

1. INTRODUÇÃO

As Ruínas Engenho São Jorge dos Erasmos (RESJE) são um órgão da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária da Universidade de São Paulo, situado no município de Santos, no estado de São Paulo, Brasil. Compõem um sítio arqueológico, sendo um bem cultural tombado nas instâncias federal (1963), estadual (1974) e municipal (1990), que possui a mais antiga evidência física preservada da colonização portuguesa em território brasileiro, tendo sido erguido em 1534. Pesquisadores de diversas áreas, ao longo das últimas cinco décadas, atestaram distintas características históricas, arqueológicas, arquitetônicas, ambientais e geológicas que aludem à sua excepcionalidade como representante icônico da conexão étnico cultural ameríndio/europeia/africana no território brasileiro e americano.

No século XX, os terrenos com as ruínas foram adquiridos por Otávio Ribeiro de Araújo, que loteou a propriedade e doou o Engenho São Jorge dos Erasmos à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, em 1958. Nas décadas de 1990 e 2000, escavações arqueológicas evidenciaram partes significativas das ruínas, ajudando a construir novos conhecimentos acerca da ocupação humana na região. No início da década de 2000, o RESJE foi transferido para a Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária (PRCEU), da Universidade de São Paulo (USP), tornando-se um dos 11 órgãos de cultura da USP.

Desenvolve, desde 2004, programas educacionais, tais como visitas monitoradas, oficinas, cursos, palestras e apresentações artísticas, que buscam viabilizar o conhecimento a partir da interdisciplinaridade, em vista do contexto histórico, geográfico, arqueológico, arquitetônico, social e ambiental em que as Ruínas estão inseridas. Sua média de visitação anual tem sido entre oito e dez mil visitantes, dentre estudantes do ensino básico, médio, profissionalizante e universitário, moradores da região, professores, turistas, especialistas e pesquisadores.

A atual gestão do RESJE, composta pelo diretor (Prof. Dr Yuri Tavares Rocha) e pela vice diretora (Bibliotecária Olga Maurício Mendonça), nomeados pela Pró-reitora de Cultura e Extensão Universitária (Profa. Dra Marli Quadros Leite), da Universidade de São Paulo, para o período de 2022 a 2025, tem a função de executar as metas administrativas, educacionais e de cultura e extensão universitária e suas respectivas ações, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (Agenda 2030), e promover a missão, os valores e a visão institucionais, que norteiam essas metas e ações, que são os seguintes:

- Missão institucional: manutenção/preservação do remanescente arqueológico, testemunho físico único em território brasileiro, permitindo que os visitantes se identifiquem com sua história; propor ações de preservação da memória e conservação do patrimônio, com programação de ações educativas e socioculturais que ofereçam pesquisas científicas e reflexões sobre aspectos arqueológicos, sociais e ambientais ligados ao sítio e ao território onde se encontra;
- Valores institucionais: acreditamos que a forma mais segura de garantir a salvaguarda deste bem envolve a ampliação e democratização de seu acesso, estimulando a apropriação do espaço por parte das comunidades interessadas, sendo que o sentimento de pertencimento é fator elementar para o sucesso, a longo prazo, das estratégias de conservação do patrimônio; a

preservação da memória estabelece conexão entre as gerações humanas e o tempo histórico que as acompanha, vínculo para que o cidadão e a cidadã passem a se enxergar como sujeitos da história, detentores de direitos e deveres para com a sua localidade; defendemos e buscamos a valorização da diversidade social e cultural brasileira em sua heterogeneidade e complexidade; Preferimos atuar em redes, arquitetando pontes e parcerias, com absoluta transparência; reconhecemos nosso papel na construção de uma abordagem sócio-histórica pós-colonial e na problematização dos efeitos contemporâneos da colonialidade, esforço consciente de trazer representatividade e diversidade de perspectivas, em contraponto a uma história única, eurocêntrica, economicista e patriarcal;

- Visão institucional: almejamos reconhecimento como centro de referência em preservação da memória e conservação do patrimônio cultural, histórico-arquitetônico, imaterial e natural, por meio de pesquisa e extensão. Desejamos consolidar o sítio arqueológico como Monumento Nacional e Sítio de Memória e Consciência, capaz de dialogar com a sociedade, tanto das relações com o passado quanto sobre questões da contemporaneidade, tais como a decolonização, racismo estrutural, povos originários, entre outras. Assim, poderemos coletiva e democraticamente construir um futuro mais justo, mais seguro e igualitário.

Em função desse cenário institucional, a atual gestão optou por aplicar o método de gestão participativa ou cogestão na direção desse órgão de cultura e extensão universitária, para identificar os servidores e suas áreas específicas, considerando também o Plano de Classificação de Funções (PCF/USP), suas atuações e potencialidades e como estas podem atuar na melhoria dessa gestão, de forma integrativa, democrática e participativa.

Assim, apresentam-se os resultados sobre a identificação das áreas e seus servidores e uma proposta de organograma institucional, inexistente até o momento, obtidos com a gestão participativa do coletivo funcional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente, com o avanço tecnológico, a aceleração e disponibilidade de informações e a globalização, os aspectos profissional e pessoal são impactados como nunca antes, o que acarreta também em mudanças no modo de gestão de pessoas dentro de organizações e instituições, sendo que:

conceitos são revistos e modelos vão se adaptando da melhor maneira para que se tire o maior proveito dos recursos empregados nas empresas. A heterogestão continua sendo principal característica na gestão das empresas, principalmente fabris. O frescor de novas técnicas e modelos de gestão traz consigo a velha dualidade vista desde os primórdios da relação dos proprietários de bens de produção e seus assalariados. A discussão de formas alternativas de gestão, como gestão participativa, autogestão e cogestão, foi iniciada na década de 1980, mas esquecida por essas formas serem tomadas apenas como modismo. Agora se faz necessário retomar essa discussão, pois esses modelos vêm sendo profundamente apropriados pela lógica capitalista, mascarando um maior controle e exploração dos operadores (BORGIO, 2011, p. 252).

A gestão participativa ou cogestão permite mudanças e inovações, uma vez que ela permite a inclusão e a participação de outros sujeitos nos processos de gestão, tais como

análise da conjuntura e dos problemas e nos processos de tomadas de decisão, além da equipe estritamente diretiva ou responsável pela gestão, ou seja, esse tipo de gestão permite a ampliação do conjunto de sujeitos que compõem a organização ou instituição, tornando dos os funcionários ou servidores também gestores de seus processos de trabalho (BRASIL, 2009).

Dessa forma, a gestão participativa é

(...) um modo de administrar que inclui o pensar e o fazer coletivo, para que não haja excessos por parte dos diferentes corporativismos e também como uma forma de controlar o estado e o governo. É, portanto, uma diretriz ética e política que visa motivar e educar os trabalhadores (BRASIL, 2004, p. 6).

Esse tipo pode ser considerado como uma gestão democrática pois distribui o poder centralizado da gestão, de uma cúpula diretiva, entre um conjunto de pessoas que formam um coletivo, passando a desenvolver uma capacidade de direção participativa, ou seja, um sistema de cogestão com uma lógica inovadora para a distribuição de poder (CAMPOS, 2007; CAETANO, 2014).

A inclusão desse conjunto de pessoas “estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe, induzindo maior engajamento e corresponsabilização por resultados” (MATOS, 1980, p. 8).

Dessa forma, esse trabalho em grupo promove uma maior motivação individual para contribuir, aumenta a criatividade para encontrar novas soluções, incrementa o interesse pela atividade que a pessoa desempenha e, também, estimula o comprometimento e o envolvimento das pessoas para a realização de projetos e tarefas; tudo isso se reflete na valorização do funcionário e em seu crescimento profissional na área específica de atuação na organização ou instituição, culminando em maiores aprendizado e comprometimento (BRISOL; SANTOS, 2013).

Para efetivamente se alcançar uma gestão participativa, deve existir um ambiente favorável à participação das pessoas, que necessita de

(...) redefinição dos papéis e funções dos colaboradores, delegando maior responsabilidade sobre os processos e responsabilidade pelos seus resultados assim como, abrir espaço na busca de uma maior autonomia na tomada de decisões. Evidencia-se assim, a cultura organizacional que valoriza a criatividade de cada partícipe e cria espaços de oportunidades de aprendizagem individual ou coletiva. Uma nova organização do trabalho prima por uma ampla delegação nos processos de trabalho, com a participação dos trabalhadores, com atitudes de comprometimento e com sua implicação em todas as funções da empresa (BRISOL; SANTOS, 2013, p. 7).

Para uma gestão moderna das universidades, a adoção de práticas participativas é fundamental, aumentando a presença ativa e decisória, de seus funcionários, nos processos políticos da instituição, “por meio da construção de seu planejamento, que deve ser feito com competência e liderança dentro de uma gestão democrática que propõe a participação de todos nos processos de tomada de decisão e da ampliação da autonomia da universidade” (BRISOL; SANTOS, 2013, p. 9).

Uma das tarefas da cogestão é realizar os compromissos institucionais, que podem ser considerados como provisórios, pois estão sempre sujeitos a revisões e atualizações, com o envolvimento dos seguintes atores: os usuários dos produtos ou serviços, os trabalhadores

sujeitos da produção desses serviços e os gestores, preocupados com a sustentabilidade e viabilidade da instituição (CUNHA; CAMPOS, 2010). Para os mesmos autores,

o conceito de coprodução é um instrumento de cogestão porque possibilita a composição e a construção de um conhecimento singular transdisciplinar nas equipes multiprofissionais. Nestes espaços é necessário um saber novo e singular, sem negar os recortes disciplinares possíveis e sem deixar de fazer escolhas e definir prioridades. O conceito de coprodução ao propor um sujeito, sob tensão de diversas forças (com diferentes durações, evidentemente), aposta no movimento e na possibilidade de transformação (CUNHA; CAMPOS, 2010, p. 36).

Numa gestão participativa universitária, na qual o gestor está comprometido com um projeto público e democrático, há o desejo que as ações geradas em seu mandato tenham uma continuidade após os limites temporais de sua gestão, porém, sabe-se que nem tudo dependerá da vontade ou do esforço individuais desse gestor, mas da consolidação de um projeto intencional e articulado de forma coletiva, que se integre como parte da instituição e não apenas a expressão personificada daquela gestão específica e o exercício de seu poder, obviamente considerados os limites da cultura institucional e dos contextos político, cultural e econômico para executar essas ações e movimentos (CALDAS; PICANÇO, 2019).

Geralmente, quando há uma mudança na direção de uma organização cultural ou de um museu, também pode ocorrer modificação também no modo da gestão museal, contrastando modelos de gestão, “um mais horizontal, baseado em processos de autonomia de grupos que se articulam em rede, e, do outro, uma mais vertical e centralizadora de processos e poderes”, sendo que a primeira busca “compreender e aprender sobre novas dinâmicas participativas no campo da gestão, identificando de forma mais específica práticas de mobilização e potencialização da participação social, bem como as competências coletivas necessárias para uma liderança compartilhada”, numa gestão participativa dessa organização (CEZÁRIO et al., 2018, p. 154).

A gestão participativa adotada pela direção de Álvaro Pires do Museu do Traje de São Brás de Alportel (Portugal), referência da museologia comunitária no contexto europeu

priorizava práticas com níveis mais elevados de participação, chegando inclusive ao estímulo à autogestão de pequenos grupos organizados através do museu. Predominava, a relação de parcerias ou atividades cogeridas e à delegação de poder (...). Dessa forma, na pequena equipe, a direção buscava equilibrar as responsabilidades e estimular a autonomia para a tomada de decisões naquilo que lhes concernia, promovendo o empoderamento da equipe e da comunidade que atuava junto ao museu (CEZÁRIO et al., 2018, p. 157).

Nesse modelo de gestão participativa, chamado de Museu em Camadas, criado no âmbito do Projeto *Society in the Museum: study on cultural participation in European local museums*, preconizava, entre outros aspectos:

estrutura horizontal com nuances de hierarquias definidas em função de fatores como a iniciativa, o conhecimento da cultura local, a capacidade de trabalho em equipe; atividades feitas de forma descentralizada, conforme necessidade, disponibilidade, conhecimento e competência; flexibilidade de funções e incentivo à polivalência das competências individuais; estratégia de polivalência dos espaços para acolhimento de outras demandas sociais, além da exposição; primazia pelo fortalecimento da autonomia dos grupos e

autogestão; e, simplificação dos processos internos (CEZÁRIO *et al.*, 2018, p. 157).

Porém, a competência coletiva exige empenho para seu desenvolvimento e estabelecimento, na medida em que necessita desconstruir a liderança de um único indivíduo-líder e superar:

(a) incoerências no ambiente organizacional em seus diferentes níveis hierárquicos, dificultando o entendimento de cada membro em relação ao todo, por vezes com regras e normas contraditórias; (b) deficiências na comunicação entre os componentes do grupo; (c) surgimento de relações de competição (veladas ou explícitas) no grupo, que leva a situações de não cooperação, em busca apenas da ampliação de poderes individuais, impactando de forma negativa a organização e o conjunto do grupo (CEZÁRIO *et al.*, 2018, p. 158).

Para se efetivar uma gestão participativa, são necessários avanços no conhecimento da realidade institucional e organizacional por parte do gestor; na comunicação, que deve ser de qualidade e eficaz e em seus três processos: informativo, de diálogo e educativo; e, na estrutura e no modelo organizacional, para que seja propício à mobilização, à participação e à construção de competências coletivas para a liderança participativa (CEZÁRIO *et al.*, 2018).

3. METODOLOGIA

Adotou-se, parcialmente, o Método Paideia de Cogestão, por ser “um método de gestão do trabalho que tem como pressuposto a construção da democracia organizacional e que tem como objetivo ‘aumentar a capacidade de análise e intervenção’ dos coletivos” (CUNHA; CAMPOS, 2010, p. 31).

Tal método objetiva o aumento da capacidade de análise e intervenção dos atores envolvidos na gestão, que inclui a coprodução como instrumento de cogestão, possibilitando:

possibilita a composição e a construção de um conhecimento singular transdisciplinar nas equipes multiprofissionais. Nestes espaços é necessário um saber novo e singular, sem negar os recortes disciplinares possíveis e sem deixar de fazer escolhas e definir prioridades. O conceito de coprodução ao propor um sujeito, sob tensão de diversas forças (com diferentes durações, evidentemente), aposta no movimento e na possibilidade de transformação (CUNHA; CAMPOS, 2010, p. 36).

Também pressupõe a existência de poderes, saberes e afetos nos espaços institucionais, enfrentando a fragmentação temática que mantém a submissão e o controle das pessoas (“os saberes devem ser discutidos pelos sabidos, experts”); a falta de discussão sobre os poderes, as disputas e os interesses (“discutidos, exceto pelos altos círculos de poder da organização”); e, a exclusão dos afetos, dos sentimentos e outros pormenores emocionais (“direcionados para a vida pessoal, a terapia individual ou grupal, caso necessário”), ou seja:

O método enfrenta essas verdades institucionais e sugere que SEMPRE, com maior ou menor força, estes temas estarão presentes, cabendo aos coletivos reconhecê-los e lidar com eles. A proposta é que os coletivos possam

aprender e ampliar a capacidade de lidar com elas de forma mais consciente, já que se supõe que - querendo ou não, consciente ou não, com protagonismo ou com submissão -, esta lida acontece (CUNHA; CAMPOS, 2010, p. 38).

Assim, “o método é uma alternativa à arrogância e à unidirecionalidade gerencial tradicional, mas implica em um esforço e autopercepção constantes, principalmente para quem se coloca com a disposição de fazer o apoio gerencial ou coordenar a cogestão (CUNHA; CAMPOS, 2010, p. 39).

A aplicação desse método se deu com a realização de reuniões semanais, quinzenais ou mensais, no mínimo e de acordo com as demandas existentes, com a equipe de funcionários do RESEJE, durante a gestão 2022-2025, sendo gravadas e transcritas como memórias dessa aplicação. Nelas, todas as pessoas discutiram suas habilidades, seus setores de atuação, suas competências e suas atribuições, sempre considerando o Plano de Classificação de Funções, da Universidade de São Paulo (PCF/USP)¹.

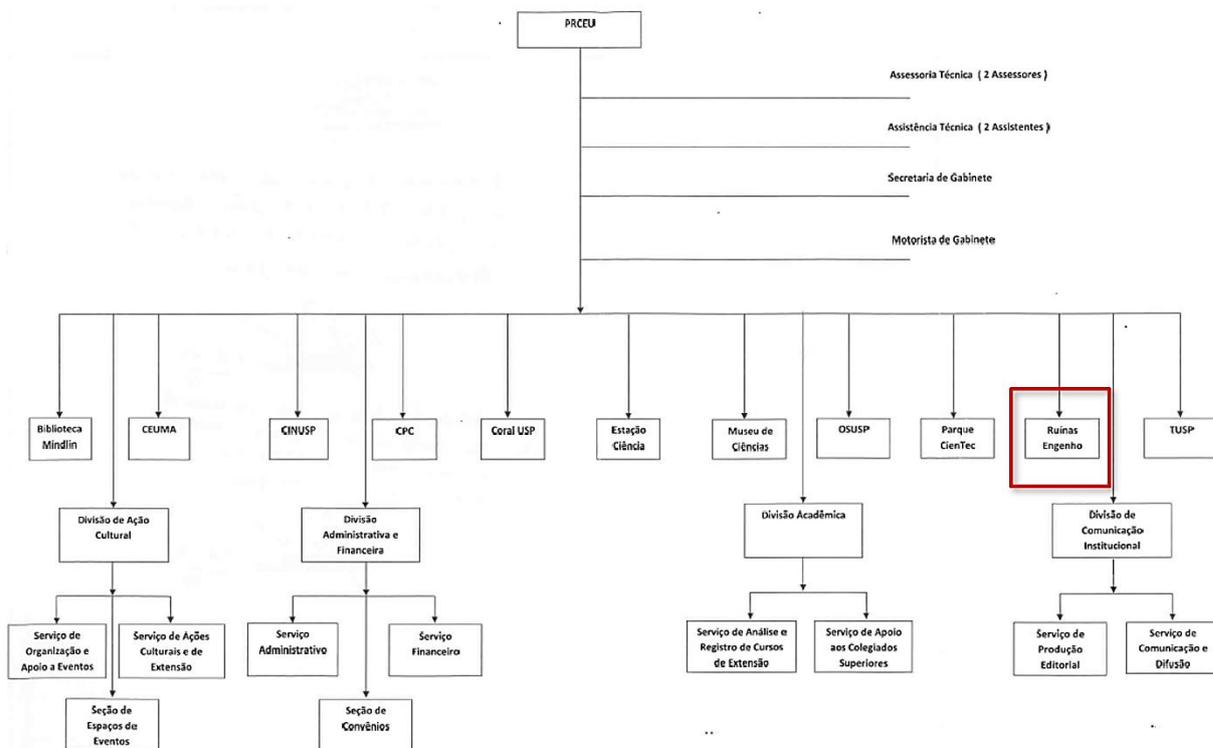
Dessa gestão participativa, surgiram os engajamentos nas áreas ou setores temáticos do RESJE, bem como uma proposta de organograma organizacional que incorporasse esse processo de discussão e implementação dessa cogestão.

4. RESULTADOS

O RESJE é um dos 11 órgãos de cultura subordinado à Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária (PRCEU), da Universidade de São Paulo (USP), que possui organograma até o nível de seus órgãos (Figura 1).

¹ Disponível em: <https://drh.usp.br/trabalhe-na-usp/carreiras-usp/carreira-funcionarios/plano-de-classificacao-de-funcoes-pcf/>. Acesso em 11 jul. 2024.

Figura 1 – Organograma Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária (PRCEU), da Universidade de São Paulo (USP), com suas quatro divisões e seus 11 órgãos de cultura, com destaque para o Ruínas Engenho São Jorge dos Erasmos (RESJE).



Fonte: Proc. USP 89.1.43688.1.2_08092022_161316, Universidade de São Paulo (USP).

Atualmente, a equipe funcional do RESJE, e seus respectivos setores de atuação auto identificados pela gestão participativa, é composta de funcionários, sendo que o diretor e a vice-diretora não compõem o quadro, pois são nomeados e designados para apenas seu período de sua gestão, e três funcionários estão em condição especial: um deles em fase de transferência (Murilo Rodrigues Moretti), outro prestando serviços em tempo parcial (Rafael Barros de Oliveira e Silva), cedido dois dias por semana, e outra funcionária presta serviços de segurança e vigilância (Ana Carla Alves Nogueira), mas pertencente ao quadro funcional da Superintendência de Prevenção e Proteção Universitária, órgão vinculado à Reitoria da Universidade de São Paulo (Figura 2).

Figura 2 – Equipe funcional e setores de atuação do órgão Ruínas Engenho São Jorge dos Erasmos (RESJE), da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária (PRCEU), da Universidade de São Paulo (USP).

Funcionário	Função	Setor de atuação
Ana Carla Alves Nogueira	Vigilante	Administrativo/Segurança
André Muller de Mello	Educador	Educativo/Acervos
Durbem Pereira Jaco	Técnico em Informática	Tecnologia da Informação/Comunicação
Lenira dos Santos Silva	Auxiliar de Serviços Gerais	Tecnologia da Informação/Biblioteca
Mônica Andrea Soares Guedes Viana	Auxiliar de Administração	Administrativo/Acervos
Murilo Rodrigues Moretti	Secretário	Administrativo/Acervos
Rafael Barros de Oliveira e Silva	Técnico em Informática	Tecnologia da Informação/Comunicação
Olga Maurício Mendonça	Vice Diretora	Gestão 2022-2025
Yuri Tavares Rocha	Diretor	Gestão 2022-2025

Fonte: Sistema Marte, Universidade de São Paulo (USP).

O RESJE também conta com equipe de até dez estagiários bolsistas, que são estudantes de curso superior de áreas correlacionadas à atuação da instituição, dentro do convênio estabelecido com a Universidade Católica de Santos. Por serem sazonais nem do quadro funcional da instituição, eles não participaram das atividades desenvolvidas na gestão participativa, mas sempre são informados das decisões e novas orientações em seu setor, o educativo. Atualmente são os seguintes e seus respectivos cursos: Ana Beatriz de Araújo Rodrigues Neme (Psicologia), Bruna Pinheiro Lage Lima (Biologia), Gustavo Thomaz da Silva de Andrade (História), Luiz Henrique Ignacio Balbino (Cinema) e Pedro de Assis Neves (História).

A equipe de funcionários identificou suas habilidades e competências, bem como assumiu suas responsabilidades nos setores delineados por elas, conforme estão expressos na proposta de organograma do RESJE (Figura 3).

Figura 3 – Proposta de organograma do órgão Ruínas Engenho São Jorge dos Erasmos (RESJE), da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária (PRCEU), da Universidade de São Paulo (USP). A assistência de Direção ainda não foi instituída e as setas indicam que todos os setores têm suas pontes de diálogo e realização de projetos em conjunto.



Fonte: Produção própria

Resumidamente, nessa proposta de organograma do RESJE (Figura 3), construída pela gestão participativa, os setores têm as seguintes obrigações, mas que apresentam suas interseções e interdependências:

- Acervos: inclui o próprio sítio arqueológico, sua reserva técnica de artefatos arqueológicos, seu arquivo documental institucional, sua coleção de livros e demais materiais bibliográficos e seu acervo de produções artísticas incorporadas ao patrimônio institucional;
- Educativo: inclui todas as visitas monitoradas ao sítio arqueológico e à exposição permanente e realizações de cursos, palestras, oficinas, etc.;
- Tecnologia da Informação e Assessoria de Comunicação: tem a responsabilidade de coordenar e manter todo o parque informático institucional, produzir material audiovisual para as redes sociais, transmitir cursos e palestras online, etc.;
- Pesquisa: é responsável por gerir pedidos de projetos de pesquisas a serem realizados no sítio arqueológico, bem como consultas e pesquisas nos outros acervos do RESJE;
- Setor Administrativo: tem a incumbência de executar, coordenar e acompanhar todas as tarefas de manutenção da infraestrutura institucional, administrativas e orçamentárias, bem como as relacionadas à coordenação da segurança patrimonial e ao acompanhamentos dos serviços terceirizados de limpeza e de vigilância.

5. CONCLUSÃO

A gestão participativa ou cogestão implementada pela gestão 2022-2025 no RESJE/PRCEU/USP mostrou-se muito exitosa na melhoria de engajamento, realização de tarefas, autorreconhecimento e valorização funcional, bem como tornou o ambiente de trabalho mais amistoso, colaborativo e democrático.

A proposta de organograma elaborada para o RESJE continuará a ser aprimorada e será submetida futuramente à apreciação do Conselho Deliberativo do RESJE e, posteriormente, à apreciação e deliberação da Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE), da Universidade de São Paulo, para sua oficialização, não acarretando na criação de cargos ou funções extras ou pagamentos de verbas de representação, ou seja, sem onerar o orçamento universitário.

REFERÊNCIAS

- BORGO, C. B. Gestão Participativa, cogestão e autogestão: um viés crítico. **Argumentum**, v. 3, n. 1, p. 251-256, 2011.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **HumanizaSUS: gestão participativa e cogestão**. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Gestão participativa e cogestão**. Brasília: Ministério da Saúde, 2009.
- BRISOL, F. M.; SANTOS, G. D. Perspectivas sobre gestão participativa em uma universidade pública. *In: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 2., 2013, Francisco Beltrão. Anais [...]*. Francisco Beltrão: UNIOESTE, 2013, p. 1-19.
- CAETANO, T. L. **Colegiado ampliado de pesquisa como dispositivo participativo para a humanização da pesquisa**. 2014. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- CALDAS, A. R.; PIKANÇO, D. C. L. Os desafios da construção da gestão participativa na universidade. **Educar em Revista**, v. 35, n. 75, p. 81-102, 2019.
- CAMPOS, G, W. S. **Um método para análise e cogestão de coletivos**. São Paulo: HUCITEC; 2007.
- CEZÁRIO, H. B. M. *et al.* Desafios da Gestão Participativa no Museu de São Brás em Portugal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 1, p. 138–162, 2018.
- CUNHA, G. T.; CAMPOS; G. W. S. Método Paidéia para cogestão de coletivos organizados para o trabalho. **ORG&DEMO**, v. 11, n. 1, p. 31-46, 2010.
- MATOS, F. G. **Gerência participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. São Paulo: LTC, 1979.