

**Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

TESE DE DOUTORADO

**A EXPERIÊNCIA VIVIDA PELO SER-GESTOR NO
DESENVOLVIMENTO REGIONAL EM UM CONSÓRCIO DE
PEQUENOS MUNICÍPIOS**

LUCIANA FLORES BATTISTELLA

Florianópolis - SC

2006

LUCIANA FLORES BATTISTELLA

**A EXPERIÊNCIA VIVIDA PELO SER-GESTOR NO
DESENVOLVIMENTO REGIONAL EM UM CONSÓRCIO DE
PEQUENOS MUNICÍPIOS**

Tese apresentada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão de Negócios

Orientador: Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann

Florianópolis-SC
2006

Battistella, Luciana Flores

A experiência vivida pelo ser-gestor no desenvolvimento regional em um consórcio de pequenos municípios/ Luciana Flores Battistella. Florianópolis. 2006.

278p.

Tese (Dr. Eng.) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Ser-gestor. 2. Fenomenologia. 3. Consórcio.

Luciana Flores Battistella

**A EXPERIÊNCIA VIVIDA PELO SER-GESTOR NO DESENVOLVIMENTO
REGIONAL EM UM CONSÓRCIO DE PEQUENOS MUNICÍPIOS**

**Esta tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor, em
especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
Florianópolis, fevereiro de 2006.**

**Prof. Edson Paladini, Dr.
- Coordenador do Programa -**

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr. – Orientador

Prof^a. Alacoque Lorenzini Erdmann, Dr^a. – Moderadora

Prof^a. Evanguelia Kotzias Atherino dos Santos, Dr^a. – Membro

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr. Membro

Prof. Milton Luiz Wittmann, Dr. – Membro

Prof. Vítor Francisco Schuch Jr., Dr. – Membro

Pai,

o significado de teu nome, **Nabor**, é luz do profeta, mas esse significado foi ampliado depois de tua passagem pela Terra. Agora, em tua homenagem, digo que o significado desse nome foi reescrito para compreensão, generosidade e saber cuidar.

***Esta tese é dedicada à memória de
Nabor Wilney Flores,
11 de julho de 1933 – 24 de julho de 2004***

Algumas palavras iniciais...

...sobre a história desta tese e sobre saber agradecer...

Em 2001, rumei para Florianópolis-SC, na época com tudo o que precisava, ou seja, minha filha de seis anos. Deixei marido, familiares, casa, cachorro e fui com coragem para mais uma etapa em minha vida. Foram tempos difíceis, de muita solidão, embora o telefone e o e-mail aplacassem um pouco a distância. Solitárias, sofríamos as ausências tão queridas. Aqui, deixo registrado meu primeiro agradecimento à **Thaís Flores Battistella**, minha fortaleza. Jamais imaginei que fosse contar com tamanha coragem e alegria nesses momentos. Por tudo o que me ajudaste passar, obrigada.

O ano de 2004, deixará marcas profundas, pois nele pude celebrar a vida e chorar a morte. Nunca estaremos preparados para enfrentar a morte, ela nos rouba o que de mais valioso possuímos, a presença de pessoas amadas. Ao meu pai, **Nabor Wilney Flores**, que partiu, por todo o incentivo para chegar até o doutorado, obrigada e saudades! Também pude celebrar a chegada do **Matteo Flores Battistella**. Ao mais novo membro dessa família, que com seu permanente sorriso, alterou de maneira indelével as nossas vidas, obrigada por sua chegada!

Ao **Jorge Luiz Battistella**, que me fez ver que a vida não é apenas um projeto, mas são vários projetos andando conjuntamente e cabe a nós harmonizarmos. Pelos momentos de alegria e serenidade.

À minha mãe, **Maria Lúcia Ribeiro Flores**, tenha a certeza de que, sem o apoio incondicional de ti e do pai, esta tese não teria chegado até aqui. Obrigada, pelo carinho e pela compreensão.

Ao **Gerson Ribeiro Flores**, meu querido irmão. Obrigada pela torcida incansável e pelas andanças para obter as fotografias desta tese. Estarei sempre ao teu lado!

Ao Professor Doutor **Rolf Hermann Erdmann** que, gentilmente, acolheu meu projeto, dispôs-se a corrigir e incentivar o rumo deste trabalho. Pela coragem de ousar ao aceitar este desafio fenomenológico, fico grata eternamente por sua confiança em meus propósitos de aperfeiçoamento científico.

À Professora Doutora **Alacoque Lorenzini Erdmann**, pelo incentivo para que eu percorresse o caminho fenomenológico e por aceitar atuar como moderadora na defesa desta tese.

À Professora Doutora **Evanguelia Kotzias Atherino dos Santos**, por seu estímulo, confiança, colaboração, tornou-se fonte de minha admiração e respeito, agradeço imensamente.

Ao Professor Doutor **Milton Luiz Wittmann**, batalhador incansável pela produtividade, agradeço pela atenção, incentivo e participação na banca examinadora.

Ao Professor Doutor **Nelson Casarotto Filho**, pela participação na banca examinadora e contribuições valiosas ao estudo.

Ao Professor Doutor **Vítor Francisco Schuch**, estimado professor e colega, sempre gentil e generoso em suas contribuições, que desde a graduação acompanha meus passos. Agradeço pelas longas seções de orientações para a realização do meu mestrado e, agora, me honra sendo membro da banca em minha defesa de tese.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (PGEP/UFSC), por suas aulas, orientações e amizade. Em especial, ao Professor Doutor **Cristiano José C. de Almeida Cunha**, um verdadeiro mestre, fonte de confiança e inspiração. Agradeço por suas aulas imensamente calorosas e humanas, obrigada.

Ao Condesus/Quarta Colônia, em especial, ao Senhor **José Itaqui** e aos prefeitos, que permitiram a realização deste estudo, possibilitando o acompanhamento das atividades. À **Cassiana Elisa e Juliana Vendrusolo**, por toda a gentileza e pelo sorriso amigo durante o período em que estive presente no Condesus/Quarta Colônia.

A todos **meus amigos** que compartilharam comigo esta caminhada, torcendo e incentivando para a realização deste projeto. **Obrigada!**

(...) que cada um passe do local ao global, caminho difícil e mal-traçado, mas que devemos abrir. Não se esqueça nunca de onde você parte, mas deixe esse lugar e junte-se ao mundo. Ame o elo que une sua terra e a Terra e que faz parecerem-se o próximo e o estranho.

Michel Serres

BATTISTELLA, Luciana Flores. **A experiência vivida pelo ser-gestor no desenvolvimento regional em um consórcio de pequenos municípios**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2006.

Este estudo tem como objetivo a compreensão da experiência vivida pelos gestores envolvidos no Condesus/Quarta Colônia, a partir da reflexão de seus atores principais. O Condesus/Quarta Colônia é um consórcio de nove municípios que formam uma aliança estratégica em busca do desenvolvimento sustentável da região. A partir das **reflexões** dos principais atores organizacionais desvela-se à experiência de ser-gestor do Condesus/Quarta Colônia. O desvelamento do fenômeno foi possível através de suas quatro essências significativas da experiência de ser-gestor do consórcio em questão. A **primeira essência** é a da superação, uma essência provocativa que declara a superação das divergências, conflitos e rivalidades históricas, pessoais e políticas em nome de um futuro próspero em comum. Uma **segunda essência** desvelada foi a da força. Força essa provocada pela união dos municípios através do consórcio. Vê-se que isso gerou um sentimento de orgulho (**a terceira essência**) entre seus membros e que esse sentimento ultrapassou as fronteiras físicas do consórcio e, hoje, perpassa por toda a comunidade, conforme as falas de seus gestores. A **quarta essência** do ser-gestor do consórcio compreende estar imerso em um processo, aceitando e lidando com as conjunturas, mudanças externas e internas e, diante disso, apreendendo a lidar com as frustrações e se auto-organizando continuamente. Embora esta experiência relate o significado particular de uma experiência de um consórcio que busca o desenvolvimento regional de uma região específica, a compreensão de suas essências significativas traz contribuições para a construção e condução de outros consórcios.

Palavras-chave: ser-gestor, fenomenologia, consórcio, desenvolvimento regional.

BATTISTELLA, Luciana Flores. **The living experience of the manager being in the regional development in a consortium of small towns.** 2006. Thesis (Doctorship in Production Engineering). Program of Post-graduation in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, SC state, 2006.

This study aims to understand the living experience of the involved managers in the 'Condesus/Fourth Colony', from the experience descriptions of its main actors. The 'Condesus/Fourth Colony' is a consortium of nine towns that join a strategic alliance searching for sustainable development of that region. From the main actors' reflections the experience of manager being in the 'Condesus/Fourth Colony' is unveiled. The unveiled phenomenon happens through its four significant essences of the experience of the manager being in such consortium. The **first essence** is overcoming, a provocative essence that states the overcome of differences, conflicts and historic, personal and political rivalries in the name of a prosperous future in common. A **second essence** is the strength. The strength is provoked by the union of towns through a consortium. It is noticed that it has generated a feeling of proud (**the third essence**) among its members and that, this feeling has gone over the physical borders of the consortium and, today, it is spread out in the whole society, according to its managers. The **fourth essence** of the manager being of the consortium means to be immersed in a process, accepting and dealing with the environment, external and internal changes and, facing this, learning how to deal with the frustrations and continuous self-organization. Although this experience reports a particular experience of a consortium that aims a development of a specific region, the understanding of its significant essences brings contributions for the construction and conduction of other consortiums.

Key words: manager being, phenomenology, consortium, regional development.

Lista de Ilustrações

Figura 1-	Mapa da Quarta Colônia.....	19
Figura 2-	Silveira Martins.....	38
Figura 3-	Monumento ao Imigrante Italiano em Val de Buia.....	39
Figura 4-	Vale Vêneto.....	40
Figura 5-	Igreja Matriz de Vale Vêneto.....	41
Figura 6-	Balneário do Rio Soturno, Nova Palma.....	43
Figura 7-	Bricolagem retratando Dona Francisca.....	45
Figura 8-	Instituto Cultural Brasileiro-Alemão, Agudo.....	47
Figura 9-	Balneário das Tunas, Restinga Seca.....	48
Figura 10-	A cultura organizacional segundo Schein.....	76
Figura 11-	Elementos de ação direta e de ação indireta de uma organização.....	89
Figura 12-	Tipologia Ambiental de Emery e Trist.....	92
Figura 13-	Estratégias deliberadas e emergentes.....	97
Figura 14-	Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	100
Figura 15-	Quatro visões do processo de desenvolvimento estratégico.....	101
Figura 16-	Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional.....	108
Figura 17-	Estrutura analítica.....	111
Figura 18-	Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.....	119
Figura 19-	Opções de aliança estratégica em termos do grau de interdependência entre a empresa-mãe.....	119
Figura 20	Síntese integradora dos temas revisitados e o ser-gestor.....	130
Figura 21-	Paradigmas, metáforas e escolas relatadas da análise organizacional.....	139
Figura 22-	Cenas de Faxinal do Soturno.....	157
Figura 23-	Campanário em Ribeirão, São João do Polêsine.....	160
Figura 24-	Vista do Recanto do Maestro, São João do Polêsine.....	164

<i>Figura 25-</i>	<i>Berçário de Garças, Restinga Seca.....</i>	<i>167</i>
<i>Figura 26</i>	<i>Rio Soturno, Nova Palma.....</i>	<i>170</i>
<i>Figura 27</i>	<i>Antiga casa colonial em Val Feltrina, Silveira Martins.....</i>	<i>172</i>
<i>Figura 28-</i>	<i>Portal de Silveira Martins.....</i>	<i>175</i>
<i>Figura 29</i>	<i>Organograma do Condesus/Quarta Colônia.....</i>	<i>193</i>

Lista de Quadros

<i>Quadro 1-</i>	<i>Os passos do movimento ambientalista em âmbito mundial....</i>	<i>56</i>
<i>Quadro 2-</i>	<i>As cinco dimensões do Desenvolvimento Sustentável.....</i>	<i>60</i>
<i>Quadro 3-</i>	<i>Síntese de uma política econômico-ecológica de Sterling.....</i>	<i>63</i>
<i>Quadro 4-</i>	<i>Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações.....</i>	<i>86</i>
<i>Quadro 5-</i>	<i>Evolução do conceito de estratégia e sua aplicação.....</i>	<i>95</i>
<i>Quadro 6-</i>	<i>As dez escolas da estratégia.....</i>	<i>98</i>
<i>Quadro 7-</i>	<i>Abordagens genéricas de estratégia de Whittington.....</i>	<i>100</i>
<i>Quadro 8-</i>	<i>Tipologia de comportamento estratégico, de Miles e Snow.....</i>	<i>107</i>
<i>Quadro 9-</i>	<i>Definições propostas de Aliança Estratégica por diversos pesquisadores.....</i>	<i>114</i>

Lista de Siglas

AE – Aliança Estratégica

AMCENTRO - Associação dos Municípios do Centro do Estado

CEPAM - Centro de Estudos e Pesquisa de Administração Municipal – Fundação Prefeito Faria Lima – São Paulo.

COMUDES – Conselhos Municipais de Desenvolvimento – Rio Grande do Sul.

CONDESUS/QUARTA COLÔNIA – Consórcio de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia

CPG – Centro de Pesquisas Genealógicas

DAER - Departamento Autônomo de Estradas e Rodagem

DS – Desenvolvimento Sustentável

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FAMURGS - Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IRGA – Instituto Rio Grandense do Arroz

NEST/UFSC – Núcleo de Estudos Estratégicos da Universidade Federal de Santa Catarina

ONGs – Organizações Não Governamentais

PPGEP/UFSC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Capítulo 1

1 O PONTO DE PARTIDA: DAS MOTIVAÇÕES À QUESTÃO NORTEADORA DO ESTUDO..... 17

1.1 Definindo a questão norteadora do estudo..... 27

1.2 Relevância do estudo..... 29

1.3 Estrutura do estudo..... 29

Capítulo 2

2 CONTEXTUALIZANDO O LOCAL DO ESTUDO..... 32

2.1 A formação da Quarta Colônia de Imigração Italiana..... 33

2.2 Municípios envolvidos no Condesus/Quarta Colônia 37

2.2.1 Silveira Martins..... 37

2.2.2 São João do Polêsine..... 39

2.2.3 Faxinal do Soturno..... 41

2.2.4 Nova Palma..... 42

2.2.5 Pinhal Grande..... 43

2.2.6 Dona Francisca..... 44

2.2.7 Ivorá..... 45

2.2.8 Agudo..... 46

2.2.9 Restinga Seca..... 47

2.3 O Consórcio de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia, o Condesus..... 49

Capítulo 3

3 REVISITANDO A LITERATURA: O SABER PRODUZIDO QUE CIRCUNDA O FENÔMENO DO ESTUDO..... 55

3.1 Desenvolvimento sustentável..... 56

3.2 Poder..... 67

3.3 Cultura..... 73

3.4 Organização e Ambiente..... 81

3.4.1 Organização..... 81

3.4.2 Ambiente..... 86

3.4.3 Mudanças ambientais e suas implicações no relacionamento organização e ambiente..... 91

3.5 Estratégia..... 94

3.5.1 Adaptação estratégica.....	102
3.5.2 Mudança estratégica.....	109
3.5.3 Aliança estratégica.....	112
3.6 Marco teórico.....	130
Capítulo 4	
4 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	134
4.1 Posicionamento metodológico.....	136
4.2 O método da fenomenologia hermenêutica.....	144
4.3 Delineamento da pesquisa.....	149
Capítulo 5	
5 ENTRANDO NO CONTEXTO.....	154
5.1 Os gestores, pessoas virtuosas.....	155
5.1.1 Trabalho.....	157
5.1.2 Disciplina.....	160
5.1.3 Articulação.....	164
5.1.4 Perseverança.....	167
5.1.5 Coragem.....	170
5.1.6 Responsabilidade.....	172
5.1.7 Prudência.....	175
Capítulo 6	
6 O SIGNIFICADO DA EXPERIÊNCIA VIVIDA PELO SER- GESTOR DO CONDESUS/QUARTA COLÔNIA	177
6.1 A caminhada para a criação do Condesus/Quarta Colônia	180
6.2 Ser-gestor do Condesus é superação.....	195
6.3 Ser-gestor do Condesus é sentir-se forte.....	205
6.4 Ser-gestor do Condesus é estar orgulhoso.....	215
6.5 Ser-gestor do Condesus é um processo.....	225
Capítulo 7	
7 E NO FINAL, UM NOVO RECOMEÇO	242
REFERÊNCIAS	251
APÊNDICE.....	277

Capítulo 1

***O PONTO DE PARTIDA: DAS MOTIVAÇÕES À
QUESTÃO NORTEADORA DO ESTUDO***

CAPÍTULO 1

1 O PONTO DE PARTIDA: DAS MOTIVAÇÕES À QUESTÃO NORTEADORA DO ESTUDO

Alguns anos atrás, no carnaval de 2000, juntamente com um grupo de amigos, a autora deste trabalho fez uma viagem ao ponto mais alto do Rio Grande do Sul (RS), o Pico Monte Negro, em São José dos Ausentes. Distante de qualquer centro industrial e comercial, Ausentes, como é conhecida, não possui acesso asfaltado. O atrativo dessa cidade é sua proximidade com o *Canyon* do Itaimbezinho, que proporciona uma vista espetacular. Entretanto, o impacto da chegada é um certo ar de desolação, pois a região é muito pedregosa e os pinheiros e araucárias foram na sua maioria devastados. Existem pontos com mata, mas substancialmente é uma área com pouca mata nativa. Chegar na pousada foi um tanto irônico, pois se estava pensando em parar numa pousada-fazenda, tal qual aquelas que saem em revistas de viagens. Qual não foi a surpresa ao ver pousadas de madeira, muito simples e os banheiros de uso coletivo. No segundo dia é que todo o impacto inicial ruiu. O calor da recepção dos proprietários, suas histórias, o frio em pleno fevereiro, o aconchego, as cascatas, as caminhadas, as cavalgadas fizeram perceber por que, em pleno carnaval, todas as pousadas da região encontravam-se lotadas.

Foi a partir desse passeio que a autora mudou a maneira de ver a região onde vive. Como professora da Universidade local, sempre desenvolvia projetos que trabalhassem com as empresas da região de maneira pontual. Todavia, ao voltar da viagem, seu olhar passou a ter uma perspectiva regional. Observando Santa Maria (RS) e região, pode-se visivelmente notar que esta cidade está localizada no sopé do morro, de onde vem seu nome, Santa Maria da Boca do Monte. Santa Maria é uma cidade árida em parques, em árvores e em opções de lazer para seus cidadãos. Entretanto, como se localiza perto da serra, pode-se, em poucos minutos, desfrutar das belezas de uma região serrana. Córregos, matas nativas, cascatas, açudes, balneários, tudo isso reunido a poucos quilômetros de uma cidade grande e desprovida de áreas de lazer. Contudo, poucos usufruem desses atrativos. Assim, no ano de 2000, realizou seu primeiro trabalho com foco regional, procurando

entender o marketing receptivo da Região da Quarta Colônia de Imigração Italiana no Rio Grande do Sul, o qual deu origem a esta tese.

A região conhecida como a Quarta Colônia de Imigração Italiana no RS (ver Figura 1), situada próxima a Santa Maria, está localizada em sua maior parte na Serra Geral e nela encontra-se preservada área de Mata Atlântica. A história da formação desse núcleo de imigração italiana no RS é alvo de muitos estudos antropológicos, trazendo relatos valiosos para a memória regional, nacional e italiana.

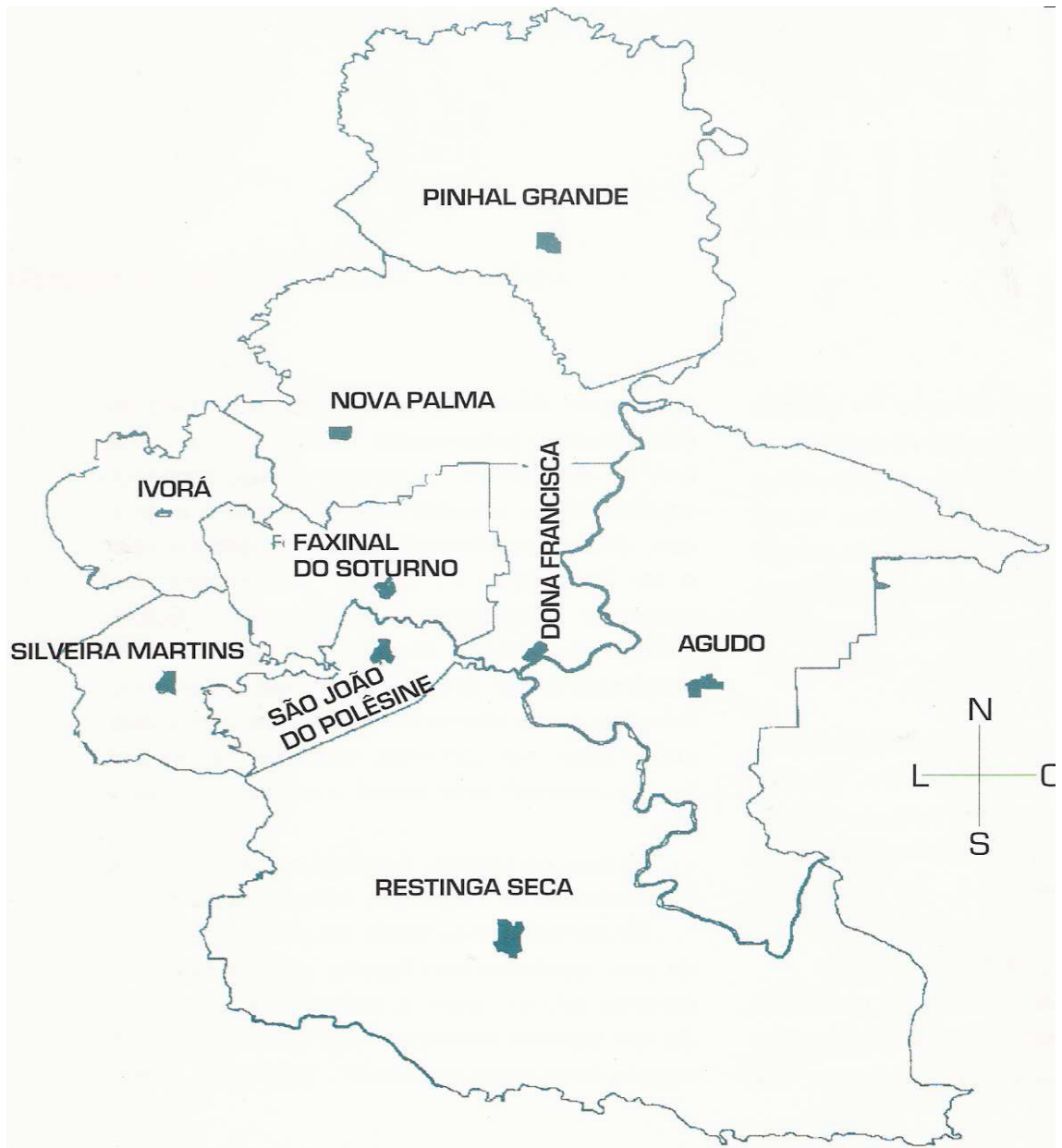


Figura 1 - Mapa da Quarta Colônia

Fonte: Itaqui e Villagrán, 1998.

Na época, era possível constatar um paradoxo. Não se podia compreender a falta de opções para os moradores de Santa Maria, bem como a precariedade econômica e financeira de uma Região como a Quarta Colônia, com um potencial riquíssimo, sendo desperdiçada por falta de uma melhor sintonia entre os interesses do homem da cidade e o do campo.

Sabe-se que a nova economia mundial vem primando pela tecnologia digital, milhões de pessoas estão conectadas em um mundo virtual, onde as relações interpessoais estão tornando-se distanciadas e frias. Estudos demonstram que os problemas de ordem social estão cada vez mais preocupando cientistas de várias áreas. Dentro de casa, cada membro da família possui seu território demarcado e permanece em isolamento real, porém conectado em um mundo virtual (onde sobram aparelhagens e faltam pessoas). Famílias contemporâneas encontram-se apenas nos corredores em comum pela casa.

A roda da nova economia coloca a família e a sociedade diante de novos problemas, bem como novas preocupações. Pequenos agricultores, que antes tiravam o sustento de suas lavouras, diante dos avanços inevitáveis da tecnologia no campo, passam por sérias dificuldades. Em contrapartida, o homem da cidade quer retomar o contato com a natureza, uma busca às suas origens, uma busca de paz, pois passa os meses em agitação e estresse. Eis, então, que surge um encontro inevitável: o homem do campo com problemas para ser sustentável em suas atividades e o homem da cidade com recursos financeiros estáveis, mas estressado com seu dia-a-dia; jovens em busca de experiências radicais; crianças procurando conhecer a natureza, tão doce e tão singela, de que a cidade as privou; homens e mulheres em busca de um lugar onde possam desfrutar de sossego e de momentos relaxantes. A reaproximação do homem com a natureza deve ser conduzida de modo racional, procurando preservá-la de atos de agressão para que todos possam desfrutar de suas bênçãos.

Diante da nova sociedade, cabe questionar: como os pequenos produtores rurais e suas comunidades locais vêm conduzindo sua adaptação a essa nova sociedade? Quais suas estratégias para sobreviverem em uma sociedade marcada por profundas mudanças? Quais mecanismos de ajuda foram criados para poder suportar a velocidade e o peso das mudanças de um mundo globalizado? O aparecimento de opções não-agrícolas passou a ser a *salvação da lavoura*? Será

que estão se organizando de maneira encadeada para promover seu desenvolvimento?

Tais questionamentos acerca da construção e conduções de estratégias adotada na região da Quarta Colônia, levaram este estudo ao encontro de uma organização denominada Consórcio de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia (Condesus/Quarta Colônia), formado por nove municípios¹ da região central do Rio Grande do Sul. Este consórcio é administrado pelos prefeitos dos municípios envolvidos com o apoio de uma Secretaria Executiva. A proposta de trabalho apresentada pelo Condesus/Quarta Colônia privilegia a valorização e o resgate da identidade regional, a busca por educação ambiental e patrimonial e o desenvolvimento sustentável². Estudar esta experiência de desenvolvimento regional passou a ser objetivo perseguido neste estudo e buscar compreender tal experiência através do olhar de seus gestores, pois eles conhecem os percalços e as vitórias nessa experiência e o significado dela para a região.

A experiência do Condesus/Quarta Colônia proporciona inúmeras interrogações, que instigam a busca por respostas. Diante disso, as temáticas evidenciadas na revisão bibliográfica servem de base para pré-reflexões e inúmeras interrogações que busca-se compreender através da obtenção das descrições experienciais do mundo-vivido dos gestores do Condesus/Quarta Colônia.

A problemática do desenvolvimento sustentável (DS) contém raízes históricas, e pode ser entendida a partir de uma discussão sobre o seu conceito. O conceito de DS foi lapidado ao longo dos tempos devido à crescente preocupação da sociedade com as questões que envolvem a natureza. Não é um conceito restrito, mas sim apropriado por diferentes segmentos sociais com diferenças ideológicas marcantes, suscitando apropriações conceituais distintas, que venham a respaldar suas práticas.

O DS tem, em sua base atual, uma clara referência a uma eficiência econômica integrada à eficiência social e ambiental, que, por sua vez, proporcionaria melhoria na qualidade de vida da população atual (compromisso sincrônico) e de gerações futuras (diacrônico). Justifica uma preocupação em cinco dimensões de

¹ Os municípios que integram o Condesus/Quarta Colônia são Pinhal Grande, Nova Palma, Ivorá, Faxinal do Soturno, Dona Francisca, Agudo, Restinga Seca, São João do Polêsine e Silveira Martins.

² Incluso nesse item o turismo ecológico, rural e cultural bem como o desenvolvimento da agricultura ecológica entre outros aspectos pertinentes a discussão sobre o desenvolvimento sustentável.

sustentabilidade, conforme proposta de Sachs (2002), que são social, econômica, ecológica, espacial/geográfica e cultural. Apesar de ser um conceito amplo, vago e apropriado de diferentes maneiras, esse só foi possível a partir de um histórico de preocupação e exploração da natureza.

Muller (1996) refere que o primeiro conceito de natureza evidenciado nas sociedades pré-mercantis era inclusivo do homem, é isto, o homem como parte da natureza. Trata-se de um conceito includente e natural, no qual homem e natureza são partes que se completam em harmonia. Com o passar dos tempos, contudo, a evolução dessa relação passa de includente a ser opositiva tendo em Descartes o ponto culminante de tal oposição (homem e natureza). Assim, diversas concepções de natureza procuravam colocar nela ordem e propósito e o homem deveria ter a primazia (concepção teleológica) sobre as coisas (MONTIBELLER, 1999). Na concepção teleológica, a ação do homem jamais provocaria danos irreparáveis na obra de Deus. Assim sendo, tal qual o positivismo, havia uma explícita separação entre uma natureza humana (ciência humana) e outra não-humana (ciência da natureza).

Observa-se que a discussão a respeito da relação homem-natureza perpassa a história. Contudo, foi na metade do século XX que, devido à exploração desenfreada dos recursos naturais e degradação ambiental, muitos segmentos da sociedade despertaram para uma consciência ecológica, surgindo, assim, a origem do movimento ambientalista (MONTIBELLER, 1999).

Muito tem sido feito por vários atores da sociedade em busca de um desenvolvimento sustentável tanto em âmbito mundial como nacional. Várias organizações governamentais e não-governamentais foram criadas para incentivar o desenvolvimento de projetos que busquem o DS. Sucintamente, ressaltam-se alguns projetos que trabalham em direção ao DS e que contam com o apoio de diversos atores:

A) em âmbito mundial:

- Pearce (2002) relata os seguintes casos:
 - i. o caso da Patagônia (Argentina) na busca do turismo sustentável;
 - ii. na Região Central de Gana;

- iii. em Samoa, um pequeno estado composto de ilhas no sul do Pacífico;
- iv. o desenvolvimento do parque nacional da Iha Cat Ba, no Vietnã;
- v. a busca do DS pelos Botias do Vale Bhyundar, no Himalaia;
- os vários casos apresentados por Hall (2001) envolvendo o planejamento turístico e o DS.

B) em âmbito nacional:

- no Amapá, o Programa de DS do Amapá (PDSA) desenvolvido, a partir de 1995, pelo governador João Alberto Capiberibe e relatado no livro de Domingos Leonelli (2000);
- em Minas Gerais, com a participação de vários atores sociais ligados às ONGs, além de assessores de órgãos estatais, foram montados centros de tecnologias agrícolas alternativas em Montes Claros, Viçosa, Governador Valadares, Teófilo Otoni, Pouso Alegre e na região do Vale do Jequitinhonha (GIANSANTI,1998);
- em Belo Horizonte (MG), ONGs e a prefeitura local criaram centros de vivência agroecológica para melhorar a qualidade de vida em bairros pobres da periferia (GIANSANTI,1998);
- no Acre, em Xapuri, a comunidade obteve recursos externos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), da Fundação Ford e ONG internacionais e do governo brasileiro (GIANSANTI,1998);
- em Rondônia, ONGs francesas e holandesas custeiam o uso sustentável dos recursos da Amazônia para 450 famílias de pequenos agricultores do município de Nova Califórnia (GIANSANTI,1998);
- outros exemplos de projetos nacionais que buscam o DS em comunidades rurais pode ser apreciado nos anais do Congresso Internacional sobre turismo rural e desenvolvimento sustentável (CITURDE, 2000; CITURDE, 2001; CITURDE,2002; RIEDL et al.,2002). Ainda dentro do enfoque acima citado encontram-se os trabalhos publicados em Almeida et al. (2000); Rodrigues (2001), Theodoro (2002).

Os estudos acadêmicos sobre a questão do desenvolvimento sustentável ou limitam-se a discussões teóricas sobre a possibilidade do atingimento de

desenvolvimento com sustentabilidade, destacando as várias correntes de pensamento sobre o mesmo (MONTIBELLER, 1999; CAVALCANTI, 1998; 2001), ou, relacionam desenvolvimento sustentável com planejamento estratégico, não ultrapassando o modelo prescritivo (RUSCHMANN, 1997; OLÍVIO, 2000). Diferentemente das modalidades acima referidas, este estudo irá procurar descrever uma experiência na busca do DS, na qual prefeituras de uma região unem-se através de um Consórcio, tal qual uma ONG, mas com um diferencial significativo: os participantes da ONG são os prefeitos que buscam elaborar, viabilizar e implementar projetos que promovam DS na região.

Quanto ao tema estratégia e seu processo de adaptação ao ambiente, existe uma profusão de bibliografia (PORTER, 1986; GRACIOSO, 1996; RUSCHMANN, 1997; PETROCCHI, 1998; TWEED, 1998; OLIVEIRA, 2001; OLIVEIRA, 1999), à disposição do leitor brasileiro. Entretanto, na sua maioria adotam um pensamento uníssono sobre o que vem a ser estratégia e a maneira de conduzir tal processo em uma organização (ver capítulo 3). Poucas são as obras traduzidas e de fácil acesso ao leitor brasileiro que trabalham correntes de pensamentos que vão além da visão de estratégia como de natureza prescritiva. Isso significou uma geração de estrategistas obcecados em criar estratégias de acordo com modelos normativos, formais e rígidos, a qual Mintzberg (1994, p.226) denominou “ingenuidade normativa”.

Contudo, isso se revelou não apenas um problema brasileiro, mas global. A predominância desse enfoque prescritivo na elaboração de estratégias foi geral nas últimas décadas. Embora houvesse tal predominância na literatura e por parte dos consultores, a correspondência com a realidade coloca em choque os ensinamentos prescritivos. Os resultados obtidos do dito “planejamento estratégico” eram abaixo de qualquer expectativa e começaram a pôr em xeque sua validade.

Autores como Mintzberg (1983; 1992; 1994) vem, ao longo do seu trabalho, procurando confrontar essa unicidade ao ver o processo estratégico nas organizações. Aponta lucidamente, uma a uma, as falácias fundamentais do “planejamento estratégico”. Termo, aliás, do qual discorda veementemente para identificar o processo de formação de estratégia. O planejamento estratégico significa apenas uma etapa do processo de formação de estratégia.

Ao ampliar o debate sobre o conceito de estratégia, Mintzberg et al. (2000) procuravam demonstrar as diversas teorias que ampliam a forma de ver o processo

de formação de estratégia. Elaborou, assim, uma síntese dos diferentes pensamentos sobre formulação estratégica, pois somente a partir de uma visão composta de seus vários elementos pode-se chegar ao entendimento do real numa dada situação.

Muitos são os conceitos de estratégia encontrados na literatura (ver capítulo 3). Estudos desenvolvidos pelo Núcleo de Estudos Estratégicos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (NEST/PPGEP/UFSC) partem da consideração da estratégia como um padrão de decisões ou ações, as quais podem ser deliberadas ou emergentes, e o processo de adaptação organizacional refere-se ao ajuste da organização ao seu ambiente, bem como a tentativa da organização em moldar seu ambiente. Isso ocorre devido às mudanças ambientais sentidas pela organização e, portanto, são denominadas mudanças estratégicas. A mudança estratégica não é uma lei que se faz cumprir automaticamente após sua promulgação; pelo contrário, é um processo que envolve as pessoas que integram a organização e que passa por questões sobre a percepção do contexto da mudança, o conteúdo da mudança e seu processo de implementação.

O processo de adaptação estratégica não é estanque, algo como se definir uma estratégia e segui-la até o fim. Ressalta-se a proposição de Pettigrew (1987; 1996), a qual enfatiza que toda mudança estratégica deve ser entendida a partir de três dimensões: contexto interno e externo; processo e conteúdo da mudança. As mudanças estratégicas ocorrem em função de uma variedade de circunstâncias ambientais internas e/ou externas, mas não sem antes sofrerem resistência dos membros organizacionais. Para Pettigrew, existem poucos trabalhos acadêmicos que vão além da ligação entre contexto externo e conteúdo da mudança. Precisamente, esses trabalhos relegam a um plano secundário o como fazer a ligação, ou seja, o processo de mudança dentro da organização, bem como questões internas organizacionais.

Os estudos sobre adaptação estratégica até então realizados concentram-se em outras áreas, como os trabalhos desenvolvidos no PPGEP/UFSC. Machado (2002) realizou um levantamento dos trabalhos produzidos no PPGEP/UFSC sobre o tema e encontrou 25 estudos sobre adaptação estratégica. Diferentemente da proposta pretendida neste trabalho, em função do tipo de organização a ser estudada, os trabalhos anteriores foram feitos, em sua maioria, em empresas do

setor de construção civil, universidade, instituições bancárias e indústrias do setor metal-mecânico (ROSSETO, 1998; ALPERSTEDT, 2000; OLIVEIRA, 2000; MACHADO, 2002; MELLO, 2002; SAUSEN, 2002).

As organizações buscam estar em consonância com seus ambientes, que as levam a mudanças constantes visando à adaptação ao ambiente externo. As pressões, em função da economia, da tecnologia de informação, da concorrência global, a cada dia tornam-se mais intensas para obtenção de resultados positivos para a organização. Diante da pressão globalizada, muitas organizações associaram-se para conseguirem agregar forças, tanto para enfrentar os obstáculos, como para obter vantagem competitiva frente às outras organizações e a um ambiente cada vez mais inóspito.

O Condesus foi criado com o objetivo de agregar forças de nove pequenos municípios no interior do Rio Grande do Sul, assim outro tema destacado na revisão bibliográfica é a questão de alianças estratégicas e novas formas organizacionais. A formação de uma aliança estratégica (AE) (HARBISON et al.1999; LORANGE; ROSS, 1996; LEWIS, 1992; YOSHINO; RANGAN, 1996) visa aumentar a “eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes propiciando o intercâmbio mútuo e benefício de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta” (YOSHINO; RANGAN, 1996,p.5).

A formação de alianças estratégicas (AEs) já é comum entre organizações de vários setores (LORANGE; ROOS, 1996), como construção civil, supermercados, automobilístico, biotecnológico, de telecomunicações. Entretanto, a aliança formada pelo Condesus merece ser estudada por ser uma associação de prefeituras com envolvimento da comunidade revelando a presença de capital social (PUTNAM, 2002). Assim, o trabalho adquire um grau de atenção redobrado, pois as decisões estratégicas alteram o cotidiano de nove comunidades que fazem parte do Condesus. Os prefeitos participantes do conselho do Condesus, de acordo com a legislação brasileira, renovam-se a cada quatro anos, com a possibilidade de reeleição. Portanto, diferente de uma organização tradicional e até mesmo de um modelo de organização familiar, onde os proprietários e/ou os diretores não possuem um mandato público para gerir os recursos. O problema da destinação dos recursos públicos e a busca de autonomia para esses pequenos municípios necessariamente fazem parte do cotidiano dos prefeitos de qualquer localidade do Brasil e do mundo. Encontrar oportunidades para alavancar a economia local é o

“sonho de consumo” de qualquer prefeito, ainda mais se ocorrer dentro do período de sua gestão.

Os trabalhos de alianças estratégicas concentram-se em organizações privadas (BRUNO; VASCONCELLOS, 1996; FESTENSEIFER et al. 1997; OLIVEIRA, 2002), na tipologia de aliança formada (KANTER, 1990; FAULKNER, 1995; LORANGE; ROSS, 1996; CONTRACTOR; LORANGE, 1988; YOSHINO; RANGAN, 1996; BARNEY; HESTERLY apud CABRAL, 1999;) e na forma da aliança estratégica (FLEURY; FLEURY, 2001; FENSTENSEIFER et al., 2002; OLIVARES, 2002). Contudo tais trabalhos não enfatizam uma preocupação com a descrição do processo que segue, bem como adotam metodologia distinta da proposta neste estudo.

Este trabalho apresenta em sua revisão as proposições acima para posteriormente confrontar com o desvelado na experiência do consórcio. Reafirma-se que os temas selecionados para revisão bibliográfica, serviram de fontes instigadoras da pesquisadora e foram selecionados *a priori*. Portanto, é possível que novas janelas temáticas surjam com a obtenção das descrições das experiências e análise de dados. Não apenas isso é possível na fenomenologia, como é esperado que aconteça, abrindo novos campos de significação para compreensão da experiência vivida dos atores/gestores organizacionais do Condesus/Quarta Colônia.

Neste trabalho, a partir de uma metodologia qualitativa fenomenológica (MORGAN, 1980; MORGAN; SMIRCICH, 1980; TRIVINÕS, 1987; MINAYO, 1995), onde os atores principais dessa pesquisa serão convidados a refletir sobre suas experiências (VAN MANEN, 1990; SEIDMAN, 1997), deles partirão as reflexões sobre o significado de ser-gestor de um consórcio de desenvolvimento regional. Essa abordagem vai ao encontro à proposição metodológica deste trabalho, detalhada no capítulo quatro.

1.1 DEFININDO A QUESTÃO NORTEADORA DO ESTUDO

O encontro de uma organização que preconiza a integração regional através de uma aliança de nove municípios aguçou a necessidade de se trabalhar dentro de uma perspectiva regional. O interesse pelo tema se deu em função das atividades da autora, como professora, pesquisadora, consumidora, moradora e cidadã da região.

Essa aproximação como o assunto proposto por essa pesquisa se deu naturalmente após uma pesquisa sobre o marketing de turismo receptivo. O nome do Condesus/Quarta Colônia logo ficou evidenciado e o interesse foi emergindo, naturalmente, ao aprofundar o conhecimento sobre a proposta do consórcio.

O Condesus/Quarta Colônia reúne em suas fundações temas atuais e que merecem atenção. Através desse fenômeno busca-se compreender a experiência de uma aliança estratégica entre nove pequenos municípios focada para o DS, busca-se elucidar as questões implícitas e subjetivas a este fenômeno de maneira que o conhecimento gerado nesta pesquisa venha a contribuir com projetos semelhantes ao do Consórcio, em estudo, bem como obter contribuições para a teoria das organizações.

Este trabalho parte de uma questão norteadora, que é: ***qual o significado da experiência vivida no Condesus/Quarta Colônia pelos seus gestores?*** Compreender o significado da experiência vivida pelos gestores do consórcio é a linha mestra que nortear este trabalho, procurando descrever seus processos gestacionais para responder aos novos contextos ambientais que marcadamente influenciaram a organização e a sociedade ao longo dos tempos.

É a partir das reflexões dos principais atores do Condesus que se descreve a experiência de gerir um consórcio que trabalha em rede. A intenção deste estudo é buscar compreender o significado da experiência vivida pelos principais gestores do Condesus, a partir de uma perspectiva fenomenológica. Diante do exposto, observa-se que este estudo encontra-se situado no paradigma interpretativo (MORGAN; SMIRCICH, 1980) devido a seu caráter qualitativo e utiliza-se do método fenomenológico hermenêutico (VAN MANEN, 1990; SEIDMAN, 1997), pois se baseia na experiência vivida da pessoa, procurando não analisar e interpretar, mas sim descrever a partir dos atores que vivenciaram o processo. Somente a pessoa que vivenciou uma experiência pode dar significado para ela, pois dela deriva seu entendimento e sua contextualização ímpar. Assim, o objetivo geral que orienta este trabalho é ***compreender o significado da experiência vivida pelos gestores envolvidos no Condesus/Quarta Colônia.***

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Encontrou-se, na proposta do Condesus/Quarta Colônia, uma reunião de questões relevantes, dentre as quais salientam-se:

- a) a questão do desenvolvimento sustentável, englobando os aspectos sociais, ambientais e econômicos;
- b) o enfoque sobre o turismo, embora esse tema seja abrangido pelo tema desenvolvimento sustentável;
- c) a formação de aliança estratégica e os novos arranjos organizacionais;
- d) a questão de poder, a partir do momento em que se reúnem nove prefeituras com divergências históricas e partidárias;
- e) a questão cultural, pois focaliza uma região de imigração italiana que busca preservar seus laços históricos e isso se reflete no dia-a-dia da região;
- f) a questão do processo de adaptação estratégica da organização ao seu ambiente.

A integração dos temas adotada nessa pesquisa diante da necessidade de compreender a experiência de ser-gestor de uma experiência do desenvolvimento regional, pretende contribuir para ampliar o entendimento dos assuntos acima e revela-se uma proposta original de estudo. Em função de seu método de pesquisa incorporar uma postura fenomenológica, este trabalho contribui academicamente, visto que são poucos os estudos que seguem tal orientação.

No contexto empresarial, este estudo pretende contribuir por ser um trabalho que busca compreender uma aliança organizacional peculiar, o que dá ao trabalho uma dimensão inovadora, até pelo fato da própria organização ser inovadora.

1.3 ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente trabalho encontra-se organizado em sete capítulos, de acordo com o que segue abaixo.

No primeiro capítulo, motivações que norteiam o estudo, encontram-se as motivações que levaram a conduzir este estudo, o posicionamento do trabalho frente à literatura acadêmica, a questão norteadora, seus questionamentos e objetivo, sua relevância para a comunidade acadêmica e empresarial.

No Capítulo 2, apresenta-se o processo de formação da Quarta Colônia de Imigração desde seus primórdios para em seguida, destacar cada um dos municípios que compõem o Consórcio individualmente. Seguindo à ótica de contextualização do estudo apresenta-se o Consórcio de Desenvolvimento Sustentável/Quarta Colônia, sua organização e projetos.

No Capítulo 3, encontra-se uma revisão da literatura. Esse capítulo apresenta cinco sub-divisões. Inicia com os temas desenvolvimento sustentável, cultura e poder, para, posteriormente, discutir a organização e suas implicações ambientais. Em sua quinta etapa, encontra-se uma discussão sobre estratégia organizacional, destacando-se ao tema aliança estratégica. Posteriormente, ainda dentro da revisão de literatura, apresenta-se uma breve síntese integrativa dos temas revisados.

No quarto capítulo, encontra-se a abordagem metodológica adotada neste estudo. Nessa etapa, volta-se à pergunta de pesquisa e objetivos firmados na introdução, justifica-se o posicionamento do trabalho em termos ontológicos, epistemológicos e metodológicos, bem como o delineamento da pesquisa.

No capítulo 5, são apresentados um a um os gestores do Consórcio que proporcionaram as descrições experienciais para esta pesquisa. O capítulo 6 é palco da apresentação e análise das descrições experienciais, a partir das **reflexões** dos principais atores organizacionais. Neste capítulo, inicialmente, procura-se compreender o **processo de formação do Condesus/Quarta Colônia** através do resgate das vozes de seus gestores. Num segundo momento, desvela-se o fenômeno através de suas quatro essências. A **primeira essência** é a da superação, uma essência provocativa que declara a superação das divergências, conflitos e rivalidades históricas, pessoais e políticas em nome de um futuro próspero em comum. Tal essência é apresentada em dois momentos: o primeiro, de superação de divergências históricas mais profundas e num segundo momento, relata que superada as divergências históricas existe uma convivência pacífica entre os gestores, regada com conflitos salutares. Uma **segunda essência** desvelada foi a da força. Força essa provocada pela união dos municípios através do consórcio. Vê-se que isso gerou um sentimento de orgulho (**a terceira essência**) entre seus

membros e que esse sentimento ultrapassou as fronteiras físicas do consórcio e, hoje, perpassa por toda a comunidade, conforme as falas de seus gestores. Finaliza-se com a apresentação da **quarta essência**, como sendo um processo. Ser-gestor do consórcio significa estar imerso em um processo, aceitando e lidando com as conjunturas, mudanças externas e internas e, diante disso, apreendendo a lidar com as frustrações e se auto-organizando continuamente.

No sétimo capítulo, encontram-se as **considerações finais**, onde são apresentadas as conclusões, limitações e recomendações às pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2

CONTEXTUALIZANDO O LOCAL DO ESTUDO

CAPÍTULO 2

2 CONTEXTUALIZANDO O LOCAL DO ESTUDO

Este capítulo apresenta o processo de formação da Quarta Colônia de Imigração desde seus primórdios para em seguida destacar cada um dos municípios que compõem o Consórcio individualmente. Posteriormente, apresenta-se o Consórcio de Desenvolvimento Sustentável/Quarta Colônia, sua organização e projetos.

2.1 A FORMAÇÃO DA QUARTA COLÔNIA DE IMIGRAÇÃO ITALIANA

Os problemas políticos e econômicos enfrentados na Itália e a necessidade de mão-de-obra no Brasil formaram uma situação ideal para o surgimento de um intenso fenômeno imigratório na Itália. Segundo Righi, Bisognin e Torri (2001), o fenômeno da imigração italiana para a América aconteceu no período compreendido entre o final do século XIX e o início do século XX.

A realidade econômica e social na Itália diante dos problemas da Unificação e do advento da Revolução Industrial mostrava-se indigesta para os camponeses que se encontravam sem defensores e condenados à miséria e à fome. Para De Boni e Costa, a unificação italiana provocou uma nova distribuição dentre as forças detentoras do poder: “o clero perdeu sua autoridade decisória e a burguesia industrial assumiu o papel de componente principal do novo sistema ... a oligarquia rural, continuou sendo representada e vendo respeitados seus interesses” (1984, p.50).

Os camponeses, pequenos agricultores, encontravam-se presos a uma estrutura fundiária que não os permitia sustentar suas famílias, em sua maioria numerosa. No norte da Itália, as propriedades rurais eram pequenas e o cultivo de lotes cada vez menores já não era suficiente para o sustento das famílias. Por sua vez, a indústria do Norte, na Itália, não era capaz de absorver grande quantidade de mão-de-obra disponível. Conjugado a este último fator, observa-se a destruição da

pequena indústria artesanal que servia de complemento de renda para os camponeses.

Diante desse quadro, os agricultores vêem a emigração para a América como uma luz no fim do túnel. Era inegável a necessidade “de uma emigração definitiva e permanente, não apenas por terras européias, mas para terras longínquas, notadamente o Brasil e toda América” (RIGHI et al, 2001, p.19). Segundo De Boni e Costa (1984), o processo de emigração italiana pode ser apresentado como uma verdadeira indústria, a Indústria da Imigração, pois trouxe divisas de variadas formas e livrou o país de milhões de deserdados.

Das Províncias de Vêneto, Bellum, Treviso, Piemonte e Toscana (Norte da Itália), provém nossa imigração. O Norte da Itália era a região mais atingida pela crise econômica. A América revestia-se de um contexto utópico e apresentada astuciosamente pelos Agentes de Imigração, como uma terra prometida, fascinava os agricultores, tanto mais que sua situação de camponeses sem terra e sem futuro tornava-se sempre mais dramática. (MANFROI, 1973, p.180).

Para Santin (1986, p.15), todo o ritual de partida da terra natal em si possui uma força dramática de muitas matizes. Cada pessoa, cada família carrega consigo uma história de incertezas, esperanças e fé demonstrada vivamente nos versos de “Merica, Merica”.

*Dall'Italia noi siamo partiti,
Siamo partiti col nostro onore
Trentasei giorni di macchina e vapore
E in Merica noi siamo arriva(ti)
Merica, Merica, Merica
Cosa sarà lá sta Merica?
Merica, Merica, Merica
È un bel massolino di fiori
In America noi siamo arrivati,
Non abbiám(o) trovato né paglia, né fieno
Abbiám(o) dormito sul nudo terreno,
Come le bestie abbiám(o) riposa(to)
L'America'è lunga e è larga
È formata di monti e di piani
E com l'industria dei nostri italiani
Abbiám(o) formato paesi e città
(Corso di língua e cultura italiana, 2002, p.68).*

Para Santin, a repetição da palavra Mérica por três vezes revela-se “um grito angustiado... uma súplica insistente...de quem espera uma prova para se convencer de que vale a pena partir” (1986, p.15). A dúvida e a insegurança martirizam o coração desses emigrantes e eles se perguntam: “Cosa sarà-la sta Mérica?” A

resposta está impregnada de incertezas: “*um bel massolino de fior*”, pois para Santin (1986, p.16), as flores representam vida e morte, uma simbologia polivalente, uma profunda ambigüidade de uma partida sofrida.

Chegando ao Brasil, os italianos que vinham para o Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná desembarcavam em Santos ou no Rio de Janeiro e passavam para embarcações nacionais sendo levados até Rio Grande, Pelotas, Porto Alegre e Paranaguá e, posteriormente, para o interior do Sul do Brasil.

No Rio Grande do Sul, os italianos chegaram a partir de 1870. Em Porto Alegre, ficavam alojados no Barracão do Imigrante e lá permaneciam até a determinação do seu destino (as colônias).

Os lotes de terras eram doações do Governo Imperial em benefícios das colônias que ficavam responsáveis de fazer a medição e distribuição gratuita dos lotes (essa doação ocorreu por tempo determinado). As colônias eram ligadas a uma administração central no Rio de Janeiro e funcionavam mediante uma administração local.

Estes imigrantes começaram a ocupar os quatro centros principais da colonização italiana (já citados anteriormente): Garibaldi, Bento Gonçalves, Caxias do Sul e Silveira Martins. As primeiras colônias a surgir foram a de Conte d’Edu (1870) e Dona Isabel, respectivamente, Garibaldi e Bento Gonçalves. A terceira colônia de Caxias foi fundada em 1875 e é a atual Caxias do Sul. Já no ano de 1876, à margem direita do Rio Jacuí, nos municípios de Santa Maria e Cachoeira do Sul, foi fundada a Quarta Colônia italiana no Rio Grande do Sul, Silveira Martins. Estas quatro colônias-mães foram as que deram origem aos demais núcleos formados por todo Rio Grande.

O núcleo colonial italiano de Silveira Martins, como se destacou anteriormente, foi fundado no governo imperial em 1876 e a partir de 1877 os imigrantes começaram ocupá-lo. Inicialmente, chegaram setenta famílias e no ano seguinte, de abril a maio, chegaram mais cento e setenta famílias. Para chegar até a colônia esses imigrantes vinham de barco até a cidade de Rio Pardo e faziam o restante do trajeto a pé, enfrentando mata e adversidades.

Os imigrantes queixavam-se amargamente do tratamento que recebiam, dos perigos que corriam na viagem e da precariedade dos meios colocados a sua disposição. O transporte terrestre, porém era ainda mais perigoso, lento e difícil. (MANFROI, 1987, p.181).

Ao chegar no local provisório da colônia ficavam abrigados em tendas (barracões) improvisadas, sujeitos às epidemias, intempéries e miséria. Diante da penúria, as autoridades agilizaram a demarcação dos lotes e providenciaram ajuda na construção de casas, fornecimento de sementes e implementos agrícolas.

A escolha do nome, Silveira Martins, foi uma homenagem ao Senador Gaspar da Silveira Martins, do Partido Liberal e Imperialista, um forte defensor da imigração italiano para o Brasil. Posteriormente, com o fim do Império, os italianos vieram a sofrer para liberação e posse dos lotes de terras.

Segundo Santin (1986), o gerenciamento das colônias começou a dar problemas de corrupção e desmandos administrativos. Para por um fim a estes desmandos administrativos, o governo Imperial decreta, em 1882, a autonomia da Quarta Colônia de Silveira Martins e, logo em seguida, em 1884, decreta a autonomia das outras três colônias restantes. Passaram então a ser conhecidas como Ex-Colônias, contudo para a Colônia de Silveira Martins a autonomia não chegou. Situada numa região fronteiriça de três municípios mais antigos e consolidados politicamente, acabou tendo seu território disputado e dividido entre eles, os municípios de Santa Maria, Cachoeira do Sul e Júlio de Castilhos.

O território de ex-colônia de Silveira Martins foi dividido e anexado a três jurisdições municipais distintas, através de um decreto promulgado pelo Governo Imperial no ano de 1886 (SANTIN, 1986, p.54).

Com o desmembramento, houve um enfraquecimento em seus resultados econômicos e a ex-colônia entrou num processo de decadência. Silveira Martins acabou no esquecimento por muitos anos, sendo conhecida como a prima-pobre e esquecida entre as colônias italianas no Rio Grande do Sul.

Essas eram as características da colônia nos primórdios da imigração italiana. Nos dias atuais, há todo um processo de resgate histórico e cultural do que foi a Quarta Colônia e em função dessa valorização muito se fala e se escreve sobre a Quarta Colônia, sempre se considerando os municípios de Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Nova Palma, São João do Polêsine, Silveira Martins, Ivorá e Pinhal Grande. Aliados a esses sete municípios, dois outros são destacados conjuntamente devido a seu histórico de inclusão de imigrantes e proximidade com o núcleo original da colônia, que são Agudo e Restinga Seca. O Condesus em sua organização engloba os nove municípios e num processo de reconhecimento das

várias etnias que compõem a região abandonaram a denominação Quarta Colônia de Imigração Italiana e passaram a se considerar a Quarta Colônia de Imigração.

Este assunto é retomado no Capítulo 6, quando os gestores dão luzes ao um resgate histórico da Quarta Colônia e apresentam a sua compreensão do processo de formação do Condesus/Quarta Colônia.

2.2 MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS NO CONDESUS/QUARTA COLÔNIA

Nessa etapa, apresentam-se os nove municípios envolvidos desde a formação da colônia originalmente até aqueles que foram ligados posteriormente a formação do consórcio por apresentarem laços de parentescos, mobilidade regional e proximidade física. Assim, dá-se a desvelar num primeiro momento uma cartografia da Região da Quarta Colônia.

2.2.1 Silveira Martins

É considerado o berço da colonização italiana da Quarta Colônia e, conforme exposto acima, tem sua origem quando o governo imperial solicita as terras devolutas existentes na região de Santa Maria da Boca do Monte. Anteriormente, na mesma região outros grupos de imigrantes, como russos, alemães e poloneses da Ucrânia, tentaram colonizar a região. Contudo, após muitas mortes e uma forte seca abandonaram o local, sendo que para lá foram levados os imigrantes italianos dando início à colônia.

Segundo dados do IBGE (2004), Silveira Martins (Figura 2) conta com uma população total de 2.669 habitantes distribuída em 118 Km², sendo que dessas apenas 1.044 habitantes encontram-se na área urbana. A taxa de analfabetismo (2000) era de 8,10% e a expectativa de vida ao nascer de 73,11 anos. O PIB per capita (dados de 2002) está em torno de R\$ 6.733,00. Quanto a sua economia, pode-se afirmar que é um município basicamente agrícola, com destaque para a batata inglesa e a soja.



Figura 2 – Silveira Martins.

Fonte: <http://www.nutep.adm.ufrgs.br> (acessado em 27 de maio de 2005).

Por muitos anos, Silveira Martins foi distrito de Santa Maria. Realizou duas tentativas de emancipação e, em 1987, foi vitorioso obtendo sua emancipação política e administrativa.

Silveira Martins situa-se sobre a Serra de São Martinho, na Serra Geral, e pertence a uma das áreas piloto da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica no Estado do Rio Grande do Sul. Existem vários roteiros turísticos integrados ou não com os demais municípios da região, cita-se o Roteiro Berço da Quarta Colônia e o Roteiro Pompéia (integrado com Vale Vêneto). Situada a 290 km de Porto Alegre pela estrada RST-287, o acesso é feito pela Estrada do Imigrante passando pela comunidade de Val de Buia, local onde se instalaram os primeiros imigrantes italianos na região e, hoje, possui um Monumento ao Imigrante (Figura 3), junto ao sopé do morro, onde estava localizado o Barracão de Val de Buia. Esse monumento foi inaugurado, em 1977, pelo Cardeal de Veneza (Itália), Dom Albino Lucciani, que em 1978, tornou-se o Papa João Paulo I.



Figura 3 – Monumento ao Imigrante Italiano em Val de Buia.

Fonte: <http://quartacoloniaitaliana.vilabol.uol.com.br> (acessado em 24 de maio de 2005).

2.2.2 São João do Polêsine

Com a chegada de novos imigrantes italianos, houve um momento em que os próprios imigrantes passaram a comprar terras de particulares, o Enxameamento. Nesse contexto surge Polêsine, em 1893, com a compra das terras pertencentes a Manoel Py. Com a chegada dos imigrantes italianos na região, essas terras receberam o nome de Polêsine, tal a semelhança com a Planície do Vale do Rio Pó, ao sul de Pádua na Itália. Posteriormente, devido a forte vocação católica dos imigrantes houve a escolha do Padroeiro da localidade, São João Batista, assim com o tempo ocorreu à união dos nomes transformando-se em São João do Polêsine.

A extrema religiosidade desses imigrantes ainda pode ser observada na região através das inúmeras capelas e capitéis que se espalham na localidade. Com destaque para o Monumento a Nossa Senhora da Salette, a Padroeira dos Agricultores, a Gruta de Nossa Senhora de Lourdes, a Via Sacra, o Morro do Calvário e a Igreja de Corpus Christi.

Um destaque na região é o Vale Vêneto (Figuras 4 e 5), situado a 12 km da sede do município. Vale Vêneto é considerado o berço dos palotinos no Brasil, foi colonizado a partir de 1878 por imigrantes do Vêneto. Os colonos, profundamente religiosos, trouxeram para a colônia os dois primeiros padres seculares do norte da

Itália em 1881. Posteriormente em 1886, chegaram os dois primeiros missionários Palotinos, que em 1892 fundaram os dois maiores internatos do estado para formação de padres e irmãs do Imaculado Coração de Maria.

Um município com 2.891 habitantes distribuídos em 86 Km² (IBGE, 2004), localizado na parte central do Vale do Jacuí, a 45 km de Santa Maria e a 280 Km de Porto Alegre. A renda per capita estimada em 2004 é de R\$ 7.100,00. Com uma taxa de analfabetismo em 2000 era de 7,17% e a expectativa de vida ao nascer da população no mesmo ano era de 71,40 anos. A economia do município é agrícola, destacando-se o cultivo de milho, arroz e soja

São João do Polêsine se emancipou de Faxinal do Soturno, em 1992, depois de uma luta simbólica que durou 33 anos (ANTONELLO, 1995, p.84).



Figura 4- Vale Vêneto.

Fonte:<http://www.wcams.com.br/imagensa2000.htm> (acessado em 27/05/2005).

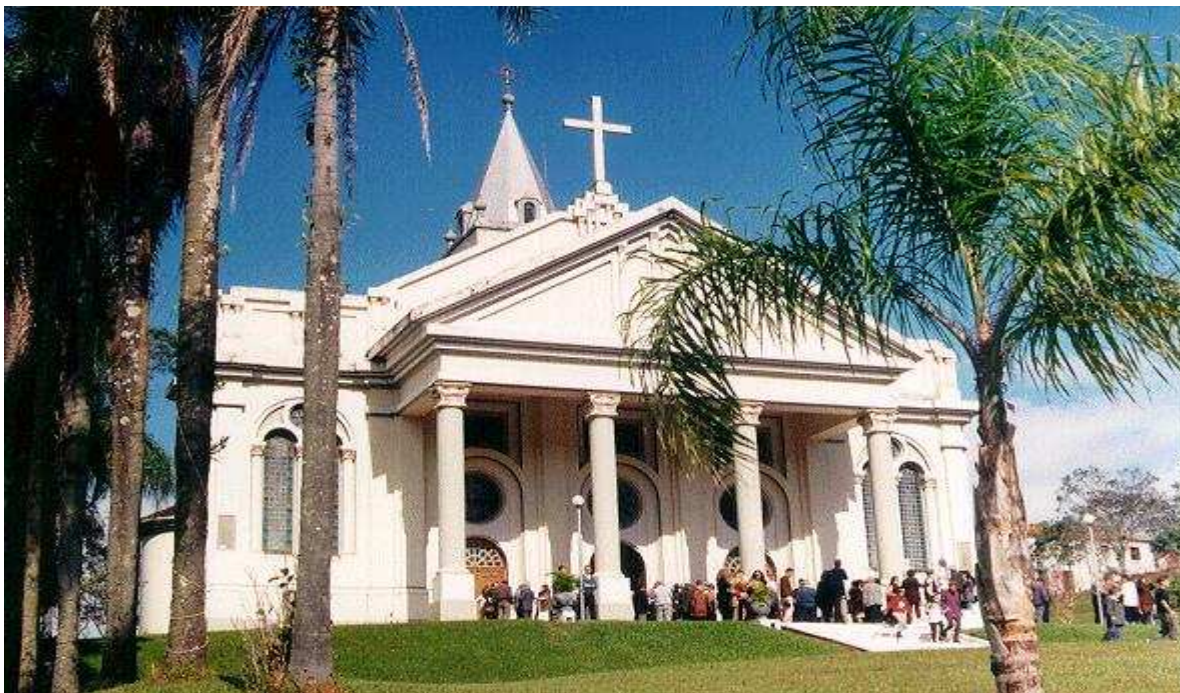


Figura 5 – Igreja Matriz de Vale Vêneto.

Fonte: <http://www.quartacoloniaitaliano.vilabol.com.br> (acessado em 27/05/2005).

2.2.3 Faxinal do Soturno

Antigamente, a área onde hoje fica o município de Faxinal do Soturno era ocupada por índios Tapes e a local era denominado de “Campo do Meio” e, posteriormente, de “Campo dos Bugres”. Com a formação de novos núcleos de imigrantes, a região é ocupada pelos italianos e denominada de Faxinal do Soturno. O nome de Faxinal do Soturno é devido ao rio Soturno que banha o município e a vegetação, próxima ao rio, considerada como mato curto e cerrado.

Segundo dados do IBGE (2004), população de 6.953 habitantes, distribuídos em uma área de 170km². A expectativa de vida ao nascer é de 71,40 anos e uma taxa de analfabetismo de 7,23% segundos dados da FEE-RS (2000). O PIB per capita fica em torno de R\$ 7.150,00. A economia é basicamente agrícola, destacando-se o cultivo de soja, milho e feijão.

O município foi criado em 1959, emancipado de Cachoeira do Sul e Júlio de Castilhos.

2.2.4 Nova Palma

Nova Palma começou a tomar forma quando em 1883, o engenheiro-chefe da Comissão de Medição de Lotes, Dr. Manuel Siqueira Couto, traçou o Plano Diretor das áreas devolutas ainda disponíveis na região. Em 1884 é fundado no “Barracão” ou “Soturno” com a distribuição inicial de três lotes. Observa-se que Nova Palma possui um número de colonizadores alemães que eram provenientes de Agudo, então colônia Santo Ângelo. Em 1913, o núcleo Soturno passa a se chamar Nova Palma, esse nome em função de uma quantidade expressiva de coqueiros (palmas segundo os imigrantes).

Possuindo uma área de 314 Km² e uma população de 6.380 (IBGE, 2004), Nova Palma é um município de economia polivalente, pois está baseado no tripé agricultura, pecuária e indústria. Destaca-se como sede da Cooperativa Mista de Nova Palma (Camnpal), que beneficia diversos produtos e possui marca própria bem aceita em todo o Brasil. Isso se vê refletido no PIB per capita, um dos mais altos de toda a Quarta Colônia, R\$ 9.389,00.

A população de Nova Palma apresenta um baixo índice de analfabetismo (2000) 5,86% e uma alta expectativa de vida 73,16 anos. Emancipado de Júlio de Castilhos em 29 de julho de 1960 e está distante 285 km de Porto Alegre e 70 km de Santa Maria.

De geografia privilegiada Nova Palma apresenta várias belezas naturais com destaque para o Balneário de Nova Palma (Figura 6) muito procurado pelos moradores de toda região central do Estado do Rio Grande do Sul. Outro destaque no município é o Centro de Pesquisas Genealógicas (CPG), idealizado e mantido com o esforço pessoal do Pe. Luiz Sponchiado. No CPG encontra-se um acervo único sobre a colonização italiana no Rio Grande do Sul, Brasil e América do Sul. Em 2000, o Pe. Luizinho (como é conhecido) foi agraciado com a comenda de Ordem do Mérito Cultural, pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso.



Figura 6 – Balneário do Rio Soturno, Nova Palma.

Fonte: autora.

2.2.5 Pinhal Grande

A história de Pinhal Grande remonta há tempos antes da colonização italiana do Núcleo de Silveira Martins. Na região de Pinhal Grande encontravam-se índios Tapes e, posteriormente, os jesuítas vieram para catequizar os indígenas e fundando a “Redução de Natividade de Nossa Senhora”. Nesse período, os Bandeirantes atuavam no mercado escravocrata e, constantemente, buscavam os indígenas para vendê-los, passando por cima dos ideais jesuíticos. Os jesuítas retornaram à região e, em 1801, as terras foram conquistadas pelos Portugueses. Somente cem anos depois, em 1901, é que Pinhal passa a fazer parte do Núcleo de Barracão (futura Nova Palma).

A emancipação de Pinhal Grande de Júlio de Castilhos e Nova Palma ocorreu em 1992. O município recebeu esse nome numa homenagem as matas de Pinhais existentes na região.

Pinhal Grande é hoje um município com 5.031 habitantes e sua área total é de 477 km² (IBGE, 2004). Distante cerca de 320 km de Porto Alegre e, em função de sua localização (do Planalto Médio para a Depressão Central) apresenta várias quedas d'águas com diversas hidrelétricas, destaca-se a Hidrelétrica de Itaúba. Com sua economia voltada para a agricultura e pecuária, destacando-se também indústrias de móveis, esquadrias, laticínios e embutidos, o PIB per capita é o mais alto de toda a Quarta Colônia, R\$ 18.695,00, contudo também possui uma das mais alta taxa de analfabetismo da região 9,37% da população. A expectativa de vida da população é de 73,16 anos.

2.2.6 Dona Francisca

Dona Francisca é remanescente da antiga Colônia Santo Ângelo criada em 1855 para abrigar os primeiros imigrantes alemães, na margem direita do Rio Jacuí (Figura 7) Mais tarde além dos alemães, contribuíram para o crescimento da colônia os italianos, os africanos e os portugueses. O nome do local deve-se a esposa do fazendeiro Manuel José Gonçalves Mostardeiro, pois a primeira linha demarcatória de vila for denominada Dona Francisca. Reza a lenda que quando Mostardeiro faleceu, sua esposa transformou a casa em pousada e que os mascates viajantes ao serem questionados sobre onde iriam se hospedar, respondiam: lá na Dona Francisca.

Localizada a 280 km de Porto Alegre, “Dona Chica” possui uma área de 114 km² e 4.064 habitantes (IBGE, 2004). A expectativa de vida da população local é de 69 anos e uma taxa de analfabetismo alta para a região, 11,16%. A renda per capita de R\$ 7.445,00, sendo que sua economia é basicamente agrícola (arroz, fumo e milho). Dos municípios que compõem a Quarta Colônia, Dona Chica é aquele que obteve sua emancipação mais cedo, no ano de 1965.



Figura 7 –Bricolagem retratando Dona Francisca.

Fonte: autora.

2.2.7 Ivorá

Em 1883, com a criação do Núcleo Soturno (Nova Palma), ocorreu também a criação do chamado Núcleo do Norte (em função a sua localização com relação a Silveira Martins). Este núcleo, formado por imigrantes de Udine da Itália, foi por muito tempo denominado Nova Udine. Curiosamente, apenas em 1939, passou a se chamar Ivorá, que significa “Rio de Praia Formosa” na língua indígena, por indicação do instituto Histórico e Geográfico do Estado do Rio Grande do Sul.

Com uma população de 2.460 habitantes e um território de 123 km², Ivorá possui um baixo índice de analfabetismo 6,30%, aliado a uma alta expectativa de vida 72,75 anos. Sua renda per capita é de R\$ 8.986,00 sendo sua economia fortemente baseada na agricultura. Emancipou-se de Júlio de Castilhos em 1988.

Em Ivorá, encontra-se o único mosteiro dos monges cartuxos da América Latina, nele moram 20 monges e apenas um deles faz contato com o mundo exterior, sendo que os demais levam uma vida de total silêncio, meditação e oração. Outro ponto de destaque para o município é o fato de ser o berço do senador Alberto Pasqualini, idealizador do trabalhismo brasileiro, sua casa foi transformada em museu, tombada pelo Patrimônio do Município de Ivorá com auxílio da Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul, da Universidade Federal de Santa Maria e da Refinaria Alberto Pasqualini em Canoas.

2.2.8 Agudo

Os índios das tribos humaitás, vieiras e tupi-guaranis habitavam as terras que hoje compreendem o município de Agudo. As missões jesuíticas espanholas existentes na região no séc XVII e XVIII procuravam catequizar os indígenas e para isso formaram a Missão Santana, em 1632, que posteriormente foi destruída por Raposo Tavares.

Fazendo parte da Colônia Santo Ângelo, assim como Dona Francisca, Agudo aparece pela primeira vez em um mapa no ano de 1800 e foram passados 57 anos para a chegada a primeira leva de imigrantes alemães na localidade de Cerro Chato (atual Agudo), margem esquerda do Jacuí. Esses alemães não vinham de comunidades rurais e desesperaram-se quando chegaram ao local. A primeira leva de imigrantes a chegar na nova terra tinha origem Pomerana (vindos da Região da Pomerânia, Alemanha). Mais tarde outras famílias vieram somar-se a essas. Foi assim que iniciou o povoamento e a colonização da Colônia Santo Ângelo, atual Agudo. O nome ao município foi dado em função de um morro, localizado a oeste da sede de forma pontiaguda e com 429 metros de altitude.

Hoje, Agudo é um município emancipado em 1959 dos municípios de Cachoeira do Sul e Sobradinho, com uma população de 17.833 habitantes em seu território de 536 km² (IBGE, 2004). Possui uma taxa de analfabetismo (2000) de 8,46% e uma expectativa de vida de 73,24 anos, bem como um alto PIB per capita (2002) de R\$ 9.758,00. Assim como os demais municípios, a economia de Agudo é

basicamente agrícola, sendo o arroz, fumo e moranguinho, os carros-chefes da economia local (Figura 8).



Figura 8 - Instituto Cultural Brasileiro-Alemão, Agudo.

Fonte: autora.

2.2.9 Restinga Seca

O município de Restinga Seca teve seu início na doação de sesmarias (os primeiros proprietários de terras em Restinga foram: Manoel dos Santos Pedroso, Jerônimo Dornelles de Souza, Antônio Gonçalves Borges, Miguel Martins Pinto e Antonio Rodrigues, no ano de 1817) . Posteriormente, com a estrada de ferro Porto Alegre – Uruguaiana, em 1885, havendo a necessidade de uma caixa d’água para abastecer o trem, o primeiro nome desta terra foi “Caixa D’água”. Mais tarde, a localidade passou a ser conhecida como Restinga Seca, pois a caixa d’água estava próxima a uma sanga ou restinga.

Foi somente em 1857, que os primeiros alemães estabeleceram-se na região, o que significa dizer que a colonização de Restinga Seca diferencia-se dos demais municípios da Quarta Colônia por ser marcado pela diversidade racial (índios, portugueses, alemães, italianos e negros). Oficialmente, o município foi criado em 1959 após emancipação de Cachoeira do Sul.

Segundo dados do IBGE (2004), Restinga Seca possui 16.994 habitantes e um território de 962 km². É, juntamente com Agudo, uns dos municípios mais populosos que integram o Condesus/Quarta Colônia. Possui um alto índice de analfabetismo 10,39% e uma menor expectativa de vida (69 anos) se comparado aos demais municípios integrantes do consórcio. Sua economia tem destaque para a produção agrícola, pecuária e industrial com forte destaque para a indústria moveleira. Seu PIB per capita de R\$ 10.533,00, ficando abaixo apenas do PIB per capita da população de Pinhal Grande (que possui um terço da população de Restinga Seca) (Figura 9).



Figura 9 – Balneário das Tunas, Restinga Seca.

Fonte: autora.

2.3 O CONSÓRCIO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA QUARTA COLÔNIA, O CONDESUS

O Consórcio de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia, o Condesus/Quarta Colônia foi criado oficialmente em 05 de agosto de 1996, como sendo uma entidade de personalidade jurídica de Direito Privado, sem fins lucrativos, que promove os interesses de seus nove municípios membros. Nesse sentido, o consórcio tem o papel de planejar, captar recursos e executar, por meio de parcerias, ações, projetos e programas que visem o desenvolvimento sustentável da Quarta Colônia. Contudo, este rito simbólico de assinar um estatuto de fundação com suas implicações regimentais é apenas um marco, um evento, por trás dele encontramos toda uma história de costuras, emendas, arranjos, encontros e desencontros para que no dia 05 de agosto de 1996 efetivamente ocorresse a homologação de seu estatuto. Assim, procurou-se resgatar um pouco essa tessitura anterior de eventos que propiciaram sua criação.

Em 1988, no Município de Silveira Martins (recém emancipado de Santa Maria) nasce o **Projeto Identidade**, promovido pela Secretaria de Cultura e Turismo de Silveira Martins. Com ele também nascem ações integradas com os demais municípios. Neste projeto buscou-se a valorização do patrimônio cultural, natural e histórico desses municípios. Observa-se que os municípios como São João do Polêsine e Pinhal Grande ainda não haviam se emancipado, fato que ocorreu apenas em 1992. Com isso se fortalece a relação entre os mesmos, o que levou a criação do **Projeto Regional de Educação Patrimonial**, vencedor do Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade, em 1997, na categoria Educação Patrimonial. Esse projeto desenvolvido, de maneira planejada e sistemática, ao longo de 4 anos nos nove municípios envolveu 290 professores, 120 escolas, 2985 alunos e pais e membros das comunidades. Com esse projeto foi possível provocar na região um novo olhar, um olhar de valorização de seus saberes e seres.

Como fruto do Projeto Regional de Educação Patrimonial, em 1994, a região é indicada como **Área Piloto da Reserva Biosfera da Mata Atlântica**.

Já em 1995, a região é indicada para participar do Programa de Execução Descentralizada (PED) do Rio Grande do Sul em convênio como Programa Nacional do Ministério do Meio Ambiente (PNAM) e Banco Mundial. Nesse período é

apresentado o **Projeto de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia** (PRODESUS/ Quarta Colônia) com objetivo de

... implementar ações para o desenvolvimento sustentável através do manejo adequado dos recursos naturais renováveis, da recuperação de áreas degradadas e enriquecimento das florestas nativas, integradas ao fortalecimento da agricultura ecológica e diversificada e a usos múltiplos de patrimônio cultural, destacando-se dentre estas a implantação de programas de turismo ecológico, rural e cultural, permeando estas ações com um processo formal e informal de educação ambiental, que buscará reduzir os impactos decorrentes dos sistemas tradicionais de manejo, permitindo assim preservar e recuperar o patrimônio ambiental da Quarta Colônia e estabelecer modalidades sustentáveis e inovadoras de renda. (Projeto de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia do RS. Programa Nacional da Mata Atlântica - Projeto de Execução Descentralizada, 1995, p.11).

Para administrar o projeto acima é criado o CONDESUS/Quarta Colônia, com a missão de promover o desenvolvimento da Quarta Colônia em base nos princípios de sustentabilidade social, cultural e ambiental, tendo delineado os seguintes objetivos organizacionais:

- promover a integração cultural, social e econômica da Quarta Colônia;
- propor, planejar e executar programas, projetos e ações associadas que visem o desenvolvimento local e regional fundamentando-se em princípios éticos pela vida e a sustentabilidade social e ambiental da Quarta Colônia;
- fomentar a integração local e regional independente de posições políticos/partidárias, religiosas ou étnicas;
- atuar através de programas que visem uma relação solidária e fraterna entre os municípios respeitando as individualidades locais.

O consórcio vem desenvolvendo a partir de então inúmeros projetos em parceria com outros órgãos, como a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae), a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), a EMATER-RS (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Sul), entre outros. Dentre os projetos desenvolvidos no consórcio destacam-se:

- **Programa de Habitação Rural e Urbana da Quarta Colônia**

Neste projeto através de mutirões serão propiciadas melhorias das condições de moradia dos trabalhadores rurais e urbanos dos municípios membros do consórcio, totalizando 350 beneficiários. Observa-se no contexto do projeto a necessidade de fixar as famílias em seus locais de origem e evitar bolsões de misérias nos municípios envolvidos. Por isso foram também contemplados com cursos de capacitação para a produção de húmus, manejo do lixo doméstico e produção de hortifrutigranjeiros para consumo doméstico.

- **Redes de produção e comercialização de produtos agroecológicos da Quarta Colônia, a Casa da Quarta Colônia (terminal de comercialização da Quarta Colônia)**

Projeto sistêmico que procura, inicialmente, diagnosticar a situação da produção de todos os produtos produzidos pelos moradores da região do consórcio, sendo em seguida realizado um estudo de mercado para conhecer a opinião local e regional dos consumidores finais e comerciantes de hortifrutigranjeiros e produtos coloniais da Quarta Colônia. Posteriormente, foram realizados seminários com os produtores e diagnósticos técnicos nos locais de produção, sendo levantando propostas técnicas e de qualificação das condições de produção, bem como todos os aspectos necessários de exigências sanitárias, fiscais e de gestão de negócios. Para isso ocorreram eventos de investimento em capacitação, investimento em infraestrutura e animação sócio-cultural. Está prevista a construção de um terminal de comercialização, à margem de uma rodovia movimentada na região, que contará com uma infraestrutura básica para que os produtores através de uma cooperativa vendam seus produtos. Essa cooperativa está em fase de formação e prevê que esses cooperados sustentem futuramente o funcionamento da Casa da Quarta Colônia.

- **Inventário do Patrimônio Histórico da Quarta Colônia**

O objetivo desse projeto foi inventariar o patrimônio arquitetônico/histórico dos municípios membros do consórcio e propor instrumentos legais para a sua preservação e valorização. Dentre suas etapas iniciais estão a sensibilização da comunidade e o estímulo ao estudo da arquitetura rural e urbana da Quarta Colônia, tendo início num esforço conjunto, prefeituras e escolas, visando a Educação Patrimonial das crianças e de seus familiares. Acredita-se que a forma inicial desse

projeto é fundamental para o sucesso do mesmo, pois propõe primeiro conhecer e valorizar, abrindo o diálogo de maneira construtiva e não impositiva através de leis e decretos municipais.

- **Sinalização da Quarta Colônia**

Com esse projeto, o consórcio busca sinalizar as principais rodovias (municipais e estaduais) que dão acesso aos municípios, bem como sinalização dos elementos culturais (naturais e históricos), e a região que é Área Piloto da Reserva da Mata Atlântica. Faz parte do projeto também o envolvimento da comunidade local através de palestras para os alunos do ensino fundamental e médio quanto à conservação do patrimônio cultural.

- **Parques Paleontológicos Integrados da Quarta Colônia**

Este projeto tem como objetivo preservar áreas com afloramento do período Triássico³ através da criação de infra-estrutura para o desenvolvimento de pesquisas científicas e de educação ambiental e patrimonial. Prevê a demarcação e desapropriação de áreas específicas em toda a região e inicialmente concentrado nos municípios de Aguda, Dona Francisca e São João do Polêsine, visto que esses já estão adiantados no reconhecimento de áreas para tal. Inicialmente, previa a criação de quatro museus comunitários e um centro de apoio à pesquisa paleontológica da Quarta Colônia. Contudo, o projeto tomou um rumo grandioso com a possibilidade de criação de Museus Nacionais do Período Triássico na região.

- **Sinalização da Rota Paleontológica da Quarta Colônia**

Em função do projeto anterior, criou-se a necessidade de demarcar os sítios paleontológicos, protegendo-os e promover as pesquisas neles.

- **Turismo Rural Integrado da Quarta Colônia: Fase I e Fase II**

³ Os dinossauros viveram na Era Mesozóica e essa época se divide em três períodos: o Triássico (de 230 a 195 milhões de anos atrás), o Jurássico (de 195 a 135 milhões de anos atrás) e o Cretáceo (de 135 a 65 milhões de anos atrás).

Período Triássico: Nesse período apareceram **os primeiros dinossauros e pequenos mamíferos**. Muitos répteis já habitavam a Terra.

Período Jurássico Os imensos dinossauros herbívoros apareceram, pois havia bastante alimento. Surgiram também os grandes crocodilos. Já os mamíferos continuavam pequenos. Nesse período, nasceram os primeiros répteis voadores, os *Pterossauros*.

Período Cretáceo: Surgiram os *Pterossauros* mais evoluídos, e os mamíferos ainda mantinham-se pequenos. O término desse período aconteceu há 65 milhões de anos, marcando também o fim dos dinossauros.

Realização de diagnósticos das potencialidades locais e regionais e, posteriormente, iniciar o processo de formatação dos produtos. A Fase I do projeto permitiu reconhecer a importância da região como um centro promissor de destinação turística pela sua diversidade. Todavia, foram identificadas muitas carências e problemas que devem ser observados antes de ofertar um produto turístico. Para solucionar estes problemas, o projeto entrou em uma segunda fase (Fase II), onde foi utilizada uma metodologia de intervenção para promover o desenvolvimento sustentado, priorizando o fortalecimento dos negócios por meio de Arranjos Produtivos Locais. Para tanto foram realizados encontros com grupos de produtores por tipo de produto com consultores técnicos de áreas específicas, como: piscicultura, design, cooperativismo, entre outros.

- **Programa de Fruticultura Irrigada da Metade Sul/ Quarta Colônia**

Este projeto visa a produção agroecológica através da capacitação de produtores nas tecnologias agroecológicas e em sistemas associativos de produção e comercialização. O resultado foi a criação de um *paking-house* (terminal de comercialização) no Município de Dona Francisca.

- **Planejamento Ambiental da Quarta Colônia (Pró-Guaíba, Fase II)**

Durante o processo de avaliação e seleção dos projetos, a proposta apresentada pelo consórcio foi destacada por ser a única sistêmica dentre todas propostas concorrentes. Em função de sua complexidade e magnitude foi alocada na fase II do Pró-Guaíba e, infelizmente, não houve a finalização da fase I até o momento. Sendo assim os recursos destinados a essa obra (vinte milhões de reais) encontram-se, teoricamente, parados aguardando os trâmites necessários para a conclusão da fase I do Pró-Guaíba.

Este projeto prevê a realização do Plano Diretor de cada um dos municípios do consórcio nos moldes determinado pelo Estatuto da Cidade⁴ (Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001). Muito embora os municípios não tenham obrigatoriedade de fazer

⁴ O Estatuto da Cidade (Lei Federal 10.257, em 10 de julho de 2001) é a lei que regulamenta a política urbana nacional, expressa nos artigos 182 e 183 da Constituição Federal. Ele é fruto de 12 anos de discussões e seu principal objetivo é garantir o direito de todos à cidade, ou seja, às riquezas naturais, aos serviços, à infra-estrutura e à qualidade de vida.

tal plano pois não estão enquadrados dentro dessa lei, existe uma grande preocupação em preservar a cobertura florestal, dando continuidade a preocupação com o manejo sustentável na reversa de biosfera da Mata Atlântica.

Os projetos acima desenvolvidos pelo consórcio revelam suas preocupações primárias e estão ao encontro com suas propostas iniciais (objetivos já mencionados nesse capítulo). A leitura dos mesmos (realizadas durante a pesquisa de campo) em sua íntegra revela uma grande orientação sistêmica, no qual a região é projetada como um todo integrado. Em momento algum se vê um projeto pontual, ou seja, atacando uma problemática pontual. Por exemplo, o projeto de sinalização da Quarta Colônia poder-se-ia estabelecer simplesmente a necessidade de uma orientação aos motoristas que trafegam pela região seja a trabalho ou passeio. Contudo, sua perspectiva é mais ampla, busca orientar a comunidade através de ações pontuais dentro do projeto de esclarecimento sobre seu patrimônio histórico e ambiental, desde as gerações mais novas e apostando nela como disseminador em sua família. Essa integração entre projetos e comunidade é uma marca presente e constante nos projetos propostos pelo consórcio.

Capítulo 3

REVISITANDO A LITERATURA: O SABER PRODUZIDO QUE CIRCUNDA O FENÔMENO EM ESTUDO

Capítulo 3

3 REVISITANDO A LITERATURA: O SABER PRODUZIDO QUE CIRCUNDA O FENÔMENO EM ESTUDO

O objetivo proposto por este estudo é buscar a compreensão do mundo vivido pelos gestores de um consórcio de nove prefeituras. Assim, a revisão bibliográfica que se apresenta neste capítulo, são reflexões que instigam a pensar alguns aspectos que se consideram relevantes ao estudar a experiência de gestores de uma organização que visa promover o Desenvolvimento Sustentável (DS) de uma região através de uma aliança estratégica.

Ao abordar a problemática do ser-gestor de um consórcio, tendo como perspectiva a compreensão do significado para tais gestores, exigiu um entendimento preliminar, não do fenômeno específico em si, pois isto descaracterizaria a natureza legitimamente fenomenológica do estudo, mas de aspectos gerais dos conhecimentos existentes que gravitam em torno desta questão e observados como fundamentais para uma compreensão mais profunda e abrangente do tema. Assim para melhor situar o fenômeno a ser estudado buscou-se refletir sobre cinco temas considerados fundamentais. A primeira seção desta reflexão focaliza a questão do desenvolvimento sustentável; num segundo momento discute o tema poder. Posteriormente, apresenta-se uma discussão teórica sobre cultura. Num quarto momento, discute a organização e seu ambiente. Por fim, apresenta-se uma revisão do conceito de estratégia, destacando sua função de elo entre a organização e o ambiente; ainda nessa seção revisa-se a teoria sobre adaptação estratégica e mudança bem como a questão da aliança estratégica desenvolvida pelas organizações.

3.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O tema desenvolvimento sustentável (DS), que se discute nesta seção, faz-se presente em função dos propósitos desenvolvidos pela organização em estudo, que traz em seu nome o tema ora proposto. O Consórcio de Desenvolvimento Sustentável/Quarta Colônia foi criado para promover o desenvolvimento da região e tem, entre suas finalidades,

implementar ações para o DS através do manejo adequado dos recursos naturais renováveis, da recuperação de áreas degradadas e enriquecimento das florestas nativas, integradas ao fortalecimento da agricultura ecológica e diversificada e a usos múltiplos do patrimônio cultural, destacando-se dentre estas a implantação de programas de turismo ecológico, rural e cultural, permeando estas ações com um processo formal e informal de educação ambiental, que buscará reduzir os impactos decorrentes dos sistemas tradicionais de manejo, permitindo assim, preservar e recuperar o patrimônio ambiental da Quarta Colônia e estabelecer modalidades sustentáveis e inovadoras de rendas compreendidas no território dos municípios consorciados. (CONDESUS/QUARTA COLÔNIA, 1996, p.6).

Assim, esse subtítulo visa discutir alguns pontos sobre a questão do desenvolvimento sustentável e ampliar a compreensão das dificuldades enfrentadas pela organização em estudo.

Os passos do movimento ambientalista, em âmbito mundial, são caracterizados por Leis e D'amato (1995), como se pode observar no Quadro 1. No Brasil, segundo Montibeller (1999) e Leis (1996), o ambientalismo ganha força nos anos 70, marcadamente pela ação do Estado e da sociedade civil, sendo que esses dois atores mantêm entre si relações ao mesmo tempo complementares e contraditórias. Enquanto a sociedade civil procura denunciar a degradação ambiental, forçando o Estado a agir, este, por sua vez, aprimora a legislação, contudo, resistindo em reconhecer a problemática ambiental e encabeçar os esforços para impedir a degradação e preservar o ambiente.

Quadro 1- Os passos do movimento ambientalista em âmbito mundial

Anos 50	O movimento era visto como uma preocupação científica.
Anos 60	A preocupação atinge os movimentos não-governamentais.
Anos 70	Período da institucionalização do ambientalismo, pois é quando ocorre, em Estocolmo, a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente. Nessa Conferência, realizada em 1972, surge o termo Ecodesenvolvimento para designar a necessidade de promover e implementar estratégias ambientais adequadas para um desenvolvimento socioeconômico equilibrado. Mais tarde, tal termo vem a ser substituído pela designação Desenvolvimento Sustentável (DS).
Anos 80	A Comissão Brundland sintetiza o conceito de DS, no relatório Nosso Futuro Comum: "o DS é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades" (Nosso Futuro em Comum, 1991:46). Também, nesse período, os

	partidos verdes ganham destaques.
Anos 90	As organizações começam a adotar estratégias para atrair o emergente mercado verde. Ocorre a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a ECO-92 ou Rio 92, promovida pela ONU (Organização das Nações Unidas). O resultado desse encontro pode ser visto na Agenda 21, uma declaração elaborada que é considerada como um programa estratégico universal para obtenção do DS no século XXI.
Séc. XXI	Em fevereiro de 2005, entra em vigor o Tratado de Kyoto, ratificado por 141 países que se comprometem a reduzir a emissão de gases poluentes que produzem em 5,2% até 2012 em relação aos níveis de 1990. Seu objetivo é criar métodos e procedimentos dos países envolvidos na contenção de mudanças climáticas, contudo sofre forte retaliação dos Estados Unidos que se negam a assinar o documento.

Fonte: Autora da pesquisa a partir das obras de Cavalcanti (1995), Leis (1996), Leis e D'amato (1995) e Montibeller (1999).

Na década de 80, o movimento ambientalista no Brasil deixa de ser restrito e passa a ser multissetorial e complexo (VIOLA; BOEIRA 1990). É passada a fase de apenas denunciar a degradação ambiental e inicia-se “a busca de alternativas viáveis de conservação ou restauração de ambientes degradados, influenciando as agências estatais de meio ambiente, o poder Legislativo, a comunidade científica e o empresariado” (LEIS, 1996, p.102).

Já na década de 90, o ambientalismo brasileiro sofre a influência do Relatório de Brundtland bem como da Agenda 21 e passa a preocupar-se não apenas com a questão ambiental, mas a integrar esse tema com questões de desenvolvimento econômico-social. A relação antagônica que era proposta anteriormente entre ambiente e desenvolvimento passa a ser encarada como uma relação necessária de ser pensada.

A proposta de desenvolvimento sustentável suscita várias discussões acaloradas entre seus estudiosos, chegando a provocar uma séria divergência sobre sua possibilidade de implantação ou não (MONTIBELLER, 1999; ROHDE, 1998). A escolha entre conservação ambiental e crescimento econômico gera muitas vezes uma colisão frontal entre os dois lados. Para alguns autores (como os da corrente da economia ambiental neoclássica), é possível conciliar esses dois objetivos, enquanto outros divergem fundamentalmente dessa possibilidade. Contudo, a dimensão econômica não deve ser abandonada sob pena de se alijar a legitimidade desse

novo paradigma do DS, visto que se está inserido em uma sociedade de mercado e seria utopia despreocupar-se com essa dimensão.

No Brasil, nos anos 70, o crescimento econômico foi propagado como fundamental para inserção do país na modernidade econômica, onde seria necessário “fazer crescer o bolo” para depois o dividir. Confundiu-se, durante o regime militar, propositadamente, o desenvolvimento econômico-social com o crescimento econômico (MARTINS, 1995; GIANANTI, 1998; SACHS, 2002; BUARQUE, 2002). O conceito de crescimento econômico possui um sentido restrito, remetendo a uma proposta simples de aumento da capacidade produtiva da economia. O crescimento econômico pode ser visto através do índice do Produto Nacional Bruto (PNB) *per capita*, pela proporção receita nacional poupada e investidos, enfim vincula-se com o campo econômico. Já a proposta de desenvolvimento econômico alia os fatores do crescimento econômico com uma perspectiva social, onde passa a ser relevante o padrão de vida da população. Esse conceito, no entanto, fica limitado a uma visão do padrão de vida gerado por posses materiais e aumento da capacidade de consumo. Fica implícita a noção de progresso econômico e social capitalista, onde ocorre uma “fetichização” das taxas de crescimento econômico, tendo o homem como única referência, uma visão nitidamente antropocêntrica.

A partir do embate acima, ganha destaque o conceito de desenvolvimento sustentável que foge das amarras econômicas tradicionais e amplia a discussão sobre crescimento e desenvolvimento com a inclusão de variáveis ambientais, além das variáveis sociais e econômicas, bem como a preocupação com as gerações futuras (compromisso diacrônico). Anteriormente, havia uma polaridade acentuada entre o econômico e o social, sendo que o social abarcava a ênfase ambiental. Hoje, o ambiental se deslocou do social e adquiriu força própria, provocando com isso a quebra da polaridade existente e muitas vezes colocando-se em choque com o social, a favor do ambiental. Este trinômio: economia, sociedade e ambiente, encontrou no paradigma do DS sua sustentação. No Quadro 2, pode-se observar nos cinco critérios (dimensões) de sustentabilidade proposto por Sachs (2002) e Montibeller (1999).

Quadro 2 - As cinco dimensões do Desenvolvimento Sustentável

Critério	Componentes principais	Objetivos
Sustentabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de postos de trabalho que permitam a obtenção de renda individual adequada (à melhor condição de vida; à maior qualificação profissional); - Produção de bens dirigida prioritariamente às necessidades básicas sociais. 	Redução das desigualdades sociais
Sustentabilidade Ecológica	<ul style="list-style-type: none"> - Produzir respeitando os ciclos ecológicos dos ecossistemas; - Prudência no uso de recurso naturais não-renováveis; - Prioridade à produção de biomassa e à industrialização de insumos naturais renováveis; - Redução da intensidade energética e aumento da conservação de energia; - Tecnologias e processos produtivos de baixo índice de resíduos; cuidados ambientais. 	Melhoria da qualidade do meio ambiente e preservação das fontes de recursos naturais e energéticos para as próximas gerações
Sustentabilidade Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxo permanente de investimentos públicos e privados (destaque para cooperativismo); - Manejo eficiente dos recursos; - Absorção, pela empresa, dos custos ambientais; - Endogenização: contar com suas próprias forças. 	Aumento da produção e da riqueza social, sem dependência externa
Sustentabilidade Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Soluções adaptadas a cada ecossistema; - Respeito à formação cultural comunitária. 	Evitar conflitos culturais com potencial agressivo
Sustentabilidade Espacial/Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Desconcentração espacial (de atividades; de população); - Desconcentração/democratização do poder local e regional; - Relação cidade-campo equilibrada (benefícios centrípetos). 	Evitar excesso de aglomerações

Fonte: Montibeller F. (1999, p.30).

O termo DS é referência comum entre os autores que estudam a relação ambiente e sociedade, tanto que, na última atualização do dicionário Ferreira, o termo DS foi incorporado, pois

os antecedentes históricos indicam que o conceito de DS não é apenas mais um modismo ou uma idéia brilhante das Nações Unidas, mas uma construção teórica para organizar uma nova postura da sociedade diante dos desafios do presente e do futuro e consistente com o novo paradigma de desenvolvimento (FERREIRA, 2002, p.57).

Para Montibeller (1999), o DS é um paradigma de padrão normativo de acordo com Kuhn, onde o elemento chave é o princípio de sustentabilidade. Toda a transição de um paradigma para outro envolve inovações no mundo das idéias e na consciência da sociedade que está implicada. O novo paradigma de desenvolvimento lançou seus desafios no final da década de 60, com a publicação do relatório do Clube de Roma, “Os limites do crescimento”, em 1969. Nesse relatório, colocou-se em evidência a preocupação com os recursos naturais não-renováveis e a disposição da humanidade para exploração desses sem considerar sua perspectiva de esgotamento.

Em 1972, a Conferência das Nações sobre Meio Ambiente (Estocolmo) amplia a discussão do Clube de Roma, ao provocar um debate ideológico sobre estilos de desenvolvimento. Décadas depois, no Rio de Janeiro, em 1992, com a realização da Conferência das Nações Unidas de Desenvolvimento e Meio Ambiente (ECO-92), esse processo converge para propagar a proposta de DS e aprovação da Agenda 21, que identifica ações para desenvolvimento com proteção e preservação ambiental.

Atualmente, destacam-se duas correntes da economia ambiental que estudam a inter-relação entre as questões econômicas, sociais e ambientais,: a **economia ambiental neoclássica** e a **economia ecológica** (MONTIBELLER, 1999; LEFF, 2001). A corrente do pensamento econômico neoclássico parte do conceito de externalidade de Pigou (definido em meados de 1920), para o qual os recursos ou serviços ambientais podem receber uma valoração monetária. Contudo, até 1960, essa linha de pensamento não considerava relevante incluir as preocupações ambientais em suas considerações, a não ser esporadicamente. Com a crescente preocupação ambiental, incluindo regulamentações governamentais, altera sua postura e passa a colocar o componente ambiental como elemento ativo em sua corrente de pensamento. Essa linha de pensamento acredita que é possível a viabilidade do DS na sociedade capitalista e tenta amparar tal justificativa através de propostas como a de valoração monetária de bens e serviços ambientais; internalização as externalidades; proposição do poluidor paga; direitos de propriedade; valor econômico total dos bens e serviços; o método da valoração contingencial e análise benefício/custo ambiental (MONTIBELLER, 1999). A proposta dos pensadores neoclássicos está baseada na possibilidade de chegar-se a um *valor econômico presente* para o uso de um bem ambiental. Essa avaliação é

precária, pois se encontra restrita à visão de um avaliador, que de maneira idealizada deveria portar-se altruistamente com relação aos seus interesses presentes, bem como está centrada em cálculos matemáticos que estimam as necessidades de gerações futuras, apontando assim para os problemas da precária representatividade e da incomensurabilidade intergeracional de valores. Outro ponto que afeta inevitavelmente o cálculo de um valor econômico presente é o nível de renda e as condições de vida da sociedade onde um dado bem ambiental está inserido. Diante das dificuldades econômicas de uma determinada sociedade, a avaliação de um bem existente ou sua perda em valor monetário fica comprometida. As proposições dos neoclássicos, diante do exposto, enfrentam diversas críticas contundentes, que evidenciam suas dificuldades em atingir (mesmo que teoricamente) a proposta de DS através da valorização monetária de bem ambientais (MONTIBELLER, 1999; LEFF, 2001).

A segunda corrente, denominada de economia ecológica ou ecoeconomia, surge na década de 80, com uma proposta transdisciplinar que procura estabelecer uma relação entre os ecossistemas e o sistema econômico. Essa nova disciplina, a economia ecológica, parte dos princípios da Teoria Geral dos Sistemas.

Segundo os autores dessa corrente, até esse período não havia uma resposta aceitável para resolver os problemas ambientais com os modelos tradicionais de economia e ecologia, pois ambas as ciências evitavam-se proporcionando assim análises parciais e fadadas ao fracasso. A economia ecológica, ao contrário, surgiu a partir da problemática acima, para os quais é impossível a economia ignorar as questões ecológicas e vice-versa.

A economia ecológica, ou ecoeconomia,...trata de explicar o uso de materiais e energia em ecossistemas humanos, mas vai além da ecologia humana, pelo fato de integrar na análise desses fluxos a crítica aos mecanismos e preços de mercado e à valoração econômica da economia ambiental neoclássica (MONTIBELLER, 1999, p.95).

Assim, essa nova corrente de pensamento econômico ambiental, desde sua fundação, passou a atentar para a noção de capacidade de suporte (de carga) ou de sustentabilidade que diz respeito à busca pelo equilíbrio de um ecossistema. Contudo, é necessário que esse conceito passe por uma necessária redefinição de valores sociais e pessoais. Tais redefinições de valores enfatizam duas preocupações relevantes presentes na atual sociedade. A primeira preocupação

refere-se aos atuais padrões de consumo da sociedade e a segunda enfatiza a garantia de suprimentos (suporte) para as gerações futuras. Somente com uma séria consideração de tais fatores é que será possível obter uma limitação do consumo material atual, ou seja, somente assim será possível obter qualidade de vida sem comprometer o ambiente. Para a ecoeconomia, o mercado não é capaz de absorver todas as externalidades ambientais, como observam os neoclássicos. A única forma de o mercado absorver as externalidades seria através da pressão da sociedade e de políticas públicas reguladoras. Ao não absorver as externalidades, está-se incorrendo num processo denominado de troca ecologicamente desigual, onde o preço de mercado não considera o desgaste ambiental para produzir determinado bem.

Essa corrente afirma ser impossível definir os custos ambientais completos dos sistemas produtivos que têm reflexos para gerações futuras. Contudo, seria possível chegar perto de um preço ecologicamente corrigido através da taxação de impostos ecológicos advindos de uma insistente mobilização social para a criação dos mesmos. Ou seja, o mercado não capta as externalidades ambientais a não ser através de pressões externas de movimentos sociais e de políticas públicas ambientais. Entretanto, essas últimas estão aquém do efetivo papel que deveriam cumprir.

Martinez-Alier (1997) e Leff (2001), dois expoentes da econômica ecológica, restringem suas propostas (respectivamente a de ecologismo popular e de racionalidade ambiental) ao trabalhar com o conceito de espaço ambiental (área geográfica onde uma determinada comunidade se abastece de recursos do meio ambiente e onde elimina seus dejetos), como indicador para analisar a sustentabilidade de um país ou de uma região.

Sterling (1995; 2001) aponta uma síntese do que considera ideal para uma política da ecoeconomia, que pode ser observada no quadro abaixo.

Quadro 3 - Síntese de uma política econômico-ecológica de Sterling

Considerar a natureza (ou os recursos naturais) riqueza real e primária. É real e primária no sentido de que sua existência na forma natural é valor – e não apenas valor imputado. Esta riqueza aparece de duas formas, a saber, pelo estoque ou fonte de recursos e pela capacidade e habilidade da natureza para assimilar e reciclar o lixo e rejeitos produzidos pela sociedade;
Utilizar recursos naturais renováveis e não renováveis em taxas não superiores à produtividade sustentável dos sistemas naturais;
Minimizar o uso de energia e materiais e produção de rejeitos e de poluição;
Considerar todo o custo ambiental inerente à extração, produção, consumo e disposição de

materiais;
Promover, em relação ao produto, pela ordem: sua duração máxima em termos físicos e tecnológicos, seu reuso (nova utilização sem passar por transformação); conserto, reciclagem de materiais usados;
Minimizar a produção de lixo tóxico e reciclá-lo em sistemas fechados;
Priorizar a utilização de recursos locais para atender às necessidades locais.

Fonte: adaptado pela autora de Sterling (1995; 2001).

Conforme pode ser visto no preâmbulo acima, nas últimas décadas, tem sido incessante a busca por modelos e estratégias que efetivem a idéia do desenvolvimento sustentável na sociedade ocidental. Para o atingimento de tal proposta, os desafios são numerosos, entre os quais supõe-se abandonar a idéia de crescimento econômico rápido (AGENDA 21, 1992) e estabelecimento de regras justas entre os países para orientar o uso sustentável de recursos naturais. Essa visão, implica uma avaliação dos atuais padrões de consumo, uma proposta muito difícil quando se está dentro de um modelo de consumo mundial que pressiona as pessoas para o consumo e pressiona a natureza para seu esgotamento.

O Brasil detém uma posição privilegiada, nesse momento, pois conta com recursos naturais ainda em abundância (comparativamente a países desenvolvidos), o que lhe dá margem de escolha para conduzir suas estratégias de desenvolvimento. Aliado a isso, o fato do país estar passando por um processo de redemocratização, nos últimos anos, acabou por proporcionar uma maior autonomia ao poder público local para pensar a viabilidade do seu município e região⁵. Com isso, os municípios brasileiros (em grande parte) passaram a se preocupar com maior empenho em construir estratégias que levem ao desenvolvimento econômico, social e ambiental (JARA, 1998; BUARQUE, 2002). No caso dos municípios consorciados no Condesus, eles viram na emancipação política uma saída para seus problemas econômicos e sociais (na década de 60, são emancipados Faxinal do Soturno, Dona Francisca e Nova Palma; em 1988, Silveira Martins se emancipa de Santa Maria e Ivorá de Júlio de Castilho; e por fim, em 1992, são emancipados São João do Polêsine, de Faxinal do Soturno; e Pinhal Grande, de Júlio de Castilhos

⁵ Embora se ressalte que tal autonomia é estimulada pela Constituição, ela não reduz os riscos da transferência de responsabilidade para os municípios. Como também leva o Governo Federal a uma posição privilegiada de centralizador de recursos e que, por vezes, abandonando as funções sociais para assim obter redução de gastos. Uma discussão mais detalhada sobre os acertos e erros do processo de descentralização pode ser encontrado em Buarque (2002).

e Nova Palma). Essas emancipações fortaleceram os laços econômicos e sociais entre os municípios e promoveram uma série de ações conjuntas.

Para Veiga (1991; 1996; 2001), a redemocratização fez amadurecer dois projetos para o denominado “Brasil Rural”, que agora colocam a sociedade brasileira diante de uma incômoda alternativa estratégica. A primeira saída para as economias locais e regionais, voltadas para a área rural, seria de caráter setorial e visa maximizar a competitividade do chamado *agribusiness*. A segunda alternativa seria a diversificação, baseada na estratégia de diversificação das economias locais e regionais, tomando como base as pequenas propriedades rurais de caráter familiar e, assim, buscar tornar a atividade agrária mais pluriativa (SCHNEIDER, 2003). Para Veiga (2001), essa alternativa

*... em vez da especialização devoradora de postos de trabalho, pretende **diversificar as economias locais**, a começar pela própria agropecuária. Procura aquele tipo de dinâmica rural que resulta da diversidade multissetorial, fenômeno que costuma ser inviabilizado pela especialização produtiva do setor primário. A simbiose dos sistemas policultores com criação de pequenos animais e pecuária de leite é muito melhor que a monotonia de ilhas de monoculturas cercadas de pastagens extensivas por todos os lados. Também em termos de salubridade e de meio ambiente – duas das principais vantagens competitivas do século 21 – esta agrodiversidade é infinitamente superior à especialização. Veiga (2001, p.02).*

A proposta defendida por Veiga (2001) para o desenvolvimento sustentável encontra amparo no fato do Brasil ser eminentemente rural, segundo o próprio, embora os índices governamentais gerados desde o equívoco cometido durante o Estado Novo⁶ apontem no sentido contrário. Os dados divulgados sobre a urbanização do país levam uma pessoa a pensar equivocadamente que, ao investir na diversificação rural, se estaria optando, como aponta Veiga, por “gastar vela com mau defunto” (2002, p.113).

Em vários países, o desenvolvimento do mundo rural está ligado intimamente como a diversificação da economia local (RIEDL et. al., 2002), onde o mundo rural passa a ter um novo significado, uma nova legitimidade, que vai além da tradicional legitimidade alimentar. Essa nova legitimidade, denominada de identitária por Viard

⁶ Com o decreto-lei 311, de 1938, todas as sedes municipais transformaram-se em cidades, independente de suas características estruturais e funcionais. Isso provocou uma série de distorções da realidade brasileira, que de notoriamente rural transformou o Brasil em urbanizado (VEIGA, 2002).

(2000), em essência, amplia a visão tradicional que se impunha ao espaço rural, como fornecedor de alimentos da população urbana, para uma visão que procura revitalizar a representação do rural (principalmente para os urbanos) como símbolo de liberdade, paisagem, beleza, saúde e natural. Tal visão do mundo rural tem ampliado suas potencialidades até então estagnadas dentre as quais se destaca fortemente o exame da atividade turística em espaço rural (ALMEIDA, 2000; RODRIGUES, 2001; PETROCCHI, 1998; RUSCHMANN, 1997). O mundo rural se assume com um espaço multifuncional, que busca a valorização de seus recursos endógenos⁷ através de alianças com recursos exógenos (que fundamentalmente financiam o aproveitamento dos recursos endógenos, seja através do financiamento direto às propriedades rurais e/ou prefeituras, bem como indiretamente utilizando-se das benesses oferecidas no rural).

Froehlich (sd) atenta para o cuidado que se deve ter ao analisar as transformações impostas por essa nova dimensão dada ao mundo rural. A pluralidade, referenciada acima, que vem transformando as pequenas propriedades familiares no campo, pode ser vista como “imposições ou intervenções exógenas que obrigam os rurícolas ... a novas situações sociais, que nem sempre lhes são favoráveis nos jogos de força sociais” (sd, p.04). Segundo Froehlich, o advento da multifuncionalidade do espaço rural pode gerar uma grave crise de identidade no rurícola, pois o força a relegar sua histórica relação com a terra. Habilmente, Froehlich questiona se essa imposição não estaria transformando a população rural em atrações “como se fossem ‘fósseis vivos’ e suas precárias condições de vida e trabalho em signos de rusticidade e autenticidade” (sd, p.06). Diante do questionamento acima, ressalta-se o objetivo deste trabalho de compreender a experiência dos gestores na condução de uma organização com ênfase no DS, visto que as ações do Condesus/Quarta Colônia refletem diretamente na vida, no cotidiano dessa população rural.

O destaque ao desenvolvimento rural sustentável dado acima se deve exclusivamente em função dos nove municípios que integram o Condesus/Quarta Colônia, que juntos somam uma população total de 63.000 habitantes, sendo que

⁷ Como recursos endógenos, entende-se um amplo espectro de elementos como produtos agrícolas e agroindustriais, paisagem, fauna, flora, arquitetura, tradições populares, artesanato, gastronomia, festas, romarias e população local, que atua diretamente na construção dessa nova visão do mundo rural (VEIGA, 2002).

74,4% residem no meio rural⁸ (onde predominam unidades familiares de produção com até 20 hectares), contudo a totalidade da população desses pequenos municípios vive (sobrevive) em função de uma economia rural.

Ao abordar-se a questão do desenvolvimento sustentável, neste trabalho, procurou-se estudar o desdobramento que o assunto tem no mundo rural, visto que comunidades atingidas pelos projetos desenvolvidos pelo Condesus são notoriamente rurais.

3.2 PODER

A discussão sobre o poder nas organizações se faz presente devido à necessidade de um suporte teórico para compreender as condições que permitem dar vazão às questões de poder, conflito e política, que ocorrem nas organizações, em especial no Condesus/ Quarta Colônia. Tais questões perpassam toda e qualquer relação que se estabeleça entre as pessoas. Contudo, em algumas organizações, a evidência dessas (questões) é mais sentida por seus integrantes e comunidade envolvida. Independente da proposta de criação do Condesus, de ser um espaço que busque o desenvolvimento local, o fato de ele agregar nove municípios, sendo representados por seus prefeitos, torna-o uma arena marcada por disputas de poder, conflito e políticas. A compreensão teórica dessas questões irá permitir, durante a descrição das reflexões dos atores principais do Condesus, uma reflexão mais ampla de suas idiossincrasias.

O poder e o conflito podem aumentar a produtividade e a eficiência nas organizações ou, pelo contrário, reduzir substancialmente tais medidas. Os processos políticos podem direcionar estrategicamente a organização, alterando os rumos da própria organização, criando oportunidades para o desenvolvimento de determinadas áreas e penalizando outras. Compreender a existência de movimentos de poder durante a criação e desenvolvimento da organização e que coalizões são estabelecidas durante todo o processo irá auxiliar no entendimento das falas dos atores/gestores organizacionais.

⁸ Considera-se o previsto pelo decreto acima citado, onde mesmo pequenos municípios são considerados cidades. Assim, ao dizer que 74,4% da população vive no meio rural, está-se referindo àquela população que vive em propriedades rurais afastadas do centro do município (VEIGA, 2002).

Segundo Clegg (1996), na literatura ortodoxa, a noção de poder está arraigada à proposta de Weber, que define o poder, dominação e disciplina de maneira a vinculá-lo com o poder legítimo. Weber (2000) conceitua o poder como a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra a resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. Diferente do conceito de poder, a dominação, para Weber, é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis, já a disciplina é a probabilidade de encontrar obediência pronta, automática e esquemática a uma ordem, entre uma pluralidade indicável de pessoas, em virtude de atividades treinadas. Tal definição de poder está presa a um forte sentimento de estrutura hierárquica e relações entre os diferentes níveis, sendo o poder ilegítimo uma perturbação à estrutura de dominação.

Para Hardy e Clegg (2001, p.261), a definição de poder de Weber, ou seja, “a habilidade de fazer outros fazerem o que você quer que seja feito, se necessário contra a própria vontade deles”, ou a definição de poder de Dahl, de “fazê-los fazer alguma coisa que eles não fariam em outra situação”, apresentam uma visão que salienta mais os aspectos negativos do poder do que seus aspectos positivos. É dessa definição que partem a maioria das obras relacionadas a esse assunto na literatura (BOWDITCH; BUONO, 2002; SCHERMERHORN et al., 1999; STONER; FREEMAN, 1995; WAGNER; HOLLENBECK, 2002), muitas das quais indiferentes às várias críticas que sofre tal definição de poder, ficando limitadas a essa visão simplista de considerá-lo.

Hardy e Clegg (2001) evidenciam uma multiplicidade de vozes que falam sobre o poder e estabelecem uma análise mais profícua entre duas vozes dissonantes, que denominam de voz crítica e de voz funcionalista, as quais raramente se comunicam entre si.

A primeira das vozes consideradas como derivadas dos trabalhos de Marx e Weber, “enfoca a existência de conflitos de interesses e trata o poder como uma forma de dominação” (HARDY E CLEGG, 2001, p.262), estando o poder a serviço de poucos ao enredar-se nas estruturas organizacionais. O poder estava legitimado na forma de estruturas organizacionais, poder era dominação e as ações contrárias eram uma resistência a essa dominação. A denominada voz crítica procura confrontar “temas como dominação e exploração, mas parece ser cada vez menos relevante para aqueles que buscam coordenar ações coletivas”.

A segunda voz considerada por Hardy e Clegg (2001) é derivativa dos próprios estudos organizacionais. Nessa concepção, o poder é visto como distribuído por todas as estruturas formais da organização e procura-se analisar como os grupos adquirem e mantêm um poder não concedido a eles dentro dos padrões oficiais. O poder era definido como ações que estavam à margem da estrutura legítima e que, por sua vez, ameaçavam os objetivos organizacionais (HARDY E CLEGG, 2001, p.267) Diferentemente da voz crítica, não considerava os arranjos organizacionais como estruturas de dominação, mas considerava como autoridade formal, legítima e funcional.

A discussão que surge nos trabalhos de Thompons, Dubin, Mechanic, Bennis e Crozier (apud HARDY; CLEGG, 2001), onde os pesquisadores começam a levantar uma diferenciação entre o poder formal prescrito e o poder real (ilegítimo), abre caminho para discussões mais amplas do poder, aquele que é exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais aprovados por essas estruturas. O estudo de Crozier (1981) é considerado um marco para a integração do conceito de poder com a emergente teoria da firma (a incerteza de CYERT e MARCH, 1963), onde se revelou que a capacidade de controlar a incerteza (por funcionários que não detinham o poder formal) representava uma fonte potencial de poder. Os trabalhos dos teóricos do *management* conceituavam o poder de maneira a reservá-lo “primordialmente ao exercício de discernimento pelos membros da organização não sustentados por suas posições na estrutura formal” (HARDY e CLEGG, 2001, p.266).

Posteriormente, surge o modelo de Hickson (1970), definindo o poder em termos de “contingências estratégicas”, onde as subunidades estrategicamente contingentes são as mais poderosas, menos dependentes. Contudo tal modelo veio a sofrer inúmeras críticas em face de pressuposições equivocadas de que as subunidades seriam coesas e consensuais.

Outra abordagem teórica, semelhante à visão das contingências estratégicas, é a visão da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; PFEFFER, 1981; MINTZBERG, 1983; MORGAN, 1996), na qual os recursos (informação, incerteza, especialidade técnica, credibilidade, posição, acesso, controle, dinheiro, recompensas e sanções entre outros) são identificados como bases de poder. Segundo Pettigrew (1977; 1987; 1996), os atores organizacionais devem estar atentos ao contexto e assim ao controle e uso desses recursos. A política, para

Pettigrew e Hickson, é justamente a mobilização de poder através desses recursos, uma visão que corrobora com o pensamento de que o poder usado fora da estrutura formal é ilegítimo ou disfuncional. Apenas a consideração dos recursos escassos não bastaria para elaborar uma análise do poder na organização, é necessária uma abordagem contextual do processo.

O resultado dessas vozes funcionalistas na organização é uma orientação gerencialista, onde o conceito de poder estava reservado para os membros da organização não sustentados por suas posições na estrutura formal, através do uso ilegítimo ou informal de recursos. Como concluem Hardy e Clegg (2001, p.282), “na abordagem funcionalista, o poder é uma ferramenta de ‘desorganização’ política usada pelos oponentes dos gerentes. Algumas vezes, o poder é usado pelos gerentes, mas apenas para repelir esses ataques ilegítimos.”

Da voz crítica, instaurada por Marx e Weber, partiram novos trabalhos investigativos sobre os meios de dominação, sendo o poder usado para evitar o conflito. Por outro lado, os trabalhos dominantes na literatura de administração voltaram-se para o estudo do poder para vencer conflitos. Ressalta-se que os estudos de Follett (GRAHAM,1997) são contrários a essa proposição do poder para sobrepujar a oposição de outro e da política como sendo o uso do poder para alcançar objetivos ilegítimos.

Na busca para superar essa divisão entre duas visões de poder, bem como superar as deficiências contidas em ambas, Hardy e Clegg (2001) apontam para os estudos de legitimação e para os trabalhos de Foucault, como forma de suplantar as visões estreitas de poder arraigadas na literatura crítica e na funcionalista e estabelecer uma tentativa de união (ligação) entre essas vozes.

Pettigrew (1977) foi um dos pioneiros ao introduzir, na esfera organizacional, o conceito de poder como processo de criação de legitimidade gerencial. Contudo, como se observa na literatura:

...a idéia de usar o poder para gerenciar significados e criar legitimidade nunca foi utilizado de forma significativa por escritores funcionalistas ... que continuaram a centrar seus trabalhos no fator dependência e a definir poder em termos de conflito e ilegitimidade. (HARDY; CLEGG, 2001, p.273).

Já na obra de Foucault (1996; 1997), o poder assume facetas diversas. Com ele, cai o véu do poder e nascem os micros poderes que atuam na sociedade. O poder é, agora, visto como um caleidoscópio com múltiplas possibilidades.

De uma certa forma, o que Foucault (1996; 1997) fez foi tentar restabelecer o poder, minar a existência de apenas um lugar do poder. Ele insistiu em instaurar de volta o poder das diferenças que, de certa forma, foi podado. Foucault, por seu lado, celebra a consagração de múltiplos poderes não como algo que se tem ou que, por hora, não se possui, mas o poder que surge de práticas relacionais, disseminado pela estrutura social. Rejeita, assim, todas as concepções anteriores, como a teoria soma zero, de que o poder é lugar de privilégios. Todo exercício do poder, prevailecimento de uma certa verdade, dá-se pelo discurso, devido à sua produção, acumulação, circulação e funcionamento. Afinal, o que diz condena ou salva, em função do discurso, classifica-se, seleciona-se quem está com a verdade e detém o poder. Ele, o poder, não se fixa em lugar algum, só pode ser entendido em sua circularidade, ou seja, na malha da rede social na qual os indivíduos agem, como ponto de transmissão do poder, sofrem e praticam e não são apenas alvos do poder.

Foucault (1997), em a *Vontade de Saber*, explicita o que ele entende por poder e o que seriam apenas algumas formas terminais de entender o poder. Convém retomar-se seus ensinamentos. Primeiramente, Foucault diz não entender o poder apenas como forma do Estado, munido de conjuntos de instituições e aparelhos, para garantir a sujeição dos indivíduos. Em segundo lugar, diz ele, “também não entendo poder como modo de sujeição que, por oposição à violência, tenha a forma de regra”. Por fim, “não entendo como um sistema geral de dominação exercida por um elemento ou grupo sobre outro e cujos efeitos, por derivações sucessivas, atravessem o corpo social inteiro”. (1997; p.88).

O interessante, na obra de Foucault (1996; 1997), é que seus estudos não partem do centro da legitimação do poder, mas tenta captar o poder pelas suas ramificações, como ele próprio faz questão de dizer, “lá onde o poder se torna capilar” (1996, p.182). Foucault, na contramão da maioria dos estudos sobre poder, realiza uma inversão em seus estudos sobre poder ao partir da periferia para ver melhor os efeitos do poder nos indivíduos.

Nas próprias palavras de Foucault encontra-se seu conceito de poder:

O poder está em toda à parte; não porque engloba tudo e sim porque provém de todos os lugares...Sem dúvida, não devemos ser nominalistas: o poder não é uma instituição e nem uma estrutura, não é uma certa potência de que alguns sejam dotados: é o nome dado a uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada. (FOUCAULT, 1997, p.89).

Ao reconhecer o poder como intrínseco a toda organização, a partir do conceito de Foucault, está-se reconhecendo que a política, os conflitos e os interesses são aspectos inerentes da vida organizacional e não uma disfunção advinda do uso (ou mau uso) do poder. A política organizacional é “mais claramente manifesta nos conflitos e jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das atenções, bem como incontáveis intrigas interpessoais que promovem desvios no fluxo da atividade organizacional” (MORGAN, 1996, p.152), ou “a luta tanto para alcançar quanto para escapar do poder” (HARDY; CLEGG, 2001, p.279). A política organizacional pode ser analisada a partir das relações de interesses, conflitos e poder estabelecidos na diversidade organizacional, em cada um dos atores envolvidos. As análises dos interesses dos atores organizacionais apresentam-se como relevantes para compreensão da política organizacional. Morgan apresenta três áreas de interesses que estão interligadas, ou seja, interesses de tarefas; interesses de carreira e interesses extramuros. Esses três domínios podem interagir e/ou permanecer separados e fazem parte do jogo político estabelecido nas relações organizacionais; são os conflitos que surgem no particular (idiosincrasias pessoais) e no coletivo (interesses organizacionais entre grupos rivais ou coalizões).

Para muitos autores (MORGAN, 1996), o poder é o meio através do qual os conflitos de interesses organizacionais serão resolvidos. Para isso, contam com as fontes de poder, que são utilizadas para modelar a vida organizacional. Com isso, esses autores pretendem ajudar a compreender a dinâmica do poder dentro da organização e como os membros exercem suas influências. Borenstein (1996), em sua análise das bases e fontes de poder expõe as propostas de diferentes autores (FRENCH; RAVEN, 1968; CROZIER; FRIEDBERG, 1977; PFEFFER, 1981; MINTZBERG, 1983; MORGAN, 1996; GALBRAITH, 1999) para entendimento do uso do poder efetivo entre as partes. A proposta analítica das fontes de poder apresentada por Morgan (1996) pode servir de subsídio para ampliar a discussão do poder na dinâmica da vida das organizações e identificar as várias maneiras pelas quais os membros da organização podem tentar exercer a sua influência. A seguir, apresentam-se as fontes de poder encontradas em Morgan (1996), ao longo de sua obra, que permitem aos membros da organização fazerem seus jogos de poder de acordo com seus interesses:

- autoridade formal;
- controle sobre recursos escassos;

- uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos;
- controle do processo de tomada de decisão;
- controle do conhecimento e da informação;
- controle dos limites;
- habilidade de lidar com a incerteza;
- controle da tecnologia;
- alianças interpessoais, redes e controle da organização informal;
- controle das contra-organizações;
- simbolismo e administração de significados;
- sexo e administração das relações entre os sexos;
- fatores estruturais que definem o estágio da ação;
- o poder que já se tem.

Morgan (1996) não pretende com suas fontes delimitar o fenômeno do poder, sabe que o debate é muito mais exaustivo do que a apresentação proposta de análise de fontes, contudo elas servem de ferramentas de trabalho para analisar a política organizacional.

3.3 CULTURA

O tema cultura está presente neste trabalho devido à necessidade de um maior entendimento da sua dimensão em uma organização composta de maneira tão ampla como o Condesus/Quarta Colônia, organização essa que tem como um de seus objetivos a aproximação dos municípios envolvidos, buscando sinergia de ação nos objetivos de desenvolvimento local/regional. Entretanto, historicamente, sabe-se que as rivalidades entre as províncias italianas foram importadas junto com seus imigrantes na época da colonização. Tal rivalidade entre os grupos imigratórios incluía discussões religiosas, econômicas e políticas (SANTIN, 1986; 1990).

O surgimento e a formação das colônias italianas no Rio Grande do Sul originou-se devido às dificuldades pelas quais a Itália passava no século XIX. A unificação italiana veio ocorrer tardiamente, apenas em 1870, contudo, no norte da Itália, ainda existia um regime feudal, onde os agricultores eram obrigados a trabalhar para sua subsistência mínima e em condições servis. Essa situação

precária serviu de estímulo às emigrações italianas, principalmente do norte da Itália. Já no Brasil, o movimento abolicionista ganhava forças e a necessidade de mão-de-obra para o trabalho era latente. Com a proibição provisória da emigração alemã, em 1859, pelo governo prussiano, o governo brasileiro passa a voltar suas atenções para os colonos da Itália. Observa-se que, já em 1848, para estimular a vinda de imigrantes foi criada a Lei Geral nº 514, que instituía a criação de terras devolutas para cada província do Império, que serviriam ao propósito de colonização.

No Rio Grande do Sul, os imigrantes italianos chegaram a partir de 1870, e foram encaminhados para regiões montanhosas com densas florestas. Assim surgiram os quatro centros de colonização:

1ª Colônia: Conde d'Edu, hoje conhecida com município de Garibaldi;

2ª Colônia: Princesa Isabel, atual município de Bento Gonçalves;

3ª Colônia: Fundo de Nova Palmira, rebatizada mais tarde de Caxias, sendo o atual município de Caxias do Sul;

4ª Colônia: O Quarto Núcleo de Colonização Italiana foi formado em 1876, com o nome de *Cittá Bianca* devido às barracas serem cobertas com lençóis brancos; uma década depois mudaram a denominação para *Cittá Nuova* e hoje é o local que sedia o município de Silveira Martins.

A região da Quarta Colônia de imigração italiana no Brasil foi formada por imigrantes vindos de várias partes da Itália, em especial das regiões de: Vêneto (62%), Friuli – Venezia Giulia (20%), Tirol (Áustria - 8%), Trentino (3,5%), Lombardia (3,5%), Piemonte, Toscana, Emilia Romagna e outras regiões (ANTONELLO, 1995, p.29)⁹. Esses imigrantes, ao chegar no Brasil, e em especial à região em estudo, trouxeram na bagagem essa rivalidade histórica entre as regiões na Itália. Assim, a organização em estudo pretende irromper um passado de rixas, mortes, emboscadas e criar uma força de coesão cultural em torno da ascendência italiana na região.

Diante desse preâmbulo histórico, abre-se a necessidade de aprofundar o campo teórico sobre cultura e como ela afeta e reflete questões organizacionais,

⁹ Existem inúmeros trabalhos sobre o histórico da imigração italiana no Brasil, entre eles destaca-se Costa, 1974; De Boni; Costa, 1984; Hutter, 1987; Manfroi, 1987; Manfroi, 1975; Righi et al., 2001.

bem como apresentar uma discussão sobre encontro de culturas distintas (como no caso de aquisições, fusões, *joint ventures* e outras organizações misturadas). Isso permitirá compreender melhor o processo de formação da Quarta Colônia, suas dificuldades e a busca de uma união regional, em nome de uma identidade cultural que proporcione prosperidade local/regional e compreender como os gestores do consórcio refletem essas demandas.

Em 1980, Linda Smircich apresentou um artigo sobre cultura organizacional, denominado *Corporate culture: the hard to change values that spell success or failure*, o qual provocou um divisor de águas dentro do tema (AKTOUF, 1993; MORGAN, 1996; MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Com esse artigo ficou claro que os autores organizacionais tratavam o conceito de cultura organizacional de duas formas. A primeira linha de autores vê a cultura organizacional como uma variável, isto é, a organização tem uma cultura, que muda com o passar do tempo. Smircich e Calas (1992, 1993, 1999) denominaram essa corrente de *main stream*, isto é, “corrente predominante” na teoria das organizações. Já a segunda linha de autores acredita que a organização é uma cultura, isto é, expressão cultural dos membros da organização.

Outro artigo que trata dessa disputa entre conceitos é de Martin e Frost (HARDY et al., 2001) para os quais

a cultura como variável (na linha dos estudos da cultura corporativa dos anos 70), ou cultura como metáfora (conforme o tratamento do simbolismo dos anos 80 e 90) evolui para visões compreensivas: a cultura como capital cultural, como conhecimento; a cultura como modelo de vida ou estilo (com relações próximas à estética), ou para a abordagem da transnacionalização, com amplitude quase ilimitada das possibilidades analíticas que oferecem as interorganizações (fusões, alianças estratégicas, parcerias) e as organizações virtualizadas. (FISCHER; MAC-ALLISTER, 2001, p.255).

Um dos autores que trata a cultura organizacional como variável é Schein (2001). Nessa visão, a organização é vista como um sistema com vários subsistemas, entre eles o humano e cultural, onde atuam conjuntamente dois elementos, o informal e o formal. No elemento informal atuam as visões de mundo dos participantes da organização e, no elemento formal, localiza-se a expressão da cultura oficial da organização através de regras, normas, valor comunicado oficialmente pelos meios devidos. Assim, a cultura organizacional, para Schein, pode ser entendida a partir da Figura 10.

Como a organização tem dois grandes problemas a resolver, adaptar-se ao meio ambiente e manter sua coerência interna (SCHERMERHORN, JR et al., 1999, p.196), através de tentativas e erros, a organização seleciona e conserva as experiências positivas na forma de premissas – conceitos, princípios, regras, formas de comportamento, solução de problemas e valores - que são disseminados entre os seus membros, formando o padrão cultural vigente em uma determinada organização, ou seja, são institucionalizadas. “O que faz algo se tornar ‘cultural’ é a qualidade de ‘ser tomado por certo’, que torna as premissas básicas imunes ao questionamento” (MOTTA; VASCONCELOS, 2001, p.308). Contudo, a cultura, na visão de Schein, está em mudança contínua, pois o aprendizado sobre o ambiente e questões internas provocam alterações nos padrões estabelecidos pelas pessoas e seus grupos.

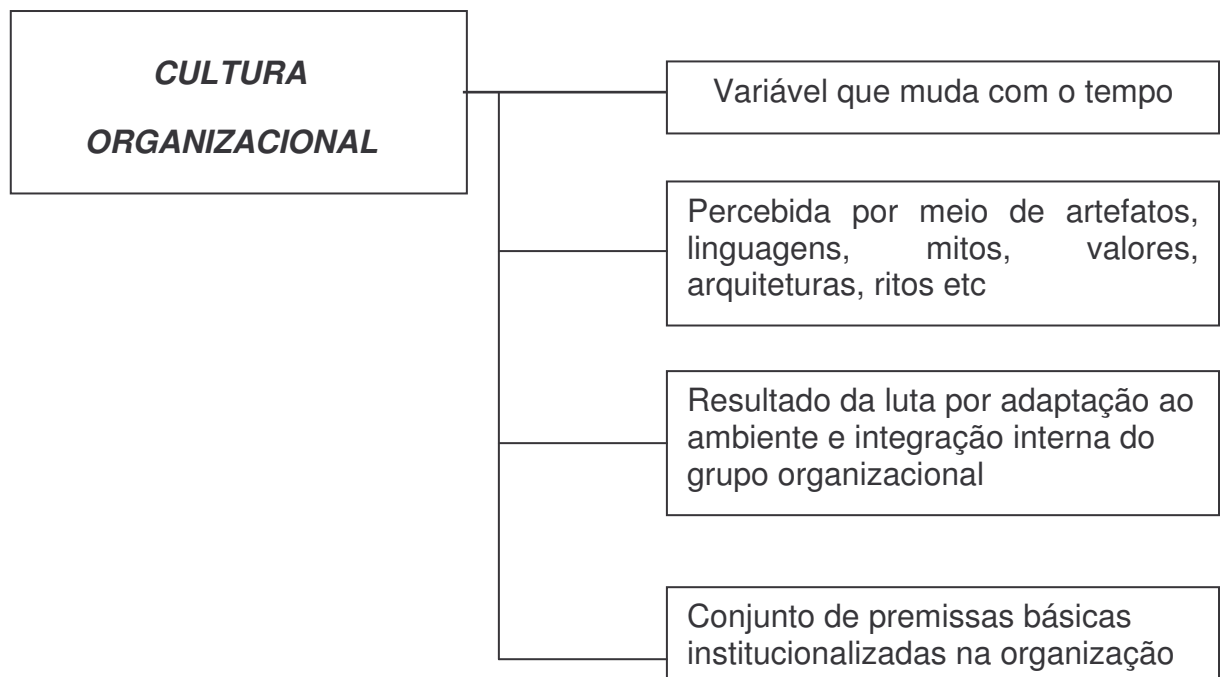


Figura 10 - A cultura organizacional, segundo Schein

Fonte: Motta e Vasconcelos, 2001, p.304

Outro ponto levantado dentro dessa perspectiva é que a cultura organizacional oficial tem uma função ideológica e, portanto, mascara as relações de poder, pois oferece soluções que buscam a manutenção do *status quo* de seus dirigentes e membros que detêm maior poder. As pessoas deveriam estar atentas à função ideológica da cultura e buscar questionar e formular suas próprias

interpretações da realidade. Com isso, podem contribuir para a evolução da cultura organizacional através da relação dialética estabelecida entre cultura e aprendizado.

Para Schein (2001; SCHERMERHORN, JR et al., 1999; MOTTA E VASCONCELOS, 2002), é possível descrever a cultura de uma empresa e sua transformação a partir da análise de alguns elementos, como prática de ritos coletivos; perpetuação de mitos ou de histórias na organização; existência de tabus ou assuntos proibidos; normas de comportamento; valores emergentes; linguagem e atos simbólicos e formas de expressão em geral (WAGNER III; HOLLENBECK, 2002, p.368). Ao descrever a cultura organizacional e procurar avaliá-la, a pessoa estaria apta a pensar em como construir, desenvolver, acentuar ou até mesmo mudar a cultura (SCHEIN, 2001, p.94).

Ainda dentro dessa visão, alguns autores buscaram a reificação do conceito de cultura organizacional, ou seja, colocam a cultura como uma ferramenta da administração, que é possível ser criada e modificada artificialmente. Autores como Peter e Waterman (1983) adotam essa postura, ao considerar a cultura como uma forma de controlar o comportamento das pessoas na organização e de integrar objetivos pessoais com os organizacionais, incentivando através de prêmios os padrões desejados. Os críticos mais ferrenhos dessa corrente a acusam de apenas buscar promover a maior produtividade, promovendo uma confusão entre motivação e condicionamento. Nela, as pessoas seriam condicionadas por um certo tempo (no curto prazo) a buscar bons resultados organizacionais, contudo logo o ímpeto inicial declina, passando o clima de euforia.

Por outro lado, Smircich (1983) aponta a linha da metáfora cultural como uma outra abordagem para se entender o fenômeno da cultura na organização. Essa abordagem questiona o condicionamento humano a estímulos externos, portanto, à corrente behaviorista de aprendizado (Thorndike, Skinner), que acreditava na mudança de comportamento das pessoas através de estímulos externos vindos do ambiente (SKINNER, 1980; SCHULTZ; SCHULTZ, 1992; MOREIRA, 1999; MERRIAM; CAFFARELLA, 1991). Bergamini indica que “a motivação depende de elementos identitários profundos, das necessidades individuais e do sentido que cada um atribui à sua ação” (1990). Essa visão cognitivista indica que pessoas têm fortes elementos identitários, que não podem ser alterados como uma variável (cultural). Assim, a organização é vista como expressão cultural do grupo que a compõe (MORGAN, 1996).

Essa visão da organização como fenômeno cultural encontra-se presente no denominado paradigma interpretativista (MORGAN, 1980) por apresentar elementos do interacionismo simbólico e da fenomenologia (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). A visão de mundo que coaduna com esse paradigma é aquela em que a realidade social não existe num senso concreto, pois a realidade é um produto das experiências individuais subjetivas e inter-subjetivas. “A sociedade é compreendida do ponto de vista do participante em ação” (MORGAN, 1980, p.608) e não através de um observador pretendendo a imparcialidade. Sendo assim, não existe uma única verdade a ser conhecida, mas um processo mutável baseado em múltiplas realidades a partir dos seus diferentes atores. “A ciência é vista como uma rede de jogos e linguagem, baseados em conceitos e regras subjetivamente determinadas, os quais os praticantes da ciência inventam e seguem” (MORGAN, 1980, p.608).

Motta e Vasconcelos (2002) apresentam a Teoria do Papel, de James, Cooley e Mead, para entrar no problema central dessa visão, ou seja, “como os significados subjetivos se tornam artefatos objetivos?” Para Berger e Luckmann (1985), a sociedade é uma realidade objetiva e concreta, contudo essa mesma sociedade é construída por cada um de nós, através de nossa realidade subjetiva. Assim, as pessoas são consideradas como atores sociais, que constroem os artefatos culturais presentes na sociedade, bem como são construídos por tais artefatos num processo denominado de socialização, que se dá em dois movimentos: o de internalização (incorporação de regras pré-definidas) e externalização (quando as pessoas agem dentro da sociedade para modificar o pré-estabelecido ou não). Observa-se que esse processo de socialização pode ser primário, o qual é “a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, em virtude da qual torna-se membro da sociedade” e secundário, “processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo da sociedade” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p.175).

Esse processo reflete no aprendizado dos papéis sociais a serem desempenhados pelas pessoas na sociedade, ou melhor, dentro do que a sociedade espera que elas desempenhem. Cada papel tem um conjunto de expectativas e modos de comportamento associados a ele, com isso conclui-se que

nossa cultura (valores, crenças, gostos, etc.) e a nossa identidade (o que somos) não são elementos preexistentes: eles dependem de atos de

reconhecimento social, do desempenho de nossos papéis e da aceitação de nosso grupo de referência. (MOTTA; VASCONCELOS, 2001, p.318).

O processo de socialização primária define os elementos que formam o núcleo central de nossa personalidade e, portanto, durante a vida dessas pessoas. São os elementos culturais internalizados mais difíceis de serem alterados, pois estruturam a percepção da realidade e influenciam por toda a vida. Já os elementos culturais associados à socialização secundária podem ser alterados com o tempo, através de novas experiências, onde as pessoas passam a questionar os elementos mais antigos.

Uma pessoa socializada relaciona-se com outros por meio de papéis sociais, que regulam a interação entre as pessoas e provocam nos atores sociais padrões preestabelecidos (que pré-estruturaram, contudo não são determinantes) pela sociedade e que eles incorporam. Os papéis geram respostas tipificadas a uma expectativa tipificada (GOFFMAN, 2003; MOTTA; VASCONCELLOS, 2001), assim pessoas com trabalhos semelhantes tendem a desenvolver padrões parecidos, ou seja, uma identidade social (padrões culturais específicos ao seu grupo profissional). Nas organizações, o fato delas apresentarem-se divididas em diferentes grupos de profissionais pode ser determinante na apresentação de diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização (MORGAN, 1996). Isso resulta em conjunto de subculturas profissionais que podem levar a dificuldades de comunicação entre eles e propiciar assim a existência de sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme.

Nesse sentido, pode-se observar que a organização é um conjunto de pessoas que formam grupos de atores sociais com diferentes visões de mundo. Portanto, a organização não tem uma cultura, ela é uma cultura advinda de seus atores sociais. A organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com o grau de desenvolvimento da sociedade em que se insere. O fato de se viver em uma sociedade organizacional dá lugar a crenças e práticas baseadas na estrutura ocupacional da sociedade, diferentemente das culturas das sociedades pré-organizacionais. Ser um trabalhador, na atual sociedade, requer o desempenho de papéis e isso demanda o conhecimento da cultura da sociedade em que se está inserido, visto que as diferenças e semelhanças culturais do mundo contemporâneo são muito mais ocupacionais do que nacionais (MORGAN, 1996).

Contudo, não se poder negar a influencia das diferenças nacionais sobre a cultura. Por exemplo, nos Estados Unidos, o reforço positivo através de recompensas diretas pelo agir certo está intimamente vinculado à cultura organizacional. “O curso da história delineou muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões de sentido de vida e nos estilos e filosofias nacionais de organização e administração” (MORGAN, 1996, p.118). Assim, ressalta-se a necessidade de compreensão dos fatores culturais (individuais e organizacionais) para poder entender as diferenças transnacionais no comportamento organizacional.

Outro ponto relevante para Morgan é a observação da liderança e a cultura organizacional, pois tal focalização freqüentemente fornece pontos-chave sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que o fazem (1996, p.131). Contudo, apenas as lideranças não são as únicas capazes de desenvolver a cultura corporativa. Como se observou no capítulo relativo ao poder, todos os participantes da organização manifestam-se e através da interação social agem sobre a cultura organizacional, promovendo subculturas diversas e até mesmo contracultura.

Um aspecto relevante na análise da cultura e subculturas é levantar questionamentos acerca do processo de integração entre as nove prefeituras (e suas comunidades) da Quarta Colônia na criação e condução do Consórcio e assim compreender o encontro de culturas através de uma Aliança Estratégica. Deve ser dada atenção ao fato de ser necessário o conhecimento da própria cultura para estabelecer contato com as demais.

Segundo Schein (2001), as culturas organizacionais que enfrentam um processo de joint venture têm um problema básico de como alinhar, conciliar, fundir ou absorver a cultura uma da outra organização. Para solucionar tal problema, Schein aponta três possibilidades lógicas: possibilidade das culturas coexistirem (independentemente uma da outra); possibilidade de haver um domínio gradual de uma cultura pela outra; e possibilidade das duas culturas se misturarem, formando uma nova cultura. Já para Canline (1995, p.146), o relevante é entender o processo de hibridização cultural que ocorre, entender como as identidades se reconstroem a partir desse processo, onde o dualismo entre o próprio e o alheio (outro) perde relação de fidelidade com os territórios (culturas) originários.

Canline (1995) observa que a Teoria do Contato estuda quase sempre os contrastes entre os grupos apenas pelo que os diferencia. O problema reside no fato

de que a maioria das situações de interculturalidade se configura não só através das diferenças culturais desenvolvidas separadamente, mas também pelas maneiras desiguais com que os grupos se apropriam de elementos das várias sociedades, combinando-os e transformando-os.

Ao se procurar compreender a cultura bem como as subculturas adjacentes, “está sendo feito uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas” (MORGAN, 1996, p.132). Essa visão da realidade pode ser mais bem compreendida a partir da mente dos membros da organização do que simplesmente de análises de regras e outros preceitos organizacionais.

Deve-se tentar compreender a cultura como um processo proativo da construção da realidade, um fenômeno vivo, no qual as pessoas criam e recriam os mundos em que vivem e não como uma simples variável que as sociedades ou organizações possuem.

3.4 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

3.4.1 Organização

As raízes da Teoria das Organizações estão alicerçadas na denominada “era da máquina”, embora a prática organizacional anteceda a esse período. Toffler (1980; 1990) elabora uma análise indicativa da substituição da economia da força bruta pela economia da força cerebral. Hamel (1995) corrobora com o pensamento de Toffler, ao afirmar que a nova era organizacional impõe novos desafios à gerência. Já Morgan (1996), ao desvelar a organização através de uma série de metáforas, considera que a densidade dos fenômenos organizacionais deve levar em conta os vários aspectos (ou metáforas) apresentados, desde a mais simplista metáfora, como é o caso da máquina, bem como as demais. Para ele, a organização deve ser vista como um conjunto de todas as metáforas.

A função gerencial da “era da máquina” estava fundada em princípios de autoridade, regras, números, limites das convenções do setor, bem como tradição da empresas, entre outros. Agora, esses limites desapareceram, não existem moldes

certos a serem seguidos. Os manuais de regras administrativas, tais quais propostos por Taylor e Fayol, estavam desgastados pelo dinamismo exigido nas organizações contemporâneas. Para Crainer (2000, p.19), embora não houvesse um fichário de regras, um manual administrativo na “era máquina” estava baseado em preceitos, tais como comando e controle; única abordagem correta; subjugar; mão-de-obra, não recursos humanos; e nacional, não global.

Até então, segundo a ótica dos teóricos organizacionais, as organizações eram vistas como pertencentes a um ambiente fechado, onde elas não sofreriam influências do meio externo na qual estavam inseridas, pois não interagiam com o seu ambiente. A metáfora mais aplicada a esse período é a da máquina: “os cientistas produziram interpretações mecanicistas do mundo natural, filósofos e psicólogos articularam teorias mecanicistas da mente e do comportamento humano” (MORGAN, 1996, p.22). O predomínio da visão de Deus como o relojoeiro do Universo caracteriza bem o pensamento vigente nos primórdios da Teoria das Organizações. Contudo, Aldrich (1979) ressalta que tal maneira de enxergar a organização não deve ser considerada como errônea, mas sim como incompleta.

A maioria dos autores da Administração Científica, da Teoria Clássica e da Comportamental ignora, em seus estudos, qualquer relação de troca da organização com o ambiente, pois se concentram em eventos internos da organização. Contudo, uma honrosa exceção merece ser destacada: Mary Parker Follett (1868-1933).

Follett (GRAHAM, 1997), em seus seminários, no início do século XX, já apregoava a necessidade de coexistência, sobre a precariedade da competitividade, e a necessária cooperação entre as organizações e as nações. Em sua palestra, A empresa na sociedade (1997, p.285), revela com lucidez a força de interação organização-ambiente. Segundo Sir Peter Parker (apud GRAHAM, 1997, p. 300), seu conceito de “serviço recíproco” – tal qual Adam Smith havia denominado de “mão invisível”, sustentava que a organização “tinha responsabilidades para com a comunidade, mas não simplesmente além de sua importante função econômica; ela argumentava que as responsabilidades social e econômica eram integradas”. Para Follett, organização e sociedade eram partes de um todo orgânico (Stoner; Freeman, 1995, p.28).

Feita a ressalva sobre o esquecimento de Follett nos estudos das organizações, observa-se que, com a evolução dos estudos da Teoria das Organizações, estas passam a ser consideradas como inseridas em um meio social,

econômico e político denominado ambiente (HAMPTON, 1992; HALL, 1984; ROSSETTO, 1998, p.20; OLIVEIRA, 2000, p.28).

Segundo Burrell e Morgan (1979), no final dos anos 50, “autores que adotavam o modelo de equilíbrio começaram a publicar suas análises no contexto de um enfoque de sistema aberto”. Observa-se nos pesquisadores do Instituto Tavistock de Londres, uma grande influência inicial pela noção de equilíbrio, proposta pela Teoria dos Sistemas e que somente a posteriori, foi ampliada para a noção de sistema aberto. Os pesquisadores da abordagem sociotécnica de Tavistock passam a considerar a organização não apenas como um sistema social, bem como não apenas como um sistema técnico, mas como a integração, interação e interdependência entre esses sistemas ao ambiente externo.

Em seu livro Psicologia social das organizações, Katz e Kahn (1976) afirmam estarem começando a aplicar a teoria do sistema aberto e reconhecem três linhas de desenvolvimento que convergem para indicar o tipo de abordagem necessária. São elas: F. H. Allport; J. G. Miller e T. Parsons. Segundo Katz e Kahn, foi Talcott Parsons o primeiro a fazer uso integral do enfoque dos sistemas abertos nos estudos das estruturas sociais (1976, p.23).

Para Katz e Kahn, a teoria do sistema aberto “parece permitir-nos amplidão sem supersimplificação” (1976, p.28). Assim, desenvolveram um modelo a partir da aplicação da Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy. De acordo com o modelo, a organização deve apresentar nove características inerentes a todos os sistemas abertos. São elas: importação de entradas (energia); transformação (processamento); exportação de produtos (saídas); sistema como ciclos repetitivos de eventos; entropia negativa; informação como insumo, retroação negativa e processo de codificação; estado firme e homeostase dinâmica; diferenciação; e equifinalidade. Alguns autores acrescentam à lista mais um elemento marcante da caracterização de uma organização inserida em um sistema aberto, que são os limites ou fronteiras da organização (STONER; FREEMAN, 1995; MOTTA, 2002).

O aporte da Teoria de Sistemas trouxe uma revolução aos estudos organizacionais. Poder-se-ia dizer que foi uma revolução Coperniana, visto que deslocou o ponto focal dos estudos organizacionais, de geocentrismo para heliocentrismo, ou de sistema fechado para aberto. As fronteiras das organizações foram ultrapassadas e o ambiente externo passou a ser considerado como

condicionante básico da forma e do comportamento organizacional (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Sausen, amparado em Katz e Kahn, evidencia que a visão da organização como sistema aberto de características biológicas “não é suficiente para se compreender a gama de relacionamentos complexos que envolvem as organizações sociais” (2002, p.51). A simples sobreposição do uso de um modelo físico em um modelo social é prejudicial ao entendimento de um sistema feito pelo homem e, portanto, prejudicial a toda a ciência social. A organização é um sistema social planejado, articulado e mantido em conjunto por laços psicológicos que sofrem influência do meio ambiente em que vivem e o influencia.

Ressalta-se a crítica sofrida pelos teóricos da Teoria dos Sistemas, segundo a qual eles ficaram presos a abstrações conceituais que dificultaram a resolução de problemas específicos da organização. Isso abriu caminhos para os teóricos contingenciais (também denominado em alguns estudos de situacionais), que desenvolveram uma abordagem mais pragmática, ao analisar as interações da organização com ambientes complexos e mutáveis.

A visão contingencial procura compreender as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente e definir padrões de relações ou configuração variável. A visão contingencial está dirigida acima de tudo para a recomendação de desenhos organizacionais e sistemas gerenciais mais apropriados para situações específicas. (KAST; ROSENZWEIG, 1972, p.460).

Os trabalhos desenvolvidos por Chandler; Burns e Stalker; Thompson; Lawrence e Lorsch; Woodward, entre outros, contribuem para mesclar a teoria com a prática dentro de uma integração sistêmica e, assim, entender melhor a relação de ajustes realizados entre a organização e seu ambiente. Destaca-se as contribuições de alguns desses autores, a seguir:

- Chandler (1962; 1977) pode ser considerado um dos percussores da abordagem contingencial. Em seus estudos, evidenciou que a estrutura organizacional (forma organizacional) era dependente da estratégia adotada pela organização, onde a alteração ambiental é o fator principal na escolha da estrutura adequada. Assim, segundo Chandler, uma mudança ambiental levava uma organização a mudar sua estratégia, que, por sua vez, acionava uma mudança estrutural.

- Burns e Stalker valeram-se do que denominaram de imperativo ambiental em suas pesquisas. Concluíram que a forma mecanística de organização era mais apropriada a ambientes estáveis; já a forma mais orgânica de organização era adequada a ambientes mais mutáveis e inovadores.
- Alves F. (2000), analisa que Thompson repudia a lógica de sistema fechado na organização (para melhor compreensão na seção 3.4.2 Ambiente, foi observada a tipologia de ambiente proposta por Thompson), embora reconheça que sua utilização se dê em face da eliminação das incertezas ambientais. Os gestores desejam planos mestres com resultados previsíveis.

Thompson afirma ainda que não é por mera casualidade que parte considerável da literatura sobre o controle e a administração das organizações complexas gire em torno dos conceitos de planejamento ou controle, nem é por casualidade que esses pontos de vista são repudiados por aqueles que usam a perspectiva do sistema aberto. (ALVES, 2000, p.33).

Ressalta-se, entretanto, que a abordagem contingencial é questionada por vários teóricos, como Koontz; Longenecker; Pringle.

Com o advento da Teoria Geral dos Sistemas, os princípios do reducionismo (decomposição), do pensamento analítico (análise em separado) e do mecanicismo (relação causa-efeito) foram substituídos por princípios opostos, que são o expansionismo (ligações), o pensamento sintético (somatório) e a teleologia (relação probabilística). Por isso mesmo, a principal característica dos sistemas abertos é sua adaptabilidade, isto é, o seu processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização em face das condições ambientais (ROSSETTO, 1998, p.19). Todos esses princípios estão relacionados como a maneira de entender a relação organização-ambiente.

Nos últimos tempos, as pressões sofridas pelas organizações criaram necessidade de desenvolver novas formas organizacionais (ver discussão na seção 3.5.3 - Aliança Estratégica). As fontes dessa pressão estão destacadas no Quadro 4. Essas forças acrescentam uma maior turbulência ambiental e provocam interações simbióticas (BORENSTEIN, 1996, p.42) entre a organização e seu ambiente e como interagir com ele de maneira ágil e bem sucedida. Para Van Maanen (1996), o

conjunto de pressões que geram aumento da incerteza ambiental reverencia os fatos ocorridos fora dos limites organizacionais, aproximando os tomadores de decisões gerenciais do seu ambiente, ou seja, dos atores sociais externos (ainda nesse capítulo aprimora-se essa discussão conceitual).

Quadro 4 - Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações

Força	Componente de Mudança
Tecnologia	O crescente índice de mudança ameaça as posições de investimentos existentes.
Competição	Um número crescente de competidores eficientes está surgindo.
Excesso de oferta	A capacidade de ofertar a maioria dos bens e serviços é superior à demanda.
Globalismo	A competição ocorre hoje em escala global.
Expectativa do cliente	Tendo mais escolhas, os clientes esperam maior valor, qualidade e serviço.
Participação do governo	Os governos passaram a apoiar mais as indústrias de seus países.
Propriedade	As modificações nos padrões de propriedade empresarial estão levando à maior expressão das exigências dos proprietários.
Dinâmica da força do trabalho	Modificações na constituição da força de trabalho, inclusive sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado.

Fonte: David Nadler; et. al. (1993).

3.4.2 Ambiente

Na seção anterior, foi possível concluir que a Teoria das Organizações contemporaneamente observa as organizações como sistemas sociais abertos com interdependência das condições externas em constantes mutações. Isso se deve à contribuição da Teoria dos Sistemas, que disseminou a visão das organizações como não auto-suficientes nem independentes do ambiente externo. Pode-se inferir que alterações no ambiente poderão afetar, em maior ou menor escala, as organizações, bem como as organizações também geram um impacto sobre o ambiente, em maior ou menor escala. Embora muitas ocorrências no ambiente não representem um impacto significativo em uma organização particular, algumas das ocorrências podem e irão afetar significativamente as organizações de maneira

muito mais profunda do que alterações promovidas internamente (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Nessa seção, pretende-se revisar os principais autores que discutem sobre o ambiente organizacional, ou seja, o contexto mais amplo no qual se inserem as organizações. De acordo Rossetto (1998, p.20), duas dificuldades advêm dessa situação:

- primeiramente, pela dificuldade em conceitualizar o que vem a ser ambiente;
- posteriormente, pela dificuldade de encontrar um denominador comum sobre a constituição do ambiente.

A análise das organizações dentro de uma abordagem múltipla envolvendo a interação entre organização e ambiente, foi iniciada pelos estruturalistas. À medida em que essa análise passou a ser influenciada pela abordagem de sistemas abertos, maior ênfase foi dada nos estudos do meio ambiente como base para entendimento da organização.

Em Bowditch e Buono (2002), encontra-se uma análise consistente sobre como diferentes autores analisam a questão do ambiente. Tal diferenciação conceitual na definição do ambiente é levantada por Bowditch e Buono (1999), que contrapõem dois autores, Daft (1986; 2005) e Miles (1982). O primeiro refere-se ao ambiente como sendo “todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela” (BOWDITCH; BUONO, 2002). Já em Miles, o significado do ambiente é muito mais amplo, pois leva em conta “qualquer coisa que não faça parte da própria organização” (BOWDITCH; BUONO, 1999; ROSSETO, 1998, p.20).

Hall opta por analisar o ambiente em dois segmentos, denominando-os de ambiente geral e de ambiente de tarefa (também denominado de específico ou operacional). Para Hall (1984), o ambiente geral, também denominado macroambiente, é aquele comum a todas as organizações. Esse ambiente afeta a organização de maneira direta ou indireta. Nesse ambiente estariam situadas as seguintes variáveis: tecnologia, aspectos legais, políticas em nível federal, estadual e municipal, aspectos econômicos, demográficos, ecológicos e culturais. Entretanto, cada organização em particular possui o que Hall denominou de ambiente de tarefa. Nesse ambiente, Hall considera os seguintes aspectos: fornecedores; clientes; concorrentes; órgãos reguladores.

Miles também utiliza uma análise semelhante à proposta por Hall. Para ele, é importante distinguir os elementos ambientais que são explicitamente relevantes e estão em contato direto com a organização (ambiente específico), daqueles elementos ambientais que são potencialmente relevantes e estão em contato indireto como a organização (ambiente geral) (ROSSETO 1998, p.20).

Freeman (STONER,1995) elabora uma análise do ambiente externo em função dos chamados elementos de ação direta e elementos de ação indireta. Os elementos de ação direta são aqueles que influenciam diretamente as atividades de uma organização, podendo ser denominados *stakeholders* (internos e externos). Os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que são afetados pela busca de uma organização por seus objetivos (ver Figura 11).

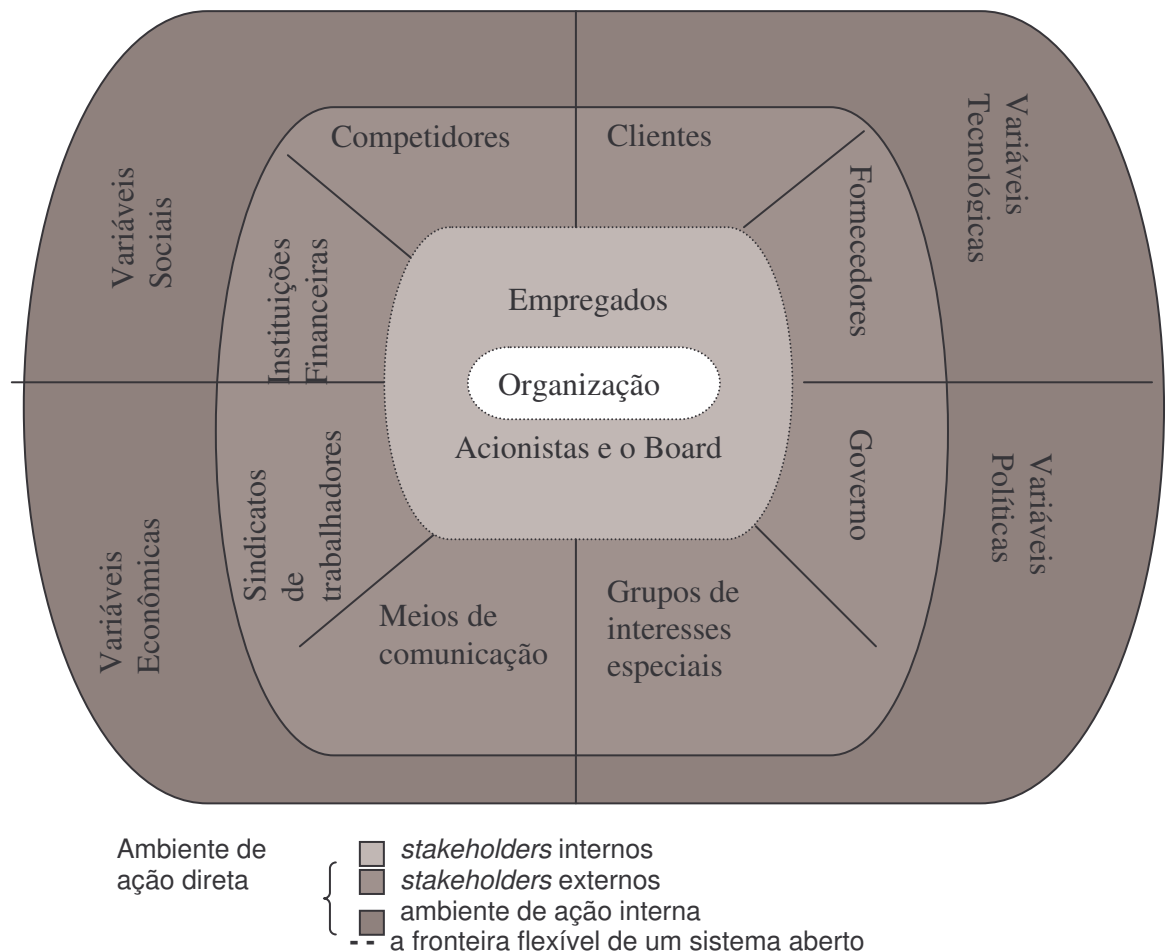


Figura 11 - Elementos de ação direta e de ação indireta de uma organização

Fonte: Stoner, 1995, p.47.

Oliveira (2000), amparado pelo discurso de Van Maanen, indica a proposta de Freeman para análise do ambiente organizacional como uma visão que:

amplia o foco da perspectiva política sobre poder, interesses, influência, coalizões e negociação para além das fronteiras formais da organização, fornecendo uma maneira de avaliar as influências do ambiente – e potenciais influências – sobre a organização e o poder de barganha da organização sobre este ambiente Além disso, torna o conceito de ambiente externo mais dinâmico, ao concebê-lo como construído em função do momento considerado e das conseqüências das ações estratégicas a serem tomadas pela organização. (OLIVEIRA, 2000, p.31).

Mintzberg propõe que se deve “descrever o ambiente externo através da Coalizão Externa (CE), composta por indivíduos ou organizações, não atuando como empregados de tempo integral da organização, e que podem influenciar os resultados da mesma” (1994). Esse conceito é mais restritivo do que o proposto por Freeman (1983), visto que percebe o ambiente como composto de coalizões que influenciam a organização e não leva em conta que a coalizão também pode ser influenciada pela organização.

Assim, ao se ampliar a proposta de Mintzberg com a de Freeman, pode-se dizer que o jogo de poder forma dez grupos de possíveis agentes influenciadores, tal qual foi proposto por Mintzberg. Os primeiros quatro formam a coalizão externa e são os proprietários; os associados (fornecedores, clientes, competidores, aliados); as associações de empregados e o público em geral. Nesse ponto, o autor soma à coalizão externa um quinto elemento, que são os membros do conselho de acionistas (membros de um conselho superior de administração); que, por constituírem uma coalizão formal, o autor os trata como parte da coalizão externa.

A coalizão interna compreende seis grupos de agentes influentes: a cúpula estratégica; o núcleo operacional; a linha intermediária; a tecnoestrutura; a assessoria de apoio. Por fim, Mintzberg acrescenta um décimo primeiro elemento, que considera como um agente inanimado, mas que, na realidade, tem todas as características de ter uma vida própria: são as ideologias da organização.

Todas as tentativas acima mencionadas de análise do ambiente devem considerar a distinção proposta por Bowditch e Buono (2002) entre o ambiente real (objetivo) versus o ambiente percebido (subjetivo). O primeiro tipo, o ambiente real, foi o ambiente tratado até então neste texto. Conceitualmente, pode-se dizer que é formado pelas pessoas ou grupos de pessoas existentes fora da organização,

podendo ser classificado (ambiente geral ou específico), medido por indicadores objetivos (como demografia, índices econômico-financeiros, etc). Entretanto, existe um ambiente, denominado de ambiente percebido, que é muito mais amplo e ao mesmo tempo restritivo. Explica-se isso visto que as pessoas reagem em função de suas percepções e não em função dos fatos reais. A tomada de decisão de um gerente frente às adversidades ambientais encontradas se dá em função de uma percepção limitada, a qual March e Simon chamaram de racionalidade limitada. Esses limites de percepção advêm de vários fatores, como aspectos psicológicos do processo de raciocínio e determinantes da personalidade, segundo Katz e Kahn (1976).

O ambiente percebido é determinante no desenvolvimento de estratégias organizacionais. A partir dessa noção é que os gerentes procuram melhor se adaptarem às alterações ambientais. É dentro dessa ótica que se encontra o trabalho de Child e Smith (1987), O contexto e processo da transformação organizacional. Os autores avaliam que, para uma organização, o setor em que ela está inserida constitui-se de um conjunto de condições objetivas e sendo uma realidade objetiva, possui características identificáveis e mensuráveis, que vão influenciar na estratégia e estrutura da organização. O setor do qual a organização faz parte também é uma arena cognitiva, resultante da percepção que seus membros fazem do ambiente. Assim, sendo uma arena cognitiva existe mentalmente nos membros da organização e é consubstanciado por crenças, ideologias e experiências de vidas. Ambientes objetivo e subjetivo, ambos, não devem ser ignorados pelas pessoas ao elaborarem uma análise de contexto organizacional, embora Child e Smith (1987) admitam que a correlação entre o objetivo e o subjetivo percebido pelos gerentes não seja muito alta, levando organizações de um mesmo setor a interpretarem e agirem de maneira diferente dentro de um mesmo ambiente.

3.4.3 Mudanças ambientais e suas implicações no relacionamento organização e ambiente

Na seção anterior, procurou-se em apresentar como a literatura conceitua o ambiente, bem como se procurou caracterizar seus componentes seguindo a perspectiva apontada pelos autores de cada proposta. Nesta seção, procura-se

dinamizar o conteúdo apresentado nas duas seções anterior, face à relevância do ambiente para o processo estratégico, descrevendo-se como alguns autores classificam a dinâmica (mudança) ambiental.

A seguir, apresentam-se algumas tipologias de ambientes propostas por alguns autores para resgatar as divergências entre as propostas para análise da mudança ambiental.

James Thompson (1976) elaborou uma tipologia ambiental para facilitar o estudo e a análise dos ambientes aos quais estão expostas as organizações. Sua preocupação era com o que Hall considera ambiente de tarefa ou operacional. Assim, reduziu a tipologia em dois contínuos de homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade e instabilidade. Em um ambiente homogêneo, os fornecedores e/ou clientes eram semelhantes, portanto a organização tem pouca diferenciação quanto aos problemas que lhes são apresentados; e em um ambiente heterogêneo, a diversidade de problemas apresentados à organização por fornecedores e/ou clientes é muito elevada. Thompson refere-se ainda a um ambiente estável (com mudanças lentas e previsíveis) e a um ambiente dinâmico (com mudanças turbulentas e imprevisíveis).

Semelhante à tipologia de Thompson, Emery e Trist (MELLO, 2002, p.29; BOWDITCH; BUONO; 2002, p.148; MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.197), em 1965, publicam um artigo, *The causal texture of organizational environments*, onde propunham um “encadeamento de causas e efeitos que teriam como resultante a adoção pelas organizações de um tipo de estrutura adaptada às exigências e características do seu setor” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.197). Nesse artigo, definiram quatro tipos de ambientes, os quais condicionariam a organização a optar por um tipo diferente de estrutura para suportar seu ambiente. Eles classificam o ambiente a partir de duas dimensões, estabilidade e complexidade, resultando em quatro possíveis situações ambientais (ver Figura 12), denominados de ambientes plácido aleatório (sendo caracterizado por ambientes estáveis e difusos, onde há baixa competitividade, um baixo nível de complexidade; poucas mudanças estruturais); plácido agregado (ambientes estáveis e concentrados, onde há poucas mudanças e competitividade, mas existe um maior número de organizações disputando espaço); perturbado reativo (ambientes instáveis e reativos, no qual as mudanças organizacionais e tecnológicas são muitas e existe pouco grau de diferenciação entre as organizações); e campo turbulento (alto grau de rápidas

mudanças tecnológicas e organizacionais, diferenciação estratégica são adotadas pelas organizações situadas nesse campo).

Emery e Trist consideram que as organizações devem adaptar-se ao tipo de ambiente em que estão inseridas. Para o modelo acima, “a cada tipo de meio ambiente, cabe uma forma de organização” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.198), o que supõe uma perfeita analogia com a metáfora orgânica das organizações proposta por Morgan (1996), para quem as organizações adaptam-se ao seu ambiente e mudam com ele.

Estabilidade	Alta	Plácido Aleatório	Plácido Agregado
	Baixa	Perturbado Reativo	Campo Turbulento
		Baixa	Alta

Complexidade

Figura 12 - Tipologia Ambiental de Emery e Trist

Fonte: Bowditch e Buono (2002)

Mintzberg (1994 p.201), ao abordar a questão do planejamento e controle, tece ácida crítica ao denominado “Mito da Turbulência”, cujo culto foi iniciado por Emery e Trist (1965) e Terreberry (1968) e popularizado por Toffler (1970) e Ansoff (1970-1980). Em suas críticas à escola de planejamento estratégico (ver capítulo 3.5), Mintzberg sugere que o alarde em torno da turbulência deve-se a três possíveis hipóteses:

- porque a escola acredita que pode lidar com isso ou que pode convencer a direção da organização que pode;
- porque os seguidores da escola preferem se glorificar ao descrever sua época como turbulenta (segundo o autor, essa é a hipótese mais cínica, onde o que se enfrenta, realmente, são egos super-inflados);

- porque o planejamento é orientado para a estabilidade e qualquer perturbação instala uma onda de pânico e percepções de turbulência (essa é a hipótese preferida do autor).

O fato é que os ambientes variam ao longo dos setores e ao longo do tempo. Algumas organizações podem ocasionalmente experimentar severas rupturas. Mas, ao mesmo tempo, muitas outras organizações experimentam uma relativa estabilidade. (MINTZBERG, 1994, p.206).

Para Mintzberg, denominar o ambiente de turbulento é tão ridículo quanto chamar o ambiente de permanentemente estável, pois “o ambiente está sempre mudando em alguma dimensão e sempre permanecendo estáveis em outras dimensões; raramente mudam de uma vez só...” (1994, p.207). Mudanças que parecem ser turbulentas às organizações que dependem muito do planejamento estratégico podem parecer normais às organizações com enfoque mais visionário ou de aprendizado (1994, p.210).

Mintzberg (1995, p.139) observa que a literatura dá especial atenção a quatro dimensões do ambiente organizacional quando relacionado às mudanças ambientais para o delineamento da estrutura da organização. São elas: estabilidade (ambiente estável-dinâmico); complexidade (tecnologia simples-complexa); diversidade de mercado (integrado-diversificado); e hostilidade (magnânimo-hostil). O autor conclui que “não é o ambiente de per si que importa, mas a habilidade da organização para enfrentá-lo – para predizê-lo, compreendê-lo, tratar como sua diversidade e responder rapidamente a ele” (MINTZBERG, 1995, p.140). Conclui-se que, muitas vezes (talvez na maioria delas), a turbulência ambiental esteja apenas no ambiente percebido (subjetivo) das organizações, ou seja, é fruto da própria organização.

O estudo sobre mudança ambiental e suas implicações organizacionais é também alvo de discussão de Morgan (1996); Wheatley (1999); Bauer (1999); Morin (2000; 2001); Maturana e Varela (2001); Capra (2001; 2002). Para Maturana e Varela (2001), todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados, bem como são sistemas autônomos de interação. A noção de sistema como aberto partiria de um observador externo na tentativa de explicar tais sistemas (MORGAN, 1996, p. 242). Ao cunhar o termo *autopoiesis*, Maturana e Varela sustentam que os sistemas vivos possuem três características primordiais: autonomia, circularidade e

auto-referência com isso seriam sistemas capazes de se auto-renovarem. Para Morgan “a teoria da autopoiesis reconhece, assim, que sistemas podem ser caracterizados como tendo “ambientes”, mas insiste que as relações com qualquer ambiente são internamente determinadas. ... As transações de um sistema com seu ambiente são, na verdade, transações dentro de si mesmo” (1996, p. 244).

3.5 ESTRATÉGIA

Nesta seção, pretende-se discutir o que vem a ser estratégia e sua função de integração (elo) entre organização e seu ambiente. O relacionamento organização e ambiente é mediado pelas estratégias organizacionais adotadas. O conceito de estratégia é fundamental para o entendimento do processo de mudança estratégica e aliança estratégica.

A palavra estratégia possui diversos significados, dependendo de quem a emprega. Não existe uma definição única e aceita universalmente. Neste trabalho, não há uma preocupação de aprisionar a definição de estratégia, pois toda conceitualização aprisiona o tema. Como ressalta Fitzgerald (apud MINTZBERG, 2000, p.24), “o teste de uma inteligência de primeira classe é a capacidade para ter em mente duas idéias opostas e ainda manter a capacidade para funcionar”. Nesta seção, procura-se explorar o tema, discorrendo sobre as várias definições.

Originalmente, a palavra estratégia remonta aos gregos (*stratego*):

Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.) passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 d.C), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governo global. (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.:20).

No Quadro 5, pode-se acompanhar a evolução histórica do conceito de estratégia até os dias atuais.

Quadro 5 - Evolução do conceito de estratégia e sua aplicação

Período	Evolução do conceito de estratégia e sua aplicação
Antigüidade	O primeiro texto sobre estratégia é do general chinês Sun Tzu, séc. IV a.C, e tem aplicação militar. É um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito nasce nos meios militares (como no exército romano), porém Sócrates foi o primeiro a utilizar o conceito de estratégia associando a política e a arte militar.
Século 18	O general francês Napoleão Bonaparte, profundo conhecedor da obra de Sun Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos. No período Napoleônico, o significado do termo estratégia foi ampliado por Clausewitz (que sofreu derrotas impostas por Napoleão). A partir do aprendizado sofrido, Clausewitz procurou substituir a rígida visão estabelecida dos princípios de guerra por princípios mais flexíveis. Afirmava que a estratégia era ilimitada e criativa, provocando assim mudança no entendimento de estratégia, tendo como principal objetivo obter a vitória militar.
Década de 40	Após um longo período de esquecimento, com a Teoria dos Jogos de Von Neuman e Morgenstern (1948), o termo estratégia passa a ser utilizado nas organizações. Agora estratégia não é exclusividade da guerra, mas inerente a todos os conflitos.
Década de 50	Depois da Segunda Guerra – uma guerra de estratégias por excelência - o planejamento estratégico chega às empresas rapidamente, principalmente nos EUA, e na segunda metade da década começa a ser estudado no curso de administração da Harvard University. Devido a suas raízes militares, reproduz valores hierárquicos e sistemas lineares tradicionais, favorecendo o lado prescritivo e racional do processo.
Década de 60	Adoção do que se convencionou denominar planejamento corporativo; planejamento empresarial; planejamento estratégico, planejamento de negócios ou estratégia empresarial.
Década de 70	Exaltação, através de artigos, das vantagens do planejamento estratégico formal, de tal maneira que provocou uma onda imperativa para a sua adoção, como ferramenta indispensável e respostas para todos os problemas corporativos.
Década de 80	Após o <i>boom</i> , há um desencantamento com relação à estratégia pelas organizações americanas. Nas organizações japonesas, que experimentam o crescimento econômico, segue-se os mandamentos de Sun Tzu à risca. No início da década, os modelos estratégicos de Porter e de valor para o acionista tornam-se padrão. O restante dos anos 80 vê surgir as teorias de intenção estratégica e competências essenciais, de Prahalad e Hamel e das organizações voltadas para o mercado. No final da década, Wall Street também passa a se interessar pela obra de Sun Tzu.

Década de 90	Na primeira metade dessa década, há uma retomada do pensamento estratégico, agora não mais como remédio para todos os males e sim como processo que traz determinados benefícios em determinados contextos.
Século 21	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica, ou “dançar conforme a música”, passa a ser mais importante que a estratégia em si.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados apresentados por Alperstedt (2000) e Salibi N.(2002).

Mintzberg (2000) destaca que os manuais, ao abordarem o tema estratégia, propõem definições variadas. Observa que estratégia pode ser vista a partir de cinco enfoques diferenciados, embora não excludentes, conforme seguem:

- estratégia como planejamento;
- estratégia como padrão;
- estratégia como posicionamento;
- estratégia como perspectiva;
- estratégia como armadilha.

A estratégia como planejamento é o enfoque mais comum de se encontrar na literatura, inclusive a palavra planejamento é muitas vezes utilizada como sinônimo de estratégia (o que demonstra uma visão parcial do assunto). Nesse caso, a estratégia é vista como direção, guia, modo de ação futura, como algo pretendido pela organização (olhar para frente). Já a estratégia como padrão tende a ser vista como um modelo adotado pela organização para permitir (manter) a coerência ao longo do tempo. Estratégia, nesse enfoque, é algo que já foi realizado ou vem sendo realizado pela organização (olhar para o passado). Não existe erro nas duas definições, ambas são válidas. Estratégias podem ser tanto planejadas (pretendidas) como padrões (realizadas), pois as organizações planejam o futuro e procuram, no passado, consistência em comportamento ao longo do tempo.

Mintzberg (1987; 2001) ressalta que planos podem não ser atingidos, enquanto os padrões poderão surgir sem suspeita. Assim, apresenta um esquema (Figura 13) que demonstra que estratégias pretendidas (planejadas) muitas vezes não chegam a ser realizadas, enquanto estratégias realizadas (padrão) podem

emergir sem terem sido pretendidas. Nessa figura, procura distinguir estratégia deliberada de estratégia emergente. Na primeira, havia intenção (anterior) por parte da organização para que ela fosse realizada. Na segunda, a emergente, os padrões se desenvolveram sem intenção da organização. Mintzberg e Mchugh (1985) indicam que as estratégias existem dentro desse *continuum* entre pretendidas e realizadas.

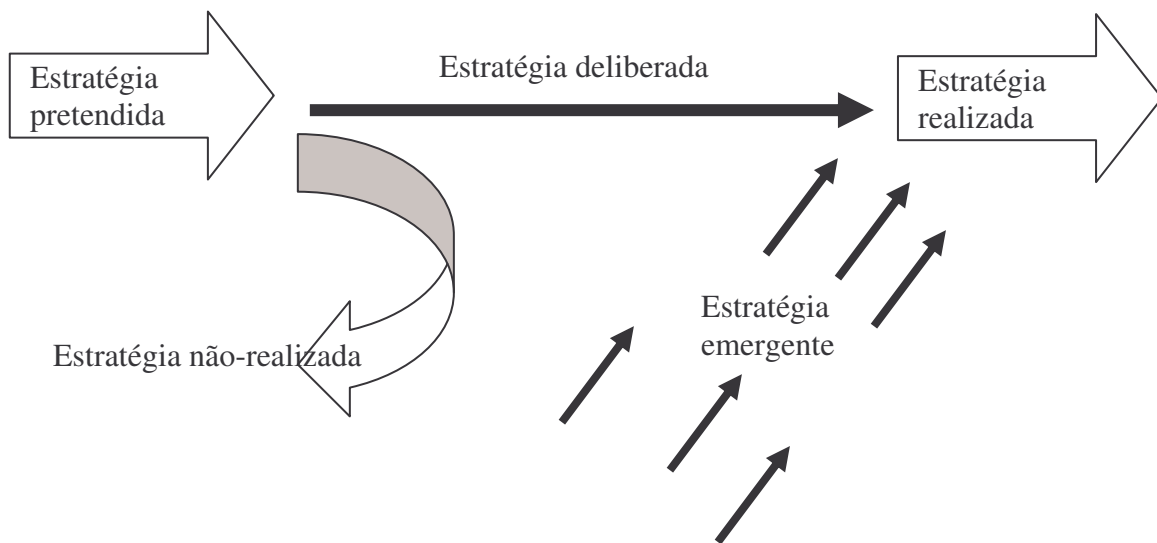


Figura 13 - Estratégias deliberadas e emergentes
 Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2000).

Um terceiro enfoque trata a estratégia como posicionamento. Nesse enfoque, estratégia é o lugar escolhido (nicho) para uma determinada organização em um determinado ambiente, bem como também para um determinado produto em um determinado mercado. Conforme Mintzberg et al. (2000, p.12), “a estratégia de posicionamento olha para baixo (até o ponto em que o produto encontra o cliente) e para fora (para o mercado)”. Já a estratégia como perspectiva olha para dentro da empresa, dentro da mente dos estrategistas e para o alto (buscando uma visão ampla da organização).

O último enfoque apresenta a estratégia como armadilha ou estratagem (ploy), e pode ser vista como uma manobra específica com vistas a resolver conflitos com seus *stakeholders*, sendo mais uma ameaça, um chamariz para despertar atenção do que uma força a ser executada. Acredita-se que os cinco P's da estratégia organizacional devem atuar de forma interligada, buscando sinergia em todos os aspectos.

Mintzberg et al. (2000) estudaram e classificaram as diferentes escolas de pensamento sobre o processo de formação das estratégias. Nesse estudo, procuraram resgatar antigos autores que abordam o assunto, mas que, por modismo ou mesmo banalização da literatura foram postos à margem do debate sobre estratégia. Essa classificação tem como objetivo servir de alerta para que os gerentes organizacionais não se fechem em casulos, desconsiderando as mudanças, e que é necessário haver reconciliação entre muitas tendências diferentes e não o isolamento de cada uma. Ao fazer uma analogia com as partes de um elefante, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel apresentam as dez grandes linhas ou escolas de pensamento, que podem ser agregadas em três grupos.

No primeiro grupo, encontram-se as escolas consideradas de natureza normativa (prescritiva), as quais apresentam maior interesse sobre como as estratégias devem ser formuladas, e pouco interesse em como as estratégias são concebidas. Nesse grupo, encontram-se as seguintes escolas: do design; do planejamento e do posicionamento.

No segundo grupo, encontram-se mais seis linhas de pensamento que evidenciam mais o processo de concepção das estratégias (descrição). São elas as escolas empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, da cultura e ambiental.

Finalmente, o último grupo é composto por apenas uma escola, a escola da configuração, que procura abarcar os outros dois grupos de pensamento sobre estratégia. Destacam-se as dez escolas no Quadro 6.

Quadro 6 - As dez escolas da estratégia

ESCOLAS	A formação de estratégia é...
Design	Vista como um processo de concepção, deliberada e de responsabilidade da direção.
Planejamento	Um processo formal, de responsabilidade dos planejadores.
Posicionamento	Um processo analítico, onde as estratégias são vistas como posições no mercado.
Empreendedora	Tratada como um processo visionário do líder (empreendedor).
Cognitiva	Um processo cognitivo na mente do estrategista, busca entender a mente do estrategista.
Aprendizado	Um processo de aprendizagem ao longo do tempo, no qual formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.

Poder	Moldada por poder e política decorrentes tanto de um processo interno quanto externo à organização. Ênfase aos processos de negociações que regem os conflitos.
Cultura	Um processo de interação social, baseada nas crenças dos membros, devido à aculturação e à socialização sofrida por eles. É vista com um processo coletivo e cooperativo.
Ambiental	Baseada na reação da organização ao contexto e às pressões, e não ao que ela é de fato.
Configuração	Integração de várias partes do processo como conteúdo, estrutura, contexto, em função do ciclo de vida da organização.

Fonte: adaptado de Mintzberg et al. (2000) e Sausen (2002, p.68-70).

Apesar das diferenças encontradas nas escolas sobre estratégia, pode-se observar alguns enfoques gerais concordantes sobre a natureza da estratégia, como observam Mintzberg et al. (2000, p.21):

- a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- a essência da estratégia é complexa;
- a estratégia afeta o bem-estar geral da organização;
- a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
- as estratégias não são puramente deliberadas;
- as estratégias existem em níveis diferentes;
- a estratégia envolve vários processos de pensamento.

Em seu trabalho, Whittington (2002) classifica em quatro os modos fundamentais de pensar sobre estratégia (Figura 14). Segundo o autor, as pessoas pensam de modo diferente sobre estratégia e desenvolvem filosofias próprias sobre o assunto. Assim, apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia (Quadro 7), que são: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica. As quatro abordagens diferenciam-se em duas dimensões fundamentais: os resultados da estratégia e os processos pelos quais é levado termo.

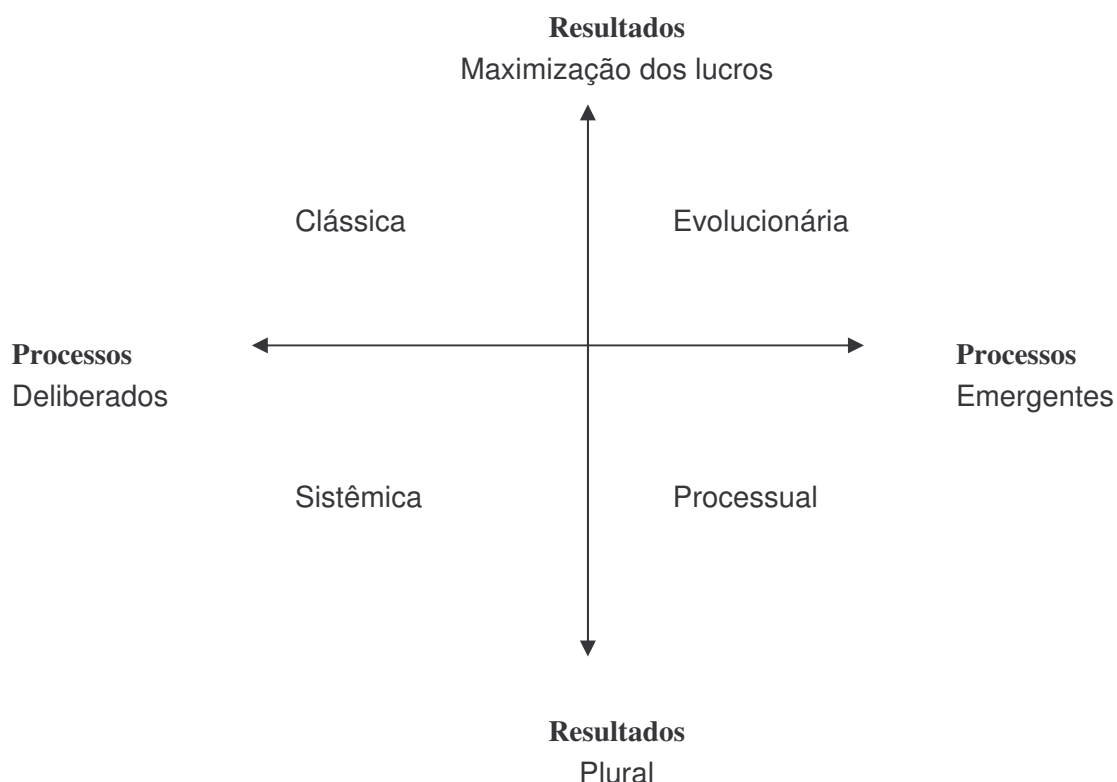


Figura 14 - Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002)

Quadro 7 – Abordagens genéricas de estratégia de Whittington

Abordagem	Enfoque
Clássica	A estratégia é vista como processo racional de cálculos e análise, com objetivo de maximizar lucros a longo prazo.
Evolucionária	As empresas são como espécies da evolução biológica; o ambiente seleciona as organizações mais aptas a sobreviver, assim a estratégia emerge quando a seleção natural faz seu julgamento.
Processualista	A estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizagem e comprometimento do que de uma série racional de passos.
Sistêmica	A estratégia reflete os sistemas sociais de que a organização participa.

Fonte: Whittington (2002).

Outra perspectiva que se insere juntamente com as expostas acima no sentido de buscar proposições a respeito do processo de formação de estratégias vem de Idenburg (1993). Ele estabelece uma classificação dos processos de formação de estratégia a partir de duas orientações principais, sendo uma a

orientação para os objetivos (o quê) e outra para os processos (como). Com isso, tem-se a formação de uma matriz apresentada na Figura 15.

		ORIENTAÇÃO PARA OBJETIVOS (O QUÊ)	
		Forte	Fraca
ORIENTAÇÃO PARA O PROCESSO (COMO)	Forte	Incrementalismo lógico	Aprendizado dirigido
	Fraca	Planejamento racional	Estratégia emergente

Figura 15 - Quatro visões do processo de desenvolvimento estratégico.

Fonte: Idenburg (1993).

Destaca-se que o planejamento racional está baseado nas escolas prescritivas, onde inicialmente definem-se os objetivos a serem atingidos (escolhidos de maneira racional e analítica), constroem-se os planos de ação para atingir os objetivos propostos. A visão proposta pelo planejamento racional do processo de formação de estratégia assume que as pessoas agem de maneira estruturada e racional, aproximando-se de um caráter mecânico.

Já o processo de aprendizagem dirigida, segundo Idenburg (1983), sugere que, mais que formular planos, é preciso mudar comportamentos/modelos mentais (o processo de aprendizado não se dá em um único ciclo, mas têm ciclos duplos que conduzem a um processo de adaptação contínua, segundo proposta de Argyris). Contudo, as organizações que adotam um processo de aprendizagem correm o risco de enfrentar a denominada “paralisia por análise” (Ansoff), ou seja, dar uma dimensão além da conta para o processo de aprendizagem e obter baixos resultados (atingimento de metas).

O incrementalismo lógico defende que cada fase do processo desenvolvimento estratégico afeta a fase subsequente (envolvendo elementos de orientação para os objetivos e elementos de orientação para os processos), reconhece que os participantes da organização (denominados de jogadores, por Idenburg) têm seus próprios objetivos e estão em níveis de aprendizado distintos, aponta as mazelas do processo de desenvolvimento estratégico (denominadas de

madrastas), tais como poder, política, negociações internas e questões pessoais (como emoções, dúvidas e intuição).

Por fim, apresenta a abordagem da estratégia emergente (ou como Mintzberg denomina, estratégia flexível). Essa visão orienta que não é possível desenvolver uma perspectiva futura e formular objetivos explícitos num ambiente imprevisível. Em vez disso, é necessário reações flexíveis, oportunistas e acidentais de conduzir o processo.

Para Idenburg, todas as quatro visões do processo de desenvolvimento de estratégias contêm um grão de verdade e, portanto, devem ser refletidas nas pesquisas a serem realizadas.

Esta tese considera que as classificações propostas por Mintzberg et al. (2000); Whittington (2002) e Idenburg (1993) sobre as diferentes visões de estratégia e suas proposições genéricas devem ser consideradas num conjunto de forma integrada. Essas visões encontram pontos de convergências em alguns aspectos, embora não seja algo consensual.

3.5.1 Adaptação Estratégica

Na seção anterior, buscou-se o entendimento da origem do conceito de estratégia e seu processo de formação nas organizações. Nesta etapa, discute-se a problemática da adaptação estratégica organizacional, visto que a adaptação estratégica é necessária para a sobrevivência organizacional às alterações ambientais (assim, amplia-se o debate iniciado no cap.2.4 desta tese). Segundo Cunha (1996), “a adaptação organizacional pode ser entendida como um processo de ajuste recíproco entre a organização e seu ambiente. A reciprocidade pressupõe que tanto a organização quanto o ambiente se modificam”. Trata-se de discutir as abordagens teóricas de como as organizações adaptam-se ao seu ambiente. Contudo, não existe uma posição única quanto à articulação organização-ambiente. O que existe é um debate entre uma posição de determinismo ambiental e de uma posição de voluntarismo organizacional (conforme classificações apresentadas nos trabalhos de ALDRICH E PFEFFER, 1976; ASTLEY E VAN DE VEN, 1983; HALL, 1984; HERBINIAK E JOYCE, 1985; E LEWIN E VOLBERDA; 1999).

Assim, são apresentadas as características das perspectivas deterministas (seleção natural e perspectiva institucional) e das perspectivas voluntaristas (seleção racional, dependência de recursos e escolha estratégica).

A - Perspectiva determinista

O pressuposto da orientação determinista é que o ambiente impõe que as organizações adaptem-se às suas exigências. Dentro dessa ótica, destacam-se duas perspectivas de análise de adaptação organizacional:

A.1 - Seleção natural

Também é denominado modelo da ecologia das populações e seus pressupostos foram lançados por Hannan e Freeman, ao publicarem *The population ecology of organizations*, no *American Journal of Sociology*, em 1977 (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.380). Tal modelo tem origem na teoria de Darwin sobre seleção das espécies, adaptada do campo da biologia para as áreas humana e social, através do conceito de “darwinismo social”. O modelo não trata de uma organização isoladamente, “mas tem seu interesse nas populações de organizações” (HALL, 1984, p.225). Esse não pressupõe que as mudanças sejam necessariamente na direção de organizações melhores ou mais complexas, mas que a direção da mudança nas organizações é no sentido de uma melhor adaptação ao seu ambiente. Isso implica que fatores ambientais selecionam as organizações que melhor se adaptam (MILES, 1982; HALL, 1984; HREBINIAK; JOYCE, 1985; MORGAN, 1996).

O modelo de seleção natural apresenta três fases distintas pelas quais as populações organizacionais passam: (1) fase em que ocorrem modificações (planejadas ou não) nas formas organizacionais, dentre as organizações existentes numa população específica; (2) fase da seleção das formas organizacionais que se adaptaram ao ambiente; (3) fase da retenção, ou seja, as formas organizacionais bem sucedidas são preservadas, duplicadas ou reproduzidas (HALL, 1984). Aldrich (1976) observa que a retenção tem lugar através de instrumentos tais como as escolas de negócios que treinam futuros gerentes e executivos organizacionais. Nesse modelo, é o ambiente externo que muda e sobrevivem aquelas organizações aptas às mudanças impostas (MILES, 1982).

Hall (1984, p.226-227; 1990, p.380-382) apresenta as várias críticas (feitas por Adrich e Pfeffer; Van de Ven; Perrow) que esse modelo vem sofrendo por excluir os componentes gerenciais internos do processo de adaptação estratégica.

A.2 - Institucional

Segundo Motta e Vasconcelos (2002, p.392), o conceito de institucionalização deriva do trabalho de Selznick, em que a institucionalização é “algo tomado como certo” (take for granted), uma verdade naturalmente aceita para um dado grupo social.

A perspectiva institucional considera que a racionalidade não é capaz de explicar a forma e o comportamento das organizações. Apenas as pressões por conformidade, estimuladas por pressões organizacionais internas e externas, são capazes de explicar o porquê das organizações parecerem-se umas com as outras.

Assim, as opções estratégicas possíveis para as organizações, bem como as intenções de seus membros são frutos de uma ordem institucional em que a organização está imersa (HALL, 1984). Ou seja, essa ordem institucional é a adoção de formas e comportamentos similares, de forma que as organizações de um mesmo setor acabam ficando semelhantes umas às outras, o que é denominado de isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWEL, 1983). O isomorfismo institucional torna as organizações cada vez mais homogêneas dentro do ambiente em que estão inseridas, em função de três mecanismos, denominados isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo coercitivo, que abarca as forças coercitivas do ambiente, tais como políticas governamentais, pressões formais e informais sobre a organização advindas de outras organizações das quais a primeira depende, e receptividade cultural da sociedade.

Um segundo tipo é o isomorfismo mimético, que está relacionado à tendência das organizações adotarem “fórmulas” bem sucedidas em outras organizações, devido a pressões por modismos gerenciais e assim enfrentar as incertezas ambientais.

Uma terceira forma é o isomorfismo profissional, que deriva das pressões originárias da formação profissional dos trabalhadores (gerentes e outros), que sofrem imposições normativas sobre como proceder no ambiente de trabalho. Tais imposições significam que regras e rotinas de trabalho são semelhantes entre

organizações, pois advém da especialização profissional (que freqüentam os mesmos instrutores) e desconsideram os atores organizacionais como fonte para diferenciação.

Devido ao isomorfismo, segundo Hall, ganha força “a idéia de que o processo de adaptação organizacional é consequência de uma ordem institucional na qual a organização se vê imersa” (SAUSEN, 2002, p.57), onde o ambiente é determinante no processo de adaptação, sendo irrelevante a vontade dos atores organizacionais. Dentro dessa perspectiva, a estrutura organizacional sofre pressões internas e externas, provocando a semelhança entre as organizações com o tempo.

B- Perspectiva voluntarista

O pressuposto da orientação voluntarista sustenta que a adaptação organizacional é realizada pelos gerentes organizacionais, como resposta às mudanças ambientais, e que essa (adaptação) pode influenciar o ambiente onde a organização opera. Nessa perspectiva destacam-se:

B.1 - Seleção racional

Nessa perspectiva voluntarista, acredita-se que as diferentes estruturas e processos organizacionais adotados são determinados em função das condições ambientais, contudo se reconhece, na figura do gerente, um papel decisivo no processo de adaptação organizacional, diferentemente das abordagens explicitadas anteriormente. A seleção racional destaca que os gerentes procuram manter o ajuste da organização ao seu ambiente através de escolhas de componentes estruturais.

Observa-se que a racionalidade implicada nas decisões gerenciais não foge ao conceito (e suas aplicações) da racionalidade limitada de March e Simon.

B.2 - Escolha estratégica

Foi Barnard, em 1938, com seu livro “The functions of the executive”, que de certa maneira estabeleceu a perspectiva da escolha estratégica, ao definir uma organização como sendo uma espécie de cooperação entre homens que são conscientes, deliberados e dispostos (BARNARD, 1938).

Nessa perspectiva, é dada relevância à questão do aprendizado e da escolha no processo de adaptação estratégica (MILES, 1982), enfatizando-se o papel gerencial como elo de ligação entre a organização e o ambiente, pois as condições

ambientais apenas parcialmente influenciam a estrutura organizacional, visto que são os membros da organização que percebem as condições ambientais (CHILD; SMITH, 1987).

Segundo Miles e Snow (1978), cinco importantes características estão envolvidas nessa perspectiva: coalizão dominante, percepção, segmentação, procura de atividades e restrições dinâmicas.

A coalizão dominante é constituída por pessoas, os tomadores de decisões organizacionais, que necessariamente não são os gerentes de mais alto nível, mas exercem poder e influenciam os membros organizacionais politicamente.

A percepção do ambiente organizacional é obtida através das interpretações que os membros da coalizão dominante fazem do ambiente. Para Miles e Snow (1987), o ambiente percebido pela coalizão determina a resposta dada, bem como uma condição ambiental não percebida tem pouco valor nas decisões tomadas pela coalizão.

A percepção que a coalizão dominante tem do ambiente e de como ele é dividido provoca uma segmentação da organização (divisão da organização em várias subunidades, para alocação de recursos).

A procura de atividades dá-se em função de uma análise ambiental feita pela coalizão dominante, que avalia os pontos mais relevantes (monitoramento dos pontos mais críticos para a organização) e determina ações estratégicas da organização (ou posturas estratégicas, conforme Miles e Snow destacam, Quadro 6).

Por fim, as restrições dinâmicas referem-se aos fatores ligados ao passado da organização bem como aos fatores atuais do aspecto organizacional como estratégia, estrutura, que de certa maneira são limitadores das ações organizacionais. Qualquer que seja a alternativa estratégica pensada, ela encontrará um leque de restrições dinâmicas (MILES; SNOW, 1978).

Mello (2002, p.56), citando Child, esclarece que a perspectiva da escolha estratégica sai de uma simples dicotomia “positivista entre dimensões da estrutura organizacional e fatores situacionais, como ambiente, tecnologia e tamanho”, propostas pela Teoria Contingencial (conforme apresentado no item. 3.4 - Organização e ambiente, desse trabalho), ampliando o grau de importância das pessoas que determinam as escolhas e o processo que leva à decisão.

Quadro 8 – Tipologia de comportamento estratégico, de Miles e Snow

Tipos	Comportamento estratégico
Prospectora	É inovadora, provocando inclusive mudanças ambientais. Buscam oportunidades e se lançam em ambientes emergentes.
Defensora	Caracteriza-se pela estabilidade e estreiteza quanto ao domínio de produto-mercado. Vincula-se fortemente a um segmento de mercado e seu sucesso está na habilidade de se manter competitiva (custos, manufatura, distribuição, tecnologia, qualidade) nesse domínio.
Analista	Busca uma combinação entre ser defensora e prospectora, pois possui produtos e mercados diferentes. Procura operar em dois tipos de domínio de produto-mercado, um mais estável, e o outro em mudança.
Reativa	É instável, a gerência até percebe as alterações ambientais, mas a organização falha porque faltam mecanismos de respostas consistentes.

Fonte: adaptação da autora do trabalho de Miles e Snow (1987).

B.3 - Dependência de recursos

Enquanto a ecologia das populações despreza totalmente o componente gerencial na determinação do destino da organização, o modelo da dependência de recursos sugere que a gerência tem um papel preponderante nos desígnios da organização frente ao seu ambiente. Segundo Hall (1984, p.227), “a premissa básica do modelo da dependência de recursos é que as decisões são tomadas dentro das organizações, no seu contexto político interno” e que estão em constantes trocas com o ambiente, não apenas se sujeitando a ele, como faz crer a ecologia das populações.

Pfeffer e Salancik (1978), atentos ao fato de que nenhuma organização possui os recursos suficientes de que necessita (ou seja, não é capaz de gerar todos os recursos que gostaria), advogam que essa organização se lança ao ambiente em busca de negociações vantajosas para dirimir sua dependência inclusive buscando cooperação, fusões com demais organizações, conseguindo assim aumentar seu poder de barganha frente ao ambiente (HALL, 1984, p.228) e com isso afeta o seu ambiente. Fica claro, nesse modelo, o papel relevante dos atores organizacionais e dos arranjos de poder internos e externos, pois “as organizações buscam ser ativas politicamente a fim de garantir o seu acesso aos recursos necessários à sua sobrevivência e aumentar a sua segurança” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.387). Em síntese, a teoria da dependência de recursos focaliza o ambiente em

uma dada organização, analisando suas estratégias em relação à busca por aumentar ou preservar seus recursos fundamentais.

Embora as perspectivas, acima discutidas, pareçam estar num *continuum* de determinismo-voluntarismo, Hrebiniak e Joyce (1985) argumentam que essas posições não são extremos de um *continuum*, mas sim duas variáveis independentes (como se pode observar na Figura 16). Da relação entre as duas variáveis foi possível propor uma tipologia de quatro principais adaptações, a saber: seleção natural, diferenciação, escolha estratégica e escolha indiferente.

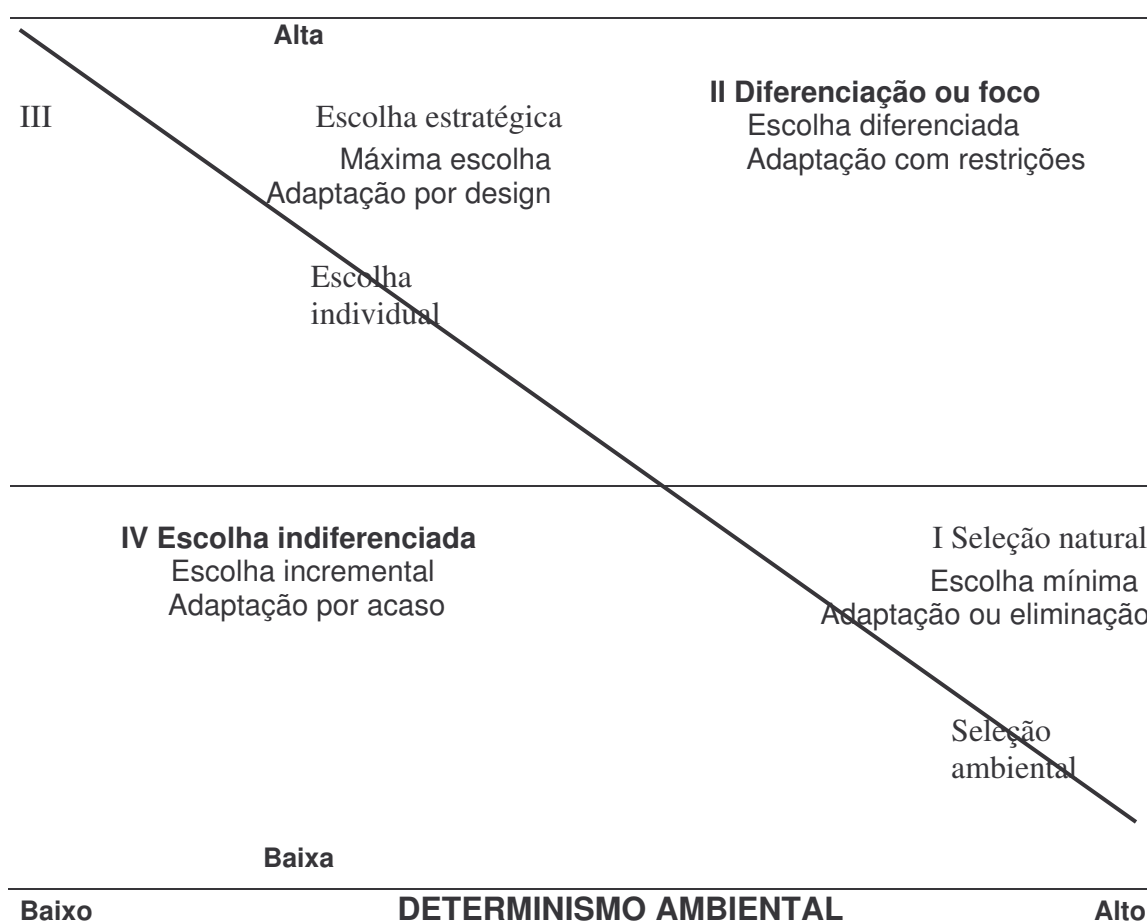


Figura 16 – Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional

Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p.339).

Resumidamente, no primeiro quadrante encontra-se a Seleção Natural, indicativa de organizações com alto grau de determinismo ambiental e baixa escolha estratégica. Isso representa uma organização cuja adaptação é ditada por fatores externos, tal como proposto pela perspectiva determinista da Ecologia das Populações. No segundo quadrante, encontra-se a tipologia da Diferenciação, onde

a organização encontra um alto grau de determinismo ambiental e um alto grau de escolha estratégica, podendo a organização agir na criação de diferenciações, bem como aumentando as barreiras de entrada no seu setor, e procurando diminuir sua dependência de fornecedores e cliente. Uma organização nesse quadrante pode-se movimentar para o terceiro quadrante à medida que desenvolve poder suficiente sobre suas condições ambientais. O terceiro quadrante, da Escolha Estratégica, pode aferir que a escolha estratégica é determinante devido ao baixo determinismo do meio. Isso implica organizações inovadora e pró-ativas. Finalmente, no quarto quadrante, denominado de Escolha Indiferente, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo do meio são baixos. Existe pouca pressão externa. A escolha estratégica seria incremental, com poucas escolhas a serem feitas.

Foram apresentadas, nesta seção, as diferentes posições deterministas e voluntaristas na relação organização-ambiente, buscando o entendimento das teorias recentes sobre o processo adaptativo nas organizações. Com base no exposto, parte-se agora para uma discussão sobre a mudança estratégica, visto que toda a mudança realizada pela organização parte de uma escolha estratégica realizada pelos atores organizacionais em função de suas percepções ambientais. Ou seja, é o processo adaptativo organizacional que explica as mudanças estratégicas ocorridas na organização em função da adaptação organização-ambiente.

3.5.2 Mudança Estratégica

A preocupação deste trabalho, até o presente momento, foi discutir a relação organização-ambiente, desde os primórdios da teoria organizacional como enfocados na primeira parte deste estudo (capítulo 3.4 - Organização e Ambiente), bem como foi dada continuidade a essa discussão, apontando as teorias mais recentes sobre o processo de adaptação estratégica organizacional (no item anterior). Também foi enfatizada a discussão histórica sobre a evolução do conceito de estratégia e seu processo de formação. Assim, o próximo passo deste trabalho é discutir sobre as mudanças estratégicas, visto que o processo de adaptação organização-ambiente implica em mudanças estratégicas organizacionais.

As mudanças organizacionais ocorrem em função de alterações sentidas (percebidas) no ambiente ou em forças de algumas partes de dentro da própria

organização. Os primeiros a trabalhar com o conceito foram os teóricos do Desenvolvimento Organizacional (D.O.), tais como Bennis, Schein, Beckhard, Lawrence e Lorsch, Argyris, Likert e Blake e Mouton (MOTTA E VASCONCELOS, 2002, p.252). O D.O. propõe mudanças estruturais e técnicas para as organizações, mas seu foco principal centrou-se nas mudanças nas pessoas e a natureza e qualidade de suas relações de trabalho (SCHERMERHORN et al., 1999; MOTTA; VASCONCELOS, 2002; STONER; FREEMAN, 1995). Dentro do processo de D.O., seria possível estabelecer as seguintes fases da mudança planejada, proposta pelo psicólogo K. Lewin: descongelamento, mudança e congelamento. O descongelamento seria a responsabilidade gerencial para preparar uma situação de mudança, onde deveriam ser desconfirmados atitudes e comportamentos adotados na organização, sendo substituídos pelo sentimento e necessidade de uma nova proposição. Leva-se em conta que tais sentimentos são facilitados pelas pressões ambientais (internas e externas) sofridas. Nessa fase da mudança procura-se adotar medidas modificadoras de uma determinada situação, que alteram fatores como pessoas, tarefas, estrutura e/ou tecnologia. Por fim, o processo de mudança planejado propõe o recongelamento e assim institucionaliza a mudança ocorrida na organização, buscando consolidá-la e evitar que seja abandonada em pouco tempo. Contudo, o D.O. apresenta um enfoque prescritivo, ou seja, com a proposição de mudanças planejadas, que apresentam soluções racionais e eficientes, o que o tornou vulnerável a inúmeras críticas (PETTIGREW, 1988).

Para Pettigrew (1985), as mudanças organizacionais são tratadas como fatos isolados, sendo analisadas como ahistóricas, aprocessuais e acontextuais. Ele evidencia que recentemente foi introduzida por diversos autores

uma linguagem bem diferente e mais realista para se pensar a respeito dos processos administrativos de mudança. A mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança. (PETTIGREW, 1996, p.145).

Assim, ele propõe considerar uma nova metodologia (Figura 8) para estudar as mudanças organizacionais, ressaltando que as abordagens anteriores eram

mecanicistas e não permitiam visualizar a mudança como um processo que ocorre ao longo do tempo e que tais abordagens desconsideram aspectos importantes, como questões de poder e suas articulações, a um plano menor (ou até mesmo ignorando o fato completamente).

Em sua proposição, observa que, para o entendimento das mudanças organizacionais, é preciso integrar o *conteúdo* das mudanças (o quê), o *contexto* interno e externo das mudanças (o porquê) e aliar a esses dois fatores ao *processo* de como as mudanças são realizadas (como). Pode-se observar a integração da proposta de Pettigrew na Figura 17.

O conteúdo da mudança se refere à área de transformação na organização que está sob análise e está associado à magnitude da mudança. Assim, pode-se observar mudanças de várias ordens, como, por exemplo, mudanças radicais, mudanças incrementais; mudanças de ordem tecnológicas, culturais, geográficas e de produtos (PETTIGREW, 1987).

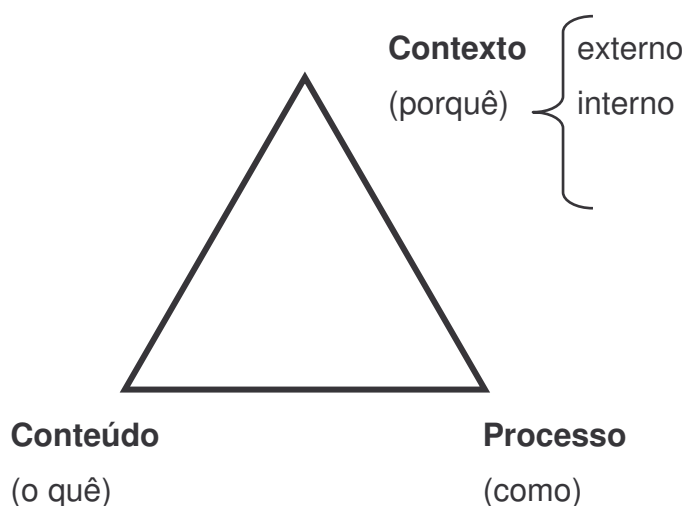


Figura 17 – Estrutura analítica

Fonte: adaptado de Pettigrew (1987).

O contexto da mudança, para fins de análise, é desdobrado em interno e externo, sendo que o primeiro diz respeito aos aspectos organizacionais internos, tais como estrutura, cultura, estratégia, poder e processos gerenciais, que

influenciam o processo de mudança, e o segundo, contexto externo, reflete as percepções que os membros têm dos aspectos ambientais, tais como contexto econômico, político, social e competitivo em que a organização opera.

O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações entre as partes interessadas e como elas tentam realizar a mudança (PETTIGREW, 1987). A análise proposta por Pettigrew coloca ênfase fundamental na análise do processo de mudança, aliado ao fato de que toda a mudança é um processo humano onde são os membros da organização percebem o ambiente (contexto) e indicam o conteúdo da mudança. Segundo Alperstedt (2000), ao encorajar as pesquisas a adotarem uma abordagem processual e contextual, Pettigrew abre a possibilidade de estudos fenomenológicos da mudança estratégica.

3.5.3 Aliança Estratégica

O objeto de estudo deste trabalho focaliza uma organização, denominada Condesus (apresentada na introdução desse), que é um consórcio de prefeituras que busca ganhar força e agilidade para a região da Quarta Colônia através de uma aliança peculiar. Essa aliança, motivada pela busca do Desenvolvimento Regional/Local, abarca os pequenos empresários, a população e os políticos da região, que, com o sucesso da aliança podem tornar-se estáveis no mercado. Estáveis não no sentido de imobilismo, de letargia de ação ou de descaso com as transformações necessárias num mundo competitivo, mas estáveis no sentido de manterem suas atividades em funcionamento e impulsionando a região em termos de emprego, oportunidades para a população e desenvolvimento econômico, mais do que simplesmente uma busca pelo crescimento econômico.

Procurou-se levantar alguns estudos realizados analisando a formação de Alianças Estratégicas (AEs.) entre empresas dos mais variados portes, como o realizado por Koltzle (2002), que estuda a formação de AEs. levando em conta duas teorias: a teoria dos recursos e a teoria de aprendizagem. Para Koltzle, ao analisar as AEs. a partir dessas duas teorias, o pesquisador une dois fatores: com a primeira teoria, a aliança permite acesso a recursos das parceiras e, com a segunda teoria, a aliança obtém transferência de conhecimento e habilidades entre as parceiras. Silva Jr (2002), em seu estudo, analisa os relacionamentos cooperativados à luz de várias

teorias (teoria da escolha estratégica, teoria organização industrial, teoria do capital social, teoria do *stakeholder*, teoria dos custos de transação, teoria dos jogos, teoria institucional, teoria dos recursos e teoria da aprendizagem organizacional). Outro estudo sobre o tema é de Techemayer e Pedrozo (2002), que propõem um modelo teórico para analisar o processo de formação e gestão das AE numa organização. Já Oliveira (2002) elabora um ensaio a partir de três estudos de caso de AE entre pequenas e médias empresas.

Nesta etapa da revisão bibliográfica, busca-se um maior entendimento sobre Aliança Estratégica (AE), que proporcionará uma maior compreensão teórica, sua conceitualização, formalização, evolução, dificuldades e benefícios na potencialização de uma região. Para Klotzle (2002), a ausência de estudos sobre o processo de formação e desenvolvimento de AE no âmbito nacional é justificada pela falta de um referencial teórico consistente que sirva de base para a formação de parcerias. Contudo, tal ausência não impede que as organizações brasileiras, ainda que de maneira incipiente e tosca, conduzam suas parcerias.

A - Conceito de Aliança Estratégica

A existência de parcerias organizacionais não é atividade recente (KLOTZLE, 2002, p.86; CABRAL, 1999, p.132). Entretanto, esse tema vem sendo considerado como novidade devido a um aumento significativo de alianças envolvendo organizações empresariais.

Na década de 70, as teorias sobre AE começaram a serem lançadas na Europa e Escandinávia. Já nos USA, as primeiras pesquisas sobre o tema são da década de 80 (OLIVEIRA, 2002). Narula e Hagedoorn (1999; KLOTZLE, 2002) evidenciam quatro níveis de inovações nas parcerias organizacionais, que proporcionaram uma alavancagem nas alianças estratégicas em todo o mundo. São elas: a colaboração passou a ser vista como a primeira opção e não mais a última alternativa a ser recorrida pelas organizações; as parcerias em pesquisa e desenvolvimento (P&D), atividade anteriormente sagrada e vigiada nas organizações, passam a ocorrer com maior frequência; realizações de investimentos conjuntos sejam em P&D ou outros setor e o uso de várias formas organizacionais não-tradicionais para formação de parcerias.

Klotzle (2002) alerta que falta uma definição consistente de AE, que seja aceita universalmente entre os pesquisadores. Para o referido autor, tal definição proporcionaria uma alavancagem nos estudos na área, visto que são raros, especialmente no Brasil, mas que devido ao grande potencial das AE contribuiriam para o desenvolvimento econômico de países emergentes. Há uma tendência internacional das empresas formarem associações e esse é um ponto relevante para as pequenas e médias empresas, a inserção numa rede relacional (CASAROTTO ; PIRES, 1998). O Quadro 9 apresenta algumas definições de AE elaboradas por diversos pesquisadores da área.

QUADRO 9 – Definições propostas de Aliança Estratégica por diversos pesquisadores.

Pesquisador(es)	Definição proposta de Aliança Estratégica
Yoshino e Ragan (1996)	AE é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta. Assume várias formas, que vão desde um simples contrato a <i>joint ventures</i> .
Das e Teng (1997)	AEs referem-se a acordos cooperativos entre organizações, focados na busca de objetivos estratégicos mútuos.
Kahalas e Suchon (1995)	AEs são parcerias com acordos de médio ou longo prazo entre duas ou mais organizações, que são mais substanciais que as transações normais de mercado restrito, mas não requerem aquisição ou fusão.
Tecer (1992)	Acordo nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de P&D, transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. AEs podem ou não envolver participação acionária.
Hagedoor e Narula (1996)	AEs podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como <i>joint-ventures</i> e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse grupo, encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de P&D.
Dussauge e Garrette	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na

(1995, 1997)	mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formada por fornecedores e compradores.
Lorange e Roos (1996)	Empreendimento de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, <i>joint venture</i> , empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
Garai (1999)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de P&D, colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas como AEs.

Fonte: adaptado de Klotzle (2002) pela autora.

Yoshino e Ragan (1996) ainda salientam três critérios simultâneos para caracterizar uma AE. São eles: as organizações (duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas) permanecerem independentes após a formação da aliança; as organizações estarem unidas para realizar metas e compartilhar os benefícios, bem como controlar o desempenho das tarefas; e as organizações parceiras contribuírem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas vitais.

A partir da análise do quadro acima, salientam-se alguns pontos relevantes levantados pelos diversos autores:

- complementariedade das competências essenciais de cada parceiro;
- fusões e aquisições são pontos divergentes quando se trata da definição de AE proposta pelos diferentes pesquisadores. Alguns pesquisadores adotam uma visão mais restritiva de AE, isto é, não consideram fusões e aquisições dentro dos parâmetros de uma AE. Outros se posicionam favoravelmente à inclusão dessas duas modalidades de acordos como formas de cooperação e parceria entre organizações;

- seguindo a lógica restritiva, alguns pesquisadores salientam a manutenção da independência das organizações parceiras após a formação de AE (para aquelas organizações não baseadas em processo de fusão ou aquisição, que descaracterizaria a aliança).

O termo Aliança Estratégica (AE) propõe às organizações um paradoxo empresarial, visto que, por definição, envolvem cooperação entre duas ou mais organizações. Organizações que há algumas décadas procuravam orientar-se para aniquilar suas oponentes no mercado, hoje vêem na aliança uma estratégia para manterem-se ativas no mercado. Sugere-se, então, que uma abordagem cooperativa entre empresas é mais realista que uma abordagem competitiva em longo prazo, onde ética e confiança mútua tornam-se ativos organizacionais. O investimento para que uma AE torne-se viável requer um pensamento de longo prazo, uma disposição para tornar um relacionamento viável. Contudo, Bleeke e Ernest (1995; CHILD, 1999) observam, de maneira contundente, que 50% das AEs se desfazem nos primeiros cinco anos, sendo a falta de confiança a causa da interrupção dos relacionamentos cooperativos.

Child (1999), em seu estudo sobre confiança e alianças estratégicas internacionais, afirma que as AEs dependem, para sua existência, do estabelecimento de efetiva cooperação entre os sócios. A cooperação no ambiente das AEs depende do envolvimento mútuo e requer confiança para seu sucesso (LORANGE; ROOS, 1996). Estudiosos apontam a confiança como antecedente para qualquer outro condicionante para formação de AEs (LYLES, 2001). “A combinação de confiança mútua entre sócios da aliança, com resíduos ou elementos potenciais de competição ou conflito entre eles, pode montar um jogo teórico dinâmico que soma risco e precariedade à aliança” (CHILD, 1999, p.152). Mariz (2002), em seu estudo sobre os limites do conceito de confiança interorganizacional, aponta para a fase da implementação das AEs., a de maior risco ao sucesso do empreendimento cooperativo. Essa fase que a confiança interorganizacional pode dar maior contribuição para o êxito da AE.

As organizações, ao firmarem uma parceria, devem estar cientes de suas motivações para tal feito. Para Faulkner (1995) e Lewis (1992), as maiores forças que levam as organizações a formarem AEs. são a globalização dos mercados e o progresso tecnológico, e Lewis ressalta que a lógica de cooperação não pode

passar despercebida pelas organizações locais, mesmo que elas não se sintam limitadas ainda pelas forças citadas acima.

B – Tipologia das Alianças Estratégicas

Existe uma vasta tipologia de alianças estratégicas propostas para as organizações, podendo variar de um simples acordo até a formação de consórcios internacionais. Pretende-se, nesta etapa, apresentar algumas das tipologias existentes, propostas por diferentes autores.

Kanter (1990) apresenta três tipologias de alianças possíveis. Segundo ela, pode-se observar as alianças multi-organizacionais de serviços ou consórcios; as alianças oportunísticas ou *joint venture*; e as alianças de parcerias, envolvendo fornecedores, consumidores e funcionários. O primeiro tipo, as alianças multi-organizacionais de serviços ou consórcios, um grupo formado por organizações com necessidades similares cria uma nova organização, que buscará ajudá-las em suas atividades. A segunda tipologia, alianças oportunísticas ou *joint venture*, são alianças em que as organizações vêem uma oportunidade de obterem vantagens imediatas (até mesmo temporárias), como a constituição de um novo negócio ou ampliação de um já existente (muito comum em parcerias de P&D entre vários países). Por fim, existem as alianças de parceria envolvendo fornecedores, consumidores e funcionários, onde diversos *stakeholders* envolvem-se no processo de negócio em momentos diferentes, ou seja, são parceiros-agentes dos quais a organização depende.

Barney e Hesterly (2004) apontam para duas tipologias de alianças: as alianças contratuais e as *joint ventures*. As alianças contratuais seriam relacionamentos cooperativos entre duas ou mais organizações, nas quais não é criada uma firma para administrar o relacionamento. Já as *joint ventures* diferenciar-se-iam da proposta anterior justamente pela necessidade de criação de uma firma separada para administrar o relacionamento.

Yoshino e Rangan (1996) classificam as seguintes tipologias para AEs.: contratos não-tradicionais; acordos acionários sem entidade nova; e acordos acionários com a criação de uma nova entidade. Ainda segundo esses autores, acordos contratuais tradicionais (contratos simples, franquias, licenciamentos), *joint ventures* subsidiadas, fusões e aquisições não se podem classificar como AEs.

Faulkner (1995) apresenta uma tipologia para classificação de AEs. baseada em três eixos, denominados área de atuação (focada ou complexa); criação de uma nova organização (não criar – regime de colaboração e criar – *joint venture*); e números de parceiros envolvidos na aliança (dois ou mais parceiros; ou formação de consórcios). A partir desses eixos é possível obter oito combinações, abaixo apresentadas:

Tipo 1 - Aliança focada, *joint venture*, dois parceiros

Tipo 2 – Aliança focada, *joint venture*, consórcio

Tipo 3 – Aliança focada, não *joint venture*, dois parceiros

Tipo 4 – Aliança focada, não *joint venture*, consórcio

Tipo 5 – Aliança complexa, *joint venture*, dois parceiros

Tipo 6 – Aliança complexa, *joint venture*, consórcio

Tipo 7 – Aliança complexa, não *joint venture*, dois parceiros

Tipo 8 – Aliança complexa, não *joint venture*, consórcio

A proposta de Faulkner (1995) apresenta uma tipologia ampla, prevendo o modelo mais simples, a chamada aliança do tipo 3 (focada, não *joint venture*, dois parceiros), que, caso seja bem sucedida, as empresas envolvidas arriscam-se para alianças mais arrojadas do tipo 1 (focada, *joint venture*, dois parceiros) ou 5 (complexa, *joint venture*, dois parceiros). Esse modelo contempla também alianças menos frequentes, como as do tipo 4 (focada, não *joint-venture*, consórcio) e 8 (complexa, não *joint venture*, consórcio).

Outras duas taxonomias para classificar AEs são discutidas por Lorange e Ross (1996), sendo a primeira analisada a partir de um contínuo do grau de integração vertical com a empresa-mãe e a segunda proposta, um contínuo do grau de interdependência entre a empresa-mãe. O primeiro contínuo (Figura 18) tem por objetivo distinguir as alianças mais voltadas para o mercado das mais hierarquizadas, isto é, as alianças com pouco grau de integração vertical estão mais voltadas para o mercado, são relações esporádicas, com propósito definido de transferência de recursos e produtos, e que terminam com o fim do empreendimento. No outro lado do contínuo, estão as alianças mais hierarquizadas, com um alto grau de integração vertical, onde as relações são mais duráveis e preconiza a existência de autoridade para mediar os atores envolvidos.

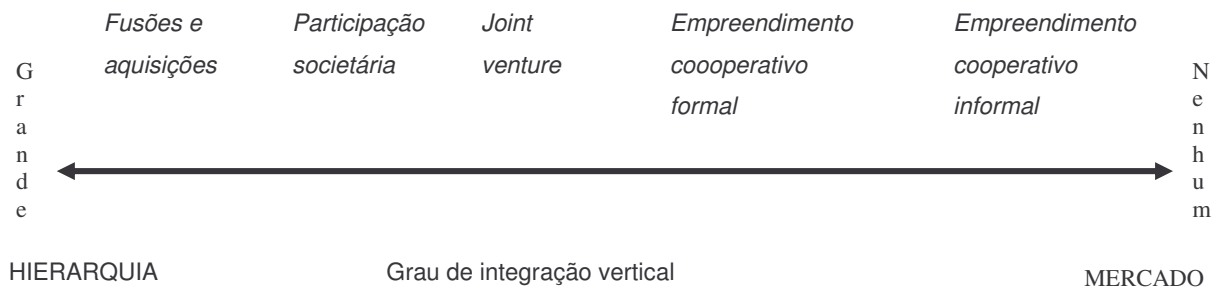


Figura 18 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.

Fonte: Lorange e Ross, 1996.

Já uma outra proposta, apresentada por Contractor e Lorange (1988; LORANGE; ROSS, 1966), é representada num contínuo de interdependência entre as partes envolvidas na aliança (Figura 19).

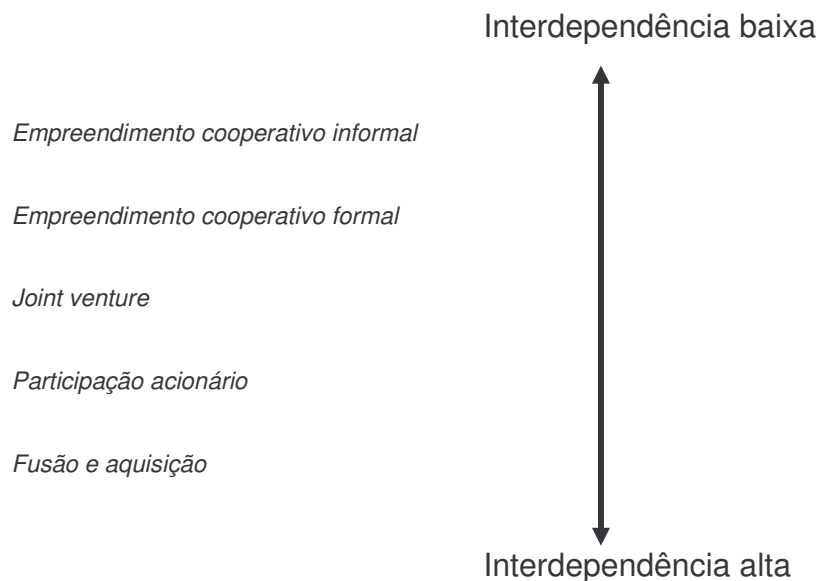


Figura 19 – Opções de aliança estratégica em termos do grau de interdependência entre a empresa-mãe.

Fonte: Lorange e Ross, 1996.

Das tipologias evidenciadas nesta seção, observa-se que apenas as duas últimas apresentadas, a de Lorange e Ross e a de Contractor e Lorange, incluem fusões e aquisições em seu esquema de taxonomia (ver discussão conceitual apresentada na seção anterior, Conceito de Aliança Estratégica). As organizações, ao incorporarem uma outra organização através de uma fusão ou aquisição,

ultrapassam, para muitos autores, os limites de uma aliança estratégica. Necessariamente, uma fusão ou aquisição segue um caminho gerencial e estrutural diverso do apresentado pelas demais tipologias de alianças estratégicas. Este trabalho, portanto, adota as opções mais restritivas quanto à classificação das alianças, ou seja, não considera fusões e aquisições como tipologias de alianças estratégicas.

C – Formas de Arranjos Organizacionais em Rede

O objetivo a que se propõe esta seção é **analisar as estruturas organizacionais em rede**, pois a literatura vem apresentando uma tendência crescente de propostas nesse sentido, face às modificações nas estruturas hierárquicas que estão sendo substituídas por estruturas mais horizontais e flexíveis, inclusive na área pública. Inicialmente, apresenta-se uma revisão dos trabalhos sobre o tema, para, posteriormente, aprofundar a discussão sobre a teoria do distrito industrial, que se insere dentro de uma perspectiva de redes corporativas.

As forças que contribuem para aumentar a pressão nas organizações, como tecnologia, competição, excesso de oferta, globalismo, expectativa do cliente, entre outras (apresentadas no Quadro 4 - p.50), prenunciaram mudanças significativas na organização tradicional. Com isso, muitas organizações, dos mais variados portes, reformularam-se para se tornarem mais flexíveis e ágeis (GERSTEIN; SHAW, 1993). Entre as formas encontradas para atingir os objetivos acima, destaca-se a formação de alianças e, com isso, a apresentação de novos arranjos organizacionais. Nas organizações, são encontradas as mais variadas formas de alianças e muitas dessas alianças implicam necessariamente a formação de algum tipo de rede para dar suporte em termos de agilidade, flexibilidade, qualidade e produtividade às organizações implicadas. Para Nadler e Tushman (NADLER et al, 1993; OLIVARES, 2002), as mudanças no ambiente de negócios desafiam as premissas do desenho organizacional. Historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade. Na empresa do futuro, o objetivo do desenho será institucionalizar as mudanças. As forças que impulsionam as mudanças organizacionais levam as organizações a buscarem acordos através de alianças

estratégicas e, para cumprirem os acordos cooperativos firmados, surge a necessidade de reestruturar a arquitetura organizacional através de um arranjo inovador que suporte a flexibilidade e agilidade então exigidas pelo dinamismo da sociedade contemporânea.

O quadro retratado acima provocou o surgimento de uma nova corrente estruturalista na Teoria das Organizações, os neo-estruturalistas (MEIRELES; PAIXÃO, 2003), que procuram refletir na teoria as práticas observadas nas organizações quando a estrutura constitui-se uma rede de empresas. Assim, observa-se, na literatura acadêmica e empresarial, o crescente interesse pelo conceito de redes corporativas. Para Porto (1999), as arquiteturas em rede vêm conquistando espaços conceituais e práticos, na busca de condições para sua efetiva realização. Segundo Fleury e Fleury (2001, p.193), o sucesso do estilo gerencial japonês, nas décadas de 80 e 90, com o desenvolvimento das redes e cadeias produtivas, bem como os clusters ou distritos industriais na Itália, aguçaram o interesse dos executivos ocidentais por essas novas formas de arranjos organizacionais. Para Meireles e Paixão (2003), a cooperação em redes tornou-se conceito central na literatura de *management* nos anos 90.

O termo rede vem sendo usado amplamente no âmbito organizacional. Contudo, esbarra em definições comumente não aceitas e a sua caracterização ainda é assunto de debate (CHILD; HAVENS, 2001). A etimologia dessa palavra significa entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, etc, com aberturas regulares, fixadas pro malhas, formando uma espécie de tecido. No sentido figurado, pode-se entender como “qualquer conjunto ou estrutura que por sua disposição lembre um sistema reticulado” (FERREIRA, 2002, p.1200). Já quando o termo é apropriado à Teoria das Organizações, observa-se sendo utilizado em diversos níveis: como para denotar sistemas de informações (fluxo de comunicação) tanto internos como externos à organização; utilizado para significar contatos pessoais, isto é, redes intrapessoais; também é utilizado para denotar a interligação interna na organização, isto é, redes intraorganizacionais; e para significar uma nova forma de arranjo entre diferentes organizações, isto é, **redes interorganizacionais** (NOHRIA; ECCLES, 1992; CRAVENS et al., 1996). Esse último nível de análise é o adotado no presente estudo.

O termo “rede”, conforme Lopes e Moraes designa acordos de cooperação econômica entre países, alianças estratégicas entre organizações, interação de grupos, conjunto de contatos desenvolvidos por uma pessoa ao longo da vida e fator de vantagem competitiva para a obtenção de emprego. (MEIRELES; PAIXÃO, 2003, p.266).

Neste trabalho, assume-se que redes interorganizacionais são arranjos estruturais realizados para dar suporte a uma aliança estratégica efetivada entre organizações distintas.

Para Nohia (1992), as organizações contemporâneas passaram predominantemente a serem descritas como redes, devido a três fatores:

- a emergência do novo padrão de competitividade... fazendo com que as empresas busquem, em vez de relações competitivas, relações colaboradoras que as unam em redes de interligações laterais e horizontais tanto interna quanto externamente;
- os recentes desenvolvimentos no campo da tecnologia de informação, que têm ocasionado uma revolução de amplo escopo nos arranjos, operações e interligações das organizações em todo o mundo;
- o amadurecimento da análise de redes como disciplina.

(CABRAL, 1999, p.132).

Nohia (1992), um dos pensadores neo-estruturalistas, ao defender a tese de que toda a organização deve ser estudada dentro da perspectiva de rede, cita alguns motivos para fundamentar sua opinião, dentre os quais destaca-se que todas as organizações compõem uma rede social; que o ambiente organizacional pode ser visualizado como uma rede de organizações (com várias tipologias e formas); bem como as ações dos atores organizacionais podem ser entendidas em termos de rede relacional. Bronzo (2001) indica o aparecimento de estudos sobre redes do tipo descritivo – demonstrando a profusão de formas organizacionais possibilitadas pela formação de redes, e do tipo normativo – estudo que defendem a adoção de estruturas reticulares como variável competitiva.

Meireles e Paixão (2003), ao analisar os movimentos de formação de redes na Itália, Alemanha, Japão e Estados Unidos, concluem que elementos comuns podem ser encontrados nelas, como formas de produção flexível, uso intensivo da força de trabalho, esforço direcionado para os processos inovadores de tecnologia. Oliveira Jr. et al. (2001) apontam a estrutura em rede como um caminho para as empresas formarem alianças estratégicas e outras formas de parceria e, com isso,

obter mais facilmente recursos e informações, sendo o objetivo da estratégia em rede melhorar o desempenho conjunto de organizações através de alianças estratégicas e outras formas de parcerias.

Para Castells, as organizações que não incorporarem alguma forma de rede ficarão com a sobrevivência cada vez mais difícil. “As redes – não as empresas – tornaram-se a unidade operacional real ... surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia informacional/global: a empresa em rede” (1999, p.91). Entretanto, fica o alerta sobre o assunto:

Empresas e acadêmicos vêm difundindo a crença apolítica de que redes, cooperação interfirma e empreendedorismo são componentes centrais da moderna estratégia empresarial. Redes vêm sendo promovidas como base central para o desenvolvimento de pequenas empresas e até mesmo de países em desenvolvimento. (MEIRELES; PAIXÃO, 2003, p.264).

O objeto de estudo deste trabalho focaliza uma organização, denominada Condesus, representando um consórcio de prefeituras que busca interação, ajuda mútua, integração, complementariedade e agilidade para a região da Quarta Colônia através de uma aliança peculiar. Essa aliança, motivada pelo objetivo de Desenvolvimento Regional, envolve as nove prefeituras municipais em atividades de parceria com sua população, incluindo nessa os pequenos empresários rurais. O sucesso dessa significa o desenvolvimento de toda uma região, que proporcionará oportunidades; empregos e desenvolvimento econômico, mais do que simplesmente uma busca pelo crescimento econômico. Analisar as organizações em rede torna-se relevante para esse trabalho tendo em vista a necessidade de entender a forma do objeto de estudo. Compreender como a rede Condesus emergiu ao longo do tempo em consequência da aliança e como isso molda e restringe o comportamento estratégico dos gestores do Consórcio está integrado ao objetivo deste trabalho, pois somente a partir de uma análise macro oferecida pelo paradigma de redes pode-se ter uma compreensão real do complexo funcionamento de qualquer aliança (CABRAL, 1999, p.133).

Segundo Cocco et al. (2002), o fenômeno das redes industriais de pequenas e médias empresas está ligado a fatores como a substituição da produção em massa, característica do modelo de desenvolvimento fordista, a desverticalização da atividade produtiva e ao surgimento de novos padrões de divisão do trabalho. Com a

crise do modelo fordista, já anunciada a partir dos anos 60, abre-se o caminho para a denominada “especialização flexível”, conceito cunhado por Piore e Sabel (1984). Castells analisa duas práticas de sistema produtivo flexível, a formulação de Piore e Sabel, bem como a proposta de Coriat, a flexibilidade dinâmica (ou produção flexível em grandes volumes, de Cohen e Zysman) e conclui que as formas de organizações mais aptas à produção flexível são as pequenas e médias empresas e que “seu renovado dinamismo surge sob o controle das grandes empresas, as quais permanecem no centro da estrutura do poder econômico na nova economia global” (1999, p.176).

Dadalto (2001) aponta para os três modelos de produção que obtiveram destaque no século XX, o modelo fordista, o modelo de coordenação e o modelo comunitário, e relaciona o modelo de produção à sociedade que o criou. O modelo fordista relaciona-se à sociedade de consumo americana. Os outros dois são modelos de relacionamento interfirmas que buscam a flexibilidade organizacional: o modelo comunitário (ou rede flexível ou teoria do distrito industrial) e o modelo de coordenação (ou modelo japonês ou rede topdown). Para ela, a primeira forma é praticada por organizações de pequeno e médio porte em redes multidirecionais, tendo como exemplo mais referido o caso do Distrito Industrial na Terceira Itália. A segunda forma, o modelo de coordenação ou japonês, “ocorre por meio licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa” (2001, p.3).

Castells (1999) observa que a formação de redes verticais e a formação de redes horizontais diferem significativamente e mantêm independência entre si, pois a formação de grandes empresas numa estrutura reticular de subcontratação centralizada difere da formação horizontal encontrada em pequenas e médias empresas. Assim como se encontra estabelecido em Casarotto e Pires (1998), a estrutura vertical de formação de rede interorganizacional, predominante no modelo japonês, apresenta características que diferem do relacionamento social-econômico-gerencial interorganizacional da formação de rede horizontal, como no caso da Terceira Itália.

A seguir, apresentam-se alguns estudos realizados sobre redes, os quais destacam-se, no PPGE/UFSC, os seguintes: Zaleski N. (2000); Cândido (2001); Orsatto (2002) e Casarotto (2002). Zaleski N. encontra-se embasado em Laumann, Galaskiewicz e Marsden (1978), para discutir duas modalidades de redes, a rede

competitiva e rede cooperativa, sendo que essa última pode ser de dois tipos, cooperação contingente (ou denominada de rede de manufatura flexível, rede flexível ou, simplesmente, de rede) ou cooperação em mandala. A rede competitiva é formada por organizações que possuem um alto grau de autonomia, com metas individuais e que buscam em suas ações máxima efetividade. Com isso, os relacionamentos estabelecidos dentro da rede são antagônicos entre as organizações, onde suas ligações são vistas com suspeição devido às organizações envolvidas serem facilmente acusadas de procurar agir de maneira a subverter os mecanismos de livre concorrência e livre mercado. A rede cooperativa difere fundamentalmente da rede competitiva, pois acredita num objetivo maior (ao formarem a rede) e persegue firme e constante tal objetivo, embora mantendo seus objetivos particulares. Para o sucesso de ambos os objetivos, é necessária uma coordenação das relações interorganizacionais. Laumann, Galaskiewicz e Mardsen (1978) propõem ainda uma divisão na rede de cooperação, distinguindo dois tipos de modos cooperativo: a rede de cooperação contingente e a rede de cooperação em mandala. O primeiro tipo, a contingente, é uma rede auto-regulada (consensual entre as organizações participantes), onde comumente se encontram agências que otimizam as ligações da rede. Já o segundo tipo, a mandala, segundo Zaleski N. (2000) tipicamente envolve organizações governamentais, que controlam empresas privadas por força de lei ou alocação de recursos, o que se configura também em seu ponto fraco (interações impostas por meio legais). A partir daí, o foco de seu trabalho passa a ser concentrado nas redes flexíveis com destaque especial ao modelo italiano (considerado entre os modelos analisados, o mais avançado), ao modelo dinamarquês e norueguês e, por fim, o modelo americano.

Cândido (2001) analisa os modelos de redes interempresariais de Miles e Snow; de Perrow e o modelo italiano de desenvolvimento regional, através da formação de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas. No modelo proposto por Miles e Snow, as organizações componentes de uma determinada rede devem passar por uma desverticalização acentuada, ficando dependentes da rede para manutenção de suas atividades, onde cada organização, componente da rede, em função de sua atividade adota um comportamento estratégico (prospector; defensor, analítico) distinto garantindo assim a melhor utilização dos recursos e sucesso de empreendimento. Perrow (1981) apresenta dois modelos de redes, o modelo de redes de pequenas empresas e o de

subcontratação. Neles destaca-se o conceito de Piore e Sabel de “especialização flexível” e ainda aponta para o sucesso das PME’s (face às dificuldades das grandes organizações- verticalização e burocratização) devido ao seu poder de flexibilização, permitindo assim uma maior agilidade em seu gerenciamento.

O último modelo destacado por Cândido (2001) é o denominado o modelo italiano, ou, como preferem Casarotto e Pires (1998), rede flexível de empresa, ou ainda denominada Teoria do Distrito Industrial por Meireles e Paixão (2003). Este modelo é discutido por vários autores como Cocco, et al. (2002); Casarotto (2002); Orssatto (2002); Zaleski N. (2000). A experiência italiana, na região de Emilia Romagna, é referência para os autores acima, por ser uma região mundialmente reconhecida pelo elevado grau de prosperidade econômica devido à sua economia alicerçada em redes de pequenas empresas.

Orssatto (2002), em sua tese, estudou o fenômeno de aglomeração organizacional (*clusters*), onde são apresentadas duas tipologias para os clusters, uma proposta de acordo com a tecnologia empregada no setor (alta-média-baixa) e outra baseada na integração vertical (para trás e para frente) e horizontal. Posteriormente, ao propor a formação de redes flexíveis como orientação estratégica, adota duas tipologias de redes apresentadas em Casarotto e Pires (1998). Casarotto (2002) segue a mesma proposta apresentada por Orssatto, mas amplia a discussão ao trabalhar com tipologias de consórcios e etapas para sua criação e formalização.

D - Teoria do Distrito Industrial

A idéia distritos industriais tem como base a doutrina Marsalliana, que preconizava:

a pequena fábrica, independente do número, se encontra em desvantagem em relação às grandes, a menos que estas estejam adensadas em um único distrito. Portanto, torna-se oportuno considerar as vantagens da localização da atividade produtiva. (MARSHALL apud ANA IPIRANGA 2001, p.13).

Na metade dos anos setenta, economistas italianos apontaram para a emergência de um novo modelo de crescimento, que não coadunava com as correntes teóricas até então vigentes. Esse novo modelo tinha características peculiares, como:

- distribuição territorial de organizações de micro, pequeno e médio porte, configurando uma particular forma de organização produtiva estreitamente ligada à comunidade local;
- apresentação de um dinamismo surpreendente em certas circunstâncias;
- sustentação numa forte identidade associada, como: a especialização em um setor manufatureiro, a cooperação/competição simultânea entre as empresas; - um alto grau de empreendedorismo;
- complementaridade entre a vida social e vida econômica;
- integração entre as empresas e das empresas com mecanismos de integração de segundo e terceiro graus, como: centro de tecnologia, observatórios econômicos, associações empresariais e garantia de crédito, efetivando assim um fórum permanente de desenvolvimento.

Assim, não seria a dimensão da organização determinante do sucesso empresarial, mas a disposição local para a cooperação e formação de redes. Aponta-se para os estudos de cooperação como fonte primária para o surgimento dos distritos industriais, como os estudos de Giovanni Vico, filósofo italiano e de Piotr Kropotkin¹⁰, anarquista russo, que marcaram a sociedade italiana. Casarotto e Pires (1998) alertam para que a experiência italiana e as demais experiências de formação de redes de pequenas empresas sejam vistas como exemplos e não como modelos a serem seguidos. Também enfatizam as dificuldades com relação a sua aplicabilidade no Brasil, visto que o espírito cooperativado não é prático na cultura brasileira e “sua introdução passa por um processo de mudança cultural que envolve a população, empresários, políticos e governantes” (CASAROTTO; PIRES, 1998, p.20).

Cocco et al. (2002), ao abordarem a replicabilidade do modelo italiano dos distritos para o Brasil, são categóricos em questionar tal transplantação e apontam que os estudos sobre o modelo italiano são, em sua maioria, enfocando aspectos históricos, socioculturais e institucionais definidores de identidades específicas às regiões e não passíveis de transplantar para outros povos e regiões. Outro fator que deve ser levado em conta é o caráter espontâneo da configuração distrital italiana.

¹⁰ A proposta de Kropotkin adapta-se melhor ao conceito de vila produtiva (*Villaggio produtivo*) do que distrito industrial. Vila produtiva é um conceito mais amplo e idealístico de uma sociedade mais equilibrada, com a descentralização industrial, promovendo Pequenas Indústrias e Aldeias Industriais. Ver Kropotkin, P. Fields, factories and workshops. Plymouth: Allen & Unwin Ltd./C. Ward, 1974. Casarotto e Pires (1998, p.66) abordam esse conceito ao exporem as limitações do Distrito Industrial.

As possibilidades de atuação dos poderes públicos, quando mencionadas, abarcam tão-somente as redes de PMEs, aglomerados espaciais e setorialmente, já previamente existentes. Cocco et al. sugerem, entretanto, replicar o modelo a partir de seus determinantes universais e abrangentes, longe da singularidade do modelo italiano. Assim, assumem três eixos principais de reflexão: as relações entre produção e território; as relações entre produção e cidadania; e as relações entre os atores produtivos e a emergência do “empresário político” ou de “empresário coletivo.” (COCCO et al. 2002, p.18) e concluem que o que há de generalizável no modelo italiano é a transferência do “lugar” de produção da fábrica fordista para o território das cidades, o que traz desdobramento à noção de cidadania e ao papel desempenhado pelos empresários no processo produtivo, os quais são trazidos para dentro do processo de cooperação. Assim, conclui-se que não existe um tipo ideal de distrito, mas há que se considerar os elementos idiossincráticos do próprio contexto onde se insere o distrito.

Para Casarotto e Pires (1998), as redes flexíveis observadas nas pequenas empresas italianas estão integradas a partir de um consórcio, que simula a administração de uma grande empresa. O consórcio pode abranger *n* possibilidades, como, por exemplo, comercialização, exportação, valorização de marca e/ou de produto, obtenção de crédito, entre outras. Também enfatiza o fator cultural como altamente relevante para o sucesso obtido na Itália.

Em síntese, esse modelo de rede apresenta a criação de consórcios de pequenas empresas regionalizadas que possuem apoio de órgãos diversos, como agências de fomentos e outros órgãos de apoio para promover em conjunto as empresas da região. Esse apoio de órgãos diversos dá ao modelo italiano uma perspectiva de sustentabilidade regional, pois foge de uma perspectiva mais microscópica, ou seja, de buscar apenas o lucro e o crescimento econômico de algumas empresas da região. Ao reunir-se em torno do consórcio, a sociedade representada por meio de instituições diversas, num fórum de desenvolvimento, abandona-se à velha prática capitalista, de exploração aos menos favorecidos que em muitos casos seriam levados a bolsões de misérias e trabalhos sem condições dignas e cria-se, então, uma rede de apoio aos pequenos empresários.

A competitividade gerada a partir da formação de consórcios para as pequenas e médias empresas de uma determinada região advém do ganho de competência em todas as etapas da cadeia de valor, que seria impossível de ser

atingida (dominada) individualmente por essas organizações (para uma melhor compreensão do compartilhamento de funções da cadeia de valor entre empresas consorciadas, ver CASAROTTO; PIRES, 1998). Enfatiza-se a existência de consórcios horizontalizados bem como os consórcios verticalizados, dependendo do tipo de produto, segmento industrial e do grau de compartilhamento acordado entre as organizações participantes do consórcio.

Os distritos industriais vão além de uma concentração local de indústrias, pois são locais para interação entre as organizações e entre elas e demais órgãos de apoio, configurando-se num espaço econômico de cooperação em condições de obter vantagem competitiva e posicionar-se no mundo globalizado em pé de igualdade com as grandes empresas.

Uma política voluntarista da parte dos poderes públicos, de coletividade locais, de associações de cidadãos e de grupos de empresários pode melhor conectar os sistemas produtivos locais ao desenvolvimento ecossistêmico das regiões explorando ao máximo as potencialidades do capital social e intelectual; através a valorização e criação de sinergias entre as competências locais, a organização das complementaridades entre recursos e projetos, as trocas de saberes e de experiências, a formação de redes de ajuda mútua, a auto-organização das comunidades locais, a maior participação dos atores e da população em geral nas decisões políticas, a abertura para novas formas de especialidades e parcerias como meios para viabilizar o desenvolvimento local da região / cidade. (IPIRANGA, 2001, p.13).

Considerando-se os estudos apresentados acima, observa-se que ainda são incipientes os estudos de redes de prefeituras. O estudo de uma rede de nove prefeituras é um desafio devido a sua dimensão, que, diferentemente de uma aliança entre empresas, envolve muito mais fatores e interesses, bem como tal proposta difere significativamente dos modelos comentados acima devido a seu caráter mais abrangente (ou seja, a intenção de desenvolver uma região sem estimular apenas um tipo industrial) que ultrapassa o conceito de distrito industrial e trabalha como vila industrial.

3.6 MARCO TEÓRICO

Ao concluir esta etapa do trabalho propõe-se uma síntese integradora dos temas evidenciados através da figura abaixo:

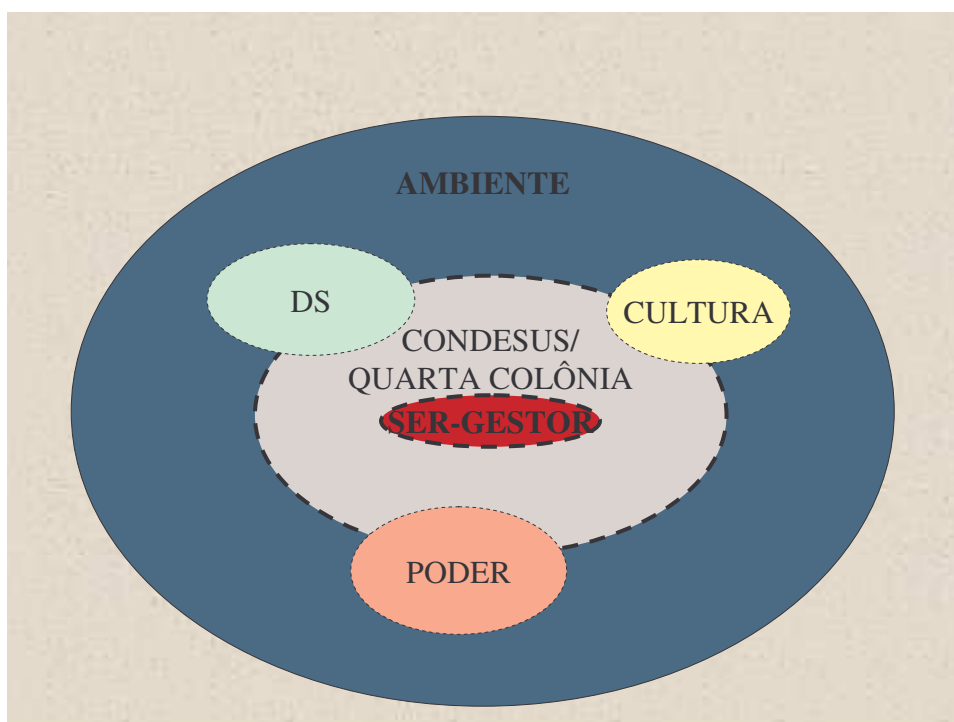


Figura 20 – Síntese integradora dos temas revisitados e o ser-gestor

A presença de um arcabouço conceitual de organização e de ambiente apresentada demonstra as condições que permitem dar vazão ao surgimento de novas formas de organização (alianças estratégicas) diante das exigências ambientais, pois as organizações em sendo sistemas abertos e fechados apresentam interfaces interdependentes com o ambiente. Reconhecer as fronteiras e nuances ambientais e como essas interferem nas decisões organizacionais através da negociação política, confronto e determinação de coalizões internas se faz relevante para entender uma organização e o que vem a ser-gestor de uma organização consorciada através de uma aliança estratégica. Percebe-se que essa discussão, organização e ambiente, não pode estar dissociada das noções de ambiente real e ambiente subjetivo. É através das descrições experienciais que se poderá evidenciar esse último, visto que diante de uma perspectiva fenomenológica,

a subjetividade de cada entrevistado vem à tona, através de suas reflexões, e pode-se conhecer suas preocupações ambientais. Posto isto, ressalta-se que a percepção implica em decisões limitadas. Estas decisões irão influenciar as determinações estratégicas da organização, pois ser-gestor de um consórcio significa escolha de decisões estratégicas. A consideração de todos os gestores, em conjunto, forma uma arena cognitiva, que através de confrontações e acertos irão determinar algumas diretrizes estratégicas (que poderão ser seguidas ou não) bem como as mudanças ambientais percebidas pelos gestores irão refletir na organização e suas demandas estratégicas.

A questão estratégica está presente porque ao longo da definição do tema em estudo, ela provocou várias interrogações que buscavam conhecer a organização na qual os gestores atuam. Observa-se que a própria formação do consórcio, em si, já contém uma amálgama de determinação estratégica relevante de ser estudada. Compreender como ocorrem as demandas propostas no consórcio, compreender a importância dada ao consórcio pelos gestores e quais são suas estratégias para alcançar o objetivo de DS levaram este estudo a salientar a questão estratégica em sua revisão.

Como ressaltado anteriormente, a estratégia é o elo de ligação da organização com o seu ambiente. O ambiente em que se inserem as nove prefeituras é um ambiente de exigência de demandas sociais (empregos) para geração de renda (demanda econômica). Grosso modo, pode-se inferir a necessidade dessas prefeituras em elaborar estratégias que atendam essas demandas. A presença do Consórcio amplia tais demandas ao incluir sustentabilidade como estratégia de longo prazo. Entender o processo de formação de estratégias na organização (MINZTBERG et al., 2000; WHITTINGTON, 2002; IDENBURG, 1993) a partir de sua interligação com a percepção ambiental dos gestores é relevante para compreender as adaptações estratégicas realizadas em busca do ajuste organização/ambiente. Dessa adaptação (ajuste) tornam-se evidentes as mudanças estratégicas.

Em considerando-se o “elefante estratégico” tal qual proposto por Mintzberg et al. (2000), observa-se que nas determinações estratégica estão implicitamente considerados os conceitos de poder e de cultura.

Os nove municípios formam um campo de poder, onde se sobressaem as questões políticas e suas demandas partidárias e disputa de poder formal e real, e

considerações envolvendo a comunidade. Contudo, este estudo não se detém nos pressupostos evidenciados pela voz crítica e pela voz funcionalista do poder. Este estudo avança para os micros poderes de Foucault, poder que surge das práticas relacionais e está presente em toda a estrutura organizacional e social. O consórcio, por sua vez, também é gerador de uma arena de micro poder. Os gestores em suas reflexões poderão vir a evidenciar como essas questões influem na caminhada do consórcio para o DS, nas considerações estratégicas, na continuidade da aliança e o jogo de poder que se estabelece com a comunidade regional. Assim, na busca da compreensão dos movimentos de poder e suas implicações pode-se melhorar nosso entendimento da questão de ser-gestor do consórcio.

A opção estratégica pela criação de um consórcio contempla o encontro de culturas distintas (neste estudo, grosso modo, elas estão representadas pelos nove municípios que compõe o consórcio e pela cultura organizacional do próprio consórcio) e provoca a relevância de se estudar o campo teórico sobre cultura organizacional, por dois motivos, a saber:

- o consórcio reúne em torno de si nove comunidades que não estão apenas vinculadas historicamente à cultura italiana. Pode-se encontrar presente a cultura alemã, a cultura portuguesa e a cultura negra que com suas vozes fazem-se ouvir. Como considerar essas culturas variadas em suas determinações?
- o consórcio tem como membro os participantes dessa comunidades representados pela figura dos gestores municipais. As questões gerais da comunidade de cada prefeito estão refletidas em suas ações no consórcio? O ser-gestor do consórcio carrega consigo preocupações vinculadas com a cultura local ou consegue superar essa passando a pensar na regionalidade? Qual é a cultura organizacional expressada pelo ser-gestor do consórcio? Essa experiência de ser-gestor com preocupações regionais, esse novo papel (teoria do papel de Cooley e Mead) de que maneira ele é assumido e reflete em toda a comunidade regional através da teoria do contato?

Ser-gestor de uma aliança estratégica implica em considerar sua própria cultura e as demais culturas envolvidas (SCHEIN, 2001). Já Cancline, procuraria entender como os gestores hibridizariam as demandas culturais diversas.

A cultural integra-se ao conceito de DS, pois o mesmo procura refletir as questões culturais, quando propõem discutir as demanda sociais, de maneira sistêmica as demandas ambientais e econômicas. A presença das questões de DS, com ênfase a corrente da economia ecológica, que trabalha com os princípios sistêmicos, dá a dimensão da problemática organizacional colocada nos ombros dos gestores. A consideração sistêmica do local-regional, das demandas ambientais, sociais e econômicas, do campo de poder e das questões culturais para a tomada de decisões estratégicas estão nesse estudo para servir de preâmbulo e de referência ao objetivo maior deste estudo que é descrever o significado de ser-gestor de um consórcio de desenvolvimento de pequenos municípios.

Capítulo 4

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Capítulo 4

4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Neste capítulo procura-se esclarecer a abordagem metodológica e o método de pesquisa adotado neste trabalho para estudar a experiência vivida pelo gestor de um consórcio de pequenos municípios, a partir do olhar de seus atores principais.

Assim, nessa etapa do trabalho, encontra-se a justificação do paradigma adotado, posicionando o trabalho em termos ontológicos, epistemológicos e metodológicos. Posteriormente, apresenta-se o delineamento da pesquisa.

Para não cometer indisciplina intelectual (TRIVIÑOS, 1987), todo o pesquisador deveria procurar refletir suas considerações a respeito de questões ontológicas, epistemológicas e da natureza humana, e assim, esclarecidas essas questões, estaria ele mais apto a compreender as idiossincrasias próprias (concepção de mundo) e de seu assunto de pesquisa. Essas questões preliminares são norteadoras da formulação da questão de pesquisa, bem como implicam o método adotado para buscar esclarecer tal questão. Cada pesquisa requer um *design* adequado, visando não acarretando sua incoerência da mesma.

Este estudo, conforme já explicitado anteriormente, segue uma inspiração fenomenológica, para a qual a questão norteadora é:

Qual o significado da experiência vivida no Condesus/Quarta Colônia pelos seus gestores?

Como descrito na introdução deste trabalho, o interesse por tal tema deu-se em função das atividades da autora da tese, como professora, como administradora, como participante das atividades regionais e como moradora da região. Essa aproximação com o tema proposto se deu, naturalmente, após uma pesquisa de marketing de turismo receptivo, no qual o nome do Condesus logo ficou evidenciado no estudo de campo. Assim, com o início do doutorado, sentia-se a necessidade de conhecer mais a proposta do consórcio e seus meandros. Para buscar esclarecer esse problema parte-se da seguinte pergunta de pesquisa:

O que significa para você ser-gestor do Condesus/Quarta Colônia?

Quanto às temáticas evidenciadas aprioristicamente na revisão de literatura ressalta-se que outros temas são possíveis e, certamente, ainda outros surgirão no decorrer da obtenção das descrições experienciais e análise das mesmas. Aquelas evidenciadas anteriormente servem de base para inúmeras interrogações que instigam a busca por conhecer melhor a organização e seus gestores. O foco do estudo centra-se nas vivências dos gestores, buscando compreender o significado de ser-gestor de tal organização.

Assim, estabelecidas à questão norteadora do estudo e a questão central de pesquisa, pretende-se com isso atingir o objetivo central do trabalho.

O objetivo geral que orienta este trabalho consiste em compreender o significado da experiência vivida pelos gestores envolvidos no Condesus/Quarta Colônia.

4.1 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO

Todo pesquisador deve, inicialmente, ao propor uma pesquisa, saber que nessa proposição implicitamente encontra-se uma série de concepções suas a respeito do mundo e do homem, que irão impregnar sua pesquisa, pois tais concepções são impossíveis de se dissociar do eu-pesquisador. Ter o discernimento de tais questões permite ao pesquisador uma coerência interna de total relevância no meio acadêmico.

Toda pesquisa possui uma série de passos que devem ser definidos posteriormente à decisão do problema de estudo, mas é na determinação do problema de pesquisa que fica evidenciada toda a concepção de mundo do pesquisador, ou seja, a maneira como que ele aborda o tema pela definição do problema que pretende estudar fica implícita sua visão ontológica, epistemológica e de homem. O *design* da pesquisa surge *a posteriori* e deve ser coerente com essa concepção primeira, sob pena do pesquisador incorrer em incoerências graves que venham a pôr em xeque todo seu estudo. Alves-Mazzotti e Gewandesznajder (2001)

argumentam a esse respeito que não existe metodologia boa ou má, mas sim metodologia adequada ou não para abordar um determinado assunto.

Antes da visão positivista de ciência entrar em declínio, novas formas de ver o mundo já estavam sendo propostas, porém pode-se dizer que tomaram força a partir da década de 70, principalmente, no Brasil. A visão de mundo objetivo obtido através de fatos exteriorizados e apreendidos pelos cientistas através de métodos científicos, onde se buscava uma simples relação causa-efeito, começava a ruir, dando espaço para a pesquisa qualitativa. Nessa, a vida não pode ser apreendida, mas compreendida, e eram necessários muito mais que dados externos para entender a realidade do fenômeno que se está estudando. A partir dessas proposições, a pesquisa qualitativa toma corpo e reivindica seu espaço na ciência social, porém todo cuidado é pouco para que essa nova ótica não se torne tão ortodoxa quanto a que sucedeu, ou melhor, na verdade não se pode falar em suceder, mas sim em concomitância.

Conforme argumentam Morgan e Smircich (1980), é necessário um debate profícuo à luz de questões ontológicas, epistemológicas e da natureza do ser humano, que demonstre a possibilidade de utilização dos diferentes métodos. A escolha do método deve levar em consideração essas questões, pois nelas estão implicadas tanto a visão de mundo do pesquisador como do próprio sujeito de pesquisa.

Para Goldenberg (2000, p.53), o modelo da pesquisa qualitativa na ciência social encontra-se impregnado da maneira de ver o mundo positivista, “não levando em conta a especificidade dos objetos de estudo das ciências sociais”. Muitos autores que reivindicam um novo método para a ciência social acabam caindo em contradição, presos ainda ao modelo anterior, que provavelmente está arraigado em sua formação. Na pesquisa qualitativa, os dados não são padronizáveis, não existem regras precisas e claras, tornando o método extremamente difícil e perigoso em função do chamado *bias* (parcialidade, viés, preconceito) do pesquisador.

Para Richardson, “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” (1999, p.90). Goldenberg indica que “as abordagens qualitativas não se preocupam em fixar leis para se produzir generalizações” (2000, p.49). Assim, a pesquisa qualitativa busca a compreensão de

aspectos subjetivos, singulares, que os eventos estatisticamente observados não dão conta.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001, p.131), numa tentativa de caracterizar o paradigma qualitativo, procura o que há de mais geral entre as diversas mobilidades incluídas nessa abordagem. Diz ele que a “principal característica da pesquisa qualitativa é o fato de que estas seguem a tradição ‘compreensiva’ ou interpretativa”. Assim, partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado.

Os debates entre as abordagens objetiva e subjetiva (MORGAN; SMIRCICH,1980), na ciência social, devem ser considerados, pois implicam não apenas a visão do pesquisador como a visão do sujeito da pesquisa. A **questão ontológica** na ciência versa sobre como o pesquisador vê a realidade, que pode ser uma realidade objetiva, como estrutura concreta ou, de outro lado, pura subjetivação, projeção da imaginação humana. Quanto à **questão da natureza**, aqueles que optam por uma visão objetiva da realidade têm o homem como um reagente às condições ambientais externas, ou seja, uma visão determinista, onde algo externo define o comportamento do indivíduo. Por outro lado, aqueles que optam por uma visão subjetiva da realidade vêem o ser humano como moldador do seu mundo a partir de suas próprias experiências, onde a realidade é produto da imaginação humana. Já **quanto à epistemologia**, pode-se observar que, quando da abordagem objetiva, procura-se a ciência positivista e, quanto à abordagem subjetiva, dá-se pela obtenção de *insight* fenomenológico. Conforme Morgan e Smircich (1980) observam, essas questões não são estáticas e simplistas para analisar o mundo, mas estão dentro de um contínuo de possibilidades.

A clareza das questões acima é fundamental para se entender como os paradigmas foram delimitados na ciência social. Morgan e Burrell (BURRELL, 1998) procuram, de maneira didática, através de duas dimensões básicas, identificar quatro paradigmas em que estão inseridas as diferentes correntes teóricas da ciência social. As dimensões utilizadas para formar esse quadro são:

- a dimensão da ciência, quanto a sua objetividade e subjetividade. Essa dimensão carrega consigo os aspectos ontológicos, epistemológicos e da natureza do ser humano;
- a dimensão social, quanto a seu aspecto de mudança regular e radical. A teoria de regulação evidencia que as sociedades modernas são caracterizadas mais pela ordem do que por conflito e a teoria de mudanças radicais onde as relações sociais são condicionadas mais por pressões contraditórias visando transformações de que por força de continuidade e integração.

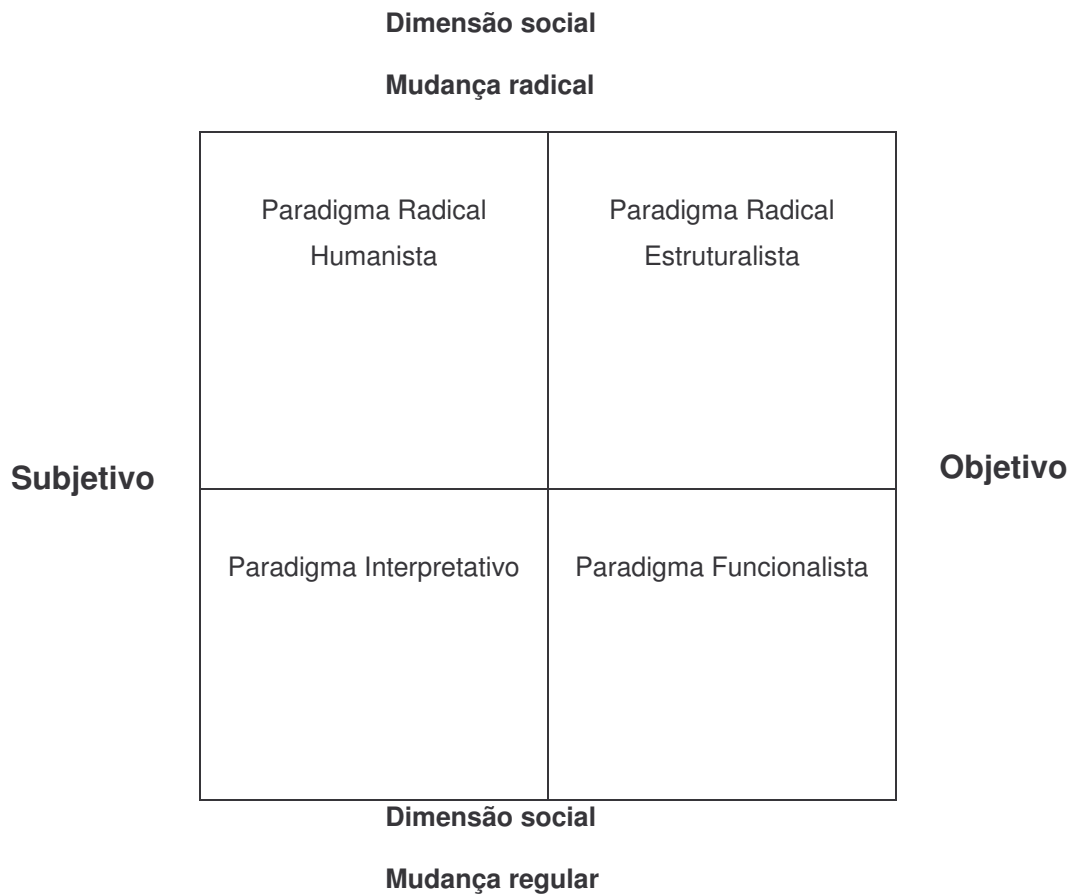


Figura 21 - Paradigmas, metáforas e escolas relacionadas da análise organizacional.

Fonte: Adaptado de Morgan (1980).

Assim, em *Sociological paradigms and organizational analysis*, publicado em 1976, Burrell e Morgan identificaram quatro paradigmas que são necessariamente formados pela adoção de uma posição a partir de duas dimensões conceituais básicas. Dado que sociologia e teoria organizacional são partes não litigiosas da

ciência social, argumentam eles, qualquer afirmação nessas áreas de uma natureza especulativa tem que fazer suposições tanto sobre a natureza da sociedade, quanto à natureza da ciência.

Advogam que “se isso não for feito, consciente ou inconscientemente, então não está sendo feita uma afirmação da ciência social” (BURRELL, 1998, p.447). Burrell e Morgan tentaram identificar a natureza dessas afirmações em dois eixos que, ao serem colocados em ângulo reto, criam quatro paradigmas “mutuamente excludentes”. Nesse ponto específico, uma larga discussão foi instaurada sobre se cada paradigma deve ser separadamente desenvolvido e aplicado. Alguns autores admitem que eles também podem ser complementares. Os quatro paradigmas (MORGAN,1980) são evidenciados abaixo e dentro deles foram destacados algumas das metáforas:

- **Paradigma Funcionalista**

A visão de mundo que coaduna com esse paradigma é aquela em que o mundo é real, concreto e possível de ser conhecido por seus eventos externos e, nele, as mudanças sociais ocorrem com regularidade e ordem. Nessa visão, seria possível para o cientista obter um distanciamento do seu assunto de estudo, obtendo imparcialidade total nos resultados, ou seja, o rigor do método científico permite que os resultados sejam iguais independentemente do condutor da pesquisa.

Morgan (1980) localiza dentro desse paradigma a visão ortodoxa que existe na teoria organizacional, onde, para dar suporte a ela, os teóricos utilizam-se predominantemente das metáforas de máquina e organismo.

Nos últimos anos, os estudiosos começaram a visualizar a organização utilizando novas metáforas, como cibernética, sistemas fracamente acoplados, ecologia populacional, teatro, cultural e de sistemas políticos. As três primeiras metáforas derivam da ciência natural e enfatizam a idéia de que a organização pode ser vista como um sistema adaptativo. Já as três últimas introduzem uma dimensão social para o estudo das organizações e dão atenção em como as pessoas moldam suas atividades. No livro *Sociological paradigms and organizational analysis*, de Burrell e Morgan, os autores, em função do declínio do paradigma funcionalista, apresentaram condições para que os “analistas organizacionais abraçassem outros quadros de referência, sem se preocuparam demais com a ortodoxia” (1998, p.450).

Ressaltam, porém, que a ortodoxia funcionalista permanece em muitas organizações, apesar de serem questionadas há algumas décadas e que a “legitimação dos outros paradigmas hoje está longe de estar garantida” (1998, p.448).

- **Paradigma Interpretativo**

A visão de mundo que coaduna com esse paradigma é aquela em que a realidade social não existe num senso concreto, pois a realidade é um produto das experiências individuais subjetivas e intersubjetivas. “A sociedade é compreendida do ponto de vista do participante em ação” (MORGAN, 1980, p.608) e não através de um observador pretendendo a imparcialidade. Sendo assim, não existe uma única verdade a ser conhecida, mas um processo mutável baseado em múltiplas realidades a partir dos seus diferentes atores. “A ciência é vista como uma rede de jogos e linguagem, baseados em conceitos e regras subjetivamente determinadas, os quais os praticantes da ciência inventam e seguem” (MORGAN, 1980, p.608). Os teóricos do paradigma interpretativo questionam as bases que fundamentam o paradigma funcionalista, porém mantém a preocupação com a regulação social.

As metáforas implicadas nesse paradigma são jogos de linguagem, texto, realização e fazer sentido. A metáfora de jogos de linguagem sugere que as organizações não passam de um jogo de palavras, pensamentos e ações, expressão de uma ontologia. A metáfora do texto é uma derivação da metáfora de jogos de linguagem e sugere aos teóricos organizacionais aterem-se aos textos (documentos simbólicos) e empregarem a hermenêutica para análise. A metáfora de realização tem uma proposta etnometodológica, “focalizando o modo pelo qual os seres humanos realizam e sustentam situações sociais compreensíveis tanto para eles quanto para os outros” (MORGAN, 1980, p.617). Já a metáfora de promulgar sentido, proposta por Weick, sugere que, a partir da ocorrência de um certo evento, as pessoas irão racionalizar e denotar o sentido para tal evento.

- **Paradigma Radical Humanista**

Nesse paradigma, observa-se que combina o subjetivismo da ciência com a teoria da mudança radical da sociedade. Difere do paradigma interpretativo, pois enquanto esse se ocupa em entender como a realidade social é construída e mantida, o paradigma radical humanista quer provocar a libertação do homem

dominado por essa realidade. Para os teóricos que trabalham com essa visão de mundo, o homem é vítima de uma alienação, pois a ordem social implica coerção a fim de uma ética social. Assim, preocupam-se em como libertar o homem (transcender a alienação) através do pensamento e da práxis (MORGAN, 1980, p.609).

A metáfora da teoria crítica, que tem como base o pensamento de Marx, é a da prisão psíquica. Nela, a dominação ideológica é evidente, com a total valorização do mundo concreto sobre o pensamento humano.

- **Paradigma Radical Estruturalista**

É a combinação de uma concepção materialista do mundo social com a mudança radical da sociedade, com ênfase à práxis como forma de transcender a alienação.

As metáforas utilizadas nesse paradigma são instrumento de dominação, prisão psíquica, cisma e catastrófica. Observa-se que a metáfora de instrumento de dominação inclui Max Weber. A proposição de Weber, burocracia organizacional, inicialmente é alocada ao paradigma funcionalista, porém o próprio Weber transcende essa abordagem ao falar da burocracia como um tipo de dominação psíquica. Assim, a metáfora do instrumento de dominação social enfatiza como a sociedade é dominada através de sua estrutura de poder estabelecido, e a solução para tal problema deve ser uma mudança radical. Já a metáfora da prisão psíquica, exposta nesse paradigma, difere daquela encontrada no paradigma radical humanista, pois aqui ela tenta articular a natureza da dominação ideológica com um aspecto mais concreto, que é o envolvimento de dominação socioeconômica, onde os instrumentos ideológicos, políticos e econômicos são úteis para os que possuem a propriedade da organização e/ou do estado. A metáfora do cisma procura demonstrar que a organização possui tensões internas capazes de fragmentar ou até de desintegrar a organização. Por fim, a metáfora catastrófica propõe estudar o papel das organizações frente a uma análise da economia política do mundo, relações de trabalho e processo de trabalho.

A matriz, acima exposta, sofreu várias críticas e entre elas destacam-se (BURRELL, 1998): impossibilidade de se forçar as teorias sociais e organizacionais em quatro categorias estáticas e supersimplificação forçada do esquema. Clegg

ataca os autores da matriz, denominando-os de funcionalistas conservadores ao esquadrihar tal assunto numa matriz 2 x 2; os críticos da matriz enfatizam com maior veemência a questão da incompatibilidade de paradigmas, ou seja, a questão dos quatro paradigmas serem mutuamente excludentes. Mas, acima de tudo, Burrell e Morgan foram bem sucedidos ao retratar a falência da via ortodoxa como única, mostrando os caminhos alternativos possíveis para a análise organizacional. A orientação funcionalista estava posta, era popular, comumente utilizada, mas não a única estrada. Em cada paradigma pode-se observar as suas metáforas e a utilização de metáforas pela ciência há muito pode ser vista, entretanto, na teoria da organização, o entendimento pela metáfora começou a ser usado inicialmente por causa do livro de Morgan (1996), *Imagem of organization*. Para Morgan, a metáfora seria uma maneira de ver o mundo, e essa visão estaria limitada dentro de quatro paradigmas possíveis (funcionalista, interpretativo, radical humanista e radical estruturalista). Seria então possível identificar pela metáfora utilizada qual a atualização mental dos teóricos e gerentes organizacionais. Segundo Burrell (1998), Morgan trabalhou o conceito de paradigma voltando-o para a incompatibilidade, mas mostrou que seria possível uma “metáfora integrativa de visão binocular”, em que duas metáforas conjuntamente podem analisar melhor a realidade. Portanto, as metáforas não são incompatíveis e sim podem servir para dar uma visão superior (BURRELL, 1998, p.452-453).

A partir do exposto acima, confirma-se a introdução desse capítulo, posicionando este estudo dentro do paradigma interpretativo, tendo como método de pesquisa a fenomenologia hermenêutica (VAN MANEN, 1990). Sendo um estudo fenomenológico, não se preocupa em comprovar hipóteses e teorias, mas em entender o significado das experiências vividas pelos atores pesquisados. Esta tese não pretende apresentar um modelo a ser seguido por outras regiões, nem que esse exemplo retratado seja visto como um ideal. Procura-se entender o fenômeno a partir do olhar de seus participantes, com suas falhas, erros e acertos, para que surja o aprendizado para a própria organização em estudo. Assim, dentro de uma metodologia qualitativa interpretativa (MORGAN, 1980; MORGAN; SMIRCICH, 1980; TRIVINÕS, 1987; MINAYO, 1995), onde os atores principais desta pesquisa serão convidados a refletir sobre suas experiências ao longo do processo (VAN MANEN, 1990; SEIDMAN, 1997), deles partirão as reflexões sobre o significado da experiência vivida do Condesus para a busca do desenvolvimento regional.

4.2 O MÉTODO DA FENOMENOLOGIA HERMENÊUTICA

A fenomenologia é uma palavra de origem grega, formada da junção de duas palavras fenômeno (*Phainesthai*, do verbo *Phaino*) e logos (do verbo *Legein*). *Phaino* significa aquilo que se apresenta ou que se mostra e sua derivação *Phainesthai* expressa aquilo que mostrar a partir de si mesmo. Já *Legein* significa estudo, explicação. Segundo Moreira (2002, p.63) e Muller-Granzotto e Granzotto (apud SANTOS, 2004, p.70) fenomenologia deveria ser compreendida como sendo “um fazer ver aquilo que se mostra em si mesmo a partir de si mesmo” e não denotada como o estudo dos fenômenos. A fenomenologia termo que ficou conhecido a partir da reflexão do filósofo alemão Husserl, ao que tudo indica foi utilizada pela primeira vez por Lambert e, posteriormente, por Hegel (MOREIRA, 2002) e marcou diversas correntes importantes da filosofia contemporânea, como a ontologia de Heidegger e o existencialismo de Emmanuel Levinas, Simone de Beauvoir, Gabriel Marcel, Maurice Merleau-Ponty e Jean-Paul Sartre.

A fenomenologia foi criada como uma abordagem filosófica do século XX (em oposição ao idealismo objetivo e ao materialismo) e como um método de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Segundo Moreira (2002),

... a fenomenologia aparece como “método filosófico”, movimento filosófico, escola de Filosofia e até mesmo como “ciência”; embora a Fenomenologia nunca tivesse chegado a ser uma “ciência” (o que era a pretensão de Husserl) e seja variada demais para que se possa chamá-la de “escola de Filosofia”, é possível reconhecê-la como método e também como movimento, tendo esta última palavra um sentido muito mais abrangente que a primeira. (MOREIRA, 2002, p. 68).

MOREIRA (2002, p. 73) descreve cinco tendências filosóficas dominantes, sucessivas e, por vezes, superpostas na Fenomenológica, são elas: a fenomenologia descritiva; a fenomenologia realista; a fenomenologia constitutiva; a fenomenologia existencialista e a fenomenologia hermenêutica.

A base de todas as outras tendências é a fenomenologia descritiva que parte da obra *Investigações Lógicas*, nele Husserl criticava o psicologismo, ao opor-se à psicologia positiva e experimental, baseada em uma epistemologia fisiológica. apresenta então um método descritivo e reflexivo para estudo da experiência

consciente. Já fenomenologia realista prima buscar de essências universais com a inclusão de vários assuntos (ações humanas, motivos, *selves*)

Por sua vez, a corrente constitutiva da fenomenologia busca reflexões profundas sobre o método fenomenológico com ênfase nos aspectos da redução fenomenológica e redução eidética. Para Moreira (2002, p. 74), a fenomenologia existencial (originada do trabalho de Heidegger, *Ser e o tempo*, de 1927) é a combinação dos termos existência e fenomenologia. Nela, Heidegger procurou combinar a fenomenologia de Husserl como método para estudar as questões de existência apontadas por Kierkegaard, tais como ansiedade, angústia, medo, e morte. Existencialismo e fenomenologia, embora conceitos diferentes, são integrados quando o assunto é psicoterapia. O existencialismo é uma filosofia preocupada com as questões da expressão autêntica da subjetividade. Em contraste, a fenomenologia é uma filosofia e um método preocupado com as condições técnicas para a reflexão rigorosa. Por fim, a fenomenologia hermenêutica derivada também da obra de Heidegger, “segundo o qual a existência humana é interpretativa” (MOREIRA, 2002, p. 75). Essa vertente tem como expoentes Hans-Georg Gadamer e Paul Ricoeur. Ressalta-se, por fim, que essas tendências apresentadas acima se articulam de várias maneiras.

Assim, para entender o método da fenomenologia hermenêutica, é necessário partir do entendimento da obra de Edmund Husserl, considerado o fundador da corrente filosófica denominada de fenomenologia, que se caracterizou ao longo dos tempos como movimento filosófico. Assim, nessa etapa do trabalho, serão apresentados os pressupostos norteadores da fenomenologia para, posteriormente, expor o método fenomenológico hermenêutico, sendo dado maior destaque a esse último.

Edmund Husserl¹¹ teve como base para sua filosofia as obras de Platão, Leibnitz, Descartes e Brentano, sendo que, desse último, advém um dos conceitos fundamentais da fenomenologia de Husserl, o conceito de intencionalidade (que a psique sempre está dirigida para algo).

A fenomenologia, como propõe Husserl, tem como tarefa primordial “retornar as coisas mesmas” e, neste sentido, se ocupa em estudar as essências, um estudo descritivo de fenômenos tais como se manifestam. Ela (a fenomenologia) procura

¹¹ Sugere-se para um maior aprofundamento nas idéias de Husserl, a leitura das obras de Moreira (2002); Triviños (1987); Dartigues (1996); e Merleau-Ponty (1999).

descrever e não explicar, nem analisar o mundo, e propõe isso a partir de uma visão íntima da pessoa que experiencia o mundo. Assim, a intencionalidade consiste em dirigir a consciência a um objeto e reconhecer que o objeto não existe sem o sujeito. A consciência é sempre intersubjetiva, isso significa dizer que o sentido que uma pessoa atribui ao mundo e a suas experiências podem ser compartilhados com outras pessoas. Com isso as evidências intencionais vividas por alguém são também vivências de outros sujeitos, emergindo daí o conjunto das significações que constituem o mundo em que vivemos.

Moreira (2002) e Triviños (1987) apresentam alguns dos conceitos centrais da fenomenologia enquanto método, que ajudam no entendimento da fase posterior (a apresentação do método fenomenológico adotado) :

- **Questionamento do conhecimento:** o primeiro passo é questionar o conhecimento existente, o que não significa negá-lo, mas reconhecer que “as vivências são os primeiros dados absolutos e por que este conhecimento é inquestionável? Porque o conhecimento intuitivo da vivência é imanente...” (TRIVIÑOS, 1987, p. 43);
- **Redução fenomenológica ou *epoqué*:** o questionamento do conhecimento leva o pesquisador a colocar em suspensão, ou colocar entre parênteses todas as crenças e conhecimentos já adquiridos, isto é, fazer a *epoqué*. A *epoqué* permitirá descrever toda a pureza do dado, esse dado “não é empírico e tampouco um material que se organiza através de categorias estabelecidas de forma apriorística e intuitivamente.” (TRIVIÑOS, 1987, p.44). O pesquisador, ao colocar em parênteses (fazer a *epoqué*) seu conhecimento, realiza um processo de pôr de lado seus pressupostos a respeito do que for derivado do pensamento científico, e o objetivo dessa suspensão é poder olhar as coisas com “olhos livres” de preconceitos;
- **Busca das essências:** uma essência é um dado absoluto intuído sobre um determinado fenômeno, pois a essência é dada apenas pela intuição. Com a suspensão das pressuposições de todo o conhecimento existente nas ciências, a fenomenologia partiria do “zero”, sendo o ponto de partida dessa busca a experiência comum, “partindo-se dos processos comuns de

pensamento e da linguagem comum, sem o auxílio de quaisquer teorias científicas ou filosóficas” (MOREIRA, 2002, p.83).

...as essências são unidades de sentido vistas por diferentes indivíduos nos mesmos atos ou pelo mesmo indivíduo em diferentes atos. As essências representam as unidades básicas de um entendimento comum de qualquer fenômeno, aquilo sem o que o próprio fenômeno não pode ser pensado. (MOREIRA, 2002, p.84).

- **Intencionalidade:** diz respeito à característica da consciência em dirigir-se para um objeto e lhe dar sentido (MOREIRA, 2002, p.84), onde o percebido (noema) não é real, mas intencional (noesis), assim, a noesis é criadora da realidade;
- **Evidência apodídica:** é um critério de verdade e de certeza, um saber certo e indubitável. A evidência apodídica é aquela com total ausência de dúvidas, é um saber advindo antes de construir qualquer teoria e dado pelas vivências;
- **Redução eidética:** para atingir a essência, é necessário depurar o fenômeno de tudo que não é essencial a ele, ou seja, promover a redução eidética até que o fenômeno atinja sua essência. Sokolowski (apud MOREIRA, 2002) aconselha a tentar descobrir uma característica sem a qual não é possível pensar a própria coisa de que se fala e assim atingir sua essência.

A partir das considerações sobre a fenomenologia, propõe-se utilizar o método fenomenológico hermenêutico proposto por Van Manen (1990) para descrever o estudo escolhido. Para tanto, fazem-se necessárias algumas explicações sobre esse método adotado. Para Van Manen, uma pesquisa fenomenológica é o estudo da experiência vivida, é a explicação dos fenômenos como eles se apresentam à consciência, é o estudo das essências, é a descrição dos significados da experiência que se vive, é um estudo científico dos fenômenos humanos, é a prática atenta da reflexão, é uma procura para entender o ser humano e é uma atividade poética (1990, p.8-14). A fenomenologia não é uma ciência analítica empírica, nem seus dados geram generalizações; a fenomenologia não é uma investigação meramente especulativa no sentido de reflexão mística; a

fenomenologia não é mera particularidade, nem universalidade absoluta; a fenomenologia não resolve problemas, tal como na pesquisa positivista.

A intenção da fenomenologia hermenêutica é descrever e compreender o fenômeno estudado a partir da experiência vivida, onde a pessoa é convidada a fazer reflexões sobre um fenômeno vivenciado em um determinado período e a partir dessa reflexão obter a essência (natureza fundamental) do fenômeno, embora Van Manen admita que:

todas as pessoas são, neste sentido, um segredo para nós. Ninguém é totalmente honesto e aberto com os outros. Faz parte da natureza das relações humanas que o outro seja fundamentalmente experienciado como um mistério, como um segredo existencial que não pode ser completamente revelado ou desemaranhado. (VAN MANEN, 1997, p. 24).

Para Van Manen (1990, p.54), nada sobre um fenômeno pode ser “tomado como certo”, somente a experiência vivida pode dar significação. Na fenomenologia, busca-se acessar a experiência vivida, sabendo que as explicações nunca são idênticas às experiências em si, mas possuem uma certa intersubjetividade, dando-lhe um caráter universal ao fenômeno a ser descrito. Ao descrever uma experiência vivida de uma pessoa e suas reflexões sobre essa experiência, o pesquisador permite compreender o significado desse fenômeno e as demais pessoas, ao lerem essa experiência, encontram traços de suas próprias experiências e refletem sobre ela. A fenomenologia, enquanto método, constrói a singularidade na universalidade e vice-versa. A experiência de uma pessoa pode ser a experiência de uma outra ou de várias, que, ao contá-la, descrevê-la, pode-se generalizar, universalizar alguns pontos e outros, não.

O processo de reflexão fenomenológica é, ao mesmo tempo, “fácil e difícil”. Fácil, na medida que todos as pessoas fazem, constantemente, reflexões na vida diária. Difícil é a dotação do significado que aquela vivência provocou. Assim, através do processo reflexivo, a fenomenologia proporciona o retorno à totalidade do mundo vivido, indo além do que é observável, penetrando no significado mais profundo, na essência do próprio fenômeno (BICUDO,1997, p.19).

A proposta metodológica de Van Manen (1990, p.30-35) apresenta-se em seis atividades básicas que possuem uma dinâmica relacional. São elas: identificar um fenômeno; investigar a experiência vivida (sem preconceitos); refletir sobre os temas

essenciais do fenômeno em estudo; descrever o fenômeno (escrever e re-escrever); manter (o pesquisador) um forte envolvimento com a pesquisa; e equilibrar o contexto da pesquisa considerando as partes e o todo.

4.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A - Escolha dos sujeitos significativos do estudo

Em 1995, com a função de administrar os recursos do Projeto de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia (Prodesus/Quarta Colônia), surge oficialmente o Condesus/Quarta Colônia¹², constituído de nove municípios, representados por seus prefeitos (Condesus/Quarta Colônia, 1996). Sua estrutura administrativa conta com o conselho de prefeitos; presidente de conselho de prefeitos; conselho técnico; conselho fiscal e secretaria executiva. Realizaram-se entrevistas com membros do conselho de prefeitos que foram eleitos para tal em suas localidades no mínimo duas vezes. Acredita-se, que ao se entrevistar um prefeito que vivenciou a experiência do Condesus/Quarta Colônia por no mínimo oito anos (representando dois mandatos eletivos), o seu olhar sobre a problemática investigada ajudará melhor a atingir o objetivo deste trabalho.

Diante do exposto, dos nove municípios que fazem parte do consórcio, sete prefeitos conseguiram se reeleger durante o período em análise (desde a criação do consórcio até os dias atuais) e, portanto, estavam aptos a serem entrevistados. Também, foi entrevistado o secretário executivo de Condesus/Quarta Colônia, pois ele está presente em todo o processo de criação e desenvolvimento do consórcio. Desses gestores apenas um não foi entrevistado em função de sua disponibilidade de horários.

B- Obtenção das descrições experienciais

¹² O Projeto de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia (Prodesus/Quarta Colônia) foi um projeto desenvolvido para se capacitar a receber recursos do Programa Nacional do Ministério do Meio Ambiente, Programas de Execução Descentralizada – PED, como Área Piloto da Reserva de Mata Atlântica (Itaqui, 2000, p.240).

Para a obtenção das descrições experienciais foi utilizada a entrevista em profundidade, cujo objetivo é reconstruir a experiência vivida do entrevistado dentro do assunto estudado. As entrevistas partiram de uma questão aberta, **O que significa para você ser-gestor do Condesus/Quarta Colônia?**, proposta a cada entrevistado. Foram realizadas entrevistas que variaram de 60 a 90 minutos. Seidman (1997) considera esse período de tempo ideal para que os entrevistados sintam-se sendo levados a sério. De acordo com a literatura, as dificuldades previstas nesse tipo de entrevista levam a presente proposta à não definir o número de entrevistas com cada participante, devido à necessidade de gerar um clima amistoso e de confiança com o entrevistado. Pode ocorrer que os entrevistados divaguem sobre assuntos diversos ao tema em questão e precisa-se para trazê-los de volta ao tema com delicadeza, para isso faz-se necessário um tempo adicional ou mesmo uma nova entrevista. Destaca-se que a entrevista obedeceu a uma estrutura mínima, na qual a pergunta de pesquisa serviu de guia inicial (TAYLOR; BOGDAN, 1998). Para obter mais reflexões sobre o fenômeno foram sendo acrescentadas outras perguntas derivadas da entrevista em curso. Observa-se que no decorrer de cada processo de entrevista perguntas podem ser acrescentadas bem como suprimidas e alteradas (RICHARDSON, 1999). Todas as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição, não houve caso de negativa da gravação. A gravação se faz necessária em uma entrevista em profundidade, pois permite ao pesquisador obter informações mais fidedignas do que apenas confiar em suas anotações e memória. Observa-se que os gestores ficaram mais contidos diante do gravador.

Seidman (1997) aconselha, nas entrevistas fenomenológicas, evitar o uso de perguntas com o **porque** e a enfatizar o uso de perguntas com **como**. Ou seja, em vez de perguntar: porque você resolveu ser prefeito?, seria mais apropriado a uma entrevista fenomenológica perguntar: como você chegou a prefeito? Dessa maneira, as perguntas esperam por uma reconstrução dos eventos passados que levaram a desembocar na questão levantada, bem como propicia uma maior aproximação do entrevistado com o entrevistador.

A entrevista deve se concentrada na questão norteadora de pesquisa proposta, solicitando reflexões detalhadas da experiência de participar do Condesus. Levando-os a refletir sobre o significado de suas experiências como atores do Condesus. A busca de significado da experiência não se presta apenas a considerações sobre se foi satisfatório ou recompensador a experiência de ser-

gestor do Consórcio, mas foca na compreensão do entrevistado sobre suas experiências. O esforço do participante de entrevista em colocar suas experiências e sentimentos em linguagem é um processo de reflexão que permite reconstruir detalhes dos eventos que conferem significados para eles.

A utilização da entrevista como processo de coleta de dados caracteriza a pesquisa por ser mais flexível e dinâmica (TAYLOR; BOGDAN, 1998) do que as pesquisas que optam por estruturas mais rígidas. No método proposto pela fenomenologia hermenêutica, as perguntas poderão ser alteradas no decorrer do processo de pesquisa.

Complementando a entrevista, como forma de coleta de dados, também foi utilizada a observação não-participante (RICHARDSON et al., 1999; GIL, 1999; ALVES-MAZZOTI; GEWINDSZNAJDER, 2001; DENCKER, 1998) na organização em estudo. A observação não-participante requer do observador/entrevistador uma postura passiva, de espectador atento ao grupo observado. Para Selltiz (apud RICHARDSON et al., 1999, p.16)

...a observação não é apenas uma das atividades mais difusas na vida diária; é também um instrumento básico da pesquisa científica. A observação torna-se uma técnica científica à medida que serve a um objetivo formulado de pesquisa, é sistematicamente planejada, sistematicamente registrada e ligada a proposições mais gerais e em vez de ser apresentada como conjunto de curiosidades interessantes, é submetida a verificações e controles de validade e precisão.

Com a complementação das entrevistas em profundidade com a observação acredita-se que o objetivo estabelecido possa ser plenamente atingido com maior validade e confiabilidade. A entrevista permite conhecer as reflexões pessoais de cada entrevistado e a observação dos entrevistados em conjunto permitirá reconhecer os conflitos existentes e possibilitará evidenciar contradições e confirmações muitas vezes necessárias as entrevistas.

Durante o período de observação foi realizado a coleta de dados secundários visando facilitar a aproximação da autora da pesquisa com os meandros organizacionais específicos. Isso possibilitou que durante as entrevistas, uma compreensão melhor dos eventos ocorridos e adequação ao vocabulário próprio da experiência.

A convite da organização, a autora desse trabalho, participou de reuniões do conselho da organização, bem como procedeu a visitas ao público atingindo pelo consórcio (pequenos agricultores que foram contemplados por projetos em andamento e/ou já finalizados), antes e durante o período de realização das entrevistas. As observações foram registradas em um caderno de viagem, durante todo o período das reuniões e a *posteriori* nas visitas de campo. Ao todo foram quatro meses de vivências no consórcio, de novembro a dezembro foram realizados as observações diretas e de janeiro a fevereiro foram realizadas as entrevistas para a obtenção das descrições experienciais.

C- Análise dos dados

Após a obtenção das descrições experienciais (dados primários, entrevistas), dados secundários e observação foi realizada a análise das descrições experienciais. A metodologia para a análise dos textos utilizada nesse estudo é o procedimento de análise temática proposto por Van Manen (1990, p.78), sendo os dados analisados dentro da perspectiva fenomenológica hermenêutica, podendo ser descrita nas seguintes etapas:

1. obtenção das descrições experienciais (ou experiência vivida) através das entrevistas;
2. transcrição das entrevistas pela entrevistadora;
3. leitura das entrevistas (ou leitura do texto com as descrições experienciais), releituras das mesmas e destaque dos temas e síntese criativa; e
4. produção do texto fenomenológico.

Miles e Huberman (1984) orientam releituras continuadas nas fontes primárias, tomando cuidado com as suas próprias pressuposições a fim de capturar a essência do fenômeno descrito pelos entrevistados.

Para a análise temática, Van Manen recomenda o uso de três abordagens para descobrir ou isolar temas de um determinado texto: abordagem holística (analisar o texto como um todo e, no final, se perguntar qual sentença captura o

significado fundamental do texto), abordagem seletiva (destaca-se algumas frases relevantes ou essenciais sobre o fenômeno) e a abordagem detalhada (a cada a frase, deve-se perguntar o que essa sentença revela do fenômeno). Destaca ser possível trabalhar com esses três métodos de análise temática. Neste trabalho, utilizar-se-ão as três propostas integradas.

Observa-se que a coleta de dados e sua análise foram aqui descritas separadamente, embora, na prática (ou seja, quando se está em campo na pesquisa), essa separação não ocorre tão facilmente, pois o pesquisador se acha tão envolvido que está sempre interligando esse dois eventos constantemente.

CAPÍTULO 5
ENTRANDO NO CONTEXTO DO ESTUDO

CAPÍTULO 5

5 ENTRANDO NO CONTEXTO DO ESTUDO

5.1 OS GESTORES, PESSOAS VIRTUOSAS

A presente etapa é destinada a identificação dos sete gestores entrevistados, participantes do consórcio da Quarta Colônia, no interior do Rio Grande do Sul. Os gestores (prefeitos, ex-prefeitos e coordenador do consórcio) são apresentados com nome de **virtudes**¹³. Salieta-se que somente após várias análises de como apresentar os entrevistados, optou-se por nomeá-los com o nome de virtudes utilizando-se do recurso do escamoteamento dos nomes dos entrevistados.

Ninguém se torna prefeito/gestor de um consórcio sem ser uma pessoa imbuída de bons propósitos, repleta de boa vontade, com desejo de mudar e melhorar a situação de vida para uma comunidade. Neste trabalho, consideram-se os gestores entrevistados designados como virtudes, pessoas virtuosas. Assim, apresenta-se um a um dos gestores entrevistados com o nome de uma virtude que pareceu mais apropriada, o que mais se destacou durante os encontros. Algumas dessas virtudes casualmente foram ditas pelos próprios entrevistados sem que tivesse sido solicitado, como se pode observar abaixo:

...fui uma pessoa assim ao longo do tempo, minha grande virtude foi à articulação, eu sempre fui tido como um articulador político, uma pessoa que procura esquecer as questões partidárias....

Articulador

Para cada gestor/virtuoso apresentado procurou-se ilustrar com fotos de região da Quarta Colônia, região que esses gestores representam e defendem em suas falas. Estas ilustrações também servem como homenagem à belíssima região estudada e a seus moradores que se empenham para preservar seu passado, presente e futuro.

O breve perfil de cada gestor evidenciado, nesta seção, foi obtido ao longo da entrevista realizado com cada um dos gestores. Não foi realizada uma pergunta direta no sentido de normatizar os perfis apresentados, o que consta ali foi

¹³ Essa forma de descrever os entrevistados foi adotada por Trevisan (2000), em seu estudo sobre os idosos da Quarta Colônia a partir do estudo apresentado por Said (2004).

espontaneamente obtido através das descrições experienciais. Também se ressalta que foram realizadas alterações nas falas dos gestores visando resguardar suas identidades, assim toda vez que um gestor mencionam o nome de seu município, este foi substituído pelo termo “localidade”. Outra alteração realizada foi a mudança de gênero nas declarações dos prefeitos visando a não identificação da única prefeita mulher.

5.1.1 Trabalho



Figura 22 - Cenas de Faxinal do Soturno

Fonte: autora

*Nunca diga às pessoas
como fazer as coisas
Diga-lhes o que deve ser feito e
elas surpreenderão você com sua
engenhosidade
Gen. George Patton*

**TRABALHO: 64 anos, casado, com filhos,
ensino superior completo.**

A palavra trabalho vem do latim *tripaliare* e significa martirizar com o *tripaliu*, um instrumento de tortura com três pontas. Por muito tempo, trabalhar foi um ato desonroso, somente executado por escravos e por pessoas de baixa casta social. Posteriormente, na era moderna, a palavra trabalho ganha *status* de exercer algum ofício, passa a ser sinônimo de enobrecedor, dignificador e diferenciador do ser humano dos demais animais. Algumas religiões têm em suas crenças um forte valor ao trabalho e às pessoas trabalhadoras, pois seriam elas semelhança ao artífice Universal. Nesta tese, a palavra trabalho ganha sentido como uma virtude, uma disposição firme e constante para a prática de um bem.

Identifica-se este gestor com a virtude do trabalho porque suas características pessoais se aproximam muito tal virtude e essa palavra foi uma marca em sua entrevista como se observa nas três falas abaixo:

*...minha comunidade também viu o meu trabalho, reconheceu ... eu como
prefeito gosto de montar um processo, é uma mania que eu tenho. Talvez
muito ruim para mim, gosto de montar um processo, fico preso, me encho
de trabalho. Meu dia acaba a meia noite ... eu era presidente do Condesus,
liderei esse trabalho, buscamos arquitetos, buscamos pesquisadores,
buscamos os ministérios e acompanhamos...*

Trabalho

Natural da Quarta Colônia, TRABALHO é uma pessoa muito ligada a sua localidade, diversas vezes que saiu de sua localidade, mas sente não ter saído, mesmo tempo. Explicando melhor, fez cursos diversos fora de sua localidade até a sua formação profissional e mesmo quando estava ausente, era presente, pois não deixava de se considerar uma moradora da localidade. Como se pode observar abaixo em uma de suas falas:

*...então, eu tenho, nesse Rio Grande, Santa Catarina e Paraná, muitas
alunas que passaram por mim. Conheço essas cidades pelo nome por
essas alunas, sem nunca deixar minha localidade. Tive a oferta de
permanecer em Passo Fundo, como professor da universidade, mas me
mudando para lá. Preferi permanecer na minha cidade e não aceitei esse
desafio...*

Trabalho

Sua vida é um grande desafio, pois se recusou o desafio acima foi em nome de outros que estavam porvir.

Então, nós tínhamos obras inacabadas porque esta escola foi construída pela comunidade e, em 79, doada ao Estado para que o Estado concluísse a obra. Nunca concluíram e eu assumi o desafio... Fui um ponto de referência entre o Estado e a comunidade, consegui recursos para concluir uma ala que estava toda por concluir, e a região me enxergou como um grande articulador de projetos de recursos públicos. E aí, auxiliiei outro município, outras escolas, enfim com isso a minha comunidade ... também viu o meu trabalho, reconheceu, e por surpresa minha fui convidado para uma reunião de emancipação do município..... , o próprio grupo me elegeu presidente da comissão de emancipação, da 4ª comissão. Minha localidade teve quatro tentativas de emancipação, liderei a comissão e conseguimos com muita manobra, jogo de cintura, com muita conversação, a emancipação dela. Com isso a comunidade enxergou que deveriam me dar um voto de confiança e me tornei o primeiro prefeito eleito...

Trabalho

Seus desafios são desafios para melhorar a comunidade, pois foi eleito três vezes para conduzir a sua comunidade e não se considera uma pessoa política, mas um pedagogo. Este seu valor deve-se em parte a sua formação profissional, professor da sua localidade e, inclusive, professor universitário durante um período.

Eu hoje acho que não sou tão político, sou mais pedagogo, minha área é o magistério, sou professor e minha vontade é fazer a comunidade crescer, não é tanto cunho político, eu não tenho essa questão...

Trabalho

Sobre sua participação como gestor no consórcio comenta:

Gostaria que a população da Quarta Colônia enxergasse diferente tudo isso... nota-se que se alegram, mas depois esquecem. Vamos fazer agora um trabalho muito grande em função dos museus paleontológicos com a comunidade ... acho que a comunidade já está nos dando uma resposta, é lento , mas já está nos dando uma resposta. É gratificante...

Trabalho

5.1.2 Disciplina



Figura 23 - Campanário da Igreja de Ribeirão, São João do Polêsine

Fonte: autora

*Quem tem sempre diante dos olhos um fim,
faz com que todas as coisas o ajudem.*

F. Barret Browning

DISCIPLINA: 65 anos, casado, um filho,
ensino fundamental incompleto.

A virtude da disciplina é uma das mais árduas de conseguir, pois ela exige esforços constantes, uma orientação total aos objetivos e quando os objetivos são longínquos, tal virtude se propõe a não descansar. A disciplina foi eleita para este gestor em função de sua história de vida, muito regrada e marcada pela ética protestante, na qual só o trabalho enobrece o homem. Nela se propõe o trabalho de sol a sol para quem sabe um dia desfrutar de tudo isso.

DISCIPLINA não pôde estudar, tudo que seu pai pode lhe proporcionar foram apenas seis meses de aula.

No interior, os professores eram contratados pelos pais, naquela época, anos 50, aonde o pai tem que ser sócio da escola. Não era para todos, era uma sociedade fechada, quem ajudou construir ou quem vem de fora e pagava tanto, para entrar como sócio, uma entidade.

Disciplina

Não se ressentiu pela falta de estudo, DISCIPLINA tomou as rédeas de seu destino aos 7 anos e meio quando foi trabalhar em um “boteco” (um pequeno estabelecimento comercial que na época vendia secos e molhados).

...e aí, o pai quando eu tinha seis meses de colégio disse:- Já vi que tu sabe ler e escrever, sabe fazer contas. Como custa muito caro para os três irmãos, então tu te empregando já minimiza o valor da escola, livros, tudo...

Disciplina

Conseguiu seu primeiro emprego porque tinha noções para escrever e somar num talão de nota fiscal.

(...escrevendo num talão imaginário, DISCIPLINA lembra o dia quando foi contratado para o emprego). Aí, então, me deu um bloquinho para tirar nota fiscal. ...A senhora pediu um quilo de açúcar, um quilo sal, um quilo de arroz, um quilo feijão ... levou oito produtos..., o bloquinho de dez linhas, somei, (e o patrão disse) tá empregado. Foi o teste. Daí fui contratado...Ganhava, de saída, só comida e roupa, e ia dormir em casa. Ia para lá com sol saindo, ganhava o café, e abria a bodega... Então tem que estar cedo aberto 8h ..., ao meio dia não fechava, de noite ficava até 9-10 horas, quando o pessoal vinha da lavoura para casa, fazia aí doze, quinze horas por dia. E consegui fazer. Aí, primeiro tempo não me pagava nada,

aos poucos ele foi me valorizando, assim tive oito anos, toda minha infância, eu trabalhei ali.

Disciplina

Com orgulho relembra que com apenas dez anos já gerenciava todo o estabelecimento, pois o proprietário era caminhoneiro e estava ausente na maior parte do tempo. Sua atitude organizadora com tão pouca idade foi um dos motivos que levou a denominá-lo com a virtude da disciplina, pois não apenas gerenciou um estabelecimento dos sete aos dezesseis anos, mas o fez crescer.

Consegui fazer tudo, conseguimos fazer um grande comércio, eu me criando, fiz um grande comércio, ampliamos toda a estrutura, botando depósito, veio luz, botamos geladeira, botamos bebidas que não tinham como gelar e nós conseguimos ampliar, dobramos a casa de comércio. Eu dobrei a casa.

Disciplina

Quando estava mais velho (aos dezessete anos), sabia que não poderia continuar trabalhando no boteco, pois precisava formar família e ter mais recursos. Então, quando casou arrendou seu primeiro lote de terras “para poder desenvolver um pouco mais”.

Aí, as primeiras terras que a gente alugou, eram vinte sete hectare de terra, uma casinha caída com mais de 100 anos que não tinha vidraça, era tudo tábuas podre pregadas, ali nós começamos nossa vida depois como arrendatários, lá no ano 1964. Hoje, faz quarenta anos!

Disciplina

Não abrindo mão de trabalhar arduamente, logo teria seu esforço recompensado, pois em quatro anos conseguiu comprar os vinte sete hectares que havia arrendava e muito mais. Cresceu prosperamente nos anos seguintes.

...dali conseguimos comprar mais terra, conseguimos comprar trator, uma caminhonete, aí quando chegamos nos 100 hectares, mudamos dali para uma área melhor, ... outra casa já melhor, com luz, vidraça, mais completa,, Assim fui emendando (terras que comprava). Depois pude comprar uma casa melhor, lá onde hoje moramos no interior, lá consegui instalar meu equipamento todo, um pavilhão com 500m² redondo, todo de ferro, não existe madeira nem porta nem janela, estrutura toda de ferro, coberto com alumínio, com secador, um silo, uma balança de 80 toneladas, telefone, tudo que precisa Hoje nessa região ali somos maiores proprietários de terra, temos a maior plantação de arroz e fumo, como granjeiros, o maior equipamento. ...Construí também (em outra cidade) um galpão com 300 m²

um secador, silo, guarda máquinas, mais outro galpão, onde guarda as máquinas aberto, ...instalamos lá uma grande empresa também.

Disciplina

Tudo conquistado com muita disciplina e rigor nos gastos.

Quando nós casamos, não tinha nem onde morar... O que meu pai pode me dar foi dois bois.. Olhava com a mulher para os vizinhos (para ter exemplos) e via o qual fazia certo e disse: - vamos ter que nos atracar...Aquele (entre os vizinhos) que estava melhor situado (financeiramente) a quarenta anos atrás, vive hoje. É meu vizinho, ele tinha um autinho, um tratorzinho, casinha decente, com veneziana e janela. Ele foi meu modelo. Só que hoje, você vê ele e vê eu, parece que não pode ser, ele parou e nos evoluímos... Eu e a mulher, víamos ele e a mulher sair cedo para trabalhar, nós saímos também. Um dia nos vamos chegar lá, igual a ele...A mulher às vezes brigava comigo...Mulher, se acomoda que nós vamos comprar mais terra que vai dar uma casa melhor que a dele (o vizinho modelo).

Disciplina

Apesar de todo sucesso econômico e financeiro obtido ao longo desses quarenta anos junto a sua esposa, ressentido-se, tem uma tristeza, ficou uma mágoa pela falta de tempo junto ao seu único filho.

...quando eu fui jovem eu não tinha tempo, tinha um filho só, não tinha tempo de falar com ele. Eu levantava de manhã escuro ia para a lavoura e voltava de noite quando tava dormindo. Saía de manhã quando tava dormindo e voltava de noite quando tava dormindo. O meu filho, eu não vivi. Não tinha tempo. Ou ia fazer ou deixava de fazer. Se eu quisesse fazer como aquele meu vizinho fez, eu tenho que ir lá, porque ninguém faz para a gente. Então, não tenho tempo. Hoje, convivo com os netos. Tudo o que os netos querem, eu compro pra eles e dou. Eles não pedem sapato para o pai ou para mãe! É para o vô! Então, hoje, eu tenho tempo, posso fazer o que não podia fazer para o meu filho...

Disciplina

A disciplina é uma virtude muito forte, é dura de encarar. Nada mais justo que tal virtude venha ilustrar este gestor. Regrado, ordeiro, disciplinador de si e de sua família obteve ao longo de sua vida várias conquistas por ser disciplinado, abrindo mão do prazer de hoje para desfrutar amanhã.

5.1.3 Articulação

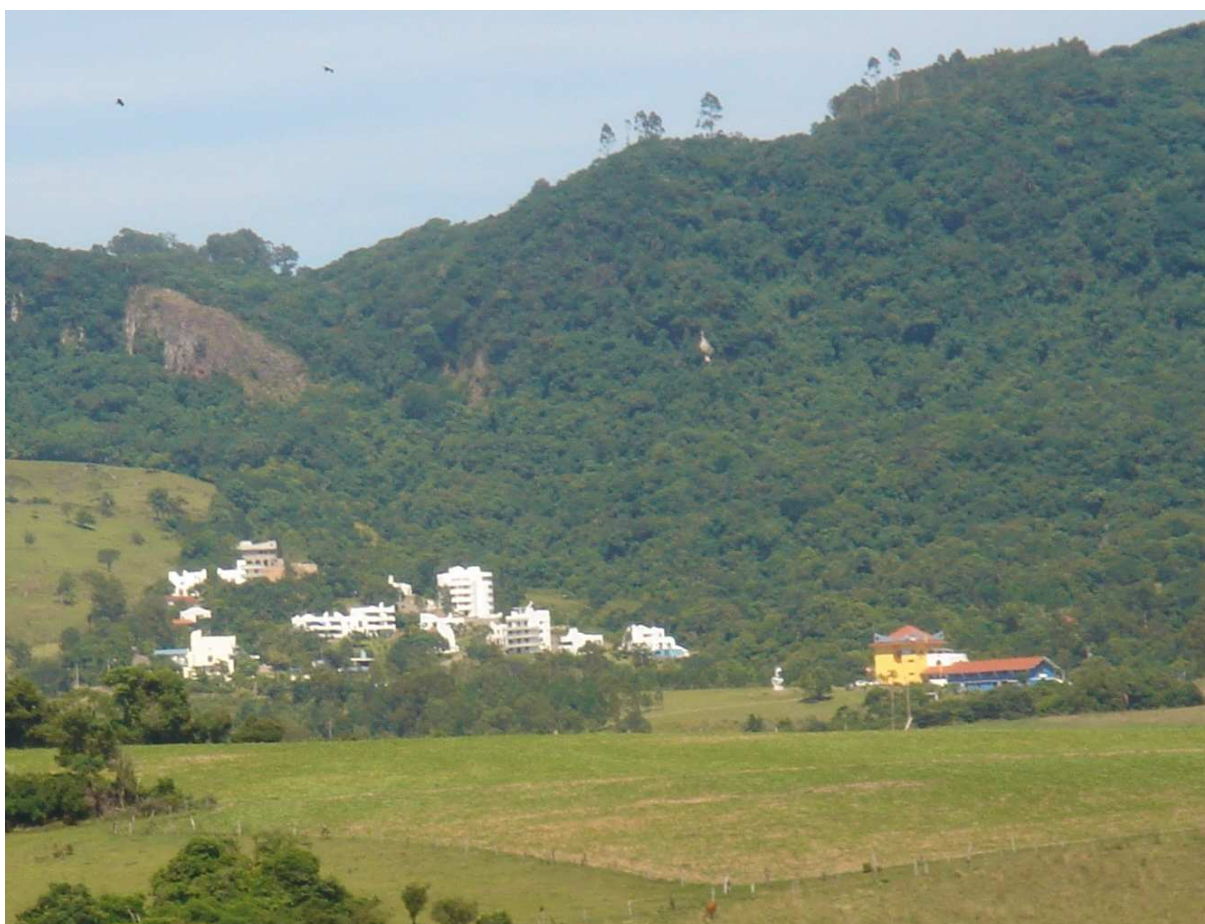


Figura 24 – Vista do Recanto do Maestro, São João do Polêsine

Fonte: autora

*O fraco teme diante da opinião,
o louco afronta-a,
o sábio julga-a,
e o homem hábil dirige-a.
Holland*

ARTICULAÇÃO: 52 anos, casado, com filhos, ensino superior incompleto.

Como a virtude, o entrevistado se desvelou:

...fui uma pessoa assim ao longo do tempo que minha grande virtude foi à articulação, sempre fui tido como o articulador político, uma pessoa que procurou sempre esquecer as questões partidárias, fui uma pessoa procurei com esse meu temperamento, com essa facilidade de me comunicar, acabei tendo a simpatia dos colegas e sempre lembrado para participar de uma coisa ou outra.

Articulação

Sua grande vocação é a política, toda entrevista foi marcada por sua trajetória na política. Começou seu engajamento político cedo aos 19 anos. Contabiliza em sua trajetória o título de vereador (aos 23 anos), vice-prefeito (por duas vezes), presidente do partido na região (por quatro anos), coordenador de campanha, novamente vereador e prefeito por dois mandatos consecutivos. Esses anos somados representam 28 anos, desde a sua primeira eleição, tendo em vista que ARTICULAÇÃO está com 52 anos destaca-se que ele se manteve todo tempo ativamente na política, como ficou destacado em suas falas.

...Bom, essa minha caminhada, ela acabou propiciando que eu fosse escolhido presidente da AMCentro ... presidi a AMCentro por unanimidade, os meus colegas me escolheram, e eu fui, no ano passado, sondado, e eram fortes candidatos, para assumir a FAMURS, a Federação dos Municípios do Rio Grande do Sul. Hoje, eu sou 2º vice-presidente da FAMURS ... Esta minha trajetória política me deu oportunidade, primeiro de administrar meu município, segundo de poder assumir, de participar ativamente do Condesus, terceiro poder assumir a AMCentro e quarto de poder ser o vice-presidente da FAMURS, porque isto tudo acabou me abrindo uma oportunidade...

Articulação

Diz que não pretende voltar tão cedo para a política, mas acredita-se que ele sequer a tenha largado, como voltar para algo que não se largou? ARTICULAÇÃO diz: "...agora a gente volta ao setor privado, alguns negócios que estavam arquivados, agora estou reativando e pretendemos, no momento, ficar no setor privado. Não se pensa voltar tão logo a política; não sei, vamos ver, o futuro a Deus pertence".

Sobre a transformação propiciada pelo Condesus na Quarta Colônia,
ARTICULAÇÃO revela:

...As primeiras vezes que a gente se reuniu, a gente tinha alguma coisinha, ninguém queria abrir mão de nada, mas com o passar do tempo... Hoje, ... se você entrevista alguém, na imprensa ... um prefeito, um vereador, uma autoridade, ... ele fala: nós da Quarta Colônia. O pessoal está esquecendo dos nomes dos municípios, muitas vezes. Esquece os nomes para ser Quarta Colônia, porquê? Porque o produto Quarta Colônia é muito maior que os municípios, é a primeira coisa assim que transcende ...

Articulação

5.1.4 Perseverança



Figura 25– Berçário de garças, Restinga Seca

Fonte: autora

*Quando nada pareça ajudar,
olho o cortador de pedras martelando a rocha
talvez cem vezes sem que uma só rachadura apareça
Porém, na centésima primeira,
a pedra se abre em duas e sei que não foi aquela martelada que conseguiu, mas
todas as que vieram antes.
Jacob A. Riis.*

Perseverança: 50 anos, viúvo, sem filhos, ensino superior completo.

A perseverança é uma virtude que ensina a jamais abandonar um objetivo. Ela continua de pé, mesmo quando todos já desistiram. A perseverança acredita que consegue tudo o que quer, sem duvidar.

De todos os gestores, PERSEVERANÇA é aquele que está dedicado integralmente ao consórcio. Em sua luta diária travada contra a burocracia dos órgãos governamentais que financiam as obras do consórcio, não se deixa abater por obstáculos. Dá risadas em alto e bom som, xinga em português e em italiano. Fugiria de toda a burocracia e realizaria uma Quarta Colônia de seus sonhos se fosse possível mais rapidamente.

Sua profissão mais declarada é ator e diretor de teatro e é assim como vê o mundo como uma grande peça. Embora tenha trabalhado como secretário municipal são visíveis as marcas de sua formação teatral, quando fala do momento posterior a emancipação do município no qual foi secretário:

...município começa a se organizar, então eu chego nesse momento, numa comunidade cheia de necessidades, cheia de sonhos, cheia de fantasias. Contento com sua emancipação e, ao mesmo tempo, carregada de um conjunto de vergonhas, principalmente, relacionadas à sua cultura de base, suas preferências culturais. E, então, o município prenunciava uma nova cidade, uma vida aonde eles fossem muito mais atores dela e, portanto, colocavam nessa emancipação um conjunto de expectativas, principalmente em cima de necessidades insatisfeitas: educação, saúde, habitação, uma quantidade de questões...

Perseverança

Nesse trabalho desenvolvido junto à secretaria, PERSEVERANÇA encontrou espaço para sua arte através do resgate de vários elementos que as pessoas desse novo município, por vezes, talvez quisessem esquecer, por pertencer a um tempo que não trouxe pujança econômica, nem financeira. Coube a PERSEVERANÇA mostrar o passado dessa localidade com outros olhos.

.. naquele momento, que eram das coisas do passado e que não tinham espaço no futuro, um futuro de modernidade, um futuro de transformações que não tomava em conta o velho. Bom, e aí que eu me engajo ..., aí que eu encontro um espaço de ação para mim, o teatro, não são como atividade de recreação, de lazer, como passa a ser um espaço de reflexão, de discussão. Não só como atividade que teatral em si, mas a partir do que o cotidiano tem... discutir o cotidiano como um teatro muito mais amplo, muito

mais fascinante e mais poderia contribuir, porque o papel do texto é contribuir na desmistificação de algumas questões e a reflexão sobre o papel dos elementos que achavam que eram descartáveis, como roupas velhas, então, papel que exerceriam na construção desse nosso futuro...um espaço em que se pudesse exercitar aquilo quase sempre exercitado no foro doméstico...Mas aquele foro íntimo que eu achava que deveria ser colocado para fora, porque eu achava que deveria ser colocado para fora, porque era base de referência para essas pessoas, porque ele era aquilo que estruturam, que articulam sua objetividade e identidade, precisava então mais etapa para poder discutir, primeiramente entre eles e intermediar essa discussão com alguns especialistas e com algumas outras experiências que davam, estavam dando certo, e que precisávamos construir experiência nesse campo e buscar formas políticas de que essas referências de base, tanto os dialetos, como cantos, como a gastronomia, como o patrimônio arquitetônico, enfim, os elementos culturais pudessem ter um espaço nesse futuro, nesse desenvolvimento sonhado.

Perseverança

A respeito do consórcio e sua participação nele, evidencia todo seu entusiasmo pelo mesmo

O fascinante de nosso tempo...é que a gente tem a possibilidade de abrir janelas com centenas de olhares...nesse sentido todos os problemas que se apresentam; primeiro que a atividade é essa: trabalhar com problemas e então a busca de soluções, tem sido assim, é um processo muito lindo. Na verdade, eu sou um grande mediador, meu papel. Uma vez, um arquiteto italiano, me chamou e, disse que eu era um tecedor... na verdade esse meu papel eu tenho costurado, tenho buscado costurar relações, buscar os fios e ver como eles se articulam nessa grande rede...e aí a gente vai tecendo as relações. Então, esse tecido... são as pessoas que tem contribuído com o processo na Quarta Colônia, pessoas que nos dão muita honra...

Perseverança

PERSEVERANÇA foi o gestor com o qual a pesquisadora mais esteve em contato, observando sua vivência diária nas atividades do consórcio. Dessa vivência leva-se um ensinamento: “nossa vida é como uma comédia: ninguém repara se foi longa, e sim bem representada” (SÊNECA, apud VAET, 1997, p.118).

5.1.5 Coragem

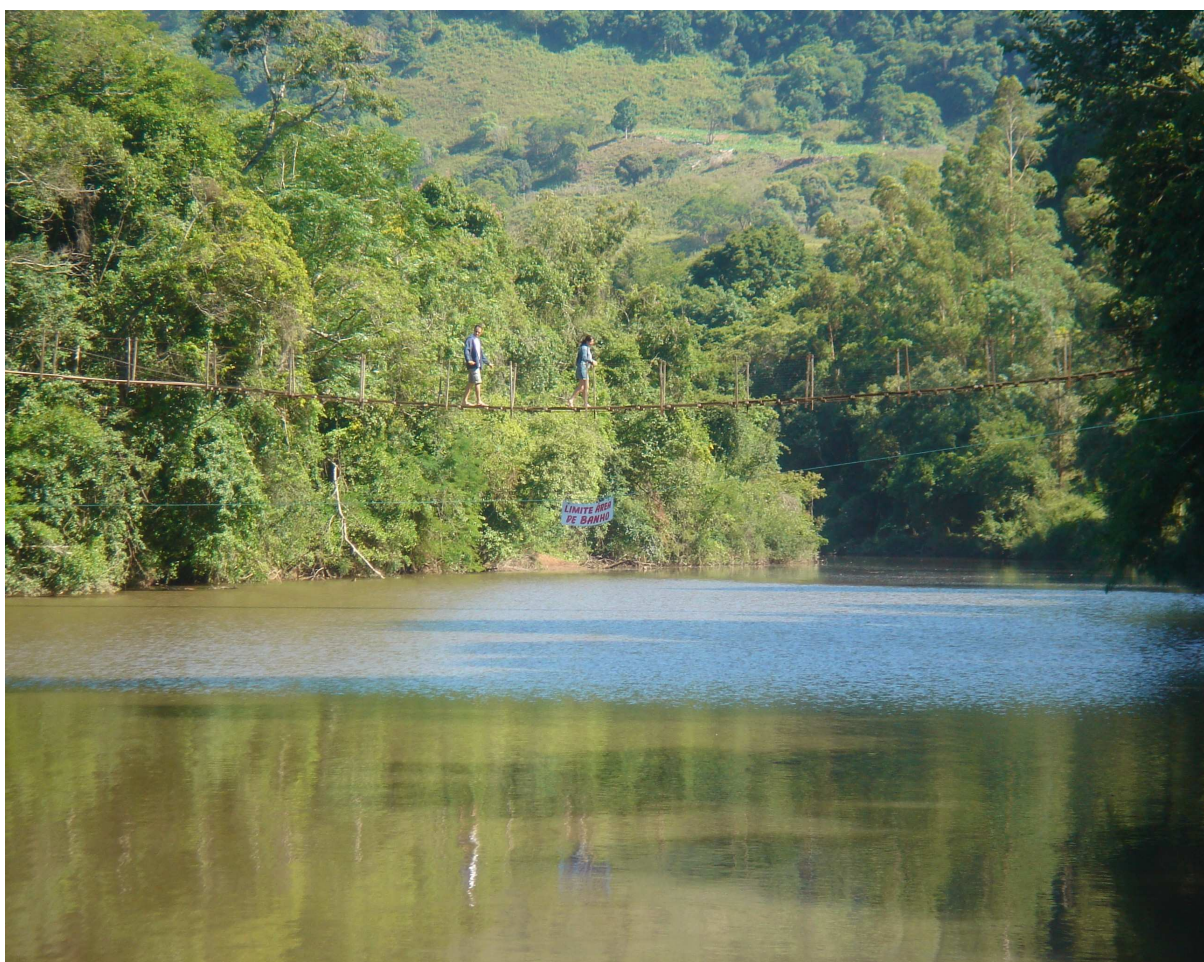


Figura 26 - Rio Soturno, Nova Palma.

Fonte: autora

*Todos temos problemas e preocupações,
mas freqüentemente nossos maiores problemas
são causados por nós mesmos.*

Tsai Chih Chung, apud Aguiar, 1999, p.23

Coragem: 41 anos, casado, com filhos, ensino superior completo.

CORAGEM é um jovem cheio de ambições e determinado. No dia de sua entrevista não houve tempo para realizar a primeira pergunta, pois ele já estava no comando, falando tudo que pensava que a entrevistadora gostaria de ouvir. Foi difícil reverter à situação e acalmar seu ímpeto.

Funcionário público municipal, prefeito reeleito por dois mandatos consecutivos e no dia da entrevista estava enfrentando um processo de cassação, como ele afirmou “hoje, sou um vereador cassado”. Enfrentava altivamente um processo de investigação no qual fora acusado de compra de votos para sua eleição na câmara de vereadores. Por conta própria mencionou o caso na entrevista. Por esta exposição conquistou a sua virtude, coragem. Coragem por enfrentar e tentar reverter os danos causados por essas acusações.

CORAGEM, iniciou jovem na política com então 25 anos, em 1988. Desde lá se mantém engajado nas atividades políticas de sua localidade seja como vereador, presidente da câmara ou prefeito. Avaliando sua trajetória comenta:

Toda essa trajetória, a gente fez um trabalho político e comunitário, acima de tudo a gente tem que ter um trabalho voltado para comunidade e popularidade, Isso é tudo que está acontecendo com a gente hoje, essa cassação, é um contra-senso à vontade popular. Então eu me sinto satisfeito igual, apesar de toda essa situação, me sinto satisfeito, pelo trabalho que a gente fez, pela marca que a gente deixou, não para mim, mas para a comunidade.

Coragem

5.1.6 Responsabilidade



Figura 27 - Antiga casa colonial em Val Feltrina, Silveira Martins

Fonte: autora

*A mão em que deves confiar para vencer na vida é aquela que
está na ponta do teu braço.*

Livro da Família.

Responsabilidade: 47 anos, casado, com filhos, ensino superior completo.

O gestor definido com a virtude da responsabilidade, recebeu este nome pois se mostrou muito consciente e julgador de si próprio, assumindo a responsabilidade por seus erros, como se vê quando fala no desmatamento das matas ciliares na região

...O Vacacaí Mirim (rio) já tem problemas seríssimos, o Jacuí (rio) então é um desastre. Em Faxinal, porque a agricultura, a questão colonial ali é mais forte, o pessoal chega até a beirada do rio, eu também tenho feito isso, não tenho vergonha de dizer, a gente vai até a beirada do rio para poder plantar, coisas que vem das gerações passadas do meu avô, do meu pai, e a gente acaba aproveitando o máximo a terra. Então, isso tem um custo hoje para a gente, então essas são as situações que o consórcio tem que arrumar ... Trabalhei sempre em empresa privada, cooperativa, não em coisa pública. Aí eu vi que tinha muitas necessidades e fui, como vereador. Comecei a me integrar, a participar de muitas ações e comecei a cobrar do prefeito também. E na região, a gente discutia junto, participava de muitas reuniões... para tentar se integrar e conhecer mais, eu tinha responsabilidade junto a minha comunidade e com a sociedade que me elegeram.

Responsabilidade

RESPONSABILIDADE está formado há pelo menos 25 anos. No início morou fora da Quarta Colônia por um período de 10 anos, no qual atuou como profissional. Voltou para ajudar seu pai, um agropecuarista da região, e é ali que tem sua base política, onde tudo começou:

... na minha comunidade, onde eu tenho a minha base. Porque a gente começou a participar das discussões da comunidade e junto, também, do município na época... Copiando algumas ações porque eu tinha uma experiência maior de uma outra região. Me formei em 79, na UFSM. Disso, começou a comunidade me cobrar algumas lideranças e eu participei num primeiro momento como suplente do conselho do IRGA...Aí eu comecei ... e disputei a vereança no município em 96 e me elegi. Aí foi que eu comecei a buscar as demandas da minha comunidade na época. Me elegi com quinhentos e poucos votos... eu fiz duzentos e poucos votos naquela comunidade, ... e fiz vários votos na cidade porque na época eu já morava na cidade, a gente criou um jornal aqui, junto com alguns amigos aqui...

Responsabilidade

De todos os gestores, RESPONSABILIDADE é o mais angustiado com o que o consórcio deveria ser. Tem em suas falas um sentido de urgência, cobra mais ações do consórcio, principalmente, com relação à questão da educação.

...É uma angústia que a gente tem. E isso a gente está cobrando também do Consórcio. São estas as ações ... tem muito a ser feito, a gente se angustia, agora estou fora da vida pública ... Trouxemos aqui três dias pessoas renomadas, que vinham aqui todos os dias e infelizmente, tivemos uma escola de segundo grau Érico Veríssimo, que trouxe alguns alunos aí, um dia ou dois, o diretor que participou, o resto acho que não participou. Isso me angustia.

Responsabilidade

Sobre suas impressões dos projetos desenvolvidos no consórcio,
RESPONSABILIDADE comenta

.. eles mudam a realidade e já mudou. Confesso daqui, que a realidade da região mudou. Eu morava em Lageado, morei dez anos no vale do Taquari, como profissional trabalhando naquela região e a região nossa não tinha reconhecimento nenhum, era uma região que não tinha reconhecimento... não caminhava. E hoje, se volto a Lageado, os amigos e parentes, pessoas de convívio e relação, dizem: - Pô! A região de vocês está crescendo, começando a despertar. Ela está começando a ser reconhecida, está tendo uma imagem diferente por um trabalho do Consórcio, acho que o consórcio contribui e muito e está construindo uma outra visão de nossa região para todo o mundo. Isso é importante.

Responsabilidade

5.1.7 Prudência



Figura 28 – Portal de Silveira Martins

Fonte: autora

*Eis que vos envio como ovelhas para o meio dos lobos;
sede, pois prudentes como serpentes
e simples como pombas.*

Mateus 10:16

Prudência: 60 anos, casado, com filhos, ensino fundamental incompleto.

Alegre e bem humorado, PRUDÊNCIA conhece o local no qual estava pisando (a entrevista foi realizada na sede do consórcio). Foi entrando e cumprimentando a todos, com uma faceirice no olhar, um ar maroto de um menino de 60 anos de idade. Compõem o visual um chinelo e boné, parceiros indispensáveis em suas andanças. Afinal, é um homem de campanha (homem simples).

Se hoje está na política, foi por indicações de conhecidos, que o levaram, o convenceram a participar das eleições para prefeito. Não fez escala na vereança.

...Eu me filiei em partido político aos 42 anos...Eu não sabia o que era partido político ... Vamos lançar seu PRUDÊNCIA, tá loco da cabeça. Aí no outro dia, eu assinei a ficha no ... e foi surgindo ...e aí ganhamo a eleição...Depois fiquei fora quarto anos... me elegi três vezes. Não sei se o povo não aprendeu a votar ainda! (risos)... ...ainda não me considera político, tinha e tenho amizade com todo mundo, dizem o pessoal que tenho facilidade de fazer amizade, ...alguma coisa eu aprendi.

Prudência

Já está aposentado, como faz questão de dizer: “me aposentei mal, mas me aposentei”, aos 45 anos como motorista autônomo, nunca deixou de contribuir, segundo PRUDÊNCIA. Com três filhos, duas encaminhadas, sua preocupação agora é com o piá (rapaz), gostaria de ver ele bem encaminhado na vida. Falando da família assegura:

...nós não tivemos oportunidade, mas estamos dando oportunidade para a piizada...

Prudência

Capítulo 6

***O SIGNIFICADO DA EXPERIÊNCIA VIVIDA
PELO SER-GESTOR DO CONDESUS/QUARTA
COLÔNIA***

Capítulo 6

6 O SIGNIFICADO DA EXPERIÊNCIA VIVIDA PELO SER-GESTOR DO CONDESUS/QUARTA COLÔNIA

O objetivo deste capítulo é apresentar e analisar as descrições experienciais com o intuito de compreender o significado de ser-gestor do Condesus. Optou-se por analisar as descrições juntamente com sua apresentação evitando assim repetições desnecessárias.

A análise das descrições experienciais feitas através de suas transcrições, leitura e releituras, bem como o movimento de escutar e re-escutar as gravações das entrevistas com o intuito de capturar a(s) essência(s) do fenômeno em estudo, foi realizada segundo o método fenomenológico, o qual serve de alicerce metodológico para essa tese (conforme enfatizado no capítulo 4 deste trabalho). A fenomenologia valoriza a experiência vivida, pois ela é formadora da essência do indivíduo. Através das entrevistas estava-se buscando as essências de ser-gestor de um consórcio e elas (as essências) foram desvelando-se a partir da compreensão das falas dos gestores.

Para Van Manen (1990), a escrita fenomenológica não é simplesmente entrar na etapa final de redação de um trabalho, mas é um processo de pesquisa, no qual quem quiser conhecer pessoalmente o mundo dos gestores do Condesus deve escutar a linguagem falada por eles, expressando-se sobre seus mundos vividos e as coisas que significam esses mundos. Deve-se observar o silêncio de suas falas (o dito e o não dito), auscultar atentamente suas falas, suas narrativas e suas histórias, para então escrever e reescrever o texto e, posteriormente, obter um texto fenomenológico.

Van Manen (1990) afirma que um texto fenomenológico só será bem sucedido quando deixa ver através de seu brilho e ao transparecer o que tende a estar escondido.

A análise das descrições experienciais propiciou a confecção de um texto fenomenológico, o qual será apresentado nesta etapa. É no texto fenomenológico

que são evidenciadas as essências representativas do fenômeno. A partir dele são apresentadas quatro essências do fenômeno, resultado da pesquisa com os gestores. Estas essências não podem ser vistas de maneira separadas, isoladas, pois elas foram se construindo mutuamente, apoiando-se uma nas outras, de modo que se uma delas for subtraída na sua apresentação, o fenômeno em estudo não pode mais ser reconhecido.

Neste capítulo, inicialmente, procura-se compreender o **processo de formação do Condesus/Quarta Colônia** através do resgate das vozes de seus gestores. Num segundo momento, desvela-se o fenômeno através de suas essências. Esta etapa começa com a apresentação da **primeira essência**, a da superação. Uma essência provocativa que declara a superação das divergências, conflitos e rivalidades históricas, pessoais e políticas em nome de um futuro próspero em comum. Tal essência é apresentada em dois momentos: o primeiro, de superação de divergências históricas mais profundas e num segundo momento, relata que superada as divergências históricas existe uma convivência pacífica entre os gestores, regada com conflitos salutares. Uma **segunda essência** desvelada foi a da força. Força essa provocada pela união dos municípios através do consórcio. Vê-se que isso gerou um sentimento de orgulho (**a terceira essência**) entre seus membros e que esse sentimento ultrapassou as fronteiras físicas do consórcio e, hoje, perpassa por toda a comunidade, conforme as falas de seus gestores. Finaliza-se com a apresentação da **quarta essência**, como sendo um processo. Ser-gestor do consórcio significa estar imerso em um processo, aceitando e lidando com as conjunturas, mudanças externas e internas e, diante disso, apreendendo a lidar com as frustrações e se auto-organizando continuamente. Porque o motivo deles estarem ali é este, segundo PERSEVERANÇA, resolver problemas inerentes aos processos de gestão. Até mesmo os projetos não são pontuais, mas processuais no qual um desencadeia o outro.

...todos os problemas que se apresentam; primeiro porque a atividade é essa, é trabalhar com problemas e, então, a busca das soluções tem sido assim para mim. É um processo muito lindo

Perseverança

6.1. A CAMINHADA PARA A CRIAÇÃO DO CONDESUS/QUARTA COLÔNIA

O ressurgimento da idéia de Quarta Colônia se deve ao esforço do Padre Luiz Sponchiado (já mencionado no capítulo 2), segundo ARTICULAÇÃO. Ele comenta este renascimento da seguinte maneira:

Vamos historiar rapidamente: no final dos anos 70, começo dos anos 80, quando de uma reunião em Caxias do Sul, onde estavam presentes representantes das três colônias ditas primas ricas do império: Caxias do Sul, Garibaldi e Bento Gonçalves. O Padre Sponchiado, de Nova Palma, foi convidado. E estava sendo preparado um grande evento para comemorar o centenário da chegada dos italianos em nosso Estado, falavam de pomposidade, de festas e mais coisa e tal etc e o padre estava sentado no fundo da sala ouvindo tudo. Ninguém sabia quem era e depois de algum tempo de conversa, levantou o braço e pediu a palavra e se apresentou: - eu sou um religioso que tem como hobby pesquisar a cultura italiana e queria dizer para os senhores, pelo que vejo que são professores, alunos, empresários, que muito eu não conheço. Além das três colônias imperiais, famosas, existe uma Quarta Colônia que ninguém fala, que ninguém escreve, que é a colônia esquecida, a Quarta Colônia, lá em Silveira Martins. ... ninguém sabia. Aí começou a história, a Quarta Colônia tida como prima pobre, aquela que não evoluiu, aquela que não deu aquele salto de qualidade. ... e a primeira vez que se ouviu em público o comentário, embora os historiadores e as faculdades conheçam a história de toda a região que tinha uma Quarta Colônia... O Padre foi o percussor, foi o idealizador, não da Quarta Colônia, que já existia. Foi ele que soprou naquelas brasas, naquele fogo quase morto, naquela cinza e tinha brasa embaixo, que era a Quarta Colônia! Existe uma Quarta Colônia! Porque eu começo daí? Porque daí em se criando a Quarta Colônia. Ah, existe uma Quarta Colônia, Quarta Colônia pra cá, pra lá. E aí como o padre tem o CPG, Centro de Pesquisa Genealógico, em Nova Palma, começou-se a falar que existia, na Quarta Colônia, pesquisa. A verdade, vou colocar um parênteses aqui, depois disso aí tudo, o Padre começou a ficar cada vez mais conhecido Ele foi agraciado com o Landel de Moura em Santa Maria, recebeu um destaque na Câmara em Porto Alegre, ele já esteve no Palácio do Planalto, no Salão Verde, há três anos atrás, em 2001 recebendo um destaque das mãos do Presidente Fernando Henrique Cardoso. O único gaúcho na ocasião, uma comenda especialíssima sobre esses estudos e foi agraciado pelo governo italiano, no consulado ali em Nova Palma. Então, isso tudo fez com que a Quarta Colônia se esparramasse, mas não só na região, no Estado, mas até Brasília. Até a Itália soube que existia esse centro de pesquisa.

Articulação

Reconhecidamente, o Padre Sponchiado foi um grande disseminador deste núcleo de imigração italiana, uma fonte de dispersão de idéias sobre a Quarta Colônia. Bem como disse ARTICULAÇÃO, foi ele (o padre) que soprou na brasa através de seu Centro de Pesquisa, seus artigos em jornais, seus livros e suas

contribuições para vários autores, cujo tema versava sobre a imigração italiana. PRUDÊNCIA reforça a importância do trabalho acima ao se manifestar:

A Quarta Colônia ficou uma colônia abandonada, que ninguém conhecia, como dizia o padre vizinho. É a Quarta Colônia, a prima pobre. As outras três são as colônias ricas de imigrantes.

Prudência

Dê onde nasce uma idéia, ela é realmente original, ou existe algo no ar, perceptível às mentes mais acuradas; intuído por alguns como um bom caminho, uma boa alternativa? Nesse sentido, observou-se nas falas dos gestores, dois caminhos, duas fontes andando em paralelo até se encontrarem e formarem uma só unidade, o consórcio.

Foi TRABALHO quem deu uma excelente contribuição para entender o processo estratégico de formação do Condesus. Pode-se constatar que havia dois grupos pensando em um mesmo sentido, no sentido do consórcio.

... quero dizer que nós, prefeitos eleitos a partir de 1992, tivemos um grupo de parceiros muito fechado. Porque o prefeito de Nova Palma tinha sido meu aluno. O prefeito de Ivorá, professor, meu colega. O prefeito de Faxinal, um grande amigo que me trouxe, que fez me filiar no meu partido e que era vereador na época e que também teve participação na nossa emancipação. Prefeito de Dona Francisca é parente, nosso velho amigo e o prefeito de Agudo, fiquei conhecendo naqueles dias em que a gente se encontrou. Aí trouxemos Pinhal Grande, município novo. Trouxemos Silveira Martins. Enfim, Restinga Seca, cujo prefeito era um professor de português, que foi meu colega da época de magistério. Fizemos a primeira reunião de prefeitos, em 1992, antes de sermos empossados, só diplomados e pensamos que nós, os nove, poderíamos fazer um trabalho regional bem importante, com o objetivo de ajuda mútua e assumimos, então, o chamado: Quarta Colônia, de chamarmos os municípios da Quarta Colônia ... PERSEVERANÇA, que na época era secretário de cultura de Silveira Martins, vinha trabalhando com a parte da educação patrimonial e já também com a expectativa de criamos o consórcio ...

Trabalho

A criação oficial foi em 1996, mas para TRABALHO a criação do consórcio foi em 1994. Ou seja, em sua cronologia pessoal, o que ocorreu em 1994, dois anos após a sua posse oficial na prefeitura é que marcou como fonte fundadora da união dos nove municípios.

... quando em 94, achamos que estava na hora, maduro, discutido suficiente, pensado suficiente e fechamos. Então, de forma institucional o consórcio, que de lá para cá só cresceu. Mas ele deu certo porque tivemos

uma posição muito firme em 94, de construir o consórcio e de projetos conjuntos, todos com o mesmo olhar para a Quarta Colônia.

Trabalho

TRABALHO refere-se ao Projeto Execução Descentralizada (comentado no capítulo 2), que propiciou a criação do Condesus, pois o consórcio foi criado para administrar os recursos deste projeto. PRUDÊNCIA, um dos gestores que participa junto com TRABALHO desde o início da construção do consórcio também segue a mesma cronologia: “o consórcio iniciou em 92 e concretizado em e concretizado mesmo em 93”.

De outro lado, tem-se o trabalho desenvolvido por PERSEVERANÇA, como Secretário de Cultura de um dos municípios de imigração italiana, através de políticas públicas municipais que buscam o resgate e a valorização da identidade dos moradores do município e, nesse sentido, sua política promove um certo grau de aproximação com os municípios vizinhos.

Tudo foi sendo construído, até porque a minha atividade em Silveira Martins como secretário ... foi uma construção do zero de instituições públicas. Até porque Silveira Martins não tinha instituição, era um distrito que havia se emancipado e começava organizar a sua parte institucional, ... Bom, e aí que eu me engajo em Silveira Martins, aí que eu encontro um espaço de ação para mim, um engajamento muito, muito complexo, muito grande, que começa com a criação (não completou), eu começo a montar um Projeto de Identidade, que vai ser a política cultural de Silveira Martins durante duas gestões, novembro 88 a 96 e começa a estruturar a secretária que não existe ainda. ... e começa, então, os fóruns da cultura para discutir os termos, a cultura. Para discutir os velhos temas tanto do patrimônio histórico, da memória, do desenvolvimento social-econômico, a questão da educação no processo do desenvolvimento social-econômico, a questão da reserva da biosfera no desenvolvimento social-econômico pela preservação do patrimônio natural...Ganhou forma, fôlego e projeção. Mas todo o projeto de Silveira Martins começa sempre que dialogando com os municípios vizinhos. Tinha se emancipado junto com Silveira e Ivorá. Então Ivorá foi um dos primeiros parceiros nossos. Ivorá como comunidade rural também isolada, no vale, com graves problemas como os de Silveira Martins...Então começamos com uma parceria com Ivorá, começamos os fóruns, começam a firmar as parcerias dos fóruns naquele momento não são só fóruns de Silveira Martins. São fóruns da Quarta Colônia! Uma discussão interessante que se fez naquele momento em Silveira Martins onde havia resistência, mas consegui vencê-las e fazer com que os fóruns discutissem a cultura italiana dos municípios que pertenceram a Ex-Colônia de Silveira Martins. Então, isso permitiu que o público não ficasse reduzido, e os problemas, como eram problemas comuns, fossem discutidos no âmbito desses municípios com descendência italiana concentrado em Silveira. Então, nós tínhamos desde o início, tanto é que o Primeiro Fórum, nós fazíamos Pré-Fórum em Ivorá, Pré-Fórum em Dona Francisca, Pré-Fórum em Vale Vêneto, não me lembro se fizemos Pré-Fórum em Nova Palma. Então, criou mecanismos para discutir, para colocar o tema para a comunidade, para chamar atenção para sua importância e de como ele era patrimônio comum,

imprescindível de se discutir, discutir de forma comum. ... E aí que se começa todo esse processo e essa discussão e as coisas começam a transcender a questão de Silveira Martins ... Santin¹⁴ foi um dos personagens muito importante nesse processo, contribuindo conosco em toda esta construção. Bom, o primeiro fórum de cultura ele vai discutir, tem como tema "Mecanismo de Interação da Quarta Colônia". Mecanismo de aproximação, de integração da Quarta Colônia com as demais colônias do nordeste, então já começamos a pensar na questão da história bem contextualizado, na questão histórica e nesse patrimônio de forma regionalizada. Nós produzimos naquele momento alguns jornais, a secretária de cultura produzia e ... questão da integração regional se começa a tocar nesses assuntos, começa a aproximar os demais municípios de Silveira Martins. Silveira Martins se aproximar mais dos municípios mais velhos como Nova Palma, Faxinal, Dona Francisca. Também passam a ser parceiros, a participar desse processo Cachoeira do Sul, Agudo, Restinga Seca também começam a participar, vieram convidados, então a gente começa a construir uma postura bastante interessante entre nós mesmos.

Perseverança

Outros fóruns foram sendo realizados e no Terceiro Fórum ocorreu um elemento que foi desencadeador para que o consórcio se materializasse oficialmente. Aqui se visualiza a tessitura para organização formal do consórcio. Neste sentido foi importante a adesão do Rio Grande do Sul ao Projeto da Reserva de Biosfera da Mata Atlântica, durante o governo de Alceu Collares (1991-1995). PERSEVERANÇA relata essa passagem:

... então de repente, eu me dou por conta, olhando o jornal, que havia sido tombada essa região toda. Essa é uma questão que não foi discutida com as comunidades, principalmente com os agricultores, com os envolvidos. Foi aí que nós começamos a ver o que era isto, comecei a me inteirar mais o que era Reserva de Biosfera e o que isso implicava do ponto de vista cultural, social, econômico e ambiental para nosso município. Não havia sido discutido com ninguém! A prefeitura de Silveira Martins nunca participou, veio diretamente. Foi um tombamento do Governo do Estado, um ato governamental e pronto ... E aí nesse processo, eu tive na Universidade numa reunião que houve com o pessoal da Secretária da Cultura, com FEPAM e com a Universidade, principalmente, a Engenharia Florestal, discutindo essa questão. Eu fui a única pessoa fora desses órgãos que participou nesse encontro. Havia mais uma discussão de vaidades, de competência, pessoas que não tinham sido ouvidas, essas coisas todas ... Então, nesse processo nós fomos convidados pela FEPAM para fazer workshop,... sobre conservação de encostas, dentro de uma Reserva Biosfera Para discutir sobre o assunto, principalmente o que fazer com as matas de encostas e, então, começamos a alicerçar essa relação e o Terceiro Fórum de Cultura da Quarta Colônia, que se realizou em 1994. Esse fórum, o tema foi Desenvolvimento Social e Econômica numa Reserva Biosfera. Enfim, temos três dias de grandes discussões, ... e dessa discussão tiramos um documento que se chama Diretrizes Básicas para

¹⁴ Referência à Silvino Santin, filósofo, nascido em Marau (RS), professor da Universidade Federal de Santa Maria, desde 1976, e colaborador de projetos do Condesus/Quarta Colônia em sua fase inicial.

Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia, documento que foi assinado pelas nove prefeituras ... Mas antes desse seminário eu já tinha sentado com os prefeitos para discutir com eles, a importância de reserva biosfera. Que nós tínhamos que começar a entender a floresta não como problema e não adiantava nós seguir brigando, dando soco, dando murro em ponta de faca ... Não adiantava seguir assim. Então precisava se ver como a floresta podia se integrar no nosso desenvolvimento durante o Terceiro Fórum, o José Pedro Oliveira da Costa faz a proposta de que Silveira Martins seja uma Área Piloto de Reserva da Biosfera ou Área Prioritária da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica. Era área prioritária naquele momento já ... Osório ... e nós. ... E então essa proposta é aceita pela Prefeitura de Silveira Martins e eu entro com uma contraproposta. A contraproposta era que a nossa área era uma área de 120 km² e era muito reduzida para ser uma área prioritária até porque nós perdíamos, tínhamos vizinhos muito importantes que poderiam ser parceiros nisso e nós transformaríamos de uma área de 120Km² para 2.900 km², 2956 km² que é a área toda dos municípios. (depois confere bem esses números). Aí então, sentamos com todos os prefeitos da nossa região e começamos a discutir isso ... e é aprovado. Eles aceitam, eles concordam e passa a ser toda a região após isso. Toda a região passa a ser Área Piloto de Reserva de Biosfera da Mata Atlântica. O fato de nós sermos Área Piloto de Reserva de Biosfera da Mata Atlântica vai ter um primeiro desencadeamento, que é o Programa PED, naquele momento o Ministério do Meio Ambiente, tinha o programa PNMA, Programa Nacional do Meio Ambiente, era um programa com recursos do Banco Mundial e havia uma sobra de trinta milhões de dólares, que o governo ou gastava ou tinha que devolver. Então era uma questão rápida, foi feita uma proposta para o Banco Mundial, foi criado os Projetos de Execução Descentralizados, PED, então o programa do sul foi definido cinco milhões de reais, dólares naquele momento para o Rio Grande do Sul e para os demais estados. Não eram todos os estados, eram os estados dentro da reserva Mata Atlântica. Então a FEPAM e a Comissão de Tombamento. A FEPAM principalmente que coordenava isso ... ela definiu que esses recursos deveriam ir prioritariamente para as unidades, para as Áreas Piloto de Reserva Biosfera Mata Atlântica. Então Osório e nós. Nós a única região fora da região costeira ... foi aí que nós começamos. Então, nós montamos um projeto que é o PRODESUS para esse Edital. O projeto é aprovado O PRODESUS é um dos programas aprovados e submetido ao parecer do Governo Federal, Banco Mundial, o programa aprovado e nesse projeto, então, no projeto do PRODESUS tinha um elemento articulador do projeto, o elemento de gestão, o administrador seria um consórcio. Como o projeto envolvia os nove municípios, nós tínhamos que ter um instrumento legal e que pudesse fazer toda a gestão do projeto e a articulação política entre os municípios no processo de aplicação de execução das atividades, então a gente cria o Condesus. No corpo do projeto do PRODESUS estava a criação do Condesus, que é criado.

Perseverança

CORAGEM ressalta que o consórcio procurou abranger dois outros municípios, que não são prioritariamente de imigração italiana, sendo necessário um repensar de seu nome. Um reposicionamento para que fosse possível abraçar dois municípios com alguns traços em comum, além da proximidade física. CORAGEM

ênfatiza que agora ao ser utilizado o nome Quarta Colônia não se está mais se referindo a Quarta Colônia de Imigração Italiana.

...O contexto Quarta Colônia foi criado aqui. Nós somos a Quarta Colônia, nós somos a Quarta Colônia de Imigração Italiana. O contexto Quarta Colônia foi que se começou a se criar quanto o PERSEVERANÇA era secretário de município de Silveira... Acho que o Condesus conseguiu unir a Quarta Colônia que estava totalmente dividida. A Quarta Colônia que desde o início de sua história, em 1900, que começou a dividir o grande núcleo... Acho que o Condesus conseguiu juntar. Restinga e Agudo, nada têm a ver com a colônia italiana. Inclusive, hoje, o nosso consórcio é Quarta Colônia de Imigração, por que nós temos os alemães de Agudo ... nunca excluir Agudo e Restinga. É um fato importante. Cada município são formados por imigração italiana, mas tem dois que não são por imigração italiana. Têm italianos também, mas acho que ficou melhor Quarta Colônia de Imigração.

Coragem

ARTICULAÇÃO, corrobora com CORAGEM, ao abordar a inclusão de mais dois municípios.

Essa Quarta Colônia propiciou que vamos unir os municípios, mas na união dos municípios nós tínhamos algumas identidades.... Então, nós tínhamos além dos sete (municípios), Restinga e Agudo, embora Agudo com etnia mais alemã e aí se formou ... um consórcio.... Aí, já não é Quarta Colônia o consórcio porque tem dois municípios que não são. Então, o consórcio Condesus ficou isso: os sete da Quarta Colônia mais dois que tinham alguma identidade conosco.

Articulação

Com relação a seu município não ser exclusivo de imigração italiana, RESPONSABILIDADE declara as dificuldades iniciais:

No início do consórcio, na gestão anterior, eu não participei na totalidade, mas havia uma certa (não completou seu pensamento). Agudo e Restinga estavam de fora, no início, ficaram aquém do projeto. Depois houve uma caminhada, a gente conseguiu se inserir dentro da experiência... Então, nesse sentido, a gente participou de algumas discussões maiores do consórcio porque eu tinha uma relação muito boa com PERSEVERANÇA, que é o atual secretário executivo. A gente conseguia com isto fazer um entrosamento maior em algumas ações, já que (nome da localidade) num primeiro momento, na verdade estava um pouco afastado do consórcio porque a característica da região mesmo dentro da Quarta Colônia Italiana era um pouco diferenciada da nossa realidade econômica. ...a questão de área territorial é bem maior que os outros oito, nós temos 954 km² contra Agudo que tem 552, é o segundo maior. Os outros, 82 e poucos Polêsine; 200 e pouco Pinhal Grande. E há uma diferença muito grande até em volume de propriedades, nós temos em torno de duas mil, duas mil e

poucos só em ... e temos propriedades com mais de cinco mil hectares, temos propriedades com quatro a cinco hectares, então esta estratificação é muito diferenciada, de um extremo a outro, temos um bom percentual de grandes propriedades ainda, em função da área territorial. Bem maiores do que a realidade dos outros municípios da Quarta Colônia. ... Faxinal deve dar oito a nove hectares em média, outros aí dezesseis a dezessete, é muita diferença. Nós também temos áreas de pequenas propriedades. Temos um universo de mais de setecentas propriedades, que são pequenas propriedades, mas as outras são propriedades médias, que variam de 50 a 200 hectares e as outras são acima de 200, de 500 a 1000, 2000 e a característica da produção é outra, nós temos um sistema mais de extrativismo, de pecuária de corte ... As propriedades maiores, algumas perfil diferente, até a colonização... Aqui tem mais portugueses (diz ele apontando para um mapa imaginário), pessoal mais açoriano, daqui para cima já pega os italianos e alemães, é uma mistura. É uma questão onde, talvez, temos culturas totalmente diferenciadas, e isso faz de ... uma situação bem mais diferenciada dos outros municípios.

Responsabilidade

Para DISCIPLINA, os gestores do consórcio entenderam a necessidade de trabalhar projetos adequados ao tamanho do município e do número de habitantes.

..os dois municípios maiores, Agudo e Restinga, sempre tinham privilégios para nós, pelo tamanho. Porque Agudo: nós temos que colocar Dona Francisca, Faxinal e Polêsine, dá menor (aqui DISCIPLINA explica que a população da Agudo é maior que a dos outros três municípios citados). Então, claro que muitos desses municípios não podiam ter o mesmo tratamento que um grande município. Então, Agudo e Restinga sempre foram os mais beneficiados já pela população e tamanho do município... porque onde tem cinco mil habitantes, não tem a mesma necessidade que nós temos dezessete mil habitantes. Restinga tem dezesseis mil habitantes, sempre os colegas entenderam isso, que sempre teriam que ser beneficiados pelo número de habitantes. Até o Governo Federal, conversamos também, disseram: nós vamos dar tanto para a Quarta Colônia, mas desde que seja dividida entre habitantes. Não que os municípios pequenos vão ter os mesmos recursos dos grandes. Porque aí, não estaríamos tratando de igual. Mas eles sempre entenderam, isso foi muito bom...

Disciplina

PERSEVERANÇA contribui para entender o porque o consórcio foi denominado de apenas de Quarta Colônia de Imigração e não mais Quarta Colônia de Imigração Italiana ao discutir e criticar os grupos de historiadores que apregoam o não crescimento da Quarta Colônia de Imigração Italiana devido ao isolamento geográfico.

... eu diria que tem algumas falsas verdades, que é a questão do conceito de isolamento. O conceito de isolamento: o imigrante sozinho, ...sozinho no meio do cerro. Os primeiros lotes demarcados pelo Império eram um

grudadinho no outro, e cada um tinha de duzentos e cinqüenta metros de largura/ mil metros comprimento. Portanto, a cada duzentos metros tinha uma casa: um pouquinho para dentro, um pouquinho para fora, um pouquinho para baixo, na encosta, um pouquinho para baixo, mas ele tinha um vizinho não muito longe. Então, esse é um falso conceito. Outro aspecto é que os italianos quando chegam, eles vão precisar um pouquinho de ajuda de contribuição dos alemães que já estão aqui, aqui no Arroio Grande, estão na Val de Buia. Uns alemães na Val de Buia, alemães pomeranês que chegaram em 1860 por aí, onde foi distribuído terras no Arroio Grande e entraram na Guerra do Paraguai. Tu tens a colônia de Santo Anjo aonde a sede colonial é Agudo, que são todos os alemães de 1857. Nós temos já a região de Várzea que os alemães já começam invadir a região da várzea também na região de Restinga Seca. Então, a terra, e aí tem o desencadeamento que os italianos começam ocupar as várzeas também as partes mais baixas de Restinga Seca comprando terras dos portugueses.....começa haver um comércio entre alemães e italianos. Os italianos vão produzir produtos que vão ser comercializados também para os alemães, os alemães a mesma coisa para os italianos. Quem dominava o comércio no Estado, principalmente de peças, ferramentas, essas coisas eram os alemães que vinham de região Vale dos Sinos - Novo Hamburgo, São Leopoldo - e andavam a cavalo por todo o Rio Grande do Sul. Portanto, todas essas questões, então os negros, escravos, durante a escravidão. Os italianos chegam depois, ... chegam um pouquinho antes da abolição. Os negros ... vão contribuir com os italianos, para ajudar, como manejar a mata, o que se come, o que não se come, que é perigoso, vão contribuir. Muito desses negros, negros fugitivos, que estavam enfurnados, na mata mais fechada, nos vales, vão trabalhar com os italianos, ajudar os italianos destocando as lavouras, enfim, começa haver um intercâmbio muito forte, e trocas muito fortes. ...Então existem vínculos, que foram sendo construídos desde o primeiro momento, então o conceito de isolamento aparece mais como um elemento, porque a afirmação é de fortalecimento e de valorização do esforço que não foi pequeno, não está com isso diminuindo o esforço e o trabalho que esses indivíduos tiveram para se aclimatar, para transformar essa mata centenária virgem no que é hoje essa coisa toda, então esses são elementos e as atividades sociais e econômicas.

Perseverança

Os municípios envolvidos na Quarta Colônia também fazem parte de outras associações, outros consórcios, como o do lixo e da saúde. Contudo, elevam a categoria do Condesus, pois dizem que ali não há perda de identidade e que isso comprometeria o sucesso do empreendimento.

Um fator fundamental que teve aí foi, nós temos a Associação dos Municípios da região que é a AMCENTRO¹⁵, que envolve quase trinta municípios pega Jaguari, Santiago, Cachoeira. A realidade totalmente diferente. Nós não temos nada a ver com a comunidade da Jaguari, São Pedro, Mata. Agora, no momento que nós fizemos o nosso Condesus, acho que nós vivemos uma realidade diferente ...

Coragem

¹⁵ AMCENTRO é a Associação dos Municípios da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, da qual fazem parte 35 municípios, incluindo aqueles integrantes da Quarta Colônia.

Dentro desse contexto, ARTICULAÇÃO e CORAGEM reconhecem que o nome Quarta Colônia agora é uma marca. Hoje, o nome Quarta Colônia é uma marca registrada em nome do consórcio e sua utilização deve ser por ele autorizada.

Se começou comentar Quarta Colônia ... e aí se pensou: pára um pouquinho: vamos usar esta marca! Essa coisa! Vamos! Para poder ter algum dividendo político, econômico, social na nossa região.

Articulação

O nome é marcado sim, o nome da Quarta Colônia. Hoje, o nome da Quarta Colônia é conhecido em parte do Brasil. É muito maior agora ... Há! há relação com o nome. Tudo que se fala em Quarta Colônia hoje, é uma marca, é uma marca que ninguém mais tira.

Coragem

Tornou-se uma marca ao longo destes anos porque houve uma visão de futuro, uma visão de que seria possível olhar para a realidade de uma comunidade com uma vasta lista de necessidades e fazê-la pensar, repensar e questionar seu destino e que as pessoas desta comunidade regional eram atores de suas possibilidades e não meros expectadores. PERSEVERANÇA conclui o processo de criação do consórcio da seguinte maneira:

O Condesus começa a ser executado em novembro, de primeira ação, que começou a ser executada, a licitação ... para execução dos mapeamentos, mapeamentos florestais da região, começam a ser licitados em setembro-novembro de 96 e aí o consórcio já era o que há, e tem que organizar isso. ... então a gente vai trabalhar sobre que linhas de ação? A gente vai trabalhar, em cima do patrimônio cultural, ou seja, a educação patrimonial, ... nós vamos trabalhar em cima do turismo, como elemento importante para a valorização do patrimônio cultural e natural, ... um projeto vinculado aos elementos naturais, vai ter um forte viés ambiental, vai trabalhar sobre agricultura dentro de uma visão orgânica, agro-ecológica, essa coisa toda, vai trabalhar muito forte em recuperação, recuperação de áreas degradadas, e ele vai ter, como já vinha fazendo em Silveira Martins, com os programas de divulgação, com a política de divulgação de comunicação mais forte, vai ter uma política de comunicação forte. ... um informativo mensal, vai ter um programa de rádio semanal, buscando um envolvimento bastante forte da comunidade e de comunicação com a comunidade daquilo que está fazendo e fortalecendo a questão da integração.

Perseverança

Em seus relatos, descritos nesta etapa, os gestores desvelam a caminhada para a criação do Condesus bem como seus passos iniciais. Através destas

descrições compreende-se o processo de formação do consórcio não como um ato institucional, normativo e estruturado de cima para baixo, de maneira impositiva, mas compreende-se o consórcio como uma tessitura de vários fios, vários atores e com um tempo de maturação próprio, para que suas lideranças e a comunidade regional estivessem prontas para passar para um novo patamar, para crescer em conjunto. Abandonando o individualismo local e aderindo a cooperação regional. Dê maneira alguma, o consórcio ficou apoiado em uma fórmula pronta, de fácil aplicação e muito menos é um modelo a ser replicado, face as suas peculiaridades.

A arena cognitiva (CHILD; SMITH, 1987) resultante do ambiente percebido (BOWDITCH; BUONO, 1999) pelas lideranças locais (gestores entrevistados nessa pesquisa) era intuído como positivamente receptor de um processo de integração. Para que tal circunstância ocorresse foi necessário um tempo de maturação dos gestores e de amadurecimento na sociedade, para que só então fosse fomentada a criação do consórcio. Como se pode observar nas falas dos gestores, eles não fizeram questão de marcar o ano exato da criação do consórcio (1996), pois estavam absortos lembrando do processo para que o Condesus fosse efetivado e não apenas de um acontecimento, que demarcou oficialmente todo um processo maior de diálogos e alinhavos que resultou na construção do consórcio.

Acreditar, que este consórcio poderia ter sido criado anteriormente seria uma precipitação, seria cair em uma armadilha (impositiva), pois um dos fatores que se compreendeu nessa análise é a necessidade do tempo de amadurecimento dos gestores e da sociedade. Em suas percepções, os gestores enfatizam que foram necessários anos de proximidade, de miscigenação entre as comunidades, da preocupação de todos com fortalecimento da região em termos econômicos para que surgisse a necessidade de unidade que, hoje, toma conta do pensamento dos gestores. Ao perceberem essa abertura concebem o consórcio como um instrumento de desenvolvimento regional. Um consórcio com dois eixos criadores, duas vertentes principais (como apontado no texto) e muitas secundárias, como o esforço do Padre Sponchiado, os clubes da região (como será visto adiante), a mobilidade da população e sua miscigenação e as forças ambientais (NADLER et al., 1993; HALL, 1984).

Assim, no contexto das prefeituras locais, os gestores sentem um aumento na pressão sobre as prefeituras devido às forças ambientais, tais como enfatizada por Nadler (1993): políticas públicas (relembra-se das recente emancipação de muitos

dos municípios envolvidos na Quarta Colônia; orientação da nova Constituição no sentido de consórcios¹⁶), crescimento populacional (pensamento voltado para uma futura adequação ao Estatuto das Cidades, que embora não seja exigência legal para as prefeituras da Quarta Colônia, neste momento, os gestores sabem da importância da prevenção dos problemas que o Estatuto tenta remediar em municípios de porte maior), escassez de trabalho, globalismo entre outras. Dentre estes fatores de pressão destaca-se, no ano de 1988, a nova Constituição, que aprovada a descentralização política e às aspirações de autonomia municipais. Com a Constituição, os municípios se consagraram com entes federativos, políticos e administrativamente autônomos (FLEURY, 2002). Contudo, ficou evidente que a capacidade administrativa dos municípios era bastante frágil, seja em função do tamanho, visto na maioria são muito pequenos, seja em função de carência de recursos, por serem, em geral, muito pobres e dependente dos recursos estaduais e federais. Diante disso começam a ganhar destaque os Consórcios Intermunicipais na prática e literatura nacional (LOIOLA; MOURA, 1996; SOUTO-MAIOR, 1992; JUNQUEIRA, 1990; LEITE; GOMIDE; SILVA, 2001; FLEURY, 2002). Os municípios brasileiros passaram a utilizar formas de gestão compartilhada, novas arquiteturas organizacionais para buscarem soluções às problemáticas que transcendem o seu território municipal e encontram abrigo e preocupação regionalizada (INFORMATIVO CEPAM, 2001).

Muitas experiências de cooperação entre municípios contíguos para atender as demandas mais diversas estão ocorrendo, com uma diversidade temática impulsionada para a resolução de problemas específicos de políticas públicas tais como saúde, tratamento do lixo, utilização da água ou construções de estradas. Um ponto que merece destaque nesta análise de compreensão do Condesus e que foi observado ao longo desta pesquisa é que muitos dos consórcios intermunicipais são formados para atuarem diretamente vinculados a problemas pré-existentes nos municípios contíguos, dentro de um modelo reativo de agir (MILES; SNOW, 1978). Já o Condesus, em sua concepção, foi criado para atuar na prevenção de problemas do amanhã, sendo este é um grande diferencial de visão de futuro de uma região, dentro de um modelo mais pró-ativo de agir (MILES; SNOW, 1978). Os municípios

¹⁶ Ver Constituição Federal de 1988, artigo 30, inciso I e Emenda Constitucional 19, de 04 de junho de 1998, ampliou o artigo 241 da Constituição Federal.

da Quarta Colônia pertencem também a outros consórcios, mas antes disso (antes desse pertencimento a outros consórcios) eles criaram uma proposta diferenciada para a região. O problema dos consórcios que atuam em problemas já existentes é que demandam soluções imediatas, dentro de uma linha de pensamento voluntarista de escolhas estratégicas, conforme Miles (1982) e Child e Smith (1987). Embora suas escolhas estratégicas direcionem o andamento do consórcio, ele também está preso a uma perspectiva de recursos limitados (HALL, 1984; PFEFFER; SALANCIK, 1978; MOTTA; VASCONCELOS, 2002) para o gerenciamento de seus projetos, pois seus recursos são provenientes de verbas de projetos aprovados em órgãos públicos, ou através de ementas parlamentares, ou de recursos da lei de incentivo a cultura, entre outras fontes de financiamento.

Conforme destacam Leite, Gomide e Silva, “o consórcio pode representar, para os municípios, uma forma economicamente viável de prestação de serviços públicos, com a redução de seus custos operacionais.” (2001, p. 48). Neste aspecto destaca-se o Condesus como um consórcio que não busca a resolução de problemas específicos e imediatos, cujas soluções são necessárias desde ontem, ou que ele direcione suas ações para busca de redução de custos em atividades operacionais específicas, mas é um consórcio que busca pensar o amanhã. Neste sentido, foge do convencional como os consórcios de saúde (como o da Região de Serra da Mesa - GO; Região de Teles Pires - MT; Associação dos Municípios do Nordeste - PR; Microrregião de Penápolis - SP) ou consórcios para tratamento e disposição final do lixo (como o de Adamantina; Amparo, Paulínia - SP) ou consórcios de assistência social (como de Bauru e Corumbataí - SP) e aproxima-se dos consórcios de bacias hidrográficas (como das Bacias dos rios Piracicaba e Capivari - SP; Consórcio Intermunicipal do Médio Vale –SC; Consórcio Intermunicipal da Bacia do Alto Rio Negro Catarinense – QUIRIRI – SC; Consórcio Intermunicipal de Gestão Ambiental Participativa do Alto Uruguai Catarinense - Lambari - SC) em termos propostas para o desenvolvimento sustentável da população de acordo com as cinco dimensões proposta por Montibeller (1990), evidenciado no item 3.1 - Desenvolvimento Sustentável e reforçado item 2.3 - O consórcio de desenvolvimento sustentável, o Condesus.

Para Cruz (2001), com a aprovação da Constituição de 1988, os municípios passaram a assumir novas tarefas que antes eram desempenhadas pelo Poder Central. “Tornaram-se responsáveis por outras atividades e serviços para os quais

não tinham competência prevista e experiência acumulada até então” (2001, p.132), como prestação de serviço de saúde, de educação, de assistência social, de proteção e recuperação de rios, entre outras. Diante da falta de recursos financeiros, materiais e humanos para assumirem competências em relação às políticas de descentralização, estes municípios inovam ao criar formas de organização transcendendo seu território municipal, dando início a uma discussão de parceria (KANTER 1990; FAULKNER, 1995; KOLTZLE, 2002; FUTRELL, 2003) entre os municípios nos moldes da cooperação horizontal (CASSAROTTO; PIRES, 1998; DADALTO, 2001; COCCO et al.,2002) ou cooperação intermunicipal.

Leite, Gomide e Silva (2001) visualizam os consórcios intermunicipais como articuladores e planejadores que buscam uma nova ordem, na qual não há espaço para o modelo anterior de ações isoladas e competitivas entre os municípios. CORAGEM, conforme visto anteriormente, ressaltou a importância de uma identidade, que deu ao consórcio unidade e comprometimento, isso vai de encontro aos cuidados na formação de um consórcio que Leite, Gomide e Silva apregoam. Para eles “quando se trata de municípios heterogêneos quanto ao porte populacional e à realidade econômica e social podem ocorrer dificuldades na implementação, com a predominância de ação ou situação a resolver, de um município de maior porte, sobre os demais” (2001, p.48).

Outro ponto de destaque no processo de formação do Condesus é sua estrutura organizacional (Figura 29) que coaduna com a proposta pelo Cepam. Uma estrutura composta por um conselho de prefeitos, com a função deliberativa e uma secretaria executiva com responsabilidade de desenvolvimento das atividades deliberadas. Com base na apresentação do Condesus aos prefeitos eleitos em dezembro de 2004 elaborou-se o seguinte organograma, sendo o Conselho de Prefeitos é o órgão máximo do Condesus e nele são deliberadas ações a serem desenvolvidas pela Secretaria Executiva do consórcio, assim as ações aprovadas pelo Conselho passam a ser diretrizes da Secretaria. Fazem parte do Conselho de Prefeitos, os nove prefeitos eleitos dos municípios da Quarta Colônia.

A Secretaria Executiva tem um papel de propor linhas estratégicas de ação através de projetos e programas que tenham como objeto promover a integração e o desenvolvimento regional. Os projetos durante o processo de planejamento e execução recebem o apoio de consultorias técnicas e das Câmaras Técnicas. Só então os projetos serão submetidos ao parecer do Conselho de Prefeitos. Quanto

aos projetos de interesse regional, apresentados por terceiros, deverão cumprir os ritos regulamentados pelo Conselho de Prefeitos.

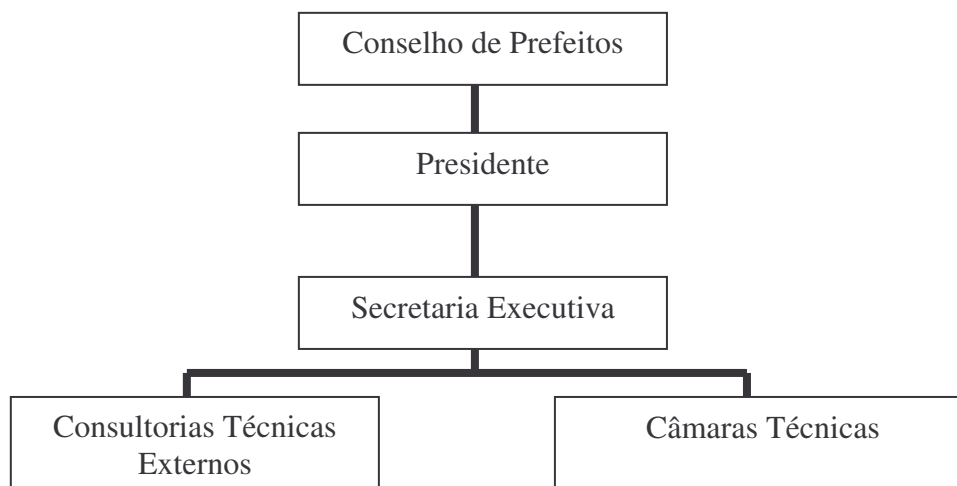


Figura29 - Organograma do Condesus/Quarta Colônia

As Câmaras Técnicas são compostas por Secretários Municipais das Prefeituras (de diversas áreas, como Agricultura, Turismo, Educação, Saúde, Meio Ambiente, Cultura e outros) e Presidentes de COMUDES¹⁷ (Conselhos Municipais de Desenvolvimento), convocados para manifestarem-se conforme as demandas em questão e quando necessário poderá ser contratar Consultores Especialistas externos para dar pareceres técnicos a ações e projetos de interesse regional, tais composição vai de encontro ao estudo de Koltzle (2002) que analisou as alianças estratégicas à luz da teoria dos recursos e da aprendizagem. Todo projeto tem o parecer das Câmaras Técnicas e irão para análise do Conselho de Prefeitos.

Neste sentido, no Conselho de Prefeitos cada Prefeito (gestor dessa pesquisa) além de ser representante as sua localidades são também gestores regionais. Diante disso, seus pensamentos e suas ações no fórum do consórcio estão pautadas em uma visão mais ampla, representando não apenas a sua localidade, mas a região. Tal proposta coaduna com o conceito de governança que

¹⁷ As COMUDES tem por objetivo coordenar a discussão orçamentária nos municípios, através de Audiências Públicas, na escolha das prioridades. Uma COMUDE municipal deve ser composta de diversos segmentos da sociedade, como: trabalhadores, empresários, entidades sociais, cidadãos, executivo municipal e legislativo municipal.

pauta o funcionamento dos conselhos de administradores nas companhias de capital aberto (Lei nº 6.404/76). Para Santos e Almeida (2002), “o conselheiro de administração, além de cuidar da corporação para os acionistas, empresta seu nome para tornar mais digna e confiável a gestão da corporação, garantindo probidade e isenção ao sistema de governança corporativo” (2002, p. 270).

Analogamente, o conselho de prefeitos do Condesus segue um conjunto de responsabilidades, embora não formalizado, à de um conselho de administração tal qual proposta do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) referente às boas práticas de governança, princípios como transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e ética (LODI, 2000; SANTOS; ALMEIDA, 2002; STEINBERG, 2003). Os princípios apontados acima se encontram presente nas falas dos gestores (nas essências), embora o Conselho de Prefeitos do Condesus não tenha explicitamente um código de melhores práticas, as mesmas são de conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2000).

A aliança formada pelas prefeituras na forma do consórcio como apresentado possui uma estrutura enxuta permite flexibilidade e agilidade (GERSTEIN; SHAW, 1993), indo de encontro com o preconizado por Nadler et al. (1993), para o qual as forças que aumentam a pressão nas organizações contribuem para mudanças no ambiente organizacional e desafiam as premissas dos desenhos organizacionais, que originalmente foram criados para defender e institucionalizar a estabilidade. Vê-se na proposta do Condesus a estrutura de uma rede de cooperação horizontal adequada ao que Mintzberg e Quinn (2001) denominaram de configuração inovadora ou adhocracia. Esta estrutura lhe permite adaptações ao ambiente, em conformidade com os projetos a serem desenvolvidos, com as exigências dos órgãos financiadores e com o público atingido pelos projetos a serem desenvolvidos. Quinn, Anderson e Finkelstein (2001) analisam as organizações em rede como uma nova forma de desburocratização, nas quais as relações laterais são mais importante que as verticais e a hierarquia ou é muito horizontal ou desaparece totalmente. Para esses autores, a organização do futuro não será híbrida, mas poliforme, pois “nenhuma ‘forma organizacional de rede’ prevalecerá como a estrutura dominante adaptada aos ambientes hipercompetitivos” (p.157). São modelos diferentes para desenvolver o intelecto, a chave para a sobrevivência da hipercompetitividade. O Condesus embora não vivencie a hipercompetitividade experienciada nas organizações empresarias com fins lucrativos, encontra em sua

estrutura flexível e ágil abrigo para enfrentar processos diversos de busca de recursos limitados junto aos órgãos de financiamento. Isso exige uma perícia técnica para coordenar os ajustes mútuos dentro de um projeto com complexidade crescente (como são os projetos do consórcio), imbuídos de uma visão sistêmica. Contudo, outro ponto de distanciamento do consórcio em relação as práticas sugeridas pelo IBGC é sua estrutura organizacional carente de um conselho independente dos prefeitos e a presença de um conselho fiscal trabalhando no sentido da eliminação de uma possível “agenda oculta” dos membros do conselho (LODI, 2000; STEINBERG, 2003; CHARAN, 2005).

6.2. SER-GESTOR DO CONDESUS É SUPERAÇÃO

Primeira essência, a superação

Espontaneamente, todos os gestores do Condesus/Quarta Colônia tiveram a preocupação de descrever passagens que mostrassem como os nove municípios conseguiram ultrapassar as barreiras locais em nome de uma unidade regional. Essas passagens eram necessárias para que o consórcio pudesse se tornar viável. A superação de conflitos, seja o conflito em função do bairrismo italiano, seja em função de divergências político-partidárias e até mesmo em função de diferenças pessoais, é o marco inicial do desvelamento das essências de ser-gestor do Condesus/Quarta Colônia. Era necessário superar tudo e conversar com o(s) outro(s), que estava tão próximo e tão distante ao mesmo tempo. A superação é a primeira essência do fenômeno em estudo que se pode compreender na medida que eram feitas às entrevistas e, posteriormente, suas transcrições. Num segundo momento (ainda dentro da essência de superação), também foi observado que no dia-a-dia das questões gestacionais do consórcio, principalmente, em termos de definição de obras, os gestores ainda apresentam divergências (embora em menor grau que do início do consórcio, mas existem). Neste sentido, é feita uma aproximação teórica sobre a questão do conflito organizacional como algo salutar e necessário para uma aliança estratégica.

Antes de a superação acontecer, na região de abrangência do Condesus as falas dos gestores revelam a existência de divergências, barreiras, bairrismos e conflitos de toda ordem. ARTICULAÇÃO faz um relato que demonstra um alto grau de competitividade entre os membros da Quarta Colônia, bem antes da criação do consórcio.

Estou te contando tudo isso porque no passado, por isso o nosso atraso, as lideranças nossas, os municípios aqui na nossa região ... quer dizer havia um individualismo extraordinário. As pessoas do meu município, quando queriam reivindicar alguma coisa, eles saíam na calada da noite ou de madrugada para ninguém ficar sabendo! Cada um pedia para ele. Então, Nova Palma ia pedir uma melhoria, não podia avisar Faxinal, Dona Francisca, ninguém! Porque eles não podem ficar sabendo! Vamos pedir para nós! Quer dizer, um egoísmo extraordinário e esse egoísmo foi fazendo com que a pessoa se isolasse e o atraso, embora um trabalho extraordinário que as pessoas foram desenvolver. O atraso, foi às outras regiões evoluindo ... e nós ficamos no tempo da enxada, tempo do arado a boi, o tempo da carroça, essas coisas então foram atrasando por causa do individualismo excepcional. Então, as pessoas pensavam individualmente e aí foi gerando um isolamento entre as comunas. Havia uma rivalidade extraordinária, uma coisa que vinha de mais tempo e que uma das oportunidades que o bairrismo, o antagonismo, explodia era no futebol. Naquele tempo se tinha pouca coisa, então havia disputas esportivas. Nova Palma e Dona Francisca era uma batalha campal! Nova Palma e Faxinal era uma guerra! Uma semana antes, a gente se preparava com o espírito de guerreiro, uma vitória sobre o outro era o máximo que podia acontecer aquele mês ou ano. Quero destacar este ponto, era um bairrismo doentio, era bom porque se tem uma identificação com sua terra e você luta por aquilo, mas quando ele é doentio, quando ele transcende o limite tolerável ele acaba sendo prejudicial. Eu quis te colocar este detalhe como surgiu o Condesus, ele foi surgindo desses fatos ... Antes se procurava fazer para atrapalhar o outro...

Articulação

PERSEVERANÇA complementa o raciocínio acima lembrando:

É claro que os bairrismos, famoso companheirismo italiano e as políticas também daquele momento que era mais para dividir do que para nuclear e assim é a história de nossa região, uma região que historicamente dividida, pelo ponto de vista político, divididos para governar.

Perseverança

Foram necessários anos para que o consórcio fosse pensado. ARTICULAÇÃO comenta a dificuldade sentida nos primórdios do consórcio.

O Condesus surgiu pra quê? Para ao menos politicamente, na partes das lideranças, a gente sentar na mesma mesa. Às primeiras vezes que a gente

se reuniu, a gente tinha alguma coisinha, ninguém queria abrir mão de nada. Mas com o passar do tempo...

Articulação

CORAGEM também relata essa primeira fase do consórcio:

Já te digo de início, apesar de lá nos tempos de 89, 90, 93, a gente ter tido alguns problemas políticos com o PERSEVERANÇA, éramos adversários políticos. Apesar disso, já te digo de início, o consórcio sempre teve um comportamento apartidário ou pluripartidário. Nunca teve problema, eu era prefeito do PDT, TRABALHO do PMDB, o PRUDÊNCIA do PMDB, o Alemão de Dona Chica do PP, o Saulo de Pinhal Grande do PDT, nunca, nunca, de forma alguma, foi questionado isso. Nunca houve assim um tratamento diferente entre os nossos. A relação nunca teve diferença nenhuma, não teve formalidade. Até porque, sabe que o PERSEVERANÇA, ele tem uma questão ideológica dele, ..., mas nunca houve, dentro do consórcio, algum tratamento diferente.

Coragem

Embora reconheça que

... Já nos primeiros quatro anos a relação com os prefeitos não era a mesma, era bastante distante. E isso não é eu que digo, os outros aí podem dizer também! Nos primeiros quatro anos, temos de prefeitos, temos eu, o PRUDÊNCIA e (tentou se lembrar de outros nomes), eu acho que só. ... a relação dos prefeitos dos primeiros quatro anos 97-2000, não era a mesma do último. Sei lá, não sei qual era o motivo, mas na era a mesma.

Coragem

ARTICULAÇÃO também comenta a existência de dois períodos dentro do consórcio.

Mas nos primeiros três, quatro anos o Condesus era mais uma figura de retórica: existe, então tá! Só depois de talvez três, quatro anos que o pessoal disse vamos para luta, que aí começamos a fazer idas a Porto Alegre... Você sabe como eu participei oito anos disso aí, nos primeiros meses ... havia no primeiro momento, quando se íamos votar alguma coisa, o pessoal com um olhar meio que se combinavam. Às vezes, tu notava que havia uma certa tendência do pessoal talvez acompanhar o colega. O colega do partido A tem uma sugestão e o colega do mesmo partido acabava tendo adesão...

Articulação

TRABALHO revela os medos iniciais com a formalização do consórcio:

É simples, quando nós formamos o consórcio, 93 a 94, para fecharmos definitivamente em 95. ... se tinha restrições, se tinha medos. Sei eu lá, medos, medos, em todos os sentidos: de Faxinal ganha mais que Polêsine, ou vice-versa, ou daqui a pouco, município que era pequeno fica para trás, Agudo que era maior ganhava mais e tal e de não dar certo. Mas passou a fase do medo e fomos adiante.

Trabalho

Acima, os gestores relembram dos primórdios do consórcio e foram enfáticos aos retratar, nesse tempo, um movimento de desconfiança e medo geral. Apontam o período inicial do Condesus como de desconfiança um dos outros, quando ainda prevaleciam orientações partidárias como comentou ARTICULAÇÃO. Contudo, DISCIPLINA afirma que desde o início as decisões no consórcio eram pacíficas e CORAGEM retrata que as dificuldades iniciais não levaram à disputas político-partidárias dentro do consórcio, respaldado por PRUDÊNCIA.

Nunca houve rixas. Sempre houve consenso entre os nossos prefeitos ... Houve um trabalho harmonioso, de todos os nove, porque a maioria se re-elegeram também. Em oito anos nós ficamos quase os mesmos, por isso se criou uma grande família, unida, porque eram os mesmos, oito anos os mesmos, que trabalhavam nos mesmos interesses, do mesmo assunto dos seus municípios e isso deu muita credibilidade de governo federal, governo estadual, porque sempre as mesmas pessoas, de todos os partidos. O convívio era tranqüilo, nunca se falava em partido. Sempre se falava na quantidade de pessoa por município. Desigualdade existia no tamanho da população. Isso todos diziam anteriormente, deveria que ser cortado o pão para nove municípios, mas com uma fatia maior para quem era maior, e um a menor para quem era maior. Nenhum momento, de tantas reuniões, tantas viagens fizemos, alguém dos menores: ah! Nós saímos logrados. Ninguém disse sai logrado. Todo o mundo tinha fatia do pão do tamanho que merece.

Disciplina

De forma nenhuma, nunca houve disputa político-partidária dentro do consórcio, te dou garantia, e também não houve disputa tipo puxa pra lá, puxa pra cá ... Um projeto habitacional foi encaminhado no Ministério das Cidades ... Um município com até tantos mil habitantes, tanto. Os acima disso, tanto. Não houve discussão, um dizendo: Ah! Não vou ficar com menos, não de forma alguma....Encontraram uma fórmula e solucionaram. Não houve discussão. Não houve briga, não houve nada....Eu acho que a forma adotada, principalmente, nos últimos quatro anos ela foi pacífica, ela não dependeu de grandes discussões para chegar a ter acertos. Desentendimentos, grandes desafios, não. É altamente pacífica.

Coragem

PRUDÊNCIA declara que desde seus primórdios o consórcio era superação total das divergências:

Eu vou te dizer assim oh! Porque o nosso consórcio, ele sempre funcionou? Porque ele não teve o caráter político. Todos os nove prefeitos, todos os nove prefeitos ...Tinha prefeito do PMDB, do PFL, PTB, PDT, tinha diversos partidos e no Consórcio nunca gerou política, sempre gerou trabalho integrado. Cada um fazia o trabalho dele, o serviço dele, tentando trazer recursos para seu município, mas também lá junto no trabalho integrado, por isso que ele se manteve.

Prudência

Por outro lado ARTICULAÇÃO aponta a existência de conflitos como uma coisa sadia:

... eu não vou te dizer que desapareceu totalmente essa rivalidade, um pouquinho até que é bom que exista. Mas é uma coisa sadia. E o crescimento, me parece, que está sendo experimentado na nossa região, eu atribuo aos novos tempos, a novas mentalidades. Logicamente, aquelas pessoas mais antigas, mais radicais, eles foram ao longo do tempo entregando as direções aos mais novos e isso acabou diminuindo essa rivalidade e o surgimento do Condesus. Essa associação fez com que se pensasse a coletividade regional. Me parece que isso foi o grande fato positivo que aconteceu nesse nosso Condesus. Como te disse, o fato positivo foi a união de pensamento, senão uniforme, mas um pensamento bastante voltado para uma coisa maior, não individualista e ai começaram a vir às conquistas, então nos parece assim, até a gente pode numa análise inicial, dizer o seguinte: se a região está desenvolvendo muito agora, eu atribuiria grande parte a criação, assim, o ressurgimento da Quarta Colônia, o nome Quarta Colônia e a criação do Condesus. Me parece que isso é o principal do crescimento nosso como um todo ... era tudo do consenso. Nós chegávamos, nunca existiram nos últimos oito anos uma disputa eleitoral para presidência do Condesus, nunca, nunca aconteceu, era sempre por aclamação. A gente chegava, bom, agora vai ser prefeito tal, prefeito tal, vai assumir por um ano, por dois anos. Certinho, certinho, vamos lá, e depois ... houve então um entendimento global que é importante caminharmos junto. Aí a população acaba se beneficiando não só daqueles projetos, dessa pousada, de casas de venda de produtos coloniais, que alguns não participaram, mas como um todo ...

Articulação

Como revela ARTICULAÇÃO, ainda hoje, persiste por parte dos gestores um certo receio de ter porventura seu município prejudicado. Este receio é mais patente quando o consórcio se depara como um prefeito recém-eleito, que nunca esteve em contato com o processo gestacional do consórcio, como expõe TRABALHO:

Claro, como ele era novo e teve a explicação e foi suficiente, entendeu. Então, claro, às vezes acontece aquele medo de você ser prejudicado um pouquinho, mas no contexto não é prejuízo, mesmo que eu tenho que abrir muito, olha bem, todo o projeto de habitação também ajudei fazer porque eu já tenho um projeto aqui, então foi só repassar o projeto e nós refizemos e com isso eu fiquei coordenando o projeto de habitação e quero só concluir dizendo que na verdade que eu poderia ter recebido doze casas e não dez, mas eu entendi a importância da divisão pelo número de habitantes, com isso quero te mostrar que muitas vezes nós temos que ceder para outro município, para outras vezes quem sabe numa outra ação acontece o inverso.

Trabalho

Assim como os novos prefeitos-eleitos têm que passar por um processo de conhecimento do que é o consórcio, os prefeitos mais antigos e até formadores iniciais do consórcio cumprem seu duplo papel de gestor do consórcio e gestor do seu município. As perdas eventuais, por cedência, em favor de um município vizinho devem ser explicadas à população que o elegeu. Com isso ganha destaque o argumento de Follet e Child (GRAHAM,1997) sobre o conflito, sendo o mesmo inerente e não podendo ser de todo suprimido, pois conflito é diferença e deve ser capitalizado através da integração e não com base na dominação e na conciliação. Para Follet, “o conflito, enquanto aparecimento e consolidação da diferença, pode ser um indício de saúde, uma profecia do progresso” (GRAHAM, 1997, p. 75). A base para metodologia de soluções de conflitos através da integração passa pela necessidade de explicitar as diferenças, “colocar suas cartas na mesa, enfrentar a verdadeira questão, revelar o conflito, trazer a coisa toda à tona” (p.79), a integração não permite que o pensamento de alguém permaneça dentro dos limites de duas alternativas que são mutuamente excludentes. É necessário um comportamento circular¹⁸ (no qual o nosso comportamento influencia o comportamento dos outros e o mesmo volta a nos atingir), enquanto base da integração, nos fornece a chave para o conflito construtivo.

Para que a superação ocorresse foi necessário, em um certo momento, no início do consórcio, um acontecimento marcante, que por sua vez levou os gestores a refletirem sobre o individualismo e a questão da integração regional. Esse acontecimento, aqui denominado de caso emblemático, que foi o marco fundador da

¹⁸ Para Follet com a compreensão do comportamento circular em situação de conflito possibilita “perceber que nunca consigo lutar com você, estou sempre lutando com você mais eu” (GRAHAM, 1997p.86).

essência da superação. Com ele os gestores começam a vencer as diferenças aceitar, um pensamento mais regional, abandonar o seu bairrismo e orientações partidárias. Nenhum gestor se furtou de contar essa passagem espontaneamente, o que demonstra o seu significado bem como o amadurecimento das relações internas no consórcio e orientação para as boas práticas de governança. Abaixo, as falas de três gestores sobre esse momento:

Tivemos uma luta muito grande porque ainda no governo Britto tinha ficado um recurso no projeto de consulta popular em função das retroescavadeiras. Eram uma retro para cada município. Aí, vieram oito, o município de Pinhal Grande, na época, o prefeito daquele período, não tinha demonstrado interesse. Aí, iam vir oito retro para nove municípios. O que a gente fez através do consórcio: nos unimos os nove, compramos mais uma. Ficamos com nove ... Para evitar que o município ficasse sem ou que tivesse que ficar circulando. Então, foi uma forma encontrada através do consórcio, comprava essa máquina e colocava no município, ficou cada município com uma. Resolvido!

Coragem

... o Condesus foi em busca daquelas máquinas ... faltou uma máquina e nós compramos uma. Os nove municípios pagaram a sua parte e compramos para Faxinal que foi o último a receber. Mas cada município hoje tem uma retroescavadeira que é do consórcio que está cedida para atividades dentro de cada município. Isso é uma coisa que veio de encontro das necessidades de todos ... o consórcio fez várias reuniões e a gente decidiu por unanimidade, fazer a compra de uma nona máquina para contemplar todos os municípios. Cada um ficaria com uma. Então todo mundo deu proporcionalmente a sua cota em cima de hora de trabalho e repassou para o consórcio e fez a compra da última máquina que está hoje em Faxinal. Com isso contemplou-se todos os nove municípios. Mas essa foi uma ação sinceramente muito importante para mim...

Reponsabilidade

Levou quase um ano para acertar as contas, mas foi comprado a retroescavadeira também para Pinhal Grande. Sempre foi um trabalho em parceria.

Prudência

Pinhal Grande foi favorecido com a retroescavadeira de Faxinal do Soturno em função de seu distanciamento dos demais municípios. Era mais lógico que Faxinal do Soturno, por ser um município central e sede do Condesus, esperasse a compra da nova retroescavadeira, visto que facilmente poderia solicitar esta

máquina às prefeituras vizinhas. Fica claro que este ato de doar recursos entre nove municípios para benefício de um deles, gerou um sentimento de congregação, um despertar para a ajuda mútua pregada por TRABALHO desde o início (conforme suas falas). Este caso emblemático fez suavizar as feições do(s) outro(s) a pensar que era possível um diálogo, um comprometimento maior da região com o desenvolvimento de todos. Agora, estes gestores e seus municípios já não eram tão estranhos, já não estavam mais tão distantes e era possível e foi possível abrir um canal de conversação e compreensão mútua. A cooperação exigida nas relações interorganizacionais pressupõe a existência de confiança (COLEMAN, 1990; LORANGE; ROSS, 1996; BACHMANN, 1998, CHILD, 1999; LYLES, 2001; MARIZ, 2002; BALESTRO; MESQUITA, 2002), que pode ser analisada a partir de três dimensões: a confiança como cálculo; a confiança baseada na cognição e a confiança baseada em normas. Para Balestro e Mesquita (2002), o mais provável é que as três dimensões da confiança atuem conjuntamente nos atores organizacionais. A confiança como cálculo é quando um ator calcula o risco de ser traído pelo outro, mas o fato de confiar torna-se mais vantajoso do que a possível perda diante de um comportamento oportunista da outra parte. Já a confiança baseada na cognição de modelos mentais compartilhados de interpretação da realidade “é mais forte em ambientes sociais que dependem de características específicas de um forte arcabouço institucional. Sob estas condições, a produção de confiança é facilitada pelo conhecimento, normas e recursos de ação social” (2002, p.3). A confiança baseada em normas sociais são importantes, mas não determinante na criação da confiança. O Condesus é um mecanismo que reduziu a incerteza e a complexidade ambiental para os nove municípios, possibilitando um canal de criação de confiança entre esses pares, mas, ao mesmo tempo, que provoca confiança também apresenta riscos e custos, inerentes a criação de confiança.

RESPONSABILIDADE relata várias passagens que demonstram que ainda hoje no consórcio as situações de conflitos têm que ser trabalhadas para atingir um amadurecimento e, assim, poder ir adiante nas realizações de ações concretas para a sociedade regional.

Claro que há, de repente, algumas divergências. Algum prefeito fica, num primeiro momento, às vezes, mais retraído, mas que a gente tem que fazer a discussão na base, com algumas lideranças, para saber se realmente há

interesse ou não...mas eu te digo assim, tem algumas situações de conflito. Porque num primeiro momento alguns prefeitos com determinado projeto ficar em determinado município. Eu me lembro do terminal de comercialização, vou dar um exemplo, o prefeito CORAGEM não queria abrir mão do terminal, teria que ser no acesso a (localidade). Ele foi convencido pelos próprios funcionários das secretárias da prefeitura dele, pelos técnicos do município, da própria EMATER, de que o fluxo de pessoas, de transeuntes junto a RST... era melhor no acesso a Faxinal e a Polêsine, ali no Santuário.... DISCIPLINA ... também queria o terminal lá no município dele, porque achava que o pessoal entrava tudo por ali ... e aí, numa discussão, num segundo momento, se fez uma reunião com secretário do governo e EMATER e todo mundo achou que não, que o local seria no acesso de Polêsine e Faxinal que era o acesso central à Quarta Colônia. Aí a gente fez uma reunião de prefeitos, todos concordaram e foi decidido. Então, essas situações existem, existem divergências...Tem porque o prefeito talvez queira se reeleger, é o que acontece, então ele tem interesse, quer mostrar alguma coisa. Essas dificuldades, nós tivemos. Como o prefeito fui ... em determinado momento ... foi reacionário, não concordava, achava que não tinha necessidade de investir em algumas coisas, teria que fazer coisas municipais ... O próprio terminal, ele num primeiro momento achava que também não era necessário e que não ia dar em nada. Acontece que não é só a obra física para comercializar. Vem toda a proposta para trás, que é a organização das propriedades, as cem propriedades que vão participar do projeto ... foram selecionadas para integrar o projeto, aí então se conseguiu entender que a concepção do projeto era bem maior e que dava um respaldo financeiro e de viabilidade, de sustentabilidade para aquelas propriedades ... Não é só construir o terminal ali, fazer uma obra física e vender as coisas ali, não...Eu digo: tem problema? Tem! Para ti entender melhor. Mas é gostoso o consórcio, acho que abre a visão de vários prefeitos. Os nossos prefeitos, alguns tinham uma concepção e no andar da carroça, ali ele viu que realmente ele tinha que dar uma revisada no norte das ações dele, porque assim, oh: eu tinha uma concepção de que eu tinha que fazer só para mim e para mim. E hoje estou vendo que a questão regional é melhor. Porque eu acabo indo na carona. Posso no primeiro momento ter custo, mas depois tenho a carona do pessoal para que eu possa ampliar meu projeto e possa também caminhar junto e disso automaticamente vem às coisas. A sinalização turística da rota da Quarta Colônia é uma questão que eu acho muito importante, nós estamos muito mal sinalizados e isso eu vi que tinha alguns prefeitos que não estavam dando importância, não vou citar nomes, mas ainda na gestão passada tinha prefeitos, dois ou três, que estavam meio assim, não davam muita importância e nós achamos fundamental ...

Responsabilidade

Embora alguns gestores compreendam o consórcio como isento de conflitos, suas falas apontam para uma convivência pacífica regada por um determinado nível conflitos que são benéficos ao Condesus e que não prejudicam sua continuidade. Esses conflitos revelam a existência de uma preocupação com o que se está desenvolvendo no consórcio, pois a isenção total de conflitos significaria a falta de interesse no mesmo e o descaso com suas proposições.

PRUDÊNCIA dá o tom dos conflitos existentes entre os membros gestores do consórcio.

Ano passado, (dois municípios) queriam o sediar o (não lembrava o nome) o Fórum, não Disse... não (nesse momento a entrevistadora interveio dizendo: concertação) é Concertação! CORAGEM E o TRABALHO bateram boca de cair em votação. Aí, os prefeitos votaram, ganhou (um dos municípios) acabou. Aqui, nessa mesa foi a votação (diz ele apontando para a mesa na qual estava sendo entrevistado). TRABALHO teve que sossegar e acabou com a votação ganhou (tal município). ...Terminou, é eleição. Brigas mais profundas não ocorrem. Eu participei praticamente por oito anos aí...

Prudência

Quando uma aliança estratégica (YOSHINO; RANGAN, 1996; KLOTZLE, 2002) evolui para a formalização do acordo, ou seja, quando uma aliança alça a um patamar superior ao de um “acordo de cavalheiro” informal (MOISÉS, 2001, p. 124), ela passa a fornecer segurança institucional exigida para o seu desenvolvimento e alcança um grau de confiança cada vez maior entre os parceiros. Conforme realçado por Child (1999) e Lorange e Roos (1996), a disposição para o pensamento no longo prazo relaciona-se com a duração ou não de tais alianças. O Condesus com quase dez anos oficializados e outros três anos de envolvimento para sua efetiva consolidação, venceu os primeiros cinco anos críticos, denominados de fase da implementação por Bleeke e Ernest (1995; CHILD, 1999) e Mariz (2002), nos quais conforme já observado 50% das alianças são interrompidas. Para Putnam (2002), a confiança promove a cooperação e a cooperação gera confiança, criando uma progressiva acumulação de capital social.

O caso narrado como emblemático, comentado por todos os gestores nas entrevistas, foi a consolidação do consórcio. Houve um momento durante a fase de implementação que ocorreu uma intensa confiança entre seus membros e tal provocou a evolução do relacionamento de apenas troca de interesses para consolidação de uma parceira.

CORAGEM E ARTICULAÇÃO revelam que a superação dos conflitos está sendo bem trabalhada pois

... o Condesus conseguiu unir a Quarta Colônia, que estava totalmente dividida. A Quarta Colônia que desde o início de sua história, em 1900, que começou a dividir o grande núcleo que era a Quarta Colônia. Acho que o Condesus conseguiu juntar.

Coragem

Essa associação fez com que se pensasse a coletividade regional. Me parece que isso foi o grande fato positivo que aconteceu nesse nosso Condesus.

Articulação

Ao falar “nesse nosso Condesus”, ARTICULAÇÃO demonstra o orgulho de pertencer a algo maior (esse orgulho é a terceira essência, explorada mais adiante) e somente foi possível com a união estabelecida pelos nove municípios e a força (segunda essência) advinda dessa união, que agora será apresentada.

6.3. SER-GESTOR DO CONDESUS É SENTIR-SE FORTE

Segunda essência, estar consciente de sua força

Através das descrições experienciais dos gestores foi possível compreender a essência da força em cinco movimentos complementares. Inicialmente, comenta-se a força como poder econômico e poder advindo do conhecimento. Logo em seguida, é destacado pelos gestores como os Governos (Federal e Estadual) privilegiam grupamentos maiores, isto é, municípios com maior número de eleitores (aqui se vê a força dos dividendos políticos agindo) do que municípios não muito representativos (em termos de população votante). Um terceiro ponto destacado é que a união através do consórcio levou os municípios da Quarta Colônia ganharem força na hora da aprovação de seus projetos e que seus os gestores sentem-se abrigados, fortalecidos ao fazerem parte de algo maior, algo que lhes dê força, peso político. A essência da força é marcada pelo poder adquirido por tal consórcio em sua união. A força adquirida através do consórcio é tão importante que existe o receio que o mesmo vire uma décima prefeitura tal sua força (quarto ponto abordado nessa essência). Embora, os gestores não sintam isso como ameaça latente às prefeituras, mesmo assim, eles demonstram receio, pois existe um vício de fazer projetos através do consórcio para ganharem destaque, marcarem pontos através da união de forças dos municípios propiciada pelo consórcio (nove municípios, partidos diferentes em torno de um mesmo ideal: o desenvolvimento de uma região).

Posteriormente, um quinto ponto é destacado na essência da força que são alguns dos resultados obtidos através da força do Condesus.

Antes de o consórcio acontecer, foi observado por alguns gestores, que entre os clubes da região havia uma certa integração, movida por questões econômico-financeiras na hora de marcar eventos, como o carnaval por exemplo. Com isso, as festas promovidas por estes clubes não perdiam sua lucratividade. O poder advindo da questão econômica é muito bem trabalhado por Toffler (1980), em seu livro a Terceira Onda. Por vezes, uma integração pode ser forjada a partir do poder econômico (segunda onda de Toffler). O predomínio do econômico regendo as relações humanas ainda que inseridos em uma comunidade com divergências levou os gestores a tecerem reflexões sobre essa força. Eles comentam a segunda onda de Toffler ao trazerem à tona o processo de organização dos clubes dos municípios da Quarta Colônia no período do carnaval.

O carnaval é integrado, são seis, sete noites, que é integrado. É Faxinal, é Polêsine, Nova Palma, etc uma noite cada um. Por quê? Os municípios da Quarta Colônia se juntam para poder cada noite tem num lugar, para não ter a concorrência predatória que existia antes, se um faz lá eu faço aqui para tirar a clientela.

Articulação

Tinha algumas coisas juntos, por exemplo, os clubes sociais, culturais, esportivos, tinham uma política interessante como elas se organizam. As datas do carnaval, por exemplo, de forma articulada, de forma a não haver superposição, um do outro. ... quando eu cheguei em Silveira Martins, comecei a me dar por conta desse tipo de mecanismo que eles criaram e que achei muito interessante. Já tinha alguns mecanismos que foram pesados, basicamente no econômico, no público, disputando o mesmo público. Isso dividia o sentimento de todos. Essa é uma questão realmente interessante.

Perseverança

A força do poder econômico fez com que os clubes dos municípios superassem as divergências e os anseios da população (notadamente os jovens) em sua busca por lazer superaram qualquer divergência. Aqui, vê-se nitidamente a ação da confiança baseada no cálculo (COLEMAN, 1990; BALESTRO; MESQUITA, 2002) de perdas de oportunidade com a competição exacerbada.

A força econômica aliada à força advinda do conhecimento (terceira onda) fizeram que essa essência fosse marcada no Condesus.

O que tem de fascinante na sociedade contemporânea e que nós temos hoje que o conhecimento não está mais no livro, na grande biblioteca da igreja, fechada a quatro chaves, que só podia ter acesso alguns iluminados. Hoje, o conhecimento está nas ruas, o conhecimento está on-line e o conhecimento está, e nós temos a possibilidade de formar redes fantásticas de conhecimento. É claro que o conhecimento segue sendo muito policiado, é claro que o conhecimento segue sendo muito poder, por mais que nós tenhamos cada vez estejamos cercados de Universidades, ainda se utiliza o conhecimento de forma muito instrumental...

Perseverança

Ciente dessas duas forças, os gestores observam com agem os órgãos governamentais e estaduais, ressentem-se de não ter chances sozinhos e vangloriam-se de que com o consórcio têm força para pedir e serem atendido. Criam um movimento circular de ressentimento, de pesar por falta de força individual e um ufanar por ganho de força coletiva.

(O Condesus) foi criado em 95, aos poucos, mas muito pequenininho sem muito sucesso. De repente cresceu, no gestor de 97 em diante que a gente buscou mais recurso através do consórcio, em Brasília, no Estado. É que os grandes administradores, eles não gostam de dar isolados, eles gostam de dar para uma região, que isso recomenda melhor para eles. Dá um recurso para uma região, deu para muitos. Dá um recurso para um município, poucos falam...

Disciplina

E outra, os deputados têm um interesse maior em destinar recursos do governo. Não adianta, ele pegar duzentos mil e dar vinte mil para cada município. Se ele der para o consórcio, o volume do dinheiro. Tal deputado deu duzentos mil para tal obra!

Prudência

A forma de ação. A forma de ação. Porque um pequeno município, se pega Silveira Martins, com a força política que nós temos. Polêsine tem. Agora, o interesse político nas ações maiores, quando se fala em consórcio que são nove municípios ... e isso tem que ser dito, um deputado, um ministro, vão dizer lá tem mil votos em Silveira Martins, dois mil votos. Quando se fala em consórcio, em recursos para o consórcio... você fala em torno de trinta mil votos. Já tem um peso político, e um peso político que interfere. Aí a gente sentiu bastante a importância dessa união do grupo.

Coragem

Mas como nós somos de vários partidos no Condesus, os nove prefeitos são de três até quatro partidos até cinco, aí você acaba sempre tendo alguém como testa de ferro porque aquele do partido tal chega no deputado tal, ministro tal, sempre tem alguém que puxa a ponta e que embora temos a presidência, aquela pessoa faz o acompanhamento mais político da parada para poder as coisas saírem.

Articulação

Eu acredito, na minha visão pessoal, eu acredito que o consórcio é uma das grandes saídas para a busca de projetos maiores, regionalizados, porque é muito difícil hoje, a gente sentia essa dificuldade em várias viagens a Brasília, na busca de recursos um município isoladamente fazer alguma ação de algum projeto ... Até vamos deixar um pouco a questão turística que já está andando bem, está funcionando melhor, mas nós tivemos algumas ações assim, por exemplo, do plano diretor. Eu cobrava sistematicamente na outra gestão, junto com PERSEVERANÇA é que os nove municípios deveriam trabalhar na busca de um plano diretor para suas ações integradas e é difícil eu tentei buscar, isso, isoladamente para Restinga, num primeiro momento, e há uma demanda grande de recursos são projetos caríssimos, tem que ser bem elaborado Então é uma questão bem complexa. A gente olhou isso, mas a gente viu que tinha pouca força sozinho.

Responsabilidade

Posto isso, observa-se que os gestores através da união provocada pelo consórcio ficaram cientes de sua força e diante disso sempre procuram agir em conjunto. Isso fica mais claro quando eles dão início à negociação de recursos para um determinado projeto, pois todos os gestores (prefeitos ou não) fazem questão de ir a Brasília ou a Porto Alegre lutar em conjunto para dar visibilidade ao projeto e à região. PERSEVERANÇA que organiza essas idas às fontes de financiamentos é incansável na equalização de agendas (as dos prefeitos com as do governo) e outros problemas que possam surgir. Caso um dos prefeitos não possa ir é sugerido que seu vice assuma o lugar na viagem. Caso uma das prefeituras não tenha dinheiro para arcar com as despesas da viagem de seu prefeito é analisada a viabilidade do consórcio arcar provisoriamente com tal despesa.

TRABALHO relata como vê a presença dos gestores do consórcio em Brasília:

Hoje, eu considero que estamos sacudindo um pouco muitas instituições. Até porque nós nos apresentamos em nove prefeitos, falando a mesma linguagem com os mesmos objetivos ... Ano passado e esse ano temos dado susto em Brasília. Considero assim: quando se entra em nove municípios, todos de cidades diferentes, de partidos diferentes, buscando a mesma coisa para crescer, uma região de nove municípios com um

universo de mais de 60 mil pessoas! Isso tem chamado a atenção dos ministérios, tanto é que está se desencadeando uma série de projetos conjuntos...

Trabalho

As viagens organizadas para Brasília ou Porto Alegre em busca de recursos para os projetos do consórcio são vistas da seguinte maneira pelos gestores:

... Quando éramos chamados para reunião a gente estava juntos ...

Disciplina

Vai lá na audiência do governador, por exemplo, vai lá o prefeito de Faxinal do Soturno, o prefeito de Polêsine, não tem assim (não completou a frase). Mas quando nós juntamos nove e falava em nove municípios. Aí mudou até o tratamento para nós! O recebimento! O modo! Era nove municípios que nós representávamos Quando começou, quando começou se sair à primeira vez em conjunto, aí tomou vulto! O tratamento do governo, o tratamento dos políticos, Estado, Assembléia, Deputados, Governo Estadual, Governo Federal, mudou quando chegam nós, nove municípios. Eu fui a Brasília quantas vezes e mesmo em conjunto ou fazendo trabalho individual, o recebimento é diferente. Ainda vai nove municípios, opa! O tratamento é uma coisa. Se vai um município é diferente.

Prudência

Quando vamos a Brasília e a gente não vai toda a hora, até para evitar uma despesa maior, mas várias vezes, no nosso mandato, fomos a Brasília. E vamos os nove, eventualmente, se não pode ir o prefeito vai o vice. Vamos todos, não tem ida a Brasília que não vá os nove. A gente marca audiências com os Ministros e é a Quarta Colônia! São nove municípios do centro do Estado, quer dizer, tem peso! Embora, os municípios fossem pequenos, de uma densidade, não tão grande, demograficamente, mas a gente está acima de tudo o rótulo que tem, a unidade que se forma em torno de uma região. Embora pequena, acaba sendo decisiva para que se liberem recursos e os avanços tem sido, claro, menores do que nós gostaríamos, porque a gente sempre tem uma ambição que quase vai ao infinito, de crescimento em todos os sentidos. Mas o que nós conseguimos. E que outros municípios (gesticula para demonstrar os que dizem outros prefeitos que não fazem parte do Condesus):- mas como é que vocês conseguem? Como é que Santa Maria, Cachoeira, vai sozinho (e não consegue), embora tenha muito mais população. O fato de ter nove prefeitos sentados com o Ministro, acaba sensibilizando as pessoas e ainda acaba, que embora não se conseguindo tudo que queríamos, se conseguiu muito avanço, muito recurso, muita coisa, me parece que foi um ponto que podemos destacar dessa nossa conversa.

Articulação

... mas como nós somos todos pequenos e um precisa do outro e nós notamos que isso é bom para todos então ... todo mundo prestigia.

Articulação

Nós precisamos fazer a estrada Nova Palma-Pinhal Grande, nós fomos a audiência, todo mundo junto. E aí, Faxinal e Ivorá que não têm asfalto, nós pegamos e até nisso há uma certa união. Como nós sentimos no governo anterior que havia uma possibilidade maior de Faxinal e Ivorá sair o asfalto. Pinhal abriu mão dele e na própria reunião disse: - Nós queremos dizer, que nós de Pinhal Grande abrimos mão da nossa possibilidade de asfalto pra também Ivorá! Uma coisa por vez, nós conseguimos aproveitar, os nove para Ivorá. Depois quando tiver para Ivorá, vamos passar os nove para Pinhal. Tudo isso aí, é nesse sentido, nessa integração que existe ... Claro, respeito às peculiaridades de cada um, tem algumas iniciativas que são peculiares, são locais, tem que ser feita num município, então não tem como você pegar. Mas quando se fala no todo, aí vamos todos.

Articulação

A força do consórcio foi sendo construída ao longo dos anos, isso ficou claro nas vozes dos seus gestores. Para chegar ao ponto atual do consórcio percorreu-se um longo caminho de construção de confiança através integração na soluções de conflitos. Para TRABALHO fica a responsabilidade dos prefeitos seguintes darem continuidade a essa força conquistada.

...os prefeitos seguintes ficaram com uma carta na mesa, porque além do mais tinha o consórcio para auxiliá-los e, hoje, prefeitos terem alguém que lhe ajude do lado de fora é muito importante, né? Aí, os prefeitos meus colegas também entenderam, vieram entendendo a força do Condesus na Quarta Colônia ...

Trabalho

Assim como TRABALHO, PRUDÊNCIA também sinaliza no mesmo sentido.

... E tem dado certo e deve continuar o consórcio. TRABALHO estava preocupado...eu acho que o consórcio tem somado para nós, para a nossa região a Quarta Colônia, uma barbaridade!

Prudência

O poder que o Condesus foi adquirindo ao longo dos anos não chega a preocupar os todos gestores. Contudo, TRABALHO E CORAGEM abordam o receio de que o consórcio possa se transformar em uma décima prefeitura, visto que fazer projetos através dele tornou-se um vício.

Estamos buscando habitação. Já buscamos sinalização turística, que estamos finalizando o projeto na sua primeira etapa. Buscamos, agora, os museus paleontológicos com a construção de um laboratório paleontológico ... São projetos muitos grandes na ordem de sete, oito, dez milhões. Até assusta porque precisamos colocar a contrapartida. Eu digo ao PERSEVERANÇA: calma! Porque ele também aprendeu a trabalhar conosco numa forma institucional dentro dos órgãos públicos e gostou desse trâmite e, às vezes, digo a ele para se acalmar porque não podemos ter uma décima prefeitura administrada por todos, mas não deixa de ser porque já temos orçamento, temos muitos projetos conjuntos e com isso estamos mostrando nossa potencialidade.

Trabalho

Acho que a ligação com a comunidade tem que ser na prefeitura, no meu ponto de vista. Não sei como os demais responderam (refere-se aos outros gestores que foram ou serão entrevistados). No meu ponto de vista, o consórcio não tem ligação direta com a população, a ligação é da prefeitura. Acho bom que seja assim para evitar que seja poder paralelo. Que o consórcio queria ter uma atividade paralela, não dá! Eu nunca senti isso. E já te digo, senti, nesse período, eu já senti com várias outras entidades e briguei muito com isso. Hoje é mais aberto. A EMATER, ele é uma empresa de economia mista, sustenta boa parte pela prefeitura, boa parte pelo estado e muitas vezes ela quer agir de forma contrária com a proposta da gente, sem discutir com a prefeitura. Já tive briga com a EMATER. Agora com o consórcio nunca tive esse problema. Acho que a ligação do consórcio, prefeitura lidera o consórcio. E a comunidade é ligada com a prefeitura ... Os próprios artesãos são ligados à prefeitura, o consórcio fez as tratativas técnicas ... foi bastante fiscalizador ... O consórcio, ele não tem ligação direta com a comunidade.

Coragem

O receio do poder consórcio está ligado ao vício de promover projetos integrados entre os nove municípios, pois os gestores estão cômicos da força adquirida através do consórcio e embevecidos de orgulho por fazerem parte dele, pois declaram superados todos os tipos de rivalidades. Querem eles apresentar os projetos sempre em conjunto para dar força, ter mais chances de obter recursos e maior visibilidade.

...e nós criamos um vício, eu costumo dizer, que já não sabemos mais buscar sozinhos; temos um projeto e dizemos: esses vão encaminhar pelo condesus, aquele vamos mandar pelo condesus. As maiorias das nossas ações são através dele...Acho que eu já tenho uma prática com projetos estaduais e federais, então a gente com o PERSEVERANÇA temos feito muitas coisas conjuntas nisso, mas eu tenho participado em função daquilo que eu já conheço, já isso não acontece com outros prefeitos, mas já os prefeitos dizem.....TRABALHO E PERSEVERANÇA fazem. Já virou um

vício, mas eu gosto de fazer, não me dá trabalho nenhum. Até porque hoje você clica na internet, você já puxa o formulário e uma questão de linguajar e de complementação e de justificativa, de dados técnicos e você monta o projeto. E depois saber buscar, justificar, fazer as audiências e levar os prefeitos e mostrar a força, tem toda essa conotação e mostrar o serviço já realizado, a repercussão do recurso aplicado ... Com o consórcio, assim ele tem, às vezes, até a gente se surpreende. Olha aqui! A gente tem esse assunto! Quem sabe isso aí poderia ser tratado pelo consórcio? Já nos é indicado ... De repente (um projeto) vira regional, é o caso da habitação. Habitação eu vou receber dez casa, Nova Palma quinze, Restinga trinta e Agudo trinta, porquê? Porque nós temos um recurso que seria individual, é mais fácil montar-nos em conjunto, veja bem, estamos reunindo nove engenheiros.

Trabalho

As prefeituras isoladamente percebem que determinados projetos serão melhor acolhidos se forem realizados em conjunto. Isso proporcionará que nove prefeituras trabalhem num mesmo sentido (como TRABALHO mencionou acima são nove engenheiros, nove secretários de turismo, nove para pensar nos projetos). Isso proporciona economia, melhor articulação e sem sombra de dúvidas maiores chances de obtenção de recursos. O resultado da força dos nove pode ser observado abaixo:

...e a gente viu que o crescimento foi fantástico e nós iríamos a Brasília ou a POA no conjunto, sempre pedindo para nós, não se pedindo isolado.

Disciplina

Agora, no momento que nós fizemos o nosso Condesus, acho que nós vivemos uma realidade diferente, porque a gente teve uma relação de prefeitos da região bastante afinada, troca de idéias. Oh fulano, qual o problema? Tu tem mais problemas? Tem? Aqui, me quebra o galho ali. Oh! Tá vindo um grupo de pessoas visitar Silveira Martins dentro desta rota vai visitar São João do Polésine! Assim, tu podés receber aí? É toda essa interligação que houve claro que também nunca deixando de lado a busca de recursos.

Coragem

Fazer audiência às vezes com o governo do Estado, com secretários estados, atrás de empresários e aí começaram as primeiras conquistas nossas, foram o asfalto Faxinal, Dona Francisca. Surgiu os asfaltos, a comunicação melhorou e aí começamos a ter um calendário praticamente regional de evento; para quê? Para se proteger...Como te disse o fato positivo foi à união pensamento senão uniforme, mas um pensamento bastante voltado para uma coisa maior, não individualista e aí começaram a vir às conquistas, então nos parece assim, até a gente pode numa análise inicial, dizer o seguinte: se a região está desenvolvendo muito agora, eu

atribuiria grande parte a criação, assim, o ressurgimento da Quarta Colônia, o nome Quarta Colônia e a criação do Condesus. Me parece que isso é o principal do crescimento nosso como um todo. ...

Articulação

ARTICULAÇÃO comenta que a união do consórcio transcendeu seus limites, suas fronteiras, pois como os prefeitos da Quarta Colônia ao fazem partes de outras associações, eles levam a união do Condesus para as demais agremiações, como se vê abaixo:

Esta união da Quarta Colônia ia comentar também, ela transcendeu a nossa região, porquê?... Os nove, geralmente ... não é geralmente, é sempre. Votamos juntos, os nove. Aí o pessoal diz: ah, a gringalhada! Nós estamos sempre juntos e a prova disso tudo posso te dizer mais em detalhes para ti colocar depois, a prova tá dessa união, faz com que, nos últimos oito anos de AMCENTRO¹⁹. Veja bem, falei em trinta e cinco municípios, podia citar Santiago, Cachoeira do Sul, SM, Julio de Castilho, São Sepé, são municípios que, um município desses, tirando Santa Maria, Cachoeira vale pela população a Quarta Colônia inteira. Bom, então teve municípios nos últimos oito anos, me parece que quatro anos, são quatro anos, a Quarta Colônia, presidiu ou a AMCENTRO ou o Consórcio Saúde. Eu fui presidente da AMCENTRO, o prefeito de Faxinal foi presidente da AMCENTRO, a prefeitura de São João do Polêsine foi presidente da AMCENTRO, o prefeito de Ivorá foi presidente da AMCENTRO, foi presidente do consórcio de saúde. Quer dizer, a nossa presença sempre foi importante, porquê? Porque nós chegávamos lá como a gringalhada, da Quarta Colônia e nós embora menores, como éramos unidos os nove, acabávamos tendo um peso extraordinário e na hora das disputas mesmo que houvesse consenso muitas vezes houveram consenso, houve consenso. Como nós vínhamos de uma associação unida, nos transferimos essa união, essa luta para uma associação maior e acabávamos valendo disso, então me parece importante que se comente essas coisas da unidade nossa e das conquistas que se teve. E a gente tem tido avanços....mas, na verdade mesmo, nossa associação, que você encaminha cinco coisas e recebe uma só, mesmo assim você vê! Não se tivesse unido, nem isso ia conseguir. Porque é ainda a nossa união, nossa luta, o nosso encaminhamento qualificado, a nossa argumentação que faz com que a gente acabe arrancando algum recurso de onde praticamente nunca sai recurso ...Então isso é importante para acontecer isso aí porque você acaba cada vez mais unindo as pessoas. Então, agora, nós temos o caso da Oftalmo, lá em Faxinal do Soturno. Nós estamos fechados. Olha, não abrimos mão disso, é uma guerra permanente pela oftalmo. Todos nós estamos nisso e não abrimos mão ... É uma briga quase desigual, porque Santa Maria com todo o potencial que tem, se nós não estivéssemos unidos, como estamos, tínhamos perdido essa do centro oftálmico. Por exemplo, aqui em Nova Palma, temos um atendimento regional também, nós somos referencia para micro, pequena cirurgia, para toda região de vinte e poucos municípios, Nova Palma tem, temos um..... um regional, para alcoólatras e drogados, temos uma casa aqui com a contratação de profissionais, vários funcionários, o município que locou isso aí, tem um dinheiro do governo federal, atende vinte e três municípios ... Porque aconteceu isso? Porque

¹⁹ AMCENTRO é a Associação dos Municípios da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, da qual fazem parte 35 municípios, incluindo aqueles integrantes da Quarta Colônia.

Nova Palma apresenta condições e porque os outros fecharam também ...e são tudo coisa que a gente vai conseguindo, conquista aqui, conquista ali pra poder evoluir.

Articulação

Assim como ARTICULAÇÃO, os demais gestores também evidenciam a força do Condesus em termos de consórcio intermunicipal e sempre procuram ressaltar o consórcio por sua função de integração (efetivamente obtida) e por sua secretaria executiva ativa (como será destacado na essência do processo). Realidade distante dos demais consórcios que eles participam como prefeitos.

A essência da força, didaticamente apresentada em cinco momentos, em síntese, permite compreender a visão dos gestores sobre como eles se percebiam quando gestores municipais e como se percebem agora gestores de um consórcio que pensa sua região. Em todos os gestores suas vivências encaminham para uma visão de um município isolado, como um elo enfraquecido, no qual o gestor aparentemente é destituído de poder (segundo a visão crítica apresentada na revisão bibliográfica, HARBY; CLEGG, 2001). Contudo, esses gestores ao unir em uma estrutura em rede, formalmente organizada, passam a sentirem-se detentores de uma poder maior, passam a compreenderem-se como fortes e a experienciar o impacto que causa com essa força. De elos frágeis, de fios desconectados à integração através do consórcio, que os promovem a elos fortes, uma trama tal nó de marinheiro. A ponto de alguns gestores, temerem que o Condesus possa se sobrepor às prefeituras que o criou em função da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; PFEFFER, 1981; MINTZBERG, 1983; MORGAN, 1996), indo de encontro como a orientação gerencialista da voz funcionalista (HARDY; CLEGG, 2001) que discute o poder como usado de recursos de maneira ilegítima por membros da organização. Portanto, como enfatizam Pettigrew (1977; 1987) e Morgan (1996), os gestores devem estar atentos ao contexto e controle desses recursos.

6.4. SER-GESTOR DO CONDESUS É ESTAR ORGULHOSO

Terceira essência, estar orgulhoso

Ser-gestor do Condesus é estar orgulhoso dos feitos do consórcio, de tal maneira que este orgulho transparece de dois modos complementares e que nortearam a apresentação desta etapa. Inicialmente, o orgulho aparece, nas vozes dos gestores, pelo fato do Condesus ter procurado ao longo de seus projetos resgatar e valorizar a cultura de sua comunidade. Isso foi de certa maneira uma provocação à comunidade e ela respondeu com o sentimento de orgulho por pertencer à Quarta Colônia. O orgulho na comunidade é fruto dos projetos do consórcio (apresentados no capítulo 2), que sempre buscam a educação e valorização da comunidade, como no caso do projeto de educação patrimonial. Os gestores estão cientes de que não adianta apenas possuir uma natureza exuberante, é necessário que a comunidade esteja preparada para preservar seu patrimônio através de uma educação patrimonial, ambiental e histórica, só assim, estarão aptos, por exemplo, às demandas que o turismo receptivo exige (uma das orientações de sustentabilidade proposta no Condesus). Os gestores sabem que esta questão não pode ser resolvida com apenas um projeto desenvolvido, sabem que para isso é necessário todo processo de desenvolvimento contínuo (o consórcio não encerra as questões através de um projeto, mas as questões perpetuam, são contínuas e devem constantemente ser repensadas, revistas, revisitadas - ver a quarta essência, ser-gestor do consórcio é um processo). O segundo momento desta essência compreende o fato dos gestores estarem orgulhosos do consórcio e, portanto, de si mesmos, visto que o Condesus deu maior visibilidade a suas ações e passou a ser visto com um modelo, um referencial pelos demais municípios. Ficou claro durante a presença em campo e durante as entrevistas que muitos municípios vizinhos têm solicitado sua inclusão no Condesus. O resultado da união dos nove municípios na forma de um consórcio foi amplificação das vozes dos gestores, de suas forças e isso provocou o crescimento da visibilidade da região como um todo integrado. Observa-se que os gestores do consórcio não dissociam o seu orgulho do orgulho da comunidade, este recurso foi utilizado apenas com fins metodológicos de apresentação da terceira essência.

Desde seu início, o Condesus ficou marcado pela busca de políticas públicas preocupadas com o resgate da dignidade de seus moradores, o consórcio promoveria discussões a com comunidade, desde cedo. PERSEVERANÇA é um dos defensores dessa política e fala sobre ela.

Então, é um desencadeamento assim, muito, muito complexo de atividades, de ações, de programas e, principalmente, eu digo assim, “expição dos demônios”. Começa investigar esta história familiar, se começa oxigenar essas questões todas e a vê-la não como um peso ou uma roupa velha, mas como aquilo que estrutura a tua identidade, articula e dá sentido a tua própria existência e que a gente não pode se desfazer delas ... Não são desprezíveis e até para questões traumáticas, são, é necessário aprender a conviver e entendê-las. E, na verdade, o papel é esse, basicamente ... contribuir na reflexão sobre esses elementos, como se pode vê-los não só como traumático, de dor que cause para uma pessoa, um adolescente, um jovem que mora no centro, numa casa antiga, com graves problemas de umidade, descontextualizada tecnologicamente tanto do ponto de vista energético como sanitário, água encanada, o piso muito difícil de limpar, as paredes têm mofo. Muito fácil, então, não é aquela casa moderna maravilhosa que tem o vizinho e, então, tudo isso, são provas que vão sendo reconstruídas! O trabalho excessivo na colônia, a dor do trabalho e o trabalho, principalmente, manual, o braço, o corpo é o principal instrumento. ... a sociedade de consumo elitista e urbanizadora ... passa a desprezar, não tomar essas coisas como referência e o jovem. Principalmente, o jovem vai entrando nesse campo todo com muitas dores e não tem espaço para refletir isso, a escola não dá espaço e os órgãos públicos também não tem esse espaço para refletir sobre si mesmo, da sua inserção na comunidade e seu papel nessa inserção de transformação. ...Então isso, se começa a construir metodologias, também buscar experiências e se começa a contextualizar e qualificar, adequar essas experiências à realidade local, comunidade que tinha um universo de vinte e poucos professores rurais mais ou menos. O que tem hoje ainda? Escolinhas multiseriadas, professores que passaram quase toda a sua vida abandonados porque não conseguiram que as políticas públicas chegassem até eles e, também, o grande dificuldade de deslocamento deles para cá por estrada, por fatores econômicos. Enfim, começa então todo o trabalho de reciclagem, de qualificação desses professores e, principalmente, o papel de valorização deles e a grande maioria deles são descendentes de italianos, falam o dialeto, que tem toda sua formação de base em cima dessa cultura dialetal, envergonhados de suas referências culturais. Então, nos permite resgatar essas referências, valorizar essas referências e criar metodologias práticas com referência a ele, trabalhar no cotidiano da sala de aula e, fundamentalmente, que se incorpore à sociedade, que se incorpore à comunidade, que se incorpore aos pais, contribuindo nesse processo. Bom, isso vai desvelando potencialidades, desvelando questões que não são tomadas em desenvolvimento. As políticas públicas, naquele momento, mais preocupadas basicamente em abrir estradas, preocupadas sim em algumas coisas bem estruturais, luz, telefonia que era um problema tremendo ... Então, criou mecanismos para discutir, para colocar o tema para a comunidade, para chamar atenção para sua importância e de como ele era patrimônio comum, imprescindível de se discutir, discutir de forma comum. Foi muito bem acolhido, muito bem respondido, principalmente porque nosso grande centro eram professores, principalmente professores que são os grandes artífices, são os grandes intelectuais orgânicos ... intelectuais orgânicos porque eles estão envolvidos com a comunidade e o professor rural mais ainda porque ele está vinculado ao conselho paroquial.

Enfim, ele está na organização das festas, é uma referencia na comunidade a partir do que acontece na comunidade. Então, esse é o nosso parceiro fundamental e nós tínhamos uma resposta fantástica ...

Perseverança

TRABALHO, também, reflete a questão do resgate cultural e, a realidade de hoje, em que os munícipes têm orgulho de falar que são da Quarta Colônia. Já DISCIPLINA e PRUDÊNCIA dentro deste quadro contabilizam os resultados que enchem de orgulho os gestores e a comunidade.

... os munícipes não falavam em Quarta Colônia, quem falava era muito escondido, não tinha orgulho de ser da Quarta Colônia, então nós resgatamos este passado, fizemos muitos estudos da nossa história, buscamos a memória mexemos com toda esta questão...

Trabalho

O desenvolvimento que nós criamos nessa região, dessas famílias viver lá num fim de mundo. Hoje, estão dentro do mundo! Resultado do projeto, que eles não teriam dinheiro nunca se não fosse essa verba e o município também encarar isso. Tem a contra partida grande sempre. A gente encarou isso até para que essa gente tenha uma vida mais digna. E são muito gratos por isso, essas comunidades que nós fizemos, elas hoje se envolveram, se modernizaram, vivem hoje que nem nós. Já viu? Sem luz, sem água, sem banheiro. É uma vida de abandono. Hoje, não! Você chega lá eles tem sua geladeira, sua tv, rádio, toca-fita, banheiro digno. Não de luxo, mas um banheiro digno! Com um interior muito bom! Melhoramos as estradas deles, os planejamentos. Assim, fizemos uma estrutura para aqueles que eles tinham, não tinham nada. Podemos considerar que tem hoje tudo!

Disciplina

A nossa região, assim, até então em 93, quando veio o asfalto e começou, a nossa região tem um potencial muito grande aí fora, tem hortifrutigranjeiros, tem embutidos. Tem, vou dizer assim, agroindústria, hortigranjeiros. (demonstrando não estar confortável com os termos utilizados, decide) vou falar grosso modo: repolho, rabanete, alface, salame, lingüiça, presunto, bolacha, cuca. Isso nós tínhamos vergonha de vender! Hoje não! Hoje, através do consórcio, em seguida veio o Sebrae, em 96. Tudo veio atrás do consórcio! Tudo através do consórcio. Então, ele (o colono) aperfeiçoou, ensinou fazer aquele pacote melhor. Tu ia nas nossas festas lá na copa serviam em garrafas e o pão com a mão. Hoje, tem as luvas, tem o saco plástico, tudo mudou! Foram se conscientizando que eles tinham as mercadorias, tinham qualidade, só faltava melhorar aquele visual. Tu, hoje, vai lá no (falou nome de alguns produtores locais), onde carneiam porco e agora estão de avental, de quepe, roupa branca, qualquer hora do dia. Isso tudo por causa do Consórcio.

Prudência

Em suas falas TRABALHO procura demonstrar a força que o consórcio está aí para “sacudir” o que está institucionalizado, para mostrar-se como “o novo” e algo que quer ser visto e lembrado.

Há poucos dias, na Rússia, foi apresentado pela equipe do Recanto do Maestro, que é nosso Terceiro Distrito, pela equipe do Professor Meneghetti, todo o nosso trabalho do Condesus, levaram todo o trabalho. A Itália, também, já está nos enxergando, temos recebido muitos italianos, equipes e propostas e outros países, como o Uruguai, Argentina, mas no Brasil também a gente tem sacudido.

Trabalho

TRABALHO ainda assim gostaria que a comunidade tivesse um maior reconhecimento pelo esforço realizado pelos gestores e pelo consórcio.

Gostaria que a população da Quarta Colônia enxergasse diferente tudo isso... nota-se que se alegram, mas depois esquecem. Vamos fazer agora um trabalho muito grande em função dos museus paleontológicos com a comunidade ... acho que a comunidade já está nos dando uma resposta, é lento, mas já está nos dando uma resposta. É gratificante...

Trabalho

A fala de RESPONSABILIDADE focaliza a visibilidade que a Quarta Colônia adquiriu.

(os projetos do Condesus) ... eles mudam a realidade e já mudou. Confesso daqui, que a realidade da região mudou. Eu morava em Lageado, morei dez anos no vale do Taquari, como profissional trabalhando naquela região e a região nossa não tinha reconhecimento nenhum, era uma região que não tinha reconhecimento, se dizia que vivia cem anos atrás da região do Vale do Taquari porque não caminhava. E hoje, se volto a Lageado, os amigos e parentes, pessoas de convívio e relação, dizem: - pô, a região de vocês está crescendo, começando a despertar. Ela está começando a ser reconhecida, está tendo uma imagem diferente por um trabalho do Consórcio, acho que o consórcio contribui e muito e está construindo uma outra visão de nossa região para todo o mundo. Isso é importante.

Responsabilidade

Com o orgulho da comunidade resgatado, agora os gestores sentem-se plenos para poderem se orgulhar também de sua comunidade e de seus feitos como gestores do Condesus. Como gestores locais e regionais necessitam dar visibilidade ao desenvolvimento da região. Dar visibilidade significa fazer uma massagem em

seus egos, pois como prefeitos gostam de ser vistos e lembrados como atores ativos da comunidade.

Os projetos liderados pelo Condesus trouxeram visibilidade à região da Quarta Colônia até então à margem dos noticiosos regionais e, por conseguinte, sem despertar o interesse e a curiosidade das demais regiões. Pode-se destacar o aumento da presença da Quarta Colônia na mídia gaúcha (foi observada ao longo da pesquisa a presença, quer seja da Região ou do Condesus, em jornais de grande circulação no Estado Gaúcho, como jornal Zero Hora e Correio do Povo e em jornais regionais como A Razão e Diário de Santa Maria²⁰). Entre os projetos que ganham visibilidade na mídia, além do turismo, estão o projeto de Museus Paleontológicos, a construção de casas populares e a sinalização turística, destacados abaixo:

O museu vai ser defronte a prefeitura! Ali (aponta DISCIPLINA para uma parte da mesa querendo demonstrar o local onde foram achados os fósseis em seu município) eles ficariam um pouco deslocizado! Não teria a repercussão que nós queremos com isso! ... Esse, agora, não lembro o nome que é o paleontologista que fez o cadastramento de tudo os destroços que tem ali comprovado, firmou com tudo. Então, ele é um professor universitário com mais de setenta anos. Mais de setenta anos, nome não me recordo. Um italiano! Ele foi junto com nós em Brasília e levou isso firmado e mostrando isso né? Então, ele achou que fazer ali, talvez teria um direito da natureza, mas como isto é inédito no mundo esses destroços, achou melhor escolher um lugar público bom. Que a repercussão mundial para visitar isso tem que ser muito grande. Se vai para o interior (do município) a repercussão não vai ser positiva para o município, então vai ter que ser lá dentro (do município). Aonde o povo venha e venha trazer algumas divisas, hotel, restaurante, posto de gasolina, borracharia. ... É vai ser um museu moderno e uma coisa para o mundo.

Disciplina

Nove assistentes sociais, e fazendo um trabalho conjunto de repercussão, local com repercussão regional, mas ele poderia ter ido sozinho. Agora, se eu peço dez casas para São João do Polêsine e aí, se eu peço cem casas

²⁰ Uma amostra da exposição da Quarta Colônia na mídia:

Fonseca, Renato. Os 128 anos da Quarta Colônia. Diário de Santa Maria, Santa Maria, 28/29 maio 2005.

_____ A Quarta Colônia no mercado. Diário de Santa Maria, Santa Maria, 16/17 julho 2005.

Mallmann, Fernanda. Imigração por escrito. Diário de Santa Maria, Santa Maria, 16/17 outubro de 2004.

Moreira, Thaise. Paraíso ao alcance da mão: um roteiro de lazer e religiosidade pela Quarta Colônia. Diário de Santa Maria, Santa Maria, 29/30 junho 2002.

Zanoni, Anelise. Um roteiro pela Quarta Colônia. Caderno de Viagem da Zero Hora. A Itália em solo gaúcho. Zero Hora, Porto Alegre, 17 de maio de 2005.

No jornal A Razão, a Quarta Colônia tem presença semanal garantida através da coluna do Pe. Clementino Marcuzzo.

para nove municípios é bem diferente! A importância do projeto em nível federal! Olha nós vamos atender nove municípios com cem casas. A repercussão é muito melhor, então nós temos que pensar em vários níveis.

Trabalho

Isso muda o olhar com certeza, por exemplo nós temos agora um recurso de trezentos mil reais para 2005 para complementarmos a segunda etapa da sinalização turística. Hoje cada município diz: - eu quero a sinalização na parte religiosa, aí para o próximo nós vamos para as trilhas, que sabe, então já temos trezentos mil para sinalização turística, segunda etapa. Divide trezentos mil por nove municípios vai ver que é pouco dinheiro. Então trezentos mil para os municípios da Quarta Colônia é uma repercussão enorme, não é? Muito maior do que me dar sei lá, trinta ou quarenta mil. Esse fato que otimiza o trabalho com economia. Então se vou mandar fazer um placa ou duas, ao mesmo tempo, que mando fazer cinquenta placas na redução do preço eu faço muito mais, todas com a mesma identidade, todas com o mesmo linguajar, toda uma convulsão, todo um roteiro, todo um caminho.

Trabalho

Esses projetos são apresentados à comunidade pelos gestores com orgulho, como demonstra ARTICULAÇÃO:

Hoje, dificilmente, se você entrevista alguém, na imprensa, coisa e tal, quer dizer, quero dizer quando um prefeito está falando, alguém, um vereador, uma autoridade, alguém assim, ele fala: - nós da quarta colônia! O pessoal está esquecendo dos nomes dos municípios, muitas vezes. Esquece os nomes pra dizer Quarta Colônia, porquê? Porque o produto Quarta Colônia é muito mais que os municípios, é a primeira coisa assim que transcende, e Quarta Colônia e Condesus. Aí, já é Condesus! Então, é essa história que te fiz aí... Esta união da Quarta Colônia ... Ela transcendeu a nossa região, porquê? Porque nós pertencemos a AMCENTRO, que é a Associação dos Municípios do Centro do Estado e são trinta e cinco municípios. Nós somos dentro do AMCENTRO um referencial positivo. Então, quando nós estamos na AMCENTRO, os nove, geralmente... não é geralmente, é sempre votamos juntos, os nove. Aí o pessoal diz: ah, a gringalhada! ... E nós encaminhamos projetos assim: audaciosos, inovadores! Muitas coisas se conseguiu. Tem grandes projetos que estão encaminhados, nos parece que se a situação nos próximos meses, nos próximos anos melhorar, talvez a região toda seja beneficiada por grandes projetos ... e nós somos várias vezes elogiados pela qualidade, pela profundidade, pela clareza na elaboração dos nossos projetos em Brasília e Porto Alegre! E fez com isso, muitas vezes, abrindo as portas para recursos que nem existiam e que a gente acaba se habilitando ao menos, agora. Por exemplo, os Museus da Paleontologia, que estamos agora.... É uma coisa inovadora! Ninguém pensa nisso! A gente sabe que o pessoal está pesquisando por aí. Mas foi a Quarta Colônia que mexeu com isso. Nós trouxemos o Ministro Tarso em Silveira Martins, no berço da colônia. E se em Agudo são descobertas de não sei quantos milhões de anos, se Faxinal tem, se Polêsine tem. Porque não? Então, encaminhamos isso aí e está para ser liberado recursos. Vai ser um referencial.

Articulação

Os gestores estão orgulhosos com a visibilidade e os resultados obtidos no consórcio; agora, experimentam o gosto serem referenciados como modelo para a formação de outros consórcios e terem seus projetos requisitados e copiados como exemplos para os demais.

O Condesus passa a ser estatuto de referência para outras regiões.

Perseverança

PERSEVERANÇA também comenta que outros consórcio se criaram “em cima do nosso consórcio”. Ele chegou inclusive a participara da “organização de discussões, montagem” em um consórcio na Serra Gaúcha. PERSEVERANÇA ri quando lembra de ter solicitado um modelo de consórcio, num determinado momento a Secretaria de Turismo e ela envio o estatuto do Condesus como modelo.

Foi engraçado! Eu pedi para a Secretária de Turismo, um modelo de consórcio, um modelo de consórcio com pautas de rotas turísticas. Aí, mandaram o nosso estatuto! (Risos).

Perseverança

CORAGEM e ARTICULAÇÃO também comentam o fato do Condesus ser modelo.

No último mandato, tive uma participação ativa, em todas as reuniões participava, o município pagou suas cotas, participou de todas as discussões do consórcio e, inclusive, um das coisas que ficou marcado, é nos últimos dois anos, 2002 e 2003, a gente teve várias ações em Brasília de forma conjunta onde se sentia dentro daqueles ministérios a relação que nós tínhamos. Nós, consórcio, entre nós, como era uma relação com os ministérios se sentia que serviu como modelo, modelo para as outras regiões do estado e do país ... como era uma relação com os ministérios se sentia que serviu como modelo, modelo para as outras regiões do estado e do país. A forma de ação. A forma de ação.

Coragem

Então, eu acho que, como eu disse primeiro, o consórcio foi extremamente importante para o desenvolvimento social, político econômico para a divulgação de nossa região e, hoje, a sente que outros municípios do Estado têm vindo no Condesus para copiar. Como é que funciona? Como é isso aí? E a gente tem tido avanços....

Articulação

O fato de ser copiado, servir de modelo só reacende a chama do orgulho nos gestores do Condesus. Como comenta ARTICULAÇÃO e PRUDÊNCIA, o Condesus é algo que transcende a Quarta Colônia, pois outras comunidades gostariam de fazer parte.

... É um peso importante: Santa Maria várias vezes também quis participar da Quarta Colônia é que Santa Maria é um assunto político, Santa Maria é uma cidade muito grande, uma estrutura muito grande que acabaria tirando a origem da Quarta Colônia. Então, o prefeito de Santa Maria, já tem uma participação diferente, inclusive uma participação bastante diferente.....Só que é outra coisa. Acho que dentro do nosso contexto político precisamos de Santa Maria como mercado consumidor. Agora como parte da Quarta Colônia não pode deixar. ... peso é outro, se tu pegar por exemplo o distrito de Arroio Grande, esse é Quarta Colônia. O distrito, mas o município não. Pegar o distrito deligado a Júlio de Castilho, esse é Quarta Colônia, mas Julio de Castilho não é. Esse fator foi altamente importante, foi muito válido ...

Coragem

... Inclusive foi convidado Santa Maria, também, e Santa Maria não quis de início ... Aí, uns dois anos depois, quando estava formado o consórcio, Santa Maria, quis entrar e aí nos não quisemos mais,

Prudência

Outros municípios vizinhos também foram destacados como querendo fazer parte do Condesus/Quarta Colônia. Contudo, os gestores são unânimes em dizer que isso descaracterizaria o consórcio e esta identidade criada pelos nove municípios, como se viu, foi forjada em uma caminhada peculiar e a presença de municípios heterogêneos ao grupo poderia colocar em risco seus fatores de sucesso. Esta orientação vai de encontro a apregoado por Leite, Gomide e Silva (2001).

O orgulho foi compreendido como essência do ser-gestor do Condesus, pois ele esteve presente em todas as narrativas dos gestores de um modo ou de outro. Não apenas através da palavra expressa, dita ao pé da letra, mas através de histórias como demonstradas, nesta etapa. O resgate do orgulho dos moradores da região só foi possível através do resgate de suas culturas, sejam elas italiana, alemã, portuguesa ou negra. Esse é o ponto de partida da essência do orgulho. Aos olhos dos gestores, as diversas comunidades que compõem o consórcio ao verem suas culturas resgatadas e valorizadas passaram a se aceitarem melhor (entre eles; e entre eles e as demais comunidades da região; e até mesmo fora delas) e de tal

sorte que os prefeitos-gestores refletiram este orgulho para dentro da cultura corporativa do consórcio (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001) bem como também permitiu o arrefecimento dos conflitos maiores.

O orgulho, seja dos moradores como dos gestores, está ligado a elementos identitários profundos, conforme sugere Bergamini (1990) e Motta e Vasconcellos (2002). O resgate da cultura das comunidades que compõe o Condesus, a sua inserção em projetos de valorização da inculturação (processo de aprender a própria cultura) ou internalização, no qual a sociedade é convidada a refletir sua história e “expirar seus demônios”, para usar as palavras de PERSEVERANÇA, os permite viver, hoje, na sociedade hibridizada de Cancline (1995) sem vergonhas de sua imagem e de sua história. Destaca-se que o resgate e a valorização da cultura para o Condesus, não estão tipificados como um resgate do passado para “vender memória” como foi criticado por Froehlich (sd), com o advento da multifuncionalidade do espaço rural. Froehlich lança ácidas críticas à transformação da população rural em atrações, como “fósseis vivos”, símbolos de um período de rusticidade e bucolismo através de uma encenação maquinal, um rito circense, de uma realidade extinta. PERSEVERANÇA coaduna com o pensamento acima.

Ah! Porque são comunidades italianas, alemãs! Ah! Porque o turismo! (fala com ar de deboche contra o imediatismo). Turismo é uma atividade que trabalha a partir do patrimônio preservado, a partir patrimônio cultural e natural preservado!. A partir da organização social! Qualifica ela! Potencializa ela! E extrai desses elementos culturais que faz parte da história, da memória das pessoas, alguns elementos que poderão ser produtos! Alguns elementos poderão ser! Não quer dizer que vão comercializar memória, não! Alguns elementos poderão ser potenciais para o desenvolvimento local, geração de emprego essa coisa toda, que valorizem esse patrimônio. Aparentemente é necessário uma política cultural para o desenvolvimento de base. Eu gosto de repetir (risadas)!

Perseverança

Lembrar, sim; resgatar, sim; preservar, sim; valorizar, sim! Mas não a celebração maquiada para agradar turista. Belk (1995) faz coro com Froehlich e PERSEVERANÇA, ao considerar uma ameaça à criação de uma versão esterilizada, pasteurizada e triavilizada da vida do consumidor como um espetáculo. Diante disso conclui-se que o turismo, muitas vezes apontado como solução para a problemática do desenvolvimento regional sustentável, não é um caminho simples, mas uma longa caminhada de conscientização da população e até mesmo dos gestores, que

devem entenderam e refletir que o processo para atingir sustentabilidade não está em projetos turísticos mostrando paisagens bonitas, mas vai além. Significa, inicialmente, a comunidade querer, depois saber o que mostrar, fazer crescer conjunto todo uma estrutura que existe, mas deve ser repensada e, então, a comunidade naturalmente saberá ter alternativas para sua sustentabilidade.

Os gestores ao serem eleitos os prefeitos devem desempenhar um papel adicional, o de ser-gestor do Condesus. Este novo papel (GOFFMAN, 2003; MOTTA; VASCONCELLOS, 2001) amplia seu centro de decisão, pois implica em ser-gestor regional, ou como fala PRUDÊNCIA,

Significa assim, oh: o gestor do consórcio tem que ter uma visão maior até do que o prefeito. Eu enxergo como prefeito de (disse o nome do município que era prefeito), estou enxergando as necessidades de (nome do município) ... mas tem que contentar nove municípios, não só (nome do município).

Prudência

O papel a ser desempenhado pelo prefeito, ou seja, o papel de ser-gestor regional é um dos elementos fundadores da cultura corporativa do Condesus. Um exemplo disso pôde ser observado no encontro promovido pelo consórcio entre os prefeitos recém-eleitos e os atuais prefeitos (reeleitos ou não), esses últimos fizeram questão de participar para discutir a idéia do consórcio e seus projetos com os novos prefeitos (entre os quais alguns que nunca participaram do consórcio). Este ritual (pois já é tradição a cada eleição) de reunirem-se prefeitos e prefeitos ainda não empossados, serve de apresentação de valores, normas e para a perpetuação do consórcio (SCHERMERHORN, JR.; HUNT, OSBORN, 1999; SCHEIN, 2001; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001; MOTTA; VASCONCELLOS, 2002). Um ritual no qual os prefeitos neófitos são catequizados no consórcio, tendo em vista a preocupação dos prefeitos atuais com a manutenção do consórcio face sua importância para o desenvolvimento regional. Até mesmo aqueles prefeitos que não foram reeleitos, participam e defendem a idéia do Condesus, pois acreditam em seus ideais, demonstrando que a cultura organizacional advém dos atores sociais que a compõem (SMIRCICH, 1983; AKTOUF, 1993; MORGAN, 1996; MOTTA; VASCONCELLOS, 2002).

6.5 SER-GESTOR DO CONDESUS É UM PROCESSO

Quarta essência, estar imerso em um processo

A quarta essência para compreensão do ser-gestor do Condesus é que eles (os gestores) encontram-se imersos em um processo. Os gestores fazem parte de um todo maior em contínuo andar. Lá para onde imperam as adaptações e o incrementalismo lógico (QUINN, 1980; IDENBURG, 1983). O entendimento que eles tem de ser-gestor do consórcio é de que não existe um fim, mas sempre uma busca. Busca por atender as necessidades da comunidade através da promoção de seus projetos institucionais. Então, ser-gestor é qualificar projetos, é esperar os recursos, é frustrar-se com a não vinda dos recursos, é não se deixar abater e qualificar outro projeto (às vezes replicando o mesmo, que não foi anteriormente atendido por falta de verbas), é ter uma secretaria qualificada e atualizar-se permanentemente, pois estão imersos em um processo de auto-organização permanentemente (WHEATLEY, 1999; BAUER, 1999; MORIN; LE MOIGNE, 2000; CAPRA, 2001; MATURANA; VARELA, 2001; MORIN, 2001; CAPRA, 2002). Como fala PERSEVERANÇA

Por exemplo: o recurso Pró-Guaíba, nós fizemos um projeto muito grande! Que foi aprovado, tátátá, tititi e o Estado parou! Será que vai retornar? Mas nós precisamos seguir reivindicando. Porque essa é uma alternativa interessante. Não podemos desistir. Temos que seguir reivindicando!

Perseverança

Face ao exposto, esta essência será apresentada em quatro partes. Inicialmente, aborda-se o fato dos gestores buscarem montar projetos para o Condesus, sendo que muitas vezes um projeto que iniciou em um dos municípios ganha vulto e toma uma nova perspectiva, torna-se esperança regional. Num segundo momento, os gestores falam da importância para o ser-gestor de ter uma secretaria atenta, qualificada e integrada à comunidade. Ainda dentro desta essência, ser-gestor implica em esperar recursos para dar andamento aos projetos apresentados através do consórcio, frustrar-se, muitas das vezes, pela demora dos órgãos financiadores dos projetos e não efetivação do envio dos recursos de um projeto já aprovado e é saber superar, pois faz parte do processo da administração

pública. Por fim, concluem que ser-gestor é estar imerso em um processo constante se auto-organizarem, não se deixando abater pelas dificuldades, alterar o que for necessário e seguir reivindicando e se reinventando.

PERSEVERANÇA expõe que os anseios da comunidade são “uma grande panela de pressão” e de certa maneira a mesma é aberta pelo Consórcio através dos projetos propostos, algo que deve ser feito lentamente e construído com as comunidades.

O consórcio é um processo por transformação. Portanto, todo o meu trabalho que do começo em Silveira Martins e, hoje, em toda região da Quarta Colônia e que, especificamente, no consórcio é toda uma construção que foi se armando, os aspectos foram se encaixando, aspectos foram sendo construídos ... Então tudo isso começa inchar, trazer para fora como se fosse uma grande panela de pressão que a gente começa abri-la lentamente, começa toda essa pressão, esse vapor impressionante, de coisas fundamentais para o desenvolvimento, mas que infelizmente não é contado ... Essa é uma questão que não foi discutida com as comunidades, principalmente com os agricultores, com os envolvidos. Foi aí que nós começamos a ver o que era isto, comecei a me inteirar mais o que era reserva de biosfera e o que isso implicava do ponto de vista cultural e, social e econômico, ambiental para nosso município.

Perseverança

Ao relatar o tombamento da região como parte da Mata Atlântica PERSEVERANÇA demonstra que diferente de muitas ações governamentais impositivas, o consórcio, que iniciou sua atuação através do Prodesus, conversa e constrói seus projetos envolvendo a comunidade.

... o consórcio ... então a gente vai trabalhar sobre que linhas de ação, a gente vai trabalhar, em cima do patrimônio cultural, ou seja, a educação patrimonial, a valorização das questões vão ser trabalhadas. Nós vamos trabalhar em cima do turismo como elemento importante para a valorização do patrimônio cultural e natural. Vamos trabalhar fortemente no projeto do Ministério do Meio Ambiente. Portanto, um projeto vinculado aos elementos naturais, vai ter um forte viés ambiental, vai trabalhar sobre agricultura dentro de uma visão orgânica, agro-ecológica, essa coisa toda, vai trabalhar muito forte em recuperação, recuperação de áreas degradadas, e ele vai ter, como já vinha fazendo em Silveira Martins, com os programas de divulgação, com a política de divulgação de comunicação mais forte, vai ter uma política de comunicação forte. O Prodesus vai ter um informativo mensal, vai ter um programa de rádio semanal, buscando um envolvimento bastante forte da comunidade e de comunicação com a comunidade daquilo que está fazendo e fortalecendo a questão da integração. Para mim, a minha psicologia como individuo, é essa coisa de comunicação, de comunicação no sentido total, essa comunicação para mim é um dos processos mais fascinante. E o processo da comunicação exige um conjunto de fazeres, de ações concretas, não só de conceitos ou a palavra justa para comunicar. Ela exige um conjunto de empatias, ela exige também

encontros, ou seja, um conjunto de vínculos, então para mim o processo desses ultimo dezesseis, vai fazer dezessete anos agora em maio, que a gente veio trabalhar na região, é um processo fascinante de trocas permanentes. É um processo fascinante de aprendizado, é um envolvimento muito orgânico, realmente muito orgânico. A mim me dá muita satisfação as coisas que a gente faz principalmente a satisfação quando ela tem resultados concretos, para aquele que está trabalhando e está se envolvendo nisso, que está se apropriando disto, então, nesse sentido dá muito prazer da missão que está sendo cumprida, mas como é um buraco sem fundo cada vez que se mexe nele mais fundo ele é. Então, tu, constantemente, de cada ponta que tu abre é como se fosse um fecho de luz que entra pelo prisma, ou caleidoscópio, se abre e milhares de fechos são os mais variados e, às vezes, é desesperador porque não sabe qual delas tomar e, assim, o processo de tomar um viés é doloroso, mas tem que tomar aqueles que tu achas que são os mais significativos. Para mim, é um processo como sentimento, é uma coisa que me dá muito prazer.

Perseverança

A comunicação é vista como elemento de integração da comunidade com os projetos do consórcio e das ações do consórcio junto à comunidade. As trocas de comunicação com a comunidade são permanentemente pensadas, não como algo oportunístico para a geração de dividendos políticos, mas como construtora de estratégias para o consórcio.

Os gestores falam de suas participações na montagem dos projetos do consórcio e atribuem, a secretaria executiva, a responsabilidade e os créditos pelo sucesso dos projetos do Condesus.

Era o seguinte: tinha o conselho de secretários, tinha o conselho de prefeitos, mas na verdade, a proposta partia da secretaria executiva, se alguém negar, disser diferente está mentido. A proposta partia da secretaria executiva. Ela era aperfeiçoado pelas reuniões dos secretários, pelas reuniões dos prefeitos, era melhorada, era colocado sugestões novas. Agora, o trabalho e organização e pontapé inicial era pela secretaria ... Em geral, ocorre o seguinte: o corpo técnico que é formado por alguns secretários e o PERSEVERANÇA no caso apresentar as propostas dos projetos para ser analisados pelo corpo técnico. E depois apresentado ao conselho de prefeitos. Na verdade, a elaboração sempre passava por mim...

Coragem

Às vezes, o entendimento de um prefeito é mais lento. Mas eu diria é mais lento, mas no momento que todos entenderam a importância, ele (o projeto) deslança, e até porque se faz, eu diria, uma certa sondagem das necessidades de colocar determinados projetos antes. Por exemplo, se trabalhou toda à parte do turismo, como todos os municípios tinham interesse se fechou, se analisou e se fechou, mas isso não acontece numa reunião, acontece em vários encontros. E de um projeto desencadeiam outros projetos. Da sinalização por exemplo foi um projeto que foi desencadeado de um projeto turístico. Então acontece, por exemplo, do

projeto de turismo desencadeou o das agroindústrias, e o das agroindústrias está desencadeando a necessidade da casa da quarta colônia para manter o trabalho em rede, na parte das agroindústrias e do artesanato. Tudo parece que é uma questão é uma decorrência, né? Um puxa o outro e claro que nós analisando a questão turismo entendemos toda a importância da cadeia e aí com isso não há resistência por que nós somos automaticamente envolvidos pelo novo projeto para complementar o anterior, então está facilitando o nosso entendimento, nós não tivemos resistência. A resistência que tivemos foi na habitação, de medo de assim que o recurso não chegasse, como nós conseguimos modificar o projeto e nos entender quanto ao valor do recurso por unidade habitacional, nós fechamos a negociação. Por exemplo como o projeto do Sebrae, nós levamos mais de seis meses negociando, analisando, pesquisando, vendo. Até que chegou a um ponto que nós, em função de que o Sebrae tinha o recurso para aplicar na Quarta Colônia, aceitamos o desafio como projeto piloto e deu certo, pela proposta do Sebrae porque nós estávamos um pouco resistentes e eu quero te dizer que nós hoje somos felizes porque o Sebrae já entrou em nossas cidades e já deu um salto de qualidade numa série de locais, de serviço e a qualificação de pessoal, de artesanato. Enfim, eu acho que nós somos outra cidade em função da estada do Sebrae aqui tanto é que nós vamos continuar com novos projetos ... Nós estamos assim, buscando em todas as pontas. Para te dar um exemplo, esse de paleontologia, o recurso não era para sair de emendas parlamentares. O recurso era para ser todo do governo federal, como receita extra-orçamentária, ou então de organismos financiadores, doadores, tipo Petrobrás, lei de incentivo à cultura, Minas e Energia tem muitas linhas de doação de recursos para empreendimentos. Mas como estava um pouco difícil e demorado ... nós sentimos um pouco de dificuldade, nós corremos enquanto foi tempo, procuramos a bancada gaúcha, ... Encaminhamos e defendemos o projeto via conversa, via telefone, via e-mail, via fax, usamos todos os subterfúgios e conseguimos enquadrar também uma emenda parlamentar da bancada gaúcha para a Quarta Colônia. Então você tem que enxergar assim um projeto. Faça um projeto bem feito, depois você busca por aqui, por lá você busca e vai somando, desmembra aquilo que for possível desmembra e o que não é possível a gente vai encaminhando. ... Com o consórcio, assim ele tem, às vezes até a gente se surpreende, olha aqui, a gente tem esse assunto, quem sabe isso aí poderia ser tratado pelo consórcio. Já nos é indicado ... De repente vira regional, é o caso da habitação ... Porque nós temos um recurso que seria individual, é mais fácil montar-nos em conjunto. Veja bem, estamos reunindo nove engenheiros.

Trabalho

Aí vamos reverter, temos que diversificar, temos que ir para bacia leiteira, temos que ter o feijão preto, temos que ter milho, temos que ter o suíno, ter uma série de coisa para poder diversificar e aí surgiu com a Quarta Colônia e com o Condesus: o turismo, turismo religioso, que é importantíssimo porque os italianos trouxeram da Itália, além da vontade de trabalhar, a religiosidade. Então, aqui você vai ver no meu município, as igrejas, os capitéis, tudo, as ruas, a grande parte das ruas da cidade é do santo tal e do bispo tal. Há, assim, um o italiano e a religião meio que se confundem um com o outro, então o turismo religioso, temos o Diácono João Pozzobon, que é de Polêsine, então, o turismo religioso fez com que o evento que aconteçam tragam gente de fora. Bom, além do turismo religioso, nós temos algumas coisas importantes, no nosso município temos o balneário, cascatas, pontos turísticos então o pessoal começou a ver, bom, se temos o Diácono João Pozzobon lá, o cultural Pasqualini, em Ivorá, o pessoal vai lá e pesquisa, ver, conhecer, nós temos CPG, centro de pesquisa em Nova Palma, coisa cultural, Então tu vai unindo o religioso, o cultural, os pontos

turísticos como balneários você acaba dando um atrativo às pessoas vem vindo para a Quarta Colônia. Em vindo, quem é que vem? Quem é que ganha? Vindo gente para aqui, os restaurantes, pousadas, os mercados, as lojas acaba se tornando. Então, isso aí me parece que esse crescimento da Quarta Colônia, a formação do Condesus de maneira direta está atingindo a economia do município e os grandes beneficiados são as pessoas que acabam tendo mais venda mais lucratividade, podendo abrir novos negócios, me parece que a população como um todo é a grande beneficiada, aliás, todo o trabalho que é feito nesse sentido é para melhorar a qualidade de vida, a geração de emprego e renda da população.

Articulação

Cientes da necessidade de montar um projeto organizado para pleitear recursos juntos aos órgãos público, os gestores também defendem a importância da secretaria executiva como peça fundamental do sucesso de Condesus

Nós prefeitos, o nosso dia a dia é uma loucura, temos muitas atividades ... Precisamos entender a importância do projeto, conhecer de fundo a necessidade de ver de onde sai o dinheiro e estudos a viabilidade. O restante tem que fica com uma pessoa tipo PERSEVERANÇA! Porque ele está inteiramente ligado a parte de montagem, de busca, de afinal, de organização, de contatos. Tudo é feito pelo secretário executivo! Nós damos para ele bastante autonomia, mas ele também não extrapola absolutamente nada, não sai da linha, mas ele tem liberdade, por exemplo de tratar com um órgão público e nos trazer uma resposta. Essa liberdade ele tem, a de tratar vários assuntos com vários municípios e depois nós fechamos. Porque nós perdemos menos tempo, nós ganhamos tempo com isso e me parece que os demais consórcios não têm uma secretaria executiva que faça esse tipo de atividade ... E outra coisa, ele tem um largo conhecimento com várias entidades, com ONGs, com grupos de outros países, com as universidades, com conselhos. E, então, isso facilita às vezes. Você descobrir lá no fundo aquele processo que você pode fazer e buscar recursos, isso ajuda bastante. Então nós temos, na verdade, um secretário que nos deixa tranqüilo nesse trabalho que precisa de organização interna, que é muito importante para nós.

Trabalho

Abaixo, os gestores comentam a atuação de PERSEVERANÇA a frente as atividades do Condesus.

Dá para se perceber uma coisa que eu te digo que essa forma consorciável de agir eu acho que tem resultado. Nós do Condesus aqui, apesar das idéias diferentes políticas, eu admiro muito o trabalho do PERSEVERANÇA, nessa área do consórcio. Admiro mesmo! Acho que ele soube conduzir de uma forma apartidária, acho que é fundamental, porque se começar: é do PMDB, e o PDT, o PP, agora, o próximo mandato é do PT na região, que vai pegar referência acaba dando conta. Acho que foi conduzido, presidido sempre por um prefeito, tivemos o PRUDÊNCIA na presidência, CORAGEM, mas é claro que o trabalho forte é sem dúvida do

PERSEVERANÇA ... A presença dele, do PERSEVERANÇA, o papel do secretário executivo tem que ter um domínio muito grande. Tive dois exemplos no consórcio intermunicipal de saúde que é o Dr. Francisco Basto, que é secretário de saúde de Cachoeira, quando foi fundado o consórcio, teve vários presidentes mas sempre permaneceu ele como secretário executivo porque é grande conhecedor. Eu acho que o PERSEVERANÇA, hoje, é um grande conhecedor do nosso consórcio.

Coragem

Nós temos um secretário executivo muito qualificado na elaboração de projeto, ele mantém contatos com UFSM. Enfim, a gente procura pessoas especializadas e este secretário é que faz essas articulações e nós somos várias vezes elogiados pela qualidade, pela profundidade, pela clareza na elaboração dos nossos projetos em Brasília e Porto Alegre e fez com isso muitas vezes abrindo as portas para recursos que nem existiam e que a gente acaba se habilitando ao menos, agora, por exemplo, os museus da Paleontologia, que estamos agora.

Articulação

O PERSEVERANÇA é assim, eu vou te ser sincero. Eu coloco as coisas e eu defendo ela. O PERSEVERANÇA é uma pessoa extraordinária para montar projetos, ele tem os caminhos legais, ele tem as pessoas certas, que ele consegue fazer na construção de cada projeto dentro da sua concepção. Isso ele tem essa capacidade. Ele é um pouco sonhador, ele conhece, mas não vive a realidade na base. É muito fácil, eu fazer no papel e eu aceitar a proposta. Agora, na prática, ele tem alguns empecilhos. Eu dizer que vou produzir cinco mil quilos de tomates num hectare é uma forma que eu posso assinar no papel. Agora, eu tirar as cinco mil quilos na propriedade, eu vou ter uma série de adversidades, é clima, praga, solo, mão de obra, mercado, isso é complicado. Então, isso assim o PERSEVERANÇA é fantástico, mas eu acho que como tem os prefeitos por trás e tem o secretário de agricultura, tem uma estrutura nas prefeituras, todas elas na nossa região, nos nove municípios, eu acredito que está bem estruturada, nós temos uma situação em que o PERSEVERANÇA, para mim, hoje, é a pessoa mais importante dentro do consórcio. Tem talvez alguns prefeitos que tenham passado que não gostavam muito dele. Eu vejo ele como um bom profissional. Acho que ele tem uma propensão muito grande para lidar na região e agora ele já conhece a região. Começam a trabalhar num determinado momento na região, depois veio para Dona Francisca, depois foi para o Consórcio, então ele praticamente conhece já todos os nove municípios, não digo na totalidade, mas conhece boa parte. Ele sabe o que é a base econômica de todos,. Ele hoje tem um aporte de informações muito grandes. Tem informações precisas, concretas com essa integração com a EMATER, com o IRGA, com todas as cooperativas, com todos os segmentos, todas as entidades relacionadas diretamente com a nossa região, com processo produtivo, as indústrias, tudo isso faz com que ele tenha uma facilidade para montar e ele tem uma capacidade de relação muito boa sobre montar muito bem uma proposta de um projeto. Isso tem que se reconhecer. Agora tem que os municípios ajudarem, os secretários de Agricultura, principalmente, e de indústria e comércio, para poder realmente passar entre as demandas que o caminho tem ... o PERSEVERANÇA tem uma dinâmica muito boa, ele é muito organizado, convoca as reuniões, ele expõe as propostas, os projetos, a demanda, a disponibilidade de recursos e aí começa a trabalhar. E discute com todo o

mundo. Tanto com o secretário, quanto com a EMATER e com os prefeitos. Essa dinâmica do PERSEVERANÇA é muito boa, eu confesso...

Responsabilidade

DISCIPLINA e PRUDÊNCIA falam diretamente sobre a atuação de PERSEVERANÇA.

Os projetos, o PERSEVERANÇA era o inventor. Ele foi contratado para administrar isso. Como diretor comercial do consórcio teve boas idéias. Muita idéias, assim muito grandes, e isso entre nove municípios pequenos sempre tem que ser cortado uma parte, porque nem o governo daria. Mas sempre foi bem sucedido, mesmo que ele abria o projeto muito grande, depois o governo dizia: até aqui nós podemos chegar! Esse aqui não! E assim claro, ele na visão dele abria grande e recebia pequeno. É o que nós recebemos. Ele sonhava grande. Nós dava risada dele, mas ele tem idéias muito boas e fantástico. Só que os nove municípios não dão fantástico, dão um pequeno fantástico ... Ele pensa grande, então tudo ele planeja aquilo para o futuro, mas ele sabe que não existe esse recurso. Seria bom que ele pudesse planejar para 100 anos adiante, isso está na idéia dele, só que não há dinheiro para isso, não se tem! O museu é uma coisa que ele projeta para 100 anos à frente. Claro que o governo vai cortar. Não vão fazer do tamanho que ele queria, da beleza que ele quer fazer isso. Deveria ser assim, porque vai ser uma coisa mundial! Vai vir uns quantos países olhar depois que está pronto? Com os destroços lá dentro, que não existe no mundo. Aqui existe. Então, só que sabe que esbarra no dinheiro ... De grande visão, uma visão muito grande, isso não é defeito. Ele quer planejar coisas bem grandes, bem bonitas e bem boa, é o correto que deva a pessoa pensar. Mas se limita é o crédito, não adianta, sujeito dispara na frente. Todos os projetos que a ele tem feito, o que nós temos ido a Brasília, ele faz um vulcão, sem ter o vulcão. Ele faz um maremoto ... A visão dele é grande, mas esbarra no tamanho que dá!

Disciplina

Ele (o Condesus) começou, ele começou sendo sediado, a sede era a prefeitura de Faxinal. Depois, assim, desde o início, a sede sempre foi aqui, mas era na prefeitura, depois pelo volume de projetos e trabalho, se achou por bem de alugar uma peça, antes era na ... esquina e depois veio para cá e sempre funcionou em trabalho conjunto, nós com o apoio de PERSEVERANÇA, que é um secretário executivo, muito ativo, muito prestativo ... O PERSEVERANÇA é assim, oh, sempre teve, no meu tempo e agora, tem autonomia, até ultrapassava. Quem administrava mesmo era ele. Os nove prefeitos tem que puxar um pouco o freio para os prefeitos deliberarem mais na hora do sim. Isso tem que ser feito, tem autonomia meio exagerada, mas é um cara trabalhador, batalhador, trabalha, tem assim uma visão grande, não pensa pequeno, discute muito os valores dos projetos. Ele é, assim, uma pessoa responsável que sabe onde buscar, tem um trânsito no governo do estado e federal bastante grande, é uma pessoa que deve ficar no consórcio.

Prudência

PERSEVERANÇA comenta sua atuação junto a secretaria do consórcio.

O que tem de fascinante na sociedade contemporânea e que nós temos hoje que o conhecimento não está mais no livro, na grande biblioteca da igreja, fechada a quatro chaves, que só podia ter acesso alguns iluminados, hoje o conhecimento está nas ruas, o conhecimento está on line e o conhecimento está, e nós temos a possibilidade de formar redes fantásticas de conhecimento. É claro que o conhecimento segue sendo muito policiado, é claro que o conhecimento segue sendo muito poder, por mais que nós tenhamos cada vez estejamos cercados de Universidades, ainda se utiliza o conhecimento de forma muito instrumental. Mas o fascinante do nosso tempo, e, isso para mim, é uma coisa muito fantástica é que a gente tem a possibilidade de abrir janelas com centenas de olhares, né? E então se pode ter contribuições muito fáceis, realmente muito fáceis, e nesse sentido, todos os problemas que se apresentam; primeiro porque a atividade é essa, é trabalhar com problemas e então a busca das soluções tem sido assim, para mim é um processo muito lindo porque na verdade eu sou um grande mediador, meu papel sou um grande (não completou). Uma vez um arquiteto italiano me chamou, disse que eu era um grande tecedor, e ele falava em espanhol tecedor e na verdade meu papel eu tenho costurado, buscado costurar as relações, buscar fios e ver como eles se articulam. E a gente vai tecendo as relações. E então, e esse tecido, no livro eu cito algumas das pessoas que contribuíram com a Quarta Colônia, pessoas que nos dão muita honra... Eu tenho aquela minha máxima; me desculpe o francês Descartes que para mim uma das coisas que mais me fascina essa coisa do teatro, é imaginar as coisas e ver as coisas na minha frente, fora da minha cabeça, como coisa concreta, então minha grande frase é: penso, logo existe. Descartes dizia: penso, logo existo, uma visão muito egocêntrica e muito iluminada. Portanto, como eu sou homem de práxis, então, eu vejo dessa forma!

Perseverança

A elaboração dos projetos no Condesus apresenta várias facetas, alguns nascem da Secretaria Executiva atenta e atuante às oportunidades que se abrem ao consórcio; outros projetos partem de uma das prefeituras e torna-se um projeto regional; algumas vezes um ou outro prefeito com maior ligação com a secretaria participam mais ativamente na elaboração. Contudo, todos os gestores afirmam que o caminho para concretização de um projeto desde sua proposta inicial é longo e eles estão preparados para enfrentar as adversidades, sem esmorecer.

Encaminha-se com um projeto. Batalha, manda papel e mais papel e mais influencia política e pá e pá. Chega na hora, tá tudo certo! Chega no final, o ministério cortou o recurso! As frustrações que eu acho que a gente passa dentro de uma prefeitura é o que acontece em qualquer situação pública. Briga, briga, briga, manda-lhe documento, manda de tudo que é necessário para a liberação do projeto. Coloca a engenharia a trabalhar, todos os setores e, muitas vezes, chega na hora e não sai. Acho que isso parte, acho que faz parte

Coragem

Alguma coisa, nós temos a frustração hoje, além do Pró-Guaíba, que é um projeto que ficou pela metade mas nós temos o conhecimento de porque ele ficou pela metade ... nós temos um recurso que está preso até hoje na Emater. Segundo as informações que recebi, hoje, ele já está empenhado e quando está empenhado, será liberado dentro de poucos dias, eu acredito que a gente não demora receba esse recurso para fazer frente a qualificação do grupo da rede de agroindústrias para a casa da Quarta Colônia, ...que ficou preso porque ele passou da Agricultura através da Emater e foi um pouco burocrático. Então só são frustrações, mas isso também acontece nas prefeituras mais isoladas... eu noto que quem não tem o conhecimento da coisa pública se frustra mais fácil. O secretário se frustra muito mais fácil que nós, nós prefeitos! O próprio PERSEVERANÇA, ele leva isso como uma carga muito pesada para ele, porque ele não conhece esse mecanismo da coisa pública, mas ele já está entrando também no carreiro. Vai conhecendo os trâmites, a burocracia, a falta de dinheiro do governo, as prioridades porque você não vai dar para agricultura se não tem para saúde, saúde e educação em primeiro lugar, então tem toda essa questão. Mas tudo administrável, né?

Trabalho

.. É claro. E os governos, estadual e federal, entendem isso. Sempre se pede o dobro para ganhar a metade ou um terço. Eles dividem o bolo lá. Um bolo grande, mas também têm muitos para pegar um pequeno pedacinho. Sempre foi assim e formatava sempre um grande projeto e saiam depois de acordo com tamanho de nós ... Convocava as reuniões e aí era discutido. Nós temos tal ministério, podemos buscar alguma coisa. O que nos vamos formatar, o que interessa aos nove. Casa popular, um grande centro comercial, a casa no santuário, isso. E assim todos os projetos foram assim esquematizados e sempre na proporção grande e depois, sai do tamanho que sai ... Aquela casa também apresentou lá um quartel, só que veio um quartelzinho. Mas é o suficiente para os nove. Vai ser aquilo lá!

Disciplina

Quem tem um pouquinho de conhecimento de administração pública não se frustra. Se tu fizer dez projetos, talvez tu consigas dois, três! Mas se tu fizer três, tu consegue um. Quanto mais projetos tiver, melhor aí tu vais negociar aquele melhor...num mínimo uns três, tu consegue recursos... isso aí até a própria secretaria .. dizendo desde o início até o final, não adianta fazer um ofício e chegar lá.

Prudência

Em suas reflexões, acima, PRUDÊNCIA alude ao fato de que aos prefeitos e gestores do consórcio não é passível de se admitir que cheguem em Brasília ou em Porto Alegre com apenas um ofício, tal qual uma carta de boas intenções. É preciso de um projeto bem elaborado.

Não fiquei frustrado por não conseguir. Claro! Isso discuti muito com o PERSEVERANÇA ... há uma consciência grande que a União está falida! O Estado está falido! Quando vou conseguir um recurso desses. Agora, se

não pede, sabe que não ganha. Pedindo consegue alguma coisa. Não pedindo é certo que não consegue. O consórcio é uma instituição pública, mas trabalha em conjunto e outra, deixa a administração trabalhar.

Prudência

ARTICULAÇÃO exprime sua revolta, mas não desanima.

Bom, a gente atribui a essa não conquista a circunstância político-econômica do nosso país. Na verdade, na verdade, o país, não é de hoje, é do governo anterior, vem concentrando os recursos em Brasília. Nós, os municípios, tiveram em 89, 90, 19,6% do bolo tributário nacional, tudo que se arrecadava de impostos, 19,6% retornava aos municípios brasileiros. Hoje, 13,1%, ou 13,2%, então perdemos 5%, quase 6%, ao longo dos anos. ... O que precisamos avançar é no percentual. Não! Eu nem queria avançar, queria era manter o que tinha há 10 anos atrás! O governo concentra em Brasília, em concentrando lá. Depois tem a cerimônia ... na quinta tem o lava-pés, vamos beijar mão, tem que ir lá beijar mão de ministro para poder ser recebido e atendido ... Claro como se dão às coisas no Brasil, a impressão que o leigo, leigo que eu digo, na militância política, partidária, administrativa, ele imagina que chegue em Brasília, apresente um projeto encaminhe e dali a uma semana sai dali. Não! Isso aí é ladainha, isso aí é uma novela, mais comprida que as da Globo, aquelas novelas que não tem fim da Globo que eles repetem, repetem, isso é muito mais comprido ainda, porque é audiência, é os órgão competentes maravilhosos com o projeto, mas aí tu tens uma segunda audiência, e aquilo alonga mais um pouco, e aí eles colocam numa possibilidade futura. Você vai de novo e já dessa possibilidade já esta quase uma certeza, ainda não é certeza, tem que estar no orçamento do próximo ano, às vezes um processo dura quatro, cinco, seis anos. Se você pensa de plantar e colher que nem uma lavoura? Não, não! Isso é uma lavoura muito mais demorada para produzir os frutos. Não é de um dia para outro!

Articulação

Atualmente, os gestores encontram-se resignados em função do desfecho de um de seus projetos, o de Redes de Produção e Comercialização de Produtos Agroecológicos da Quarta Colônia, a Casa da Quarta Colônia. Esta casa deverá abrigar os produtos comercializados pelos produtores rurais que participam do projeto do junto com o Sebrae e UFSM. Entretanto, como relatam os gestores:

... já era para estar pronto, funcionando, mas em função do governo do estado, do DAER, que isso é muito moroso. O dinheiro está na conta, os projetos prontos, compramos a propriedade, instalamos poço, tudo lá! Nós queríamos comprar no trevo. Porque o DAER entendia que não podia ser no trevo, porque não? No mínimo trezentos, quatrocentos metros pra lá do trevo ou pra cá do trevo. Deixamos de comprar ali! Compramos lá (gesticula DISCIPLINA apontando para a rodovia)! Quando assinamos o convênio, tudo prontinho, o dinheiro liberado para nós ir na CEF, liberar o dinheiro. Não, vocês não tem trevo!. Quando era no trevo pronto, não podia! Aí,

depois tem que ter o trevo, então, estamos parado, hoje, em função do trevo! Trevo custa cento e cinquenta mil reais! É inviável para os nove municípios fazer um trevo ... Então, a Engenharia do DAER não funcionou! Em vez de ter deixado nós escolhemos o trevo pelo grande fluxo que nós queríamos, que é um lugar onde o pessoal passa no trevo e ... fizemos todo o mapeamento, gerenciamento, pensando no trevo que o pessoal tem que acalmar e ele vai chegar. Só que aí o DAER disse que não! Só que agora a CEF diz que também não! ... Nós gastaríamos duzentos mil para fazer só o trevo. ...O dinheiro está ali! A área está comprada! O poço está feito! Tem que ter água potável, tudo feitinho! E quando chegou a liberação dos recursos, a Caixa disse não! Enquanto, não tiver um trevo, não vão liberar o dinheiro. Estamos brigando com o governo do Estado para ele fazer o trevo e ele concordou em fazer, só que isso é licitado, tem que ter o recurso, tendo um trevo ali! Mau gerenciamento do dinheiro público, o Estado tem uma visão e a União outra. Falta por ser muito grande isso e por ter poucas pessoas que enxergam. Nós pequenos enxergamos isso. Levamos ao conhecimento que tinha o trevo. Não, o trevo não! Vai, vai tumultuar! Não vai, porque os mesmos carros que passam naquele trevo vão passar no outro. Não tem cabimento. Mas não deixaram. Insistimos daquele negócio da frente do trevo, pra ir para lá e o resultado tá aí hoje! Resultado negativo, mais de ano isso parado. Nós fizemos o convênio ainda em dois ou três, passou todo 2004 e, hoje, em 2005, já no segundo mês do ano.

Disciplina

O Pró-Guaíba, você viu? Começamos há dez anos! Quer dizer, alguma coisa se avançou, agora vem à fase dois. O governo do Estado não tem recursos para a contrapartida, o Banco Mundial talvez ... então tão colocando recursos do só de contrapartida do Estado, então não tem e a participação dos municípios, dos produtores, é um processo que no primeiro momento quando você toma conhecimento, você chega na política e dá um certo desânimo, mas daí tu tem que entrar no esquema e ficar batalhando, batalhando. Às vezes, você é meio repetitivo, meio xarope. Bah! Esse gringo, esse prefeito que fica sempre insistindo! Essa associação, sempre batendo, batendo! Mas a pessoa, não sei se você acompanhou o nosso projeto do terminal de comercial aqui em Restinga Seca? ... Isso nós começamos há quatro cinco anos atrás, então quando nós fomos a Brasília, arrumamos dinheiro, tudo prontinho, aí chega aqui e o DAER diz não pode ser no trevo, na rótula porque prejudica. O município de Restinga Seca tinha arrumado, aí teve que trocar o terreno. Quando trocamos o terreno, longe do trevo mil metros, aí o DAER diz não precisar ter um trevo para chegar até ali. Aí mudou, nós estamos com o dinheiro há dois anos no caixa. Já o dinheiro para o terminal está na CEF, dos municípios da Quarta Colônia, do Condesus. Está lá parado esperando o DAER e o governo do Estado se acertar. Precisa ou não precisa trevo? A burocracia nossa, então, porque não vai num deputado, acontece o seguinte, o deputado diz alguma coisa, ... mas aí vem o .burocrático e diz não, mas a lei diz isso. foi ao Ministério Público, aí vem a Fepam, tem mais uma nova licença, não sei o que, é uma burocracia infernal! Isso já é feito de propósito pra quê? Não vou dizer que tudo seja de propósito, mas uma grande parte, não podemos negar que a Fepam tem que ter, para poder preservar o meio ambiente, ambientalismo, mas às vezes aqui eles fazem um trabalho tão lento, tão detalhado, com morosidade, para valorizar o trabalho deles e quanto mais demora mais eles se acham importantes, indispensáveis na vida brasileira, na vida gaúcha, então ficam atrapalhando e aquilo você vai de Heródes a Pilatos e volta para Heródes e vai e volta e sempre tem papel que falta e aí eles tem o poder de decisão que o projeto que nem a Rota do Sol do governo do estado, aquilo passaram vários governadores passaram e a Fepam não pode, porque não pode... porque o ministério Público quer dizer isso tudo fez com que todo o mundo se ache importante, todo mundo acha que é o dono da bola, para valorizar sua classe, sua função valorizar sem atividade

porque daí tem diárias, tem o corporativismo que fez com que se contrate mais gente, é uma série de coisas que fez com que infelizmente tudo gire em torno dos tecnocratas e acabe atrapalhando o andamento das coisas.

Articulação

Por exemplo, um exemplo claro e concreto: Caixa Federal! A Caixa Federal, ou seja, seguimos emperrados, ou seja, a Caixa exige, tá exigindo, só falta pedir para nós o recapeamentos da 287 (risadas)! Façamos todo o sistema de sinalização da 287, porque acontecer algum acidente nós sermos o culpado! Ela pode pedir também que nós tenhamos resolver, que mais? O acostamento! O acostamento da 287 é um horror! Eu quero ver se o Estado está pagando as estradas como deve ser feito, que exige a lei. E nós não estamos pedindo que descumpram a lei, só aquilo que eu dizia para o pessoal da Caixa, outro dia: tu pode pedir para o Carrefour, tu pode pedir aquilo que ele fez em Porto Alegre porque o investimento e o retorno do Carrefour é muito grande, é muito grande e o investimento feito ali é insignificante, o retorno que eles vão ter, né? Então iam mexer toda na organização daquela região de Porto Alegre. Então, ponto para Caixa! Subiu no meu conceito. Agora os postos de gasolina na 287. Tem um trevo na frente? Então, estão pedindo coisas para uma comunidade que precisa de alternativas sociais e econômicas, que precisa de geração de renda, que precisa lugar para comercialização cada vez mais articulados está propondo a articulação. Tudo se desfaz, porque um trevo? ... A Caixa quer o trevo e quer o cronograma de execução do trevo, o quando vai ser feito. E não vão dar as parcelas. Assim e não vão dar as parcelas se nós não dissermos assim termina dia tal! E se nós não terminarmos dia tal, eles não terminam de passar o dinheiro! Isso para mim é extorsão do pequeno, coisa que eu não faço para o grande. Isso são empecilhos. Quando a gente fala da pequena empresa que tem dificuldades isso e aquilo, de licenciamento, isso e aquilo, na verdade existe toda uma burocracia para não liberar, é claro que é melhor o dinheiro rendendo juros e correção na ciranda financeira do que não mão do poarete. Agora, quanto dinheiro é colocado na mão de empresas muito grande, e que não vão dar retorno para o Estado e tem isenção de vinte anos. Pode isso aí? Eu não sei onde está a lei? Ainda mais, empresas que são das melhores do mundo, recordes de faturamento e lucro, essa coisa toda e nós aqui tudo ... e dá dinheiro para eles e ainda, bah, ainda um fusuê nacional quando não se queira dar ... É o problema da agroindústria, mas é que eu perco espaço de comercialização, né tchê? É o problema da pequena agroindústria, ou seja, existe toda uma legislação legal que não foi aprovada, não houve uma busca de reformulação da legislação da pequena agroindústria. Porquê? Porque a gente está priorizando a grande indústria, porque a pressão da grande indústria é muito forte. Então, tu vai ver as pequenas industrias italianas, exemplo a Itália que é um país bastante desenvolvido, tem uma quantidade de pequenas aonde é rigoroso, rigorosa as exigências, mas o Estado prioriza elas, porque é a pequena indústria italiana que elas fazem a economia italiana. De fundo de quintal, familiar.

Perseverança

Por isso voltando à questão da agricultura, e aquele projeto do terminal de comercialização de hortifrutigranjeiros ali no Santuário, que Restinga é a sede simplesmente física, mas o trabalho é dos nove municípios no acesso junto a RS-287, onde nós poderemos incrementar. E aí acho que PERSEVERANÇA fez um bom trabalho com a equipe, montamos uma proposta que foi levada a vários ministérios. Que esse sim, é um programa que gostaria de vê-lo realizado num âmbito maior e é aonde vai realmente

contempla desde a propriedade lá do início da base, da primeira camada da produção e vai chegar até a comercialização ao consumidor. Esse projeto, isso acho que é uma ação importantíssima do consórcio faz, só que isso tem uma demanda muito grande e um volume alto de recursos e são recursos que tem que vir, evidentemente, boa parte a fundo perdido para poder viabilizar isso, mas também muita coisa pode ser financiada. Mas nós temos que preparar o cidadão, que é o produtor rural, que é o intermediário, é a cooperativa organizada de agricultores ou de comerciantes, que é o consumidor preparado para receber isto também, um produto que realmente tenha aceitação, que ele saiba que aquilo ali é de interesse dele, nós estamos buscando dentro da região. Então, esse projeto todo, projeto que tem um recurso já disponível hoje, no município de Restinga tá ali numa conta pública, só que infelizmente por tramite burocráticos a caixa complicou a questão da liberação, são várias empresas. infelizmente, eu tenho que desabafar assim porque a gente conseguiu. A frustração é grande, porque parece que por um lado o órgão público disponibiliza e por outro ele tenta frear para não haver liberação do recurso. A gente até coloca em dúvida, em muitas vezes me questionava a mim mesmo, mas qual o interesse do governo federal: num primeiro momento, ele libera recurso através de um ministério; no segundo momento, através do órgão que faz o financiamento, têm algumas diretrizes, algumas ações aquelas que têm que ser contempladas, a Caixa Econômica embarra porque exige um trevo. Então, você vê inúmeras obras privadas junto às rodovias e que não tem trevo nenhuma e foram feitas e, evidentemente, que não foram financiadas por recursos públicos, tem que deixar bem claro isso! Porque esse dinheiro era de uma empresa privada; não havia necessidade de liberação de recursos oficial! Mas eu acho assim muito entrave, para uma coisa que está bem justificada, para uma coisa que mostrou lideranças de todos os segmentos, de toda a região, que estavam imbuídos nessa proposta maior e chega exigem um trevo que tem investimento maior que a obra em si. Esta é a maior decepção que a gente tem. Quando a gente consultou o governo do Estado através do DAER, dizia que a gente não poderia fazer a obra junto ao trevo já existente. que é o atual santuário, que não permitisse numa distância de seiscentos metros nenhuma nova a instalação de uma obra física. Mas a gente providenciou uma área desapropriou uma área juridicamente, até fizemos um acordo amigável com a proprietária para poder instalar. Providenciamos tudo isso, quando foi que o recurso estava na Caixa para liberação, houve exigência de um trevo. Aí nos causou uma certa decepção e isso foram várias viagens a Porto Alegre junto a secretária dos Transportes, ao Governo do Estado através de uma audiência que tivemos com o próprio governador, todos os prefeitos com secretários executivos e, infelizmente, a coisa está ainda devagar. Parece que autorizaram agora, a gente fez um projeto assumindo compromissos, os prefeitos de fazer um trevo. Só que o custo da obra é uma coisa absurda, então essas limitações, esses trâmites burocráticos digo assim, é que fazem com que parece que é um jogo, um jogo do governo, num determinado órgão ele libera noutro impede para não haver a necessidade de liberar recurso.

Responsabilidade

PERSEVERANÇA resume o quadro de frustrações em função da morosidade bem como da falta de visão de longo prazo nos órgãos públicos.

... me faz lembrar aquela obra “Em nome da Rosa”, em que cada vez que saía um Edito do Papa, um edital do Papa. O padrezinho aquele que estava no meio das montanhas, nos Pirineus, ele recebe um século depois. O Papa já tinha morrido há muito tempo e ele recebe: olha, é proibido entrar Maria Madalena, nas festividades de Páscoa, porque ela cria muito riso na igreja, está proibido ela entrar! Mas ele cometeu um pecado durante 100 anos, o atraso da comunicação foi muito grande ... Então, essas flexibilidades, essas flexibilidades, esses campos são próprios da entidade pública permite caminhar, caminhar e voa um pouco também. E no caso do consórcio tem algumas coisa no caso do planejamento urbano. O planejamento urbano, eu venho insistindo desde Silveira Martins, antes do consórcio. O estatuto das cidades, vinte mil habitantes. O estatuto das cidades não proíbe, só que é um erro crasso isso, é um erro crasso. Quando tem 20.000 habitantes, já tem um conjunto de problemas. Não é o planejamento diretor, o plano diretor aquele clássico, aonde tu vê a cidade de forma rígida. Plano diretor é uma coisa dinâmica que vai permitindo ir retificando problemas e qualificando o teu plano. No nosso caso, os nossos municípios têm cometidos erros muitos graves. Que vão ser problemáticos no futuro e que o município não vai ter condições de mexer nessas áreas. Então, por que não os municípios recém-emancipados deveria haver uma lei estadual ou federal que exigissem que o município começasse com um plano correto. Ah, vocês vão se emancipar? Muito bem! A primeira ação é um plano diretor, né. Um plano de ação para o solo urbano, um plano vinculado a questão de gestão dos resíduos. Ou seja, que tu começas uma discussão de base. Mas não é assim, então. Na verdade, nós criamos um conjunto de problemas para sustentar a burocracia e de impedimentos e facilitações que acabam afastando os recursos públicos.

Perseverança

Diante da impossibilidade de executar um trevo no local, os gestores juntamente elaboram uma estratégia alternativa para as agroindústrias, que já operam de modo consorciado possam colocar seus produtos no mercado consumidor. Em julho deste ano, foi viabilizada a colocação dos produtos destas agroindústrias em uma das lojas de uma rede de supermercado de Santa Maria, o centro comercial mais próximo. Uma alternativa não previamente planejada, que diante dos entraves burocráticos e econômicos surge como estratégia não-programada para minimizar a situação (MINTZBERG, 2001).

Finalmente, os gestores vêem no consórcio uma construção a ser perpetuada e não admitem que este elo entre as nove prefeituras seja quebrado.

Espero que os novos prefeitos consigam manter a mesma relação que a gente mantinha nesses quatro anos.

Coragem

E tem dado certo e deve continuar o consórcio.

Prudência

Para que o consórcio continue como propõe os gestores acima, ARTICULAÇÃO e PRUDÊNCIA defendem um pensamento no longo prazo e mais amplo que o de um prefeito, como explica abaixo

... então coisa que nós começamos a pensar simples atrás, estamos começando agora a termos os benefícios aquilo que projetávamos há alguns anos. É uma caminhada constante, você não pode desanimar. Você tem que entender que a conjuntura social, econômica e política de nosso país é esta. Embora tenhamos saído de um governo neoliberal para um governo um pouco mais de centro-esquerda, na verdade mudou pouco. Praticamente, não mudou o sistema! A liberação de recursos, a verbas carimbadas dos deputados, é tudo mais ou menos, mais ou menos que tem um senhor interesse por trás disso, o deputado tem que votar favorável ao governo para o governo liberar ... (Para os projetos, os recursos se) não sai por um caminho sai por outro! ... Mesmo assim, não é difícil, o termo certo é difícilíssimo.

Articulação

Significa assim, oh, o gestor do consórcio tem que ter uma visão maior até do que o prefeito...tem que contentar nove municípios...

Prudência

Mesmo com as dificuldades para obter a liberação dos recursos e, algumas vezes, verem seus projetos adiados por anos, acreditam que o desânimo não pode fazer parte do ser-gestor do Condesus, pois como gestores públicos sabem contornar os percalços.

O consórcio é um processo de transformação ... então, todo o problema que se apresenta a gente vai atrás de soluções. E então eu vejo o problema como parte do cotidiano, isso aí é todo o dia e sempre vai aparecer essa maravilha ... Então, tu vê o nosso plano de ação, tu não viu o de 2005 (risadas)? O de 2005 repete de novo o projeto, eu sigo insistindo com o planejamento urbano, né?. Por exemplo; o recurso Pró-Guaíba nós fizemos um projeto muito grande! Que foi aprovado tâtátá, tititi e o Estado parou! Será que vai retornar? Mas nós precisamos seguir reivindicando, porque essa é uma alternativa interessante. ...Então, por exemplo inventário do patrimônio, o inventário do patrimônio histórico identificado. Esse projeto nós fizemos ano retrasado, tinha até um horizonte interessante, tinha até uma luz muito boa, não no fim do túnel, mas muito boa. Falhou, voltamos a insistir de novo este ano. Vamos tentar porque nós precisamos fazer o inventário técnico, definir todo o marco legal do patrimônio arquitetônico. São questões estruturantes, que é por parte do consórcios para o desenvolvimento regional. Quando tu fala em memória! Ah porque são comunidades italianas alemãs, ah por que o turismo. Turismo é uma atividade que trabalha a partir do patrimônio preservado, a partir patrimônio cultural e natural preservado. A partir da organização social qualifica ela,

potencializa ela e extrai desses elementos culturais que faz parte da história, da memória das pessoas alguns elementos que poderão ser produtos, alguns elementos poderão ser. Não quer dizer que vão comercializar memória, não! Alguns elementos poderão ser potenciais para o desenvolvimento local, geração de emprego essa coisa toda, que valorizem esse patrimônio. Aparentemente é necessário uma política cultural para o desenvolvimento de base. Eu gosto de repetir (risadas)!

Perseverança

... TRABALHO foi recolocado na presidência do Consórcio na semana passada. Acho que ... tem compromisso sério e eu vou tentar cobra .. como cidadão comum hoje. Cobra e ajuda! Porque tem que haver um investimento maior nesse sentido até como comitê, como bacia hidrográfica, para nós podermos reconstruir um processo aí de educação, mas essa educação num todo, sustentável não só para defender o meio ambiente, ser ambientalista de extrema, de bandeirinha na mão, não, não estou colocando isso. Estou colocando que nós temos que fazer atividades sustentáveis dentro de nossa região. Podemos continuar plantando arroz, outros plantando soja, plantando milhos, outros criando bois, mas nós temos que ter o jovem, o aluno, uma criança preparada ... Acho que o PERSEVERANÇA é a pessoa correta, tem capacidade para isso, mas vai depender muito dos prefeitos, dos dirigentes públicos, dos governos, levarem essa necessidade, essa demanda, discutirem no consórcio e daí por fim uma proposta para buscar recursos. Recursos têm. Tem ... tem no Ministério da Agricultura, mas tem que ser bem explicado. É lento. É coisa para cinco, seis, sete, oito, dez anos.

Responsabilidade

Para TRABALHO

É um jogo difícil, mas muito gostoso de fazer, principalmente porque nós temos tido sempre um final feliz.

Trabalho

A busca por compreensão da quarta essência, ser-gestor do Condesus é estar imerso em um processo, foi possível compreender que estes gestores não parte de formalizações estratégicas previamente definidas. Não há um planejamento formal que possa servir de guia para os gestores balizarem suas decisões. Não existe um processo de formação de estratégias tal qual previsto nas escolas prescritivas de programação estratégica (Escola do Design, Escola de Planejamento e Escola de Posicionamento), segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Os gestores do Condesus apresentam em sua configuração estratégica traços das demais propostas descritivas de formação estratégica, no qual ressaltam-se os modelos: Empreendedor, Aprendizagem, Poder, Cultural como predominantes nas

suas vivências de gestores. Através da compreensão das falas dos gestores e das observações realizada em campo foi possível entender que seus projetos estão adequados fortemente a um processo incremental e, eventualmente, segue uma orientação emergente (IDENBURG, 1993). Os projetos propostos, nas falas de DISCIPLINA, nascem como um fantástico, mas avançam para se tornarem um pequeno fantástico. Isso reflete o desejo de fazer algo com todos os requisitos, porém esbarra na liberação de recursos e o que é realizado tem proporções mais reduzidas. Alguns pontos não resolvidos em determinados projetos são levados a outros projetos, nascendo assim um grande encadeamento de projetos, uma cadeia sucessiva de autogeração de projetos como exposto por TRABALHO. Não há grandes discussões a cerca dos projetos a serem realizados, pois boa parte dos projetos é uma continuidade do projeto anterior, uma tentativa de cobrir pontos que não foram contemplados ou o fato de uma idéia levar a outra, segundo a lógica incremental proposta por Idenburg (1993).

Outro fator revelado, nesta essência, é o papel do Secretário Executivo como fator de sucesso para os projetos desenvolvidos no consórcio. Ter uma pessoa com o perfil de PERSEVERANÇA com dedicação integral aos problemas decorrentes do processo de gestão do consórcio foi salientado pelos gestores como determinante para o estágio atual do Condesus, uma aliança estratégica como mais de 9 anos de atuação (COLEMAN, 1990; LORANGE; ROSS, 1996; BACHMANN, 1998, CHILD, 1999; LYLES, 2001; MARIZ, 2002; BALESTRO; MESQUITA, 2002) e que segue se reinventando, como nas falas de PERSEVERANÇA:

É um processo fascinante de aprendizado, é um envolvimento muito orgânico, realmente muito orgânico ... nesse sentido dá muito prazer da missão que está sendo cumprida, mas como é um buraco sem fundo cada vez que se mexe nele mais ele é. Então, tu, constantemente, de cada ponta que tu abre é como se fosse um fecho de luz que entra pelo prisma, ou caleidoscópio, se abre e milhares de fochos são os mais variados e, às vezes, é desesperador porque não sabe qual delas tomar e, assim, o processo de tomar um viés é doloroso, mas tem que tomar aqueles que tu achas que são os mais significativos. Para mim, é um processo como sentimento, é uma coisa que me dá muito prazer.

Perseverança

Capítulo 7

E NO FINAL, UM RECOMEÇO...

Capítulo 7

E NO FINAL, UM RECOMEÇO...

A partir da vivência da autora como professora, pesquisadora, consumidora, moradora e cidadã de um centro urbano com carência de espaços de lazer e o fato de tal cidade estar localizada nas proximidades de uma região de imensa beleza e com um potencial ainda pouco explorado comercialmente, surgiram às inquietações e pré-reflexões iniciais que deram forma a este estudo. No início deste trabalho se perguntava como os pequenos produtores rurais e suas comunidades locais vêm conduzindo sua adaptação a essa nova sociedade, quais suas estratégias para sobreviverem em uma sociedade marcada por profundas mudanças? Quais mecanismos de ajuda foram criados para poder suportar a velocidade e o peso das mudanças de um mundo globalizado? O aparecimento de opções não-agrícolas passaria a ser a *salvação da lavoura*? Será que estão se organizando de maneira encadeada para promover seu desenvolvimento?

Tais questionamentos acerca da construção e conduções de estratégias adotada na região da Quarta Colônia, conduziram este estudo ao encontro de uma organização denominada Consórcio de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia (Condesus/Quarta Colônia), formado por nove municípios da região central do Rio Grande do Sul. Este consórcio privilegia a valorização e o resgate da identidade regional, a busca por educação ambiental e patrimonial e o desenvolvimento sustentável. Pesquisar esta experiência de desenvolvimento regional passou a ser objetivo perseguido neste estudo e buscou-se compreender tal experiência através do olhar de seus gestores, pois são eles que conhecem os percalços e as vitórias nesta experiência e o significado dela para a região.

O encontro de uma organização que preconiza a integração regional através de uma aliança de nove municípios aguçou a necessidade de se trabalhar dentro de uma perspectiva regional. O nome do Condesus/Quarta Colônia logo ficou evidenciado e o interesse foi emergindo, naturalmente, ao aprofundar o conhecimento sobre a proposta do consórcio. Assim, buscou-se através deste estudo, compreender o significado da experiência vivida pelos gestores do Condesus/Quarta Colônia.

Este estudo, por estar calcado em um método fenomenológico de pesquisa, apresenta limitações inerentes à pesquisa qualitativa. Uma pesquisa fenomenológica não se propõe a comprovar relações de causa e efeito, pois se pauta por experiências pessoais. As pessoas, os contextos e os grupos não podem ser reduzidos a variáveis ou relação de causa e efeito. Assim, as essências compreendidas como significativas para o Condesus não devem ser buscadas nos demais consórcios, o que se deve buscar é a essência de ser-gestor de um consórcio. Tais essências compreendidas neste trabalho, eventualmente, até poderão aparecer em outras experiências, mas não devem ser perseguidas como um modelo de ser de consórcio que deu certo. Recomenda-se a realização de futuras pesquisas feitas no sentido de compreender a experiência de ser-gestor de consórcios, pois se evidencia uma carência de pesquisa fenomenológica em organizações em geral, inclusive considerando outros stakeholders não considerados neste estudo.

Na fenomenologia, busca-se acessar a experiência vivida, consciente de que as explicações nunca são idênticas à experiência em si. Ao desenhar as descrições pessoais das experiências vividas, sabe-se que as experiências próprias de uma pessoa são também possíveis experiências de outras pessoas e é neste sentido que as descrições fenomenológicas têm um caráter universal, intersubjetivo. A idéia principal da pesquisa fenomenológica é “pegar emprestado” as experiências de outras pessoas, neste caso dos gestores do Condesus/Quarta Colônia, e as suas reflexões sobre a experiência de ser-gestor com o objetivo de compreender o significado profundo de um aspecto a experiência humana, no seu contexto total. Para a fenomenologia, apesar de constituir uma experiência pessoal, não exclui o valor intersubjetivo das suas aquisições. O dado a uma consciência pode, a priori, ser também ‘dado’ a toda outra; transformar formulações subjetivas em enunciados verdadeiros para todos os sujeitos. O significado ou essência de um fenômeno nunca é algo simples e unidimensional. O significado é multidimensional e multiconfigurado (VAN MANEN, 1990). Isto significa, portanto, que os temas extraídos de suas descrições experienciais, podem ter o significado que foi atribuído, mas não quer dizer que só tenha esse significado. Para Van Manen (1990), uma experiência vivenciada não me confronta como algo percebido ou representado; não é dada a mim, mas a realidade da experiência vivenciada está ali-para-mim porque dela eu me conscientizo reflexivamente, porque eu imediatamente a retenho como

pertencente a mim de alguma maneira. Somente no pensamento isso se torna objetivo. Sendo que a apropriação do significado de experiência vivenciada é sempre de algo passado que nunca pode ser entendido em sua total riqueza e profundidade, uma vez que a experiência vivenciada implica a totalidade da vida. A experiência vivenciada é o ponto de partida e de chegada da pesquisa fenomenológica. O objetivo da fenomenologia é transformar a experiência vivenciada em uma expressão textual de sua essência.

Retirar os temas das descrições experienciais obtidas foi um processo artesanal sobre o texto, inacessível a uma simples definição e a uma leitura padrão. A busca dos temas não foi um processo meramente objetivo, capaz de ser identificado e mensurado, mas foi um processo subjetivo em sua essência e natureza. Temas fenomenológicos podem ser entendidos como as estruturas da experiência. Assim quando se analisa um fenômeno, está-se tentando determinar o que os temas são, as estruturas de experienciar que compõem aquela experiência. Seria simplista, porém, pensar em temas como formulações conceituais ou declarações categóricas. Afinal de contas, é experiência vivida que se está descrevendo não pode ser capturada com abstrações conceituais, segundo Van Manen (1990).

Este estudo teve como objetivo a compreensão do significado da experiência vivida pelos gestores envolvidos no Condesus/Quarta Colônia, para atingir o objetivo proposto foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa aos gestores

- O que significa para você ser gestor do Condesus/Quarta Colônia?

Com este o objetivo como guia e esta pergunta de pesquisa a ser realizada aos gestores, foi realizado a aproximação com a organização em pauta e seus gestores. Foram quatro meses de contato com a organização, no qual os dois primeiros meses foram realizados estudos sobre a organização em si, seu funcionamento, seus projetos, enfim uma imersão em seu mundo para que nos dois meses subseqüentes fossem realizadas as entrevistas com os gestores desta organização. Ressalta-se que nos dois primeiros meses de contato com a organização serviram para realização da observação de campo. Uma experiência gratificante, pois permitiu a pesquisadora uma aproximação com a vivência diária da organização e seus gestores. Isso proporcionou entre outras coisas colocar a pesquisadora em pauta com os projetos organizacionais, como uma etapa de nivelamento da pesquisadora, propiciando o entendimento dos projetos

desenvolvidos, os projetos em andamento e aqueles que não foram realizados por algum motivo. Colocar-se dentro do universo dos gestores facilitou, posteriormente, as entrevistas para obtenção das descrições experienciais, visto que se dominava a linguagem corrente e isso não obstruía as entrevistas. Quando as entrevistas ocorreram pode-se concentrar nas descrições experienciais dos gestores, mantendo uma forte orientação para o fenômeno de interesse. Esta fase de campo do estudo foi gratificante. A acolhida que a pesquisadora teve na organização, sem ressalvas ou reservas por parte dos gestores e a disposição dos mesmos em contribuir com a pesquisa revelando seu mundo e seu modo de agir foi um privilégio, uma honra.

Procurando responder a pergunta formulada, pode-se compreender o significado da experiência vivida pelos gestores do Condesus/Quarta Colônia através de quatro essências significativas: a superação, sentir-se forte, estar orgulhos e ser um processo.

Quanto à essência da superação, observou-se que os gestores apontavam dois momentos dentro da perceptiva de ser-gestor do Condesus/Quarta Colônia. O primeiro momento pode ser observado ainda nos primórdios do consórcio quando predominava desconfiança e medos entre os seus gestores. Como apontado pelos gestores no capítulo anterior.

Em um determinado momento, foi possível uma superação desta desconfiança e deste medo inicial. Ficou claro neste estudo a relevância do denominado caso emblemático, quando os gestores foram favoráveis a compra de uma retroescavadeira para um dos nove municípios consorciados, que não havia sido beneficiado com os recursos para tal, como os demais haviam sido. Caso esse, que todos os gestores em suas descrições experienciais puderam refletir sobre o ocorrido. Este ponto foi crucial para a continuidade do consórcio, nele obteve-se a superação dos conflitos iniciais, desconfianças e medos, deu-se um passo adiante para o arrefecimento das desconfianças e, assim, criou-se um clima maior de confiança no consórcio (COLEMAN, 1990; LORANGE; ROSS, 1996; BACHMANN, 1998, CHILD, 1999; LYLES, 2001; MARIZ, 2002; BALESTRO; MESQUITA, 2002). Passado isto, foi possível notar a existência de um segundo momento na vivência dos gestores, um novo período de confiança. Não que todos os conflitos fossem superados e desaparecessem das veias organizacionais do Condesus, mas com o caso emblemático foi possível a existência de um clima de confiança.

Destacou-se os argumentos de Follet e Child (GRAHAM,1997) sobre o conflito. O Condesus com dez anos consolida-se como um Consórcio, pois enquanto aliança estratégica (YOSHINO; RANGAN, 1996; KLOTZLE, 2002) - a qual segundo as descrições experienciais está isenta de conflitos partidários - passou a fornecer segurança institucional exigida para o seu desenvolvimento e alcança um grau de confiança cada vez maior entre os parceiros, com disposição para o longo prazo, conforme Child (1999) e Lorange e Roos (1996) Vencendo os primeiros cinco anos críticos, denominados de fase da implementação por Bleeke e Ernest (1995; CHILD, 1999) e Mariz (2002), nos quais conforme já observado 50% das alianças são interrompidas.

Outra essência resultado desta pesquisa é que os gestores do consórcio passaram a sentirem-se fortes com o Condesus. Através das descrições experienciais dos gestores foi possível compreender a essência da força em cinco movimentos complementares. Nesta essência os gestores estão cômnicos de sua força através do consórcio, ressentem-se de não ter chances sozinhos e vangloriam-se de que com o consórcio têm força para pedir e serem atendido.

Os gestores evidenciam a força do Condesus em termos de consórcio intermunicipal e sempre procuram ressaltar o consórcio por sua função da integração (efetivamente obtida) e por sua secretaria executiva ativa (como foi destacado na essência do processo). A essência da força permite compreender a visão dos gestores sobre como eles se percebiam quando eram apenas gestores municipais e como se percebem no papel de gestores de um consórcio que pensa sua região. Em todos os gestores suas vivências encaminham para uma visão de um município isolado, como um elo enfraquecido, no qual o gestor aparentemente é destituído de poder (HARBY; CLEGG, 2001). Estes gestores ao unir em uma estrutura em rede, formalmente organizada, passam a sentirem-se detentores de uma poder maior, passam a compreenderem-se como fortes e a experienciar o impacto que causa com essa força. Ressaltou-se o temor dos gestores quanto ao Condesus tornar-se um organismo maior que as prefeituras em função dos recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; PFEFFER, 1981; MINTZBERG, 1983; MORGAN, 1996), com o receio que isto venha ser utilizado como de maneira ilegítima para obtenção de poder (HARDY; CLEGG, 2001).

A terceira essência compreendida como significativa na experiência vivida do ser-gestor do Condesus/Quarta Colônia foi a de estar orgulhoso do consórcio.

Inicialmente, o orgulho aparece, nas vozes dos gestores, pelo fato do Condesus ter procurado ao longo de seus projetos resgatar e valorizar a cultura de sua comunidade. Isto foi de certa maneira uma provocação à comunidade e ela respondeu com o sentimento de orgulho por pertencer à Quarta Colônia.

O Condesus com o tempo ganhou maior visibilidade em suas ações e passou a ser visto com um modelo, um referencial pelos demais municípios. Com o orgulho da comunidade resgatado, agora os gestores sentem-se plenos para poderem se orgulhar também de sua comunidade e de seus feitos como gestores do Condesus.

Dentro da essência da força foi levantada a questão de outros municípios solicitarem sua inclusão no Condesus e os gestores respondem negativamente, indo de encontro com o proposto por Leite, Gomide e Silva (2001), para os quais a presença de municípios heterogêneos prejudicaria a identidade obtida na caminhada de criação e consolidação deste consórcio. Aos olhos dos gestores, as diversas comunidades que compõem o consórcio ao verem suas culturas resgatadas e valorizadas passaram a se aceitarem melhor e de tal sorte que os prefeitos-gestores refletiram este orgulho para dentro da cultura corporativa do consórcio (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001) bem como também permitiu o arrefecimento dos conflitos maiores.

O orgulho provoca a ligação com elementos identitários profundos, (BERGAMINI, 1990; MOTTA; VASCONCELLOS, 2002). O resgate da cultura das comunidades que compõe o Condesus, a sua inserção em projetos de valorização da inculturação ou internalização, permite a comunidade da Quarta Colônia viver, hoje, na sociedade hibridizada de Cancline (1995) sem vergonhas de sua imagem e de sua história. Foi observado que o resgate e a valorização da cultura para o Condesus, não estão tipificados como um resgate do passado para “vender memória” como foi criticado por Froehlich (sd).

Ainda dentro desta terceira essência, os gestores destacam seu papel como gestores (GOFFMAN, 2003; MOTTA; VASCONCELLOS, 2001) ampliando seu centro de decisão. O papel de ser-gestor regional é um dos elementos fundadores da cultura corporativa do Condesus e está sendo perpetuado através dos encontros com novos prefeitos (SCHERMERHORN, JR.; HUNT, OSBORN, 1999; SCHEIN, 2001; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001; MOTTA; VASCONCELLOS, 2002). Neste encontro ocorre um ritual no qual os prefeitos neófitos são catequizados no consórcio, tendo em vista a preocupação dos prefeitos atuais com a manutenção do

consórcio face sua importância para o desenvolvimento regional. Até mesmo aqueles prefeitos que não foram reeleitos, participam e defendem a idéia do Condesus, pois acreditam em seus ideais, demonstrando que a cultura organizacional advém dos atores sociais que a compõem (SMIRCICH, 1983; AKTOUF, 1993; MORGAN, 1996; MOTTA; VASCONCELLOS, 2002).

A quarta essência obtida através das descrições experienciais aponta para o ser-gestor do Condesus como estando imerso em um processo, no qual ocorrem adaptações e incrementalismo lógico (QUINN, 1980; IDENBURG, 1983) em seus projetos de ações. O entendimento que eles têm de ser-gestor do consórcio é de que não existe um fim, mas sempre uma busca. Então, ser-gestor é qualificar projetos, é esperar os recursos, é frustrar-se com a não vinda dos recursos, é não se deixar abater e qualificar outro projeto (às vezes replicando o mesmo, que não foi anteriormente atendido por falta de verbas), é ter uma secretaria qualificada e atualizar-se permanentemente, pois estão imersos em um processo de auto-organização permanentemente (WHEATLEY, 1999; BAUER, 1999; MORIN; LE MOIGNE, 2000; CAPRA, 2001; MATURANA; VARELA, 2001; MORIN, 2001; CAPRA, 2002).

Os gestores falam de suas participações na montagem dos projetos do consórcio e atribuem ao secretário executiva a responsabilidade e os créditos pelo sucesso dos projetos do Condesus. Durante o processo de gestão do Condesus, as adversidades enfrentadas por um determinado projeto em tramitação são inúmeras, tornando o processo longo contudo ser-gestor do Condesus é não esmorecem, é estar preparado para as adversidades.

Foi observado que das frustrações surgem novas estratégias (não-programadas) para dar vazão aos projetos em andamento, tal qual prevista por Mintzberg (2001). Estes gestores não parte de formalizações estratégicas previamente definidas, não há um planejamento formal que possa servir de guia para os gestores balizarem suas decisões, não existe um planejamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Os gestores do Condesus apresentam em sua configuração estratégica traços das demais propostas descritivas de formação estratégica, no qual ressaltam-se os modelos: Empreendedor, Aprendizagem, Poder, Cultural como predominantes nas suas vivências de gestores. Através da compreensão das falas dos gestores e das observações realizada em campo foi possível entender que seus projetos estão

adequados fortemente a um processo incremental e emergente (IDENBURG, 1993). Os gestores voltam-se para um pensamento no longo prazo para superar os percalços pelos quais passam os projetos do Condesus.

Outro fator revelado, nesta essência, é o papel do Secretário Executivo como fator de sucesso para os projetos desenvolvidos no consórcio. Ter uma pessoa com o perfil de PERSEVERANÇA com dedicação integral aos problemas decorrentes do processo de gestão do consórcio foi salientado pelos gestores como determinante para o estágio atual do Condesus, uma aliança estratégica como mais de 9 anos de atuação (COLEMAN, 1990; LORANGE; ROSS, 1996; BACHMANN, 1998, CHILD, 1999; LYLES, 2001; MARIZ, 2002; BALESTRO; MESQUITA, 2002) e que segue se reinventando

Este estudo proporcionou a compreensão a respeito do vivência do ser-gestor no Condesus, um consórcio de pequenos municípios no interior do Rio Grande do Sul. Com ele foi possível uma aproximação da autora com a comunidade da Quarta Colônia, que permitiu a compreensão do significado de ser-gestor do Condesus, bem como o significado do próprio Condesus para os municípios envolvidos.

Considera-se que este estudo possibilita um amplo espaço para novos trabalhos relacionado ao tema. No que se refere à pesquisa, acredita-se que a presente pesquisa contribuiu para o fortalecimento dos temas: desenvolvimento sustentável, poder, cultura, estratégia, ambiente e organização, fenomenologia e sua integração com a compreensão do ser-gestor de um consórcio. Reconhecendo a importância da fenomenologia para o exercício de compreensão do ser-gestor. Novos estudos fenomenológicos são bem-vindos buscando compreender a gestão dos consórcios, tanto aqueles que foram bem-sucedidos quando aqueles que fracassaram.

Em relação ao ensino, esta pesquisa procurou obter uma compreensão mais profunda do ser-gestor e dos significado dessa vivência e desvelar seu processo para trazer contribuições no ensino. Além disso, esta pesquisa tem o crédito de aproximar a Universidade em que a autora leciona da sua comunidade regional. Vários frutos já surgiram dessa relação, como estágios, pesquisas, seminários e muito ainda está porvir, um novo recomeço.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Afrânio Carvalho. Redes cooperativas de pesquisa. In: Encontro Anual da ANPAD, 25., Rio de Janeiro, 2001. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001. CD-ROM.

AGUIAR, Sonia de. *Farmácia de pensamentos*. Rio de Janeiro, Relume Dumará, 1999.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (coord). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v.2. São Paulo: Atlas, 1993.

ALDRICH, Howard E. *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

_____. PFEFFER, J. Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, v.2, p.79-105, 1976.

ALMEIDA, Joaquim A., FROEHLICH, José M., RIEDL, Mário (orgs.). *Turismo rural e desenvolvimento sustentável*. Campinas: Papirus, 2000.

_____.; RIEDL, Mário (org.) *Turismo rural: ecologia, lazer e desenvolvimento*. Bauru: EDUSC, 2000.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. *Adaptação estratégica em organizações universitárias: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina*. 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ALVES F., Antônio. *Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina*. 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANTONELLO, Ide Vitória. *Quarta Colônia Italiana: como atrativo turístico e cultural*. 1995. Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Santa Maria-RS.

ASTLEY, W Graham; VAN DE VEN, Andrew H. Central perspectives and debates in organizational theory. *Administrative Science Quarterly*, v.28, p.245-273, 1983.

ASSOCIAÇÃO ITALIANA DE SANTA MARIA. *Corso di língua e cultura italiana*. Santa Maria, 2002, Livello II.

BACHMANN, Reinhard. Trust: conceptual aspects of a complex phenomenon. In: *Trust within and between organizations*. Bachmann, Reinhard.; Lane, Christel. (org) Oxford: Oxford University Press 1998.

BALESTRO, Moisés V.; MESQUITA, Zilá. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: Encontro Anual da ANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2001. CD-ROM.

BARNARD, Chester. *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARNEY, Jay B.; HERTERLY, William. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, Stewart; et al. (org.) *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. v.3 .São Paulo: Atlas, 2004.

BAUER, Rubem. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

BLEEK, Joel; ERNEST, David. Is your strategic alliance really a sale? *Harvard Business Review*. n. 95102, p.97-105, 1995.

BELK, Russel W. Hyperreality and globalization: culture in the age of Ronald McDonald. *Journal of International Consumer Marketing*, 8, n. 3-4, p 23-37, 1995.

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação no trabalho*. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 1985.

BICUDO, Maria Aparecida V. Sobre a fenomenologia. In: BICUDO, Maria Aparecida; ESPOSITO, Vitória. *Pesquisa Qualitativa em Educação: um enfoque fenomenológico*. Piracicaba: Unimep, 1994.

BORENSTEIN, Carlos R. *A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul*. 1996. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRONZO, Marcelo. Gerência da Rede de Suprimentos e Segmentação Estratégica de Fornecedores na Cadeia Produtiva da Fiat Automóveis do Brasil. In: Encontro Anual da ANPAD, 25., Rio de Janeiro, 2001. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001. CD-ROM.

BRUNO, Marcos A.C.; VASCONCELLOS, Eduardo. Eficácia da aliança tecnológica: estudo de caso no setor químico. *Revista de administração*, São Paulo, v.31, n.2, p.73-84, abril-jun, 1996.

BUARQUE, Sérgio C. *Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

BURRELL, Gibson. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, Stewart; et al. (org.) *Handbook de estudos organizacionais*:

modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. v.1.São Paulo: Atlas, 1998.

_____. MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

DAFT, Richard L. *Organization theory and design*. 2.ed. St.Paul: West Publishing, 1986.

_____. *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DE BONI, Luiz A., COSTA, Rovídio. *Os italianos no Rio Grande do Sul*. 3.ed. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia, 1984.

CABRAL, Augusto C.de A. Novos arranjos cooperativos: aliança estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, Suzana B. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

CALAS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Voicing Seduction to Silence Leadership. *Organization Studies*, vol. 12, no. 4, pp. 567-602, 1991.

_____. Re-writing Gender into Organizational Theorizing: Directions from Feminist Perspectives. In: Reed, Michael and Hughes, Michael (Eds.) *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*. London: Sage, 1992.

_____. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart; et al. (org.) *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. v.1.São Paulo: Atlas, 1998.

CANCLINE, Nestor. *Consumidores e cidadãos*. Rio de Janeiro, UFRJ Ed., 1995.

CÂNDIDO, Gesinaldo A. *Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras*. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 2001.

_____. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.

CASAROTTO F., Nelson; PIRES, Luis H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASAROTTO, Rosangela M. *Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação*. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, Clóvis (org) *Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas*. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. *Desenvolvimento e natureza: estudo para uma sociedade sustentável*. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1998.

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure*. Boston: MIT Press, 1962.

_____. *The visible hand: the managerial revolution in America business*. Cambridge, Harvard University Press, 1977.

CHILD, John. *Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangeiras*. In: RODRIGUES, Suzana B. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

_____.; HAVENS, Sally. *Gerenciando redes corporativas dos Estados Unidos a china*. In: In: FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JR. (org). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____.; SMITH, Chris. The context and process of organizational transformation Cadbury Limited in its sectors. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p.565-593, nov. 1987.

CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol.1., 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COCCO, Guisepe et al. (org). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

COLEÇÃO OS PENSADORES – *Pavlov e Skinner*. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

COLEMAN, James S. *Foundations of social theory*. Cambridge: Belknap Press, 1990.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso Futuro Comum*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E SESENVOLVIMENTO (1992: Rio de Janeiro). *Agenda 21*. 2.ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1997.

Congresso Internacional sobre Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável (CITURDE), I Congresso Internacional sobre Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável, 2000: Santa Maria. *Anais*. Santa Maria: EDUFMSM, 2000.

Congresso Internacional sobre Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável (CITURDE), III Congresso Internacional sobre Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável, 2002, Santa Cruz do Sul. *Anais*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.

CONSÓRCIO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA QUARTA COLÔNIA. Faxinal do Soturno. *Ata da reunião 05 de agosto de 1996*. Livro 01, p.1.

CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. (org.) *Co-operative Strategies and International Business*. Lexington: Lexington Books, 1988

COSTA, Rovídio (org). *Imigração italiana: vida, costumes e tradições*. Porto Alegre: Sulina, 1974.

CRAINER, Stuart. *Grandes pensadores da administração*. São Paulo: Futura, 2000.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F.; SHIPP, Shannon H. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm. *British Journal of Management*, v.7, p.203-218, 1996.

CRISTÓVÃO, Artur. Mundo rural: entre as representações (dos urbanos) e os benefícios reais (para os rurais). In: RIEDL, Mário, ALMEIDA, Joaquim A., VIANA, Andyara L.B (orgs.). *Turismo rural: tendências e sustentabilidade*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.

CROZIER, Michel. *O fenômeno burocrático*. Brasília: UnB, 1981.

_____.; FRIEDBERG, Erhard. *L'acteur et le système*. Paris: Seuil, 1977.

CRUZ, Maria do Carmo Meirelles Toledo. Consórcios intermunicipais de saúde, educação e assistência social no Estado de São Paulo. In: *Informativo CEPAM*,

Consórcio: uma forma de cooperação intermunicipal. São Paulo: Fundação Prefeito Faria Lima – Cepam. Unidade de Políticas Públicas – UPP, v. 1, n.2, 2001.

CUNHA, Cristiano J.C.A. *Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento*. Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

CYERT, Richard M., MARCH, James G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963

DADALTO, Maria Cristina. Da Colônia ao Aglomerado Industrial: O Caso do Relacionamento Social-Econômico-Gerencial Interfirmas da Indústria do Vestuário de Colatina. In: Encontro Anual da ANPAD, 25., Rio de Janeiro, 2001. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001. CD-ROM.

DARTIGUES, André. *O que é fenomenologia?* 7. ed. São Paulo: Centauro, 1996.

DEMO, Pedro. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas, 1998.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v.48. p.147-160, 1983.

ESCRIVÃO F., Edmundo. *A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de porte médio*. 1995. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FARIA, Alexandre. Redes e Cooperação Vertical sob uma Abordagem Reflexiva de Realismo Crítico: Repensando Relativismo e o Debate entre Organizações e Estratégia. In: Encontro Anual da ANPAD, 25., Rio de Janeiro, 2001. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001. CD-ROM.

FAULKNER, David. *Internacional strategic alliance: co-operating to compete*. UK:Mc Graw-Hill International, 1995.

FENSTERSEIFER, J.E., DROUVOT, H., TIBERGHIE, R. e ULHARUZO, C. O papel das redes de cooperação na política tecnológica das pequenas e médias empresas. In: Encontro Anual da ANPAD, 21., Angra dos Reis, 1997. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1997. CD-ROM.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

FISCHER, Tânia; MAC-ALLISTER, Mônica. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart et.al. (org). *Handbook de estudos organizacionais : reflexões e novas direções*. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M.. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimento em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA JR., Moacir de M. (org). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____.; OLIVEIRA JR., Moacir de M. (org). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Sônia. Gestão das Redes de Políticas. In: Encontro Anual da ANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2001. CD-ROM.

FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. 7.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1997.

_____. *Microfísica do poder*. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.

FRENCH, John R.P.; RAVEN, Bertram. *The bases of social power*. New York: Harper and Row, 1968.

FREEMAN, R.Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governace. *California Management Review*, v. XXXV, n.3, spring, 1983.

FROELICH, José Marcos. *Turismo rural e agricultura familiar: explorando (criticamente) o cruzamento de abordagens e estratégias para o desenvolvimento local*. <http://www.ufsm.br/desenvolvimentorural/25pdf.sd>

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO RIO GRANDE DO SUL (FEE-RS). Disponível em: <<http://www.fee.tche.br.>> Acesso em: junho de 2005.

FUTRELL, C. M. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.

GALBRAITH, John.K. *Anatomia do poder*. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GERSTEIN, Marc S. e SHAW, Robert. Arquiteturas organizacionais para o século XXI. In: NADLER, David; et al. *Arquitetura organizacional:a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GIANSANTI, Roberto. *O desafio do desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atual, 1998.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Atlas, 1999.

GOFFMAN, Ervin. *A representação do eu na vida cotidiana*. 11.ed. São Paulo: Vozes, 2003.

GOLDENBERG, Míriam. *A arte da pesquisa*. Rio de Janeiro: Record ,2000.

GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAHAM, Pauline (org). *Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologia qualitativa na sociologia*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

HALL, Colin Michael. *Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos*. São Paulo: Contexto, 2001.

HALL, Richard H. *Organizações, estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

_____. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. *Ciencia y sociedade*, v. 25, n. 4, out-dez, p.376-441, 1990.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HARBISON, John R.; PEKA, Jr., Peter. *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart et.al. (org). *Handbook de estudos organizacionais : reflexões e novas direções*. v.2. São Paulo: Atlas, 2001.

HERBINIAK, Lawrence G; JOYCE, William F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinist. *Administrative Science Quarterly*, n.30, p.336-349, 1985.

HICKSON, David J. et al. Organization: is technology the key? *Personnel Management*, p.21-26. 1970.

HUTTER, Lucy M. A imigração italiana no Brasil (séculos XIX e XX): dados para a compreensão desse processo. In: *A presença italiana no Brasil*, vol.I, Porto Alegre: Escola Superior de Teologia, 1987.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. *Long Range Planning*, v.26, december, 1993.

INFORMATIVO CEPAM, *Consórcio: uma forma de cooperação intermunicipal*. São Paulo: Fundação Prefeito Faria Lima – Cepam. Unidade de Políticas Públicas – UPP, v. 1, n.2, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: junho de 2005.

ITAQUI, José. Educação patrimonial e desenvolvimento sustentável. *Ciênc.let.*, Porto Alegre, n.27, p.229-245, jan/jun, 2000.

_____.; VILLAGRÁN, Maria A. *Educação patrimonial: a experiência da Quarta Colônia*. Santa Maria: Pallotti, 1998.

JARA, Carlos Julio. *Repensando o desenvolvimento comunitário: o essencial sempre é invisível*. 1998. (mimeo).

JÚLIO, Carlos A.; SALIBI N., José (org.) *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002.

JUNQUEIRA, Ana Thereza. *Consórcio intermunicipal: um instrumento de ação*. Revista Cepam, São Paulo, v.1, n.2, abr./jun., 1990, pp. 29-35.

KANTER, Rosabeth M. *When giants learn cooperative strategies*. Planning Review, vol.18, n.1, jan-fev, 1990.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KOLTZLE, Marcelo Cabus. *Alianças estratégicas: conceito e teoria*. RAC., v.6, n.1, jan/abr. p.85-104, 2002.

LAUMANN, Edward O.; GALASKIEWICZ, Joseph; Marsden, Peter. Communitystructure as interorganizational linkages. *Annual Review of Sociology*, v. 4, o. 455-484, 1978.

LEFF, Enrique. *Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder*. Petrópolis: Vozes, 2001.

LEIS, Hector Ricardo. *O labirinto: ensaio sobre o ambientalismo e globalização*. São Paulo: Gaia, 1996.

_____.; D'AMATO, José Luis. O ambientalismo como movimento vital: análise de suas dimensões histórica, ética e vivencial. CAVALCANTI, Clóvis (org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Cortez, 1995.

LEITE, Carlos Corrêa; GOMIDE, Cristina de Mello; SILVA, Isabete Gabriel da, Consórcios intermunicipais: modelo organizacional. In: Informativo CEPAM, *Consórcio: uma forma de cooperação intermunicipal*. São Paulo: Fundação Prefeito Faria Lima – Cepam. Unidade de Políticas Públicas – UPP, v. 1, n.2, 2001.

LEONELLI, Domingos. *Uma sustentável revolução na floresta: notas sobre a governabilidade e Agenda 21 no Amapá*. São Paulo: Viramundo, 2000.

LEWIN, Arie; VOLBERDA; Henk. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, v.10, n. 5, p.519-534, sept./oct. 1999.

LEWIS, Jordan D. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOIOLA, Elisabeth, MOURA, Suzana. *Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais*. In: *Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais*. Tânia Fischer (Org.). Rio de Janeiro: FGV, 1996;

LORANGE, Peter; ROSS, Johan. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

LUCENA, Eduardo de A. *A natureza da aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis*. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

LYLES, Marjorie. *Aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento em joint ventures internacionais*. In: FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JR. (org). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO, Nelson Santos. *O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina*. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MANFROI, Olívio. *A colonização italiana no Rio Grande do Sul: implicações econômicas, políticas e culturais*. Porto Alegre: Grafosul, 1975.

_____. Italianos no Rio Grande do Sul. In: *A presença italiana no Brasil*, vol.I. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia, 1987.

MARIZ, Luiz Alberto da Costa. Explorando os Limites do Conceito de Confiança Interorganizacional: o Caso de Redes de Desenvolvimento Tecnológico. In: Encontro Anual da ANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2001. CD-ROM.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de Guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart et.al. (org). *Handbook de estudos organizacionais* : reflexões e novas direções. vol.2. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTÍNEZ-ALIER, Joan. Justiça ambiental (local e global). In: Clóvis Cavalcanti (Org.). *Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas*. São Paulo: Cortez, 1997.

MARTINS, S. *Limites del desarrollo sostenible en América Latina en el marco de las políticas de (re)ajuste económico*. Pelotas: UFPel Ed., 1995.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Athena, 2001.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa R. *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura, 2003.

MELLO, Rodrigo B. *Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras de edificações*. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MERLEAU-PONTY, Maurice. *Fenomenologia da Percepção*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MILES, Robert H. *Coffin nails and corporate strategies*. New Jersey: Prentice Hall, 1982.

MILES, Raimund E.; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative data analysis: a source book of new methods*. Beverly Hill: Sage, 1984.

MINAYO, Maria Cecília de S. et.al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

MINTZBERG, Henry. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

_____. *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel, 1992.

_____. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The free press, 1994.

_____.; MCHUGH, Alexandra. *Strategy formation in an adhocracy*. Administrative Science Quaterly, v.30, p.160-197, 1985.

_____.; et.al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____.; QUINN, James B. *O processo da estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. *O mito do desenvolvimento sustentável*. 1999. 255f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory*. Administrative Science Quarterly, 1980, p. 605-621.

_____.; SMIRCICH, Linda. *The case for qualitative research*. Academy of Management Review, v.5, n.4, p.491-500, 1980,

MOREIRA, Daniel. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOREIRA, Marco Antonio. *Teorias de aprendizagem*. São Paulo: EPU, 1999.

MORIN; Edgar; LE MOIGNE, Jean-Loui. *A inteligência da complexidade*. São Paulo: Peirópolis, 2000.

_____. *Introdução ao pensamento complexo*. 3.ed. Lisboa: Institutuo Piaget, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes, *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____.; VASCONCELOS, Isabella. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MULLER, Marcos L. Vittorio Höfle - *Uma Filosofia da Crise Ecológica*. Cadernos de história e filosofia da ciência, Campinas - UNICAMP, v. 3, n. 6, p. 1-53, 1996.

NADLER, David; et al. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NARULA, Rajneesh; HAGEDOORN, John. *Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements*. Technovation, vol. 19, p. 283-294, 1999.

NOHRIA, N; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1992.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

OLIVARES, José Enrique. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.9, n.3, jul./set. 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Gouveia. As alianças estratégicas e as pequenas e médias empresas: uma análise a partir de três estudos de caso no comércio varejista de Fortaleza. In: Encontro Anual da ANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002. CD-ROM.

OLIVEIRA, Luiz Carlos Pistóia. *A estratégia como estratégia (ploy): um estudo de caso na indústria da construção civil – setor de edificações*. 2000. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. et.alli. Transferência de Conhecimento e Best Practices em Redes Corporativas Globais. In: Encontro Anual da ANPAD, 25., Rio de Janeiro, 2001. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001. CD-ROM.

OLIVO, Clair J. *Sustentabilidade de condomínios rurais formados por pequenos agricultores familiares: análise e proposta de modelo de gestão*. 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ORSSATTO, Carlos Henrique. *A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial*. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PEARCE, Douglas G. *Desenvolvimento em turismo: temas contemporâneos*. São Paulo: Contexto, 2002.

PERROW, Charles. *Análise organizacional. um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1981.

PETER, Thomas J., WATERMAN JR., Robert. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo: Harper and Row do Brasil, 1983.

PETROCCHI, Mario. *Turismo: planejamento e gestão*. São Paulo: Futura, 1998.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p.649-670, nov. 1987.

_____. *Strategy formulation as a political process*. International studies of management and organizations, vo.7, n.2, p.78-87, 1977.

_____. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996

PFEFFER, Jerrrey, SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizational*. New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, Jerrrey. *Power in organizations*. Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1981.

PIORE, Michael; SABEL, Charles. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTO, C.B. et.al. Arquitetura em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In: Encontro Anual da ANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1999. CD-ROM.

PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

QUINN, James. B. Managing strategic change. *Sloan Management Review*, p. 3-20, summer, 1980.

_____.; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Novas formas de organização. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *Processo da estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REVISTA NOVO ESPAÇO. *Edição Especial 4ª Colônia de Imigração Italiana*. 5. ed. Santa Maria: Novo Espaço, ago. 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RIEDL, Mário, ALMEIDA, Joaquim A., VIANA, Andyara L.B (orgs.). *Turismo rural: tendências e sustentabilidade*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.

RIGHI, José V.; BISOGNIN, Edir L.; TORRI, Valmor. *Povoadores da Quarta Colônia*. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia, 2001.

RODRIGUES, Adyr Balastrieri. *Turismo rural: práticas e perspectivas*. São Paulo: Contexto, 2001.

RODRIGUES, Suzana B. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROHDE, Geraldo Mário. Mudanças de paradigma e desenvolvimento sustentável. In: *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. CAVALCANTI, Clóvis (org.). 2.ed. São Paulo: Cortez, 1998.

ROSSETTO, Carlos. *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações*. 1998. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas: Papirus, 1997.

SACHS, Ignacy. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SAID, Selma. *Meu coração perguntou: o significado das virtudes*. 7.ed., vol I. Petrópolis: Vozes, 2004.

SAMPAIO, Jader dos Reis. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 12, p.16-24, abr./jun. 2001.

SANTIN, Silvino. *A imigração esquecida*. Porto Alegre, Escola Superior de Teologia, 1986.

_____.; ISAIAS, Antônio. *Silveira Martins: patrimônio histórico cultural*. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia, 1990.

SANTOS, Evanguelia Kotzias Atherino dos. *A expressividade corporal do ser-mulher/mãe HIV positiva frente à privação do ato de amamentar: a compreensão do significado pela enfermeira à luz da Teoria de Expressão de Merleau-Ponty*. 2004. Tese (Doutorado) - – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SANTOS, Hermes Mendes; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Governança corporativa e estratégia organizacional: um estudo do funcionamento no contexto brasileiro. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho I.R. (Coord.). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.

SAUSEN, Jorge Oneide. *Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A*. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHNEIDER, Sérgio. *A pluratividade na agricultura familiar*. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

SCHERMERHORN Jr., John.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHULTZ Duane P.; SCHULTZ, Sydney E. *História da psicologia moderna*. 14. ed. São Paulo: Cultrix, 1992.

SEIDMAN, Irving. *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers*. New York: Teachers college press, 1997.

SHETH; Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA Jr., Antônio Batista. Vantagens e desvantagens em relacionamentos cooperativos: o caso Usiminas-Fiat. In: Encontro Anual da ANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2001. CD-ROM.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, n.28, 1983.

SOUTO-MAIOR, Joel. A problemática da coordenação e planejamento intermunicipais no Brasil. *Revista de Administração Municipal*. Rio de Janeiro: FGV, v.39, n. 204, jul./set., 1992.

STRELING, Stephen. Rethinking resources. In: COOPER, David E.; PALMER, Joy A. *The environment in question*. London: Routledge, p.224-237, 1995.

_____. *Sustainable education: re-visioning learning and change*. Bristol, UK: Green Books, 2001.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

TECHEMAYER, César Augusto; PEROZZO, Eugênio Ávila. O processo de formação e gestão de alianças estratégicas: proposta de um modelo de análise. . In: Encontro Anual da ANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2001. CD-ROM.

TERRA, José C. Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THEODORO, Suzi H. *Conflitos e uso sustentável dos recursos naturais*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

THOMPSON, James D. *A dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TOFFLER, Alvin. *Powershift: as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

_____. *A terceira onda*. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TREVISAN, Tatiana Valéria. *Atividades lúdicas com idosos da Quarta Colônia: um estudo de caso*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TWEED, Stephen C. *Foco estratégico: a vantagem competitiva*. São Paulo: Gente, 1998.

VAET, Ives. *A sabedoria dos tempos*. São Paulo, Centro de estudos vida e consciência, 1997.

VAN MAANEN, J et. al. Organizations and their environments: sets, stakeholders and fields. *Managing for the future*. Cincinnati, Ohio> South-Western College Publishing m.9, p. 1-24, 1996.

VAN MANEN, Max. *Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy*. New York: State of New York Press, 1990.

VEIGA, José Eli da. *Fundamentos do agrorreformismo*. Revista Lua Nova, 3.p., n.23, março de 1991.

_____. *Agricultura familiar e sustentabilidade*. Cadernos de ciência e tecnologia. Brasília, v.13, n.3., p.369-382, 1996.

_____. *Cidades imaginárias: o Brasil é menos urbano do que se calcula*. Campinas: Autores Associados, 2002.

_____. *O Brasil rural precisa de uma estratégia de desenvolvimento*. Disponível em: <<http://www.econ.fea.usp.br/zeeli/>> Acesso em: agosto 2001.

VIARD, Jean. *Court traité sur lês vacances, les voyages et l'hospitalités des lieux*. Paris: L' Aube, 2000.

VIOLA, Eduardo J.; BOEIRA, Sérgio L. A emergência do ambientalismo complexo multissetorial no Brasil (particularmente na microrregião de Florianópolis) nos anos 80. UFSC-IBAMA: *Universidade e Sociedade face à Política Ambiental Brasileira*. IV Seminário sobre Universidade e Meio Ambiente, Florianópolis, 1990.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2002

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 3.ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2000.

WHEATLEY, Margaret J. *Liderança e a nova ciência: aprendendo organização com um universo ordenado*. São Paulo: Cultrix, 1999.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia?* São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZALESKI N., João. *Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional*. 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

APÊNDICE

***CARTA DE APRESENTAÇÃO A SER
ENTREGUE AOS ENTREVISTADOS***

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Florianópolis, dezembro de 2004.

Prezado(a) Senhor(a),

*Estou realizando uma pesquisa sobre a **experiência dos gestores no Condesus/Quarta Colônia** para finalizar meu doutorado em Gestão de Negócios pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).*

O objetivo central deste estudo é compreender o significado do Condesus para seus gestores. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que se baseia nos relatos das experiências vividas pelos principais dirigentes que conduzem a organização. Optou-se por entrevistar apenas os prefeitos que estão no cargo por duas gestões bem como a secretaria executiva do Consórcio.

Para que possa obter as informações necessárias, torna-se fundamental que a coleta de dados seja obtida através de uma entrevista, com duração de no máximo 90 minutos, sendo que todas as informações serão mantidas no mais estrito sigilo e a identidade dos participantes será preservada. Posteriormente, caso seja necessário, outras entrevistas serão realizada com o mesmo intuito.

Gostaria muito de poder contar com sua participação na entrevista e coloque-me a inteira disposição para maiores informações. Enfatizo, ainda, que as entrevistas serão realizadas quando e onde for mais conveniente para o senhor(a).

Esperando contar com sua participação, agradeço antecipadamente sua atenção.

Obrigada,

Luciana Flores Battistella

Contato com a pesquisadora:

luflores@smail.ufsm.br

(55)9972 4971