam-se as privatizações e terceirizações dos serviços públicos e a utilização das técnicas e práticas típicas das organizações privadas na Administração Pública. Sob a égide da eficiência e da suposição de que aquilo que serve à organização privada servirá igualmente ao setor público, o gerencialismo se expande ainda mais, transferindo também para o Estado toda a sua ideologia calcada na racionalidade instrumental e tecnicista, assim como na separação da administração da política (DE PAULA, 2005).

Ribeiro et al. (2013) alertam para a diferença expressiva da finalidade da Administração Pública quando está voltada para o cidadão, cujos direitos assegurados pela Constituição Federal não podem ser comparados às necessidades e desejos de clientes. Por exemplo, ainda que o cidadão seja de classe social elevada, não há diferenciação quanto ao valor pago por um

serviço público. Os autores discutem também o esforço da Administração Pública para adotar as práticas da iniciativa privada que podem ser aplicadas na gestão pública, ressaltadas as particularidades de cada uma.

Carvalho (2015) concorda com Ribeiro et al. (2013) ao destacar o interesse na geração do lucro das organizações na área privada, enquanto na área pública prevalece o atendimento dos anseios da sociedade. Reforça, também, a necessidade de capacitar e preparar os servidores públicos.

A Administração Pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. É interessante observar que “os resultados das ações do Estado são considerados bons porque as necessidades do cliente-cidadão estão sendo atendidas, e não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros”, como prega a Administração Burocrática (PALUDO, 2013, p.66). Ademais, percebem-se princípios nas reformas gerenciais, tais como o foco no cidadão e a competitividade, somadas por um pensar/decidir/agir de cunho estratégico, voltado para resultados e focado na sustentabilidade, o que demarcou o início da utilização do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma metodologia gerencial de longo prazo. Fazendo a ressalva do uso do planejamento estratégico originalmente nas organizações militares, mas não é o foco da pesquisa. Por último, a administração gerencial agrega princípios ligados à cidadania; inclui a participação do cidadão e da sociedade nas decisões públicas. A partir de então, a maneira de perceber o cidadão completa o seu ciclo: de financiador para destinatário das ações e a compreensão de que ele é o titular da coisa pública (PALUDO, 2013).

2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública

É preciso ressaltar a importância da Gestão de Pessoas em uma organização: outrora, era apenas setor de departamento de pessoal, para mediar e reduzir os conflitos entre os funcionários e a organização a que pertenciam; agora, se tornou parte estratégica (MENDONÇA, 2017). Aranha e Salles (2015) reforçam essa ideia, quando citam que a Gestão de Pessoas se tornou fonte de vantagem competitiva, ao se tornar parte de uma nova concepção para a organização. Os recursos e meios tecnológicos, por mais importantes que sejam, jamais suplantam a importância do fator humano para a execução do processo de trabalho, tanto na iniciativa privada quanto numa instituição pública. A Gestão de Pessoas causa impacto diretamente no comportamento e na motivação do funcionário e pode influenciar diretamente a estratégia da organização (PIRES, 2011).

A administração de pessoal ou Recursos Humanos administrava a força de trabalho quanto às funções burocráticas e trabalhistas; contabilizava o custo da mão-de-obra. A Gestão de Pessoas gerenciava recursos humanos para conquistar e manter vantagem competitiva. A produtividade e rendimento passaram a ser associados ao bem-estar profissional, ocorrendo uma humanização das relações. Existe preocupação com recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, segurança, benefícios e outros. Já a Gestão Estratégica de Pessoas, por ter o foco na melhor colocação das pessoas a fim de alcançar os objetivos organizacionais, sem passar pela humanização das relações, tem a habilidade de desenvolver políticas e práticas que podem mutuamente serem reforçadas para ajudar no alcance destes objetivos (DEMO; FOGAÇA; COSTA; 2018).

Há um continuum da migração da administração de pessoal para a gestão de pessoas, e dessa para a atual gestão estratégica de pessoas no serviço público. A sociedade tem exigido do Poder Público uma atuação voltada para resultados. Portanto, o nível de exigência dos usuários do serviço público aumenta em relação à satisfação de suas demandas. (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Há uma ressignificação do que é público, logo, não há mais espaço para resquícios do patrimonialismo, que fazia confusão entre a propriedade privada e a propriedade pública (PALUDO, 2013).

Schikmann (2006, p.12), ao discutir tal ressignificação, destaca que “atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem”. Cada vez mais os usuários do serviço público têm cobrado mais em relação à satisfação de suas demandas. A qualidade e a adequação do que se entrega hoje como serviço público são aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da Administração Pública (SCHIKMANN,

2006).

Efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. A efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada (CASTRO, 2006). Desse modo, a efetividade tem uma abrangência maior, porque a ação produz resultados no entorno. Portanto, faz-se necessário estudar o conceito de efetividade no que se refere à aplicabilidade das capacitações no uso da rotina de trabalho e se estão, por conseguinte, alinhadas às necessidades da sociedade.

A abordagem estratégica está relacionada com o entendimento das pessoas como recurso para obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa em vez de reativa; e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico (LACOMBE; CHU, 2008).

Jacobsen et al. (2012) falam da desmotivação de servidores que tomam posse em cargos incompatíveis com suas carreiras e volta-se à discussão do engessamento da legislação, como exemplo, a seleção através de concurso público atender parcialmente às necessidades dos institutos, por conta das limitações legais. Uma das dificuldades do serviço público está no fato de que um grande número de pessoas procura os concursos buscando estabilidade, sem estar alinhado com as diretrizes das instituições e sem haver entrosamento com suas formações profissionais. A gestão de pessoas no serviço público tem que driblar essa falta de harmonia na formação de quem ingressa na máquina pública e capacitar para ser mais eficiente (JACOBSEN et al., 2012).

Percebe-se, tanto em novos servidores quanto em mais experientes, em relação ao comprometimento, que existe uma avaliação racional pelo indivíduo dos benefícios obtidos. Quando há comprometimento afetivo, haverá “a ligação afetiva/emocional à organização com a qual o indivíduo vai se envolver, identificar e apreciar o fato de ser seu membro. Neste caso, o indivíduo não deixa a organização por estar afetivamente ligada a ela.” (FARIA; BARBOSA, 2007, p.151).

2.3 Capacitação Profissional e Desenvolvimento no Serviço Público

A capacitação profissional no serviço público também se encontra em discussão por conta de uma maior consciência da sociedade e de seus cidadãos em relação aos serviços que os setores públicos lhe fornecem. Há um maior reconhecimento das novas funções do Estado em um mundo globalizado, exigindo novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições (BRESSER, L. C.; SPINK, P. K., 2006).

As autoras Sônia Maria Guedes Gondim e Narbal Silva, em livro organizado por Zanelli; Borges-Andrade, e Bastos (2004), discutem a motivação no trabalho e destacam a relevância de três tipos de ajustes de ambiente que têm sido considerados na literatura mais recente: ajuste pessoa-organização (metas pessoais e metas organizacionais), ajuste necessidades e valores das pessoas-suporte contextual e ajuste demandas do trabalho-habilidades pessoais do trabalhador. Por fim, destacam o papel do feedback não para apontar acertos e erros, mas para realizar o alinhamento das metas pessoais às metas organizacionais (GONDIM e SILVA, 2004).

Beer, Finnstrom e Schrader (2016) discute o conceito de “solo fértil” em que as organizações não responsabilizam apenas os indivíduos pelo nível de competência que apresentam, mas se envolvem para promover um contexto organizacional que influencia a aquisição e a transferência do conhecimento.

Após a predominância do modelo burocrático, o modelo gerencial, com maior proeminência nos dias atuais, exige o envolvimento da alta gestão, para que as legislações pertinentes ao desenvolvimento sejam efetivas. Beer, Finnstrom e Schrader (2016) alertam sobre a necessidade do envolvimento da alta administração no planejamento e execução da capacitação. Se a instituição não se abre ao novo, o conhecimento adquirido se molda à estagnação. Os autores discutem a necessidade de “solo fértil” para que as “sementes” da capacitação possam frutificar. Esse solo tem que estar sendo preparado pela cultura organizacional, para que haja abertura e o funcionário se sinta apoiado para desenvolver mais e melhor. Muitas das vezes, os funcionários bem treinados e motivados não aplicam o

conhecimento aprendido no retorno à unidade de trabalho, porque as instituições estão moldadas para continuar funcionando do mesmo jeito. Se o sistema não mudar, ele configura as pessoas para falharem.

A preocupação de a capacitação não ser mero acúmulo de horas de treinamento ou certificações profissionais de forma isolada é destacada por Moscardini e Klein (2015).

Santos Filho e Mourão (2011) trazem uma questão interessante quanto à capacitação e ao desenvolvimento, quando discutem em sua pesquisa que funcionários com valores altos de comprometimento acreditam que cursos para esse fim deveriam ser obrigatórios, e não de livre escolha.

Nishi, Zamberlan e Brito (2011) vão caracterizar o comprometimento afetivo como aquele que acontece quando o funcionário está envolvido com a organização e em atender seus propósitos.

Quando se trata de alinhamento às necessidades, devem-se destacar não só as necessidades da organização em si, mas também as necessidades tecnológicas. Por falta de dotação orçamentária, de modo geral, as instituições federais de ensino estão se apropriando dos softwares gratuitos, das opções do Google docs e até de plataformas gratuitas de ensino virtual, dentre as quais se destaca a plataforma moodle.

A plataforma gratuita para Ensino à Distância (EaD) usada nas instituições pesquisadas é o moodle. O moodle é um tipo de ferramenta online e gratuita de aprendizado à distância. É um sistema de gerenciamento de aprendizado, que oferece a possibilidade de disponibilizar cursos e treinamentos de forma online. O nome é uma sigla em inglês para Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, podendo ser traduzido como “Ambiente de aprendizado modular orientado ao objeto”. Atualmente está disponível em 34 idiomas e sendo usada por mais de 4 (quatro) milhões de professores e alunos em 155 países (PONTES, 2017).

Ainda alinhada às necessidades de acompanhar as tecnologias, as instituições usam site institucional, Facebook, Instagram e outros para divulgar suas ações e permitir inscrições. Para Kunsch (1996), a comunicação organizacional compreende o conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades de comunicação que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

As relações sociais não se restringem a encontros pessoais ou aos meios de comunicação tradicionais; as interações também ocorrem nos espaços sociais da realidade virtual, que constituem a sociedade em rede. A sociedade em rede é uma representação da sociedade contemporânea levando em consideração seus aspectos voltados à flexibilidade e adaptabilidade que são essenciais à inovação e à criatividade, que configuram como competências essenciais do mundo globalizado. “Quanto mais a internet expande sua capacidade de alcance, mais o poder de processamento das informações altera a vida das pessoas, impactando no desenvolvimento de sistemas próprios de comunicação de massas por meio de SMS, blogs, podcasts, Facebook e afins” (MOLINA, 2013, p.111).

Logo, os meios de comunicação vêm tendo grande representatividade na vida das pessoas ao longo do tempo, em virtude das facilidades difundidas e pelas inúmeras possibilidades e transformações devido ao acesso em tempo real à informação. A cada nova descoberta tecnológica observa-se a construção de novas culturas e de novas formas de interação. Na atualidade, é a tecnologia que preconiza a maneira das pessoas se relacionarem, de agir e de pensar (MOLINA, 2013).

Quanto à discussão sobre comunicação, Michel (2009) ressalta que várias empresas têm criado sites ou até mesmo blogs, usando deste espaço para publicar suas ações, utilizando a Internet como mais um meio de contato para se aproximar dos seus públicos. Atualmente, blogs são menos acessados que o próprio Facebook ou Instagram, por conta de rápidas atualizações.

3. Metodologia

A pesquisa ocorreu por dois eixos principais: pesquisa bibliográfica e trabalho empírico por meio de análise das entrevistas de forma semiestruturada, realizadas presencialmente e

nas respectivas instituições no período entre fevereiro e março de 2019.

O campo em que se busca as respostas à questão central da presente pesquisa consistiu em três instituições públicas federais de ensino: CPII, UNIRIO e UFF. Uma com perfil ensino básico e as outras duas com perfil universitário. A escolha destas IFEs foi por critério de representatividade e acessibilidade.

A pesquisa teve caráter qualitativo e comparativo, com análises descritivas e interpretativas dos resultados.

Por se tratar de pesquisa qualitativa, o principal elemento de escolha dos sujeitos da pesquisa deu-se por representatividade dos indicadores definidos, no caso em questão, servidores que fizeram o mínimo de três cursos em um prazo de três anos (2015 a 2017). Foram entrevistados, conforme Quadro 1, servidores alunos com pelo menos três cursos no período, gestores de campi em que foram identificados os maiores números de servidores que se envolvem nas capacitações das IFES, bem como representantes da Seção de Desenvolvimento e Capacitação do Colégio (SEDEC), da Escola de Governança em Gestão Pública da Universidade Federal Fluminense (EGGP – UFF) e do Setor de Formação Permanente da UNIRIO (SFP), para complementar e comparar as visões dos segmentos. Pretendeu-se identificar e categorizar dados referentes à percepção destes quanto à capacitação no trabalho e assim realizar uma análise interpretativa com base na Análise de Conteúdo de Bardin (2016).

Quadro 1 - Identificação dos sujeitos da pesquisa

ENTREVISTADO	SIGLA
Servidor da UFF CAPACITAÇÃO	UFF1
Servidor da UFF GESTOR	UFF2
Servidor da UFF aluno	UFF3
Servidor da UFF aluno	UFF4
Servidor da UFF aluno	UFF5
Servidor da UNIRIO CAPACITAÇÃO	UNIRIO1
Servidor da UNIRIO GESTOR	UNIRIO2
Servidor da UNIRIO aluno	UNIRIO3
Servidor da UNIRIO aluno	UNIRIO4
Servidor da UNIRIO aluno	UNIRIO5
Servidor da CPII CAPACITAÇÃO	CPII 1
Servidor da CPII GESTOR	CPII 2
Servidor da CPII aluno	CPII 3
Servidor da CPII aluno	CPII 4
Servidor da CPII aluno	CPII 5

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ao longo das entrevistas, nossa amostra, restringiu-se a técnicos administrativos, excluídos os hospitais universitários. Não estão representados na coleta e análise dos dados todos os 14 (catorze) campi do CPII ou os 7 (sete) campi da UNIRIO ou as 42 (quarenta e duas) unidades de ensino da UFF. Foram contatados um chefe, três servidores-alunos e um servidor que atua na capacitação de cada instituição, conforme critérios citados anteriormente

4. Análise dos Resultados

A análise das entrevistas, as quais foram alinhadas à pesquisa bibliográfica, teve como base a organização proposta por Bardin (2016, p.123-131), começando pela pré-análise (organização das ideias para criação de um plano de análise após definição do tema e problema de pesquisa). Após, realizou-se bibliográfica (exploração do material) para na sequência as entrevistas acontecerem. Por fim, foram realizadas as interpretações dos dados (tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação).

4.1 Categorias de Análise

As entrevistas realizadas tiveram como objetivo principal investigar a visão dos gestores, responsáveis por capacitação e dos servidores-alunos a respeito da efetividade da capacitação nas IFEs entrevistadas. Tais entrevistas permitiram melhor entendimento de como a seção responsável por capacitação de seu órgão está desenvolvendo suas atividades na

área. Vale ressaltar a disponibilidade de todos os convidados em participarem das entrevistas e a confiança depositada ao responderem todas as perguntas com zelo e responsabilidade.

Observam-se as seguintes categorias de análise, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Categorização dos dados

TEMA	CATEGORIAS
1) Reforma da Administração Pública	Cliente-cidadão
2) Gestão de Pessoas	Envolvimento da liderança
3) Capacitação	Alinhamento às necessidades
4) Efetividade	Efetividade e aplicabilidade

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.2 Cliente-cidadão

Observou-se um olhar diferenciado para o cidadão, até porque, na percepção dos entrevistados, a sociedade cobra mais hoje do que antigamente.

Carvalho e Sampaio (2010) evidenciam o termo cidadão–cliente ao destacar a ineficiência do serviço público lembrada por alguns dos respondentes. Muitos destacaram que há setores muito eficientes e outros muito deficientes. Consoante o termo cliente-cidadão, Souza Santos (1999) falam dessa transição do cidadão que quer saber por que, como e quando, se colocando na posição de cliente, quando a Administração Pública traz para suas atividades técnicas administrativas, outrora exclusivas do setor privado.

Paludo (2013) discorre sobre esse cliente-cidadão em três momentos, conforme pôde ser visto, por exemplo, na fala de UNIRIO 3: “A sociedade também vem cobrando a gente mais e mais. E não podemos negligenciar essas cobranças externas. Todo mundo quer ser bem atendido, ter um serviço de qualidade. Nós somos pagos para oferecer isso”.

UFF 4 destacou o desenvolvimento pessoal influenciando a qualificação do servidor que impacta no serviço prestado: “Desenvolvimento de pessoal é apostar numa entrega melhor de serviço à população. Profissionais qualificados vão entregar um melhor serviço à sociedade”. CPII 4, por sua vez, ressaltou a necessidade da capacitação não ser apenas conhecimento acumulado, mas ter aplicabilidade: “A capacitação é muito agregadora a nível da curiosidade do aprendizado, mas também para que o serviço seja colocado em prática de forma eficiente”.

Foi pacífico entre os entrevistados que a capacitação permite entregar um melhor serviço à sociedade na percepção dos entrevistados e que cursos para rotina do dia a dia de trabalho agregam valor ao curso realizado. Percebem-se críticas à postura do servidor que ainda pensa de forma retrógrada e sem olhar a excelência na prestação de serviços. Foi visto como exceção aqueles que não se esforçam para estar mais bem preparados, como se pôde ver na fala de UFF 2: “Você tem pessoas muito interessadas e ainda mal geridas. Você vê os maus profissionais, mas, na minha concepção, são a exceção”, que critica a gestão por “gerenciar mal” maus profissionais. Já UNIRIO 5 critica a falta de comprometimento, muitas vezes, do servidor: “Agora tem coisa que a gente mesmo na base deixa a desejar. Por exemplo, o atendimento. Por ser um servidor público não se tem comprometimento com o cidadão”, assim como UNIRIO 1 quando falou dos servidores com o pensamento de não servir:

Temos alguns servidores, e não digo todos porque essa generalização é muito ruim, que não são eficientes, que poderiam estar fazendo um trabalho melhor, mas ainda têm aquela visão muito feia, muito ruim do serviço público e aí fico triste quando vejo alguns novos com essa postura que já não cabe mais. Não temos estrutura, mas também não temos servidores que queiram colaborar (UNIRIO 1).

UNIRIO 3 realçou a postura incoerente com a finalidade de servir do servidor público: “Sempre tento atender da melhor forma que a gente pode. Genericamente o serviço público não tem essa postura. Existe muita gente que não tem essa visão que servimos ao outro”. CPII 1, por outro lado, destacou a má vontade de outros servidores em se capacitar, sem, portanto, a visão de atender melhor o cidadão-cliente: “Tem servidores que vão para as ações de capacitação porque são obrigados”.

Ao longo das entrevistas, alguns entrevistados deixaram subentendido que não haveria um há padrão no comportamento desinteressado de alguns servidores, tinham novos e mais experientes nas queixas.

4.3 Envolvimento da liderança

Foi investigado como o servidor percebe a capacitação. Além disso, também foi verificada a visão da instituição e de seus gestores quanto à capacitação. Percebeu-se, na fala dos entrevistados, críticas sobre a falta de envolvimento da liderança.

A maior reclamação é em relação à escolha dos gestores de forma política e não técnica, que não se interessam em se capacitar ou não têm o olhar estratégico. Conforme UNIRIO 4, o gestor escolhido dessa maneira não sabe gerir pessoas. UFF 2 entendeu como desinteresse do gestor estar sem informações dentro da instituição e UFF 4 reclamou de ainda hoje ver o descaso com pessoas como estratégia no desenvolvimento da administração pública, uma vez que tal descaso deixaria morosa a tomada de decisões.

CPII 3 queixou-se da liderança escolhida de forma política, que não sabe de suas funções, não se capacita e não tem condições de corrigir ou direcionar os processos administrativos:

Um grande problema que eu enxergo na administração é essa parte do cargo de assessoramento, de direção....Na sua maioria você não tem o conhecimento profundo da coisa, não conhece a totalidade, não conhece o que você tem que administrar. Você não conhece os processos, então como vai cobrar do servidor (CPII 3).

Quando CPII 3 reagiu de forma desesperançada sobre a postura dos gestores de não se capacitarem e seu empenho em indicarem cursos não só para os gestores, mas para outras seções também: “Eles acham que não precisam. Já sugeri cursos, mas não tem incentivo de cursos, não se mostra a necessidade de capacitar”, percebeu-se o comprometimento abordado por Schikmann (2006) em que os funcionários não se veem como executores, mas participantes do aperfeiçoamento da organização, inclusive com propostas e cursos.

Na UNIRIO, a crítica foi quanto à falta de incentivo do gestor, seja não divulgando as capacitações em seu setor, seja não liberando o seu servidor. As iniciativas vêm dos servidores tanto para se capacitar para suas atividades do dia a dia quanto para progressão funcional. UNIRIO 3 corroborou Beer, Finnstrom e Schrader (2016) os quais alertam sobre a necessidade do envolvimento da alta administração no planejamento e execução da capacitação, pois, caso contrário, o servidor retorna da capacitação e não tem ambiente para aplicar, consoante a fala de UFF 1: “Precisamos aprimorar o conceito de efetividade. Ela não depende apenas do servidor. Depende muitas vezes da própria instituição, muitas vezes o servidor não recebe contexto para aplicação”.

UNIRIO 2 também entende que o envolvimento da alta administração se manifesta ao olhar o elemento humano como estratégico. A fala de UNIRIO 2 também apontou para a falta de conhecimento do planejamento desenvolvimento institucional (PDI) que é elaborado por força de lei, impedindo desse modo “solo fértil” para capacitação.

A administração pública não tem nenhum olhar estratégico, de recurso estratégico humano e materiais. Eu acho que por isso estamos pagando o preço. É um desperdício de tempo, de dinheiro, de pessoas, de tudo. Não existe planejamento, não existe uma gestão estratégica. Não existe. Não temos dimensionamento, planejamento, onde os recursos serão aplicados, qual o retorno disso (UNIRIO 2).

Beer, Finnstrom e Schrader (2016) afirmam que, muitas das vezes, os funcionários bem treinados e motivados não aplicam o conhecimento aprendido no retorno à unidade de trabalho porque as instituições estão moldadas para continuar funcionando do mesmo jeito. Nem sempre o ambiente está receptivo e/ou estruturado fisicamente para receber os novos aprendizados. Desse modo, se o sistema não muda, as pessoas retornam de suas capacitações e o conhecimento adquirido não é aproveitado.

Sobre o envolvimento da liderança, foi observado, inclusive, o fato de a liderança se capacitar e não ser instrumento de multiplicação. É o que se percebeu nas falas de UNIRIO 1: “Até diretoria quando participa não tem o hábito de ser multiplicador” e de UFF5: “Acho que falta em termos de capacitação também, capacitação dos gestores, isso ajuda muito pra uma mudança mais efetiva, mas acredito que ainda há muito a melhorar”.

Houve discussão sobre obrigatoriedade de alguns cursos basilares para exercer cargo ou função específica, segundo CPII 3. Esse pensamento ratifica Santos Filho e Mourão (2011),

pois discutem que funcionários com valores altos de comprometimento acreditam que cursos com que visam o desenvolvimento deveriam ser obrigatórios e não de livre escolha.

Eu entendo que o gestor, o chefe geral, quem está na cabeça tem que entender o processo como um todo para saber o que tá acontecendo. Como dona de casa: pra colocar alguém pra trabalhar na minha casa é assim, eu tenho que saber como é uma geladeira limpa porque se não o que ela entregar tá valendo. Eu tenho que dizer pra ela o que eu quero. É interessante que as pessoas façam cursos livremente sim, legal, mas existem cursos que são obrigatórios, tanto pra gestores quanto pra técnicos quanto pra chefes de setor (CPII 3).

UNIRIO 2 reforçou que o gestor sabe melhor que ninguém as necessidades de capacitações para o setor. CPII 3 criticou o desinteresse da parte estratégica em se capacitar e demonstrou estar desmotivada com esse comportamento.

UNIRIO2 reforçou a necessidade de envolvimento da cúpula, enquanto CPII3 reforçou a necessidade de capacitação para todos.

4.4 Alinhamento às necessidades

Pretendeu-se sondar a correlação com as atividades do dia a dia; a percepção de si mesmo e dos colegas, quando do retorno das capacitações; o entendimento de que os cursos trazem resultados para sociedade; e se os cursos ditos como não técnicos se alinham às necessidades das IFEs.

CPII 3 exemplificou a falta de alinhamento da capacitação com a instituição, por conta da falta de cursos para todas as seções, que pode impactar de alguma forma.

Existiu, também, a crítica de cursos específicos versus cursos tidos como gerais, que atendem a maioria dos técnicos. UFF 3 verbalizou falta de alinhamento com os objetivos organizacionais, pela falta de preocupação com seu desenvolvimento no que tange ao cargo: “Sinto falta de cursos específicos do meu cargo (pedagoga). Tem muitos cursos gerais, voltados para técnicos, que até uso na minha rotina, mas sinto falta de capacitação na minha área”.

A UNIRIO utiliza formulários online gratuitos do próprio Google docs para fazer o levantamento de necessidades de capacitação. Do mesmo modo, as avaliações de reação vão por email e são online, e a disponibilidade do certificado está vinculada à resposta da avaliação de reação; após, o servidor imprime seu certificado online. As avaliações de aprendizagem são feitas com um ano de intervalo e a intenção do setor é diminuir para seis meses. Os cursos de capacitação do SFP priorizam técnicos, mas não inviabiliza o docente fazê-los. A UFF, assim como a UNIRIO, tem tudo online, desde a inscrição dos cursos quanto às avaliações de reação. Não realizam, no momento, as avaliações de aprendizagem.

4.5 Efetividade e aplicabilidade

Castro (2006) explica que o conceito de efetividade na área pública está baseado na medida dos resultados de uma ação trazendo benefício, melhorias à população. Desse modo, foi pertinente entender se os entrevistados percebiam o impacto, o benefício, a melhoria para a sociedade.

UFF 1 exemplificou o impacto ao cidadão-cliente como resultado de uma cadeia de processos. UNIRIO 3 e CPII 3 viram o todo, desde o início do processo que começa na admissão do professor, sua admissão por um técnico-administrativo até o aluno e a sociedade, ponta do processo. UFF 2 entendeu sua razão de existir na instituição por conta do usuário final.

A preocupação maior é garantir que haja qualidade no atendimento ao público. Então, quão melhor for a nossa capacitação dos servidores, tanto melhor nós esperamos que seja o que eles dispensam ao usuário final. Mas não só o atendimento em si, mas os processos de trabalho. Mesmo aqueles servidores que não trabalham atendendo ao público, mesmo assim eles têm que ter com a capacitação condições de melhorar suas ações. Por exemplo, programador de Tecnologia da Informação (TI) que nunca atendeu nem vai atender ninguém.....Ele sendo melhor capacitado, em sua premissa, ele deixará os sistemas que o aluno usa lá na ponta para fazer sua matrícula, consultar, fazer histórico, vê notas e etc. etc. etc. melhores (UFF 1).

Todos os cursos, de modo geral, iniciam falando de melhorar nosso atendimento cada

vez mais. Eu entendo que se o servidor se qualifica e aplica, de certa forma vai chegar lá no usuário final. Por exemplo, um servidor que está no arquivo e se qualifica na arquivologia, o acesso aos dados, o armazenamento adequado das informações vai ajudar aos alunos (UNIRIO 3).

Eu só existo porque o aluno existe. Uma cadeia que está a serviço desse aluno. O aluno, que tá lá na ponta, é tão meu quanto do professor que tá na sala de aula. O meu trabalho tem a finalidade de preparar pessoas, que vão preparar pessoas para vida. O produto que eu entrego vai impactar na qualidade do produto que meu usuário vai gerar. Eu preciso acreditar nisso para entender meu papel na administração (UFF 2).

Se eu não conseguir pagar cuidadores, o contrato falha, a empresa não presta serviços, os cuidadores não vêm e isso afeta os alunos especiais que precisam do serviço. Assim como se não pagar dedetizadores, não tem merenda e aluno é impactado. A capacitação me permite trabalhar melhor para evitar essas questões e até mesmo ensinar como resolver se acontecer (CPII 3).

Observou-se também a questão comportamental na fala de alguns entrevistados. Alguns acreditam que a entrega de um serviço público mais eficiente depende do servidor entender seu papel de servir. Schikmann (2006) destaca a mudança desse papel do servidor não mais executor de ordens superiores, mas um indivíduo participante para aperfeiçoamento da organização, consoante a fala de UFF 3: “O servidor se vê protagonista e não coadjuvante, então participa de forma ativa dos processos da universidade. Ele passa a ter um olhar diferenciado e aí a qualidade do seu serviço melhora”.

O comprometimento afetivo também sustenta o papel de protagonista, de alguém que quer que as ações de capacitação deem certo, e quer atingir os objetivos da organização (NISHI; ZAMBERLAN; BRITO, 2011).

Quanto à aplicabilidade no dia a dia, CPII 4 destacou que vê resultados práticos porque, quando ele e seus colegas retornaram da capacitação, foram capazes de elaborar manuais e, tornaram-se multiplicadores. O servidor-aluno compreendeu que todas as capacitações são válidas, ainda que não use em sua seção, pois pode usar “para a vida”, o que foi verbalizado por UNIRIO 3.

O estudo tratou da efetividade das ações quanto à aplicabilidade na sua rotina de trabalho e, considerando este fator, pode-se observar interesse e adesão a cursos não técnicos para desenvolvimento pessoal que, por consequência, implique num desempenho melhor no trabalho. UFF 1 destacou a necessidade que vai além de cursos não técnicos, mas a importância de questões comportamentais.

Há interesse da administração pública na aquisição de conhecimento, visto a legislação remunerar qualificação relacionada direta e indiretamente ao trabalho. Logo, a capacitação, seja para desenvolvimento pessoal ou profissional, alinha-se ao interesse do governo de se capacitar e também se alinha aos anseios do cliente-cidadão consciente de seus direitos.

5. Conclusão e Contribuição

Diante da análise dos resultados, observou-se um crescente interesse em integrar todas as ações de capacitação, alinhando-se, desse modo, às necessidades das instituições e da sociedade.

Quanto ao alinhamento às necessidades tecnológicas, a UFF destacou o uso crescente do moodle nos cursos de graduação e percebeu-se a tentativa de incentivar a prática nos cursos de capacitação. Ainda não há uso da plataforma nas capacitações nem de ferramentas online.

Das três instituições, o CPII é o mais defasado nesse alinhamento às necessidades tecnológicas, com ações pouco informatizadas, o que não caracteriza ausência de ações de capacitação, mas torna as ações morosas e quando conseguem implementar, não há continuidade como uma avaliação de reação ou entrega rápida de certificado. A UNIRIO apresenta o uso da ferramenta apenas para os cursos de graduação, embora já disponibilize alguns cursos EaD. Já a UFF, talvez por conta de não disponibilizar de salas de aula para ações de capacitação, está mais desenvolvida no quesito EaD e alinhamento às questões de tecnologia.

Foi possível identificar uma efetividade prática, bem como a percepção dos colegas que se capacitam. A maioria se mostrou disposta a fazer o melhor, ainda que não estejam inteirados sobre a visão estratégica das instituições. Alguns servidores buscam progressão, outros, desenvolvimento pessoal. E a maioria busca ferramentas para uma melhor rotina de trabalho.

As três IFEs apresentaram limitações quanto à comunicação e divulgação, bem como no que diz respeito ao envolvimento da liderança.

Espera-se que o artigo propicie às IFEs uma reflexão sobre a importância do alinhamento das ações de capacitação às demandas da sociedade; a necessidade de aplicabilidade prática; a necessidade de ações para envolver a liderança; estímulo à discussão sobre como tornar mais efetiva a comunicação; a oportunidade de usar insights de cada instituição, que poderão servir como elementos norteadores de suas políticas e ações de gestão, corroborados pelo desejo explícito dos respondentes em fazer melhor a capacitação dentro das suas instituições

Referências

- Aranha, J. G. T.; Salles, D. M. R. (2015). A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. Volume 1. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU), Mar del Plata. Anais... Florianópolis: UFSC, p.p. 1-13.
- Alves, M. (2016). Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. In: Mansi, V., Carramenha, B. e Paula, M. (Org.), Comunicação com líderes e empregados. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, p.p. 102-106.
- Bardin, Laurence. (2016). Análise de Conteúdo. Tradução Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Beer, M.; Finnstrom, M.; Schrader, D. (2016). The Great Training Robbery. Working Paper 16-121, of Harvard Business School.
- Bergue, S. T. (2010). Gestão de pessoas em organizações públicas. (3ª ed.). Caxias do Sul: Educs.
- Brasil. (1988). Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, p. 292.
- _____. (1990). Presidência da República. LEI Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: 1990. Consultado em 15 de dezembro de 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm.
- _____. (2005). Presidência da República. LEI Nº 11.091, DE 12 DE JANEIRO DE 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: 1990. Consultado em 15 de dezembro de 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm.
- _____. (2006a) DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília,DF, mar 2017. Consultado em 30 de janeiro de 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>.
- _____. (2006b). DECRETO Nº 5.773, DE 9 DE MAIO DE 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, DF. Consultado em 30 de janeiro de 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>.
- Brasil. (1995). Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília, DF.
- Bresser-Pereira, L. C.; Spink, P. (1998). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Camões, M. R. de S. et al. (Org.). (2010). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP.
- CARR, D. K.; LITTMAN, I. D. Excelência nos Serviços Públicos. Rio de Janeiro: Quality Mark Editores, 1992.

- Carvalho, P. A. S. et al. (2015) Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo De Caso. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (12^a ed.) Resende, Rio de Janeiro.
- Castro, R. B. de. (2006). Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: Encontro anual da EnANPAD, 30. Salvador.
- Colégio Pedro II. Consultado em 17 de dezembro de 2018. Disponível em: <http://www.cp2.g12.br/historia_cp2.html>.
- Coutinho, M. J. V. (2000). Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. Revista do Serviço Público, Volume 51(3), p. p.43-44.
- Cwur. CWUR World University Rankings 2018-2019. (2019). Consultado em 15 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://cwur.org/2018-19/brazil.php>.
- Damatta, R. (2013). A ineficiência dos serviços públicos. Correio Braziliense. Consultado em 28 de julho de 2018. Disponível em <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/12/23/internas_economia,404816/e-m-entrevista-antropologo-explica-a-ineficiencia-dos-servicos-publicos.shtml>.
- Demo, G.; Fogaça, N.; Costa, A.C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. Volume 16(2). Cad. EBAPE.R, Rio de Janeiro, Abr./Jun.
- De Paula, A. P. P. (2005). Por uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dinsdale, G.; Marson, D. B.; Schmidt, F.; Strickland, T. (2000). Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros. In: Caderno Enap (20).
- Faria, J.H. de; Barbosa, S. de L. (2007). Comprometimento: uma Avaliação Crítica sobre a Práxis Organizacional. In: Faria, José Henrique de (Org.), Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, p.p. 143-170.
- Gespublica. Consultado em 25 de fevereiro de 2019. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/carta-de-servi%C3%A7os>
- Gondim, S.M.G.; Silva, N. (2004). Motivação do trabalho. In: Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E.; A.V.B. Bastos. (Org.) Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Volume 1. Porto Alegre: ARTMED, p.p.169-198.
- Gonçalves, A.; Mourão, L. (2011). A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? In: Revista de Administração Pública, Volume 45(2), p.p. 483 a 513, Rio de Janeiro: EBAPE FGV. Consultado em 31 de dezembro de 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7001/5561>>.
- Gurgel, C. (2018). Administração Pública. Consulta em 06 de abril de 2019. Disponível em: <http://www.otal.ifcs.ufrj.br/wp-content/uploads/23/Ad_Publica.pdf>.
- Inep. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Índice Geral de Cursos (IGC) de 2017. Consulta em 15 de janeiro de 2019. Disponível em: <http://inep.gov.br/web/guest/indice-geral-de-cursos-igc>
- Jacobsen, A. L et al. (2012). Gestão de Pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Revista Gestão Universitária na América Latina, Volume 5(2). Florianópolis: UFSC. Consultado em 10 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p129/22573>>.
- Kunsch, M. M. K. (1996). A Comunicação para o desenvolvimento sustentável na sociedade globalizada. In: Kunsch, Margarida Maria Krohling; Maneti; Ada de Freitas (org.). Comunicação e Meio Ambiente. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo/Intercom.
- Lacombe, B. M. B.; Chu, R.A. (2008). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. RAE - Volume 48 (1), Jan./Mar.
- Mendonça, R. de. (2017) Gestão de pessoas no setor público: a percepção de servidores técnico administrativos sobre os programas de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino superior. Dissertação (mestrado) da Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Michel, M. de O. (2009). A Comunicação Organizacional e as Organizações na Rede: TICs, Internet e Mudanças na Comunicação. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (32^a ed.). Curitiba, PR, 4-7 Set.

- Molina, M. C. G. (2013). A Internet e o Poder da Comunicação na Sociedade em Rede: Influências nas formas de Interação Social. RMS – Revista Metropolitana de Sustentabilidade, Volume 3(3). Consultado em 07 de maio de 2019. Disponível em: <http://www.revistaseletronicas.fmu.br/>
- Nishi, J. M.; Zamberlan, C. O.; Brito, A.R. (2011). Comprometimento Organizacional com base no modelo aplicado por Meyer e Allen: Estudo de Caso no Setor Supermercado da Cidade de Ponta Porã, MS. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGeT, (8ª ed.).
- Paludo, A. (2013). Administração pública. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pires, F. M. (2011). Integração entre Gestão de Pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Pontes, E. (2017). O que é moodle? Conheça esse ambiente virtual de aprendizado. Blog Eadbox. Consultado em 01 de março de 2019. Disponível em: <https://eadbox.com/o-que-e-moodle-como-funciona/>.
- Ribeiro, A. J. G. et. al. (2013). Gerencialismo e Valor Público: um debate atual e necessário. In: Encontro de Administração Política, (4ª ed.). Vitória da Conquista-Bahia.
- Sampaio, D. A. de; Carvalho, F. de Q. (2010). A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância. Governo e Política. Consultado em 13 de junho de 2014. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/>.
- Santos Filho, G. M.; Mourão, L. (2011). A Relação entre Comprometimento Organizacional e Impacto do Treinamento no Trabalho. In: Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, (11ª ed.), p.p. 75-89.
- Schikmann, R. (2006). Curso Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira do ENAP (Fundação Escola Nacional de Administração Pública), 2º módulo. Consultado em 15 de outubro de 2017. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2125/1/GESTÃO_ESTRATÉGICA_PESSOAS_Módulo_2.
- Souza Santos, B. (1999). A reinvenção solidária e participativa do Estado. In: Bresser-Pereira, L. C.; Wilhelm, J.; Sola, L. Sociedade e Estado em transformação. São Paulo: Unesp; Brasília: ENAP.
- Stanislaw, C. (2014). Trabalho no Serviço Público: padrão acomodação? Repositório Institucional da UNIPAMPA (RIU). Curso de Ciências Humanas, Universidade Federal do Pampa, Bagé, Rio Grande do Sul. Consultado em 25 de fevereiro de 2018. Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/1278/1/Stanislaw%2C%20Cl%C3%B3vis.%20Trabalho%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%ABlico%20padr%C3%A3o%20acomoda%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Uff. Consultado em 26 de fevereiro de 2019. Disponível em: <http://www.uff.br/>.
- Unirio. Consultado em 26 de abril de 2019. Disponível em: <http://www.unirio.br/>.
- Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Org.). (2004). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: ARTMED.