

## O Peso de Elementos Institucionais e Metodológicos na Balança das Relações Intersetoriais: Análise de Duas Experiências que Pretendem Contribuir para o Desenvolvimento Local<sup>1</sup>

Paula Chies Schommer (paulacs@ufba.br)

Íris Gomes dos Santos (iris\_urpia@yahoo.com.br)

**Resumo:** este trabalho tem como objetivo central identificar implicações de elementos institucionais e metodológicos nas relações intersetoriais entre atores que visam a promover o desenvolvimento local, no âmbito de iniciativas que envolvem universidade e sociedade. A partir de dois projetos desenvolvidos por intermédio de uma universidade federal brasileira, incluindo distintos sujeitos em interação, nos anos de 2004 e de 2006, são analisados elementos institucionais e metodológicos implicados em relações intersetoriais. Procura-se refletir, a partir das experiências empíricas nas quais as autoras estiveram engajadas como “participantes observadoras”, a respeito de dificuldades e desequilíbrios de poder que se reproduziram no contexto das relações analisadas. Espera-se que o processo de ação e reflexão retratado contribua para a aprendizagem a respeito de projetos dessa natureza.

### 1. Introdução

O processo de redemocratização vivido no Brasil a partir do final da década de 1970, que tem como um de seus símbolos a Constituição Federal de 1988, oportunizou uma série de modificações nas estruturas institucionais da sociedade brasileira. Entre as mudanças, está a valorização das relações intersetoriais e das instâncias locais de planejamento, implantação e avaliação de políticas públicas como elementos-chave em processos de desenvolvimento.

No campo da educação superior, várias mudanças também podem ser observadas. Há ampliação significativa do número de cursos de graduação e pós-graduação e do contingente de instituições de ensino, especialmente no setor privado. A educação, embora estabelecida e assegurada como um direito social irrevogável e dever do Estado, é incluída no rol das atividades do setor de serviços não exclusivos do Estado. Tal medida redefine não somente questões orçamentárias, mas, sobretudo, aspectos metodológicos e político-pedagógicos das instituições educacionais, refletindo em suas relações com a sociedade. Além do papel mais tradicional da universidade - o ensino, incentiva-se a pesquisa e o envolvimento com a sociedade, especialmente por meio da extensão universitária, em atividades como a proposição, execução e intermediação de ações e iniciativas de desenvolvimento.

Tais rumos no âmbito das universidades, além de acompanhar o contexto político-institucional do país, relacionam-se a movimentos no campo do conhecimento científico, que vive um momento de crise do paradigma tradicional da ciência moderna (SANTOS, 2003). De acordo com Santos (2003), a ciência moderna constituiu-se rompendo com o senso comum e dele distanciando-se. Está em curso, no entanto, um movimento de reaproximação entre ciência e senso comum e entre os diversos setores da sociedade com seus saberes, o que tende a produzir uma ciência mais democrática e próxima das necessidades da sociedade e, ao mesmo tempo, um senso comum mais esclarecido.

No campo das relações intersetoriais para o desenvolvimento local, as universidades costumam engajar-se em processos com a presença de atores governamentais, empresariais e da sociedade civil organizada. Tais iniciativas podem ter como motivação o atendimento a demandas específicas da sociedade, a obtenção de recursos orçamentários adicionais ou a

---

<sup>1</sup> SCHOMMER, Paula Chies e SANTOS, Iris Gomes dos. *O Peso de Elementos Institucionais e Metodológicos na Balança das Relações Intersetoriais: Análise de Duas Experiências que Pretendem Contribuir para o Desenvolvimento Local*. Anais da VI Conferência Regional da International Society for Third Sector Research (ISTR) para América Latina e Caribe. Salvador, Bahia, Brasil, 2007.

promoção de oportunidades de aprendizagem aos universitários, e, ainda, uma combinação desses e de outros elementos. Estas iniciativas, usualmente, caracterizam-se pela utilização de elementos do discurso participativo em suas metodologias de campo e pelo almejado respeito à diversidade de saberes locais. A intenção costuma ser a de contribuir para a consolidação de uma cultura política compreendida não somente como legado histórico, mas como prática, resultado de um processo de construção cotidiana por meio da reciprocidade e compartilhamento de significados atribuídos e construídos no campo do imaginário e das representações sociais de grupos e indivíduos (CHAUÍ, 1986, apud GOHN, 2005).

Embora haja diversos modos de relação entre a universidade e a sociedade, focalizamos nossa atenção neste trabalho para iniciativas em que a universidade figura como intermediária entre organizações promotoras e financiadoras de programas ou políticas sociais, por um lado, e setores específicos da população, por outro, no intuito de contribuir para melhores condições de vida dessas pessoas. Três principais atores tendem a ser claramente identificados no âmbito de iniciativas para o desenvolvimento: 1) financiador ou promotor; 2) executor ou intermediário; 3) beneficiário ou público-alvo, o que não significa a existência de uma interação direta entre eles e que outros atores não estejam presentes em cada contexto.

Nas relações intersetoriais, como nas que ocorrem entre essa tríade de atores, embora a cooperação seja essencial, tendem a persistir desequilíbrios de poder. Tais desequilíbrios revelam-se, sobretudo, na natureza e nas formas de participação de cada ator nos processos decisórios relativos a projetos ou programas que os colocam em interação. As diferenças de poder desvelam-se, ainda, na aplicação de recursos financeiros, na linguagem privilegiada nos documentos produzidos, no tipo de produto ou resultado priorizado e no tempo definido para o trabalho. Tais desequilíbrios tendem a limitar a aprendizagem dos envolvidos e as possibilidades de mudança das condições de cada ator no processo, especialmente quando condicionantes históricos, culturais, institucionais e metodológicos são produzidos e reproduzidos no contexto dos projetos, configurando limites de difícil superação.

Elementos históricos e culturais, como a profunda desigualdade social e de renda brasileira, o acesso à educação, diferenças em termos de conhecimento transformadas em diferenças de *status* e de poder, bem como a valorização superior do saber científico e da linguagem a ele associada em relação a outros saberes presentes na sociedade, influenciam as práticas e significados no âmbito das iniciativas. Neste trabalho, a ênfase recai sobre elementos institucionais e metodológicos que as afetam, em especial em situações em que a universidade coloca-se como intermediária ou executora de políticas de agentes externos – governos, empresas ou fundações – em prol de determinada causa ou conjunto de pessoas.

Apesar de esse tipo de iniciativa ser relevante para a produção de novos conhecimentos e para a articulação entre diferentes setores da sociedade, gerando múltiplas oportunidades de aprendizagem para os envolvidos, alguns equívocos tornam-se recorrentes em diferentes iniciativas. Ainda que uma proposta de intervenção para o desenvolvimento local seja capaz de provocar mobilização em torno de um imaginário coletivo e da consolidação de uma cultura democrática, certas iniciativas, geralmente nos moldes de projetos, restringem a participação social, consubstanciando-se mais como eventos do que como processos consistentes de mobilização e desenvolvimento (TORO e WERNECK, 1996)

A inquietação fundamental que motiva este trabalho é produto da participação das autoras em diferentes iniciativas de relação entre universidade e comunidades locais, além de pesquisas a respeito de iniciativas similares e contato direto com pessoas de comunidades que já foram “alvos” de iniciativas que visavam promover seu desenvolvimento. O campo empírico que constitui a base das observações e reflexões neste trabalho é constituído por dois projetos, que neste trabalho denominaremos de: *Terra Lua*, financiado por um órgão do Governo Federal, cujo foco foi a pesquisa de recursos tecnológicos para a maricultura, desenvolvido no ano de 2006, e *ONG Ativa*, financiado por órgão do Governo do Estado da

Bahia, cujo objetivo consistiu na capacitação técnica de membros de organizações sem fins lucrativos, durante o ano de 2004. Ambas as iniciativas foram desenvolvidas sob a responsabilidade executiva de uma Universidade Federal Brasileira.

O objetivo central deste trabalho é, pois, identificar implicações de elementos institucionais e metodológicos nas relações intersetoriais entre atores que visam a promover o desenvolvimento local, a partir de duas experiências que envolvem atores distintos em interação por certo período. O trabalho apresenta, inicialmente, a descrição das experiências que suscitaram as questões aqui debatidas, bem como a metodologia que fundamenta este artigo. Em seguida, são identificados e analisados elementos institucionais e metodológicos implicados nas relações intersetoriais focalizadas, trazendo, ao fim, considerações às quais intentam evidenciar a inter-relação entre dificuldades e desequilíbrios que se reproduziram, mesmo tendo sido previamente identificados, no âmbito das relações aqui analisadas.

## **2. Campo de Análise e Percurso Metodológico**

Considerando que as percepções que motivam este trabalho surgiram do engajamento das autoras em experiências empíricas de relação entre universidade e sociedade, em projetos que visavam a contribuir para o desenvolvimento local, parte-se de uma breve caracterização de tais projetos para, a partir delas, elaborar as análises concernentes.

### **2.1. Projeto Terra Lua**

O projeto Terra Lua buscou contribuir para a melhoria das condições de vida de famílias de pescadore(a)s e marisqueiro(a)s moradores de cinco comunidades localizadas na região do Baixo Sul Baiano, a partir da proposta de construção de um processo participativo de organização da produção que alcançasse resultados práticos - no que se refere à eficiência dos empreendimentos - ao mesmo tempo que possibilitasse a emancipação social e a apropriação, por parte destas famílias, do conhecimento sobre o processo produtivo (análise de viabilidade, planejamento e operacionalização efetiva).

O trabalho de um ano de duração envolveu dez alunos de diversas áreas de conhecimento, dez agentes comunitários, três monitores de trabalho em campo, dois pesquisadores e um coordenador divididos nas atividades programadas, conforme proposta aprovada pelo órgão financiador. Além do apoio financeiro desse órgão, o projeto previu a colaboração de outros pesquisadores e repasse de materiais por parte de órgãos estaduais ligados à área temática. A iniciativa partiu da identificação, por parte de pesquisadores da universidade, da necessidade de dar continuidade a ações de dois projetos similares anteriormente implementados, também com a universidade. Manteve-se foco no território outrora trabalhado, justificando a nova proposta sob os objetivos de ocupar-se de falhas e limitações identificadas no âmbito das experiências de intervenção anteriores, quais sejam, a capacidade gerencial para a organização do trabalho coletivo e da produção e comercialização dos empreendimentos.

### **2.2. Programa ONG Ativa**

O Programa ONG Ativa, do Governo do Estado, foi realizado em parceria com um centro interdisciplinar da universidade. Seu principal objetivo foi contribuir para o desenvolvimento territorial, por meio do fortalecimento da gestão de organizações da sociedade civil. O foco no desenvolvimento territorial foi um dos critérios para selecionar as organizações que participariam do processo de fortalecimento organizacional e capacitação de alguns de seus membros, em quatro territórios: Península de Itapagipe, Região Nordeste de Amaralina e Alto das Pombas, no município de Salvador, além da Costa dos Coqueiros, no Litoral Norte do estado.

A proposta, com aproximadamente sete meses para implementação, previu o envolvimento de vinte estudantes universitários de diferentes cursos, oriundos de instituições de ensino superior das redes pública e privada, que atuaram junto a grupos e organizações nesses quatro territórios, divididos em equipes multidisciplinares e acompanhados no trabalho de campo por dois monitores e um coordenador.

### **2.3 Veredas Metodológicas**

Um estudo exploratório e indutivo, como o que apresentamos, requer a consideração metodológica de instrumentos de levantamento de dados subjetivos, discursos, no espaço de práticas e observações compactuadas com os diversos atores envolvidos, tanto pelo caráter interacional, como pela aproximação participante de fenômenos e processos dos campos de análise em questão. A estratégia de utilizar as experiências citadas como elementos de análise não significa realizar uma avaliação de tais projetos, embora os processos de avaliação realizados em ambos permitam afirmar que alcançaram alguns de seus objetivos, geraram aprendizagem para os envolvidos, especialmente para os estudantes universitários, assim como tiveram lacunas e não lograram êxito em algumas metas planejadas. O propósito fundamental, contudo, está em aprender com essas experiências a partir do entendimento de que tanto acertos quanto erros constituem fontes de aprendizagem, uma vez que identificados permitam a reflexão e a busca de mecanismos capazes de evitar sua repetição.

Embora haja diferentes experiências de articulação entre universidade e sociedade em prol do desenvolvimento local, com diferentes recursos e conhecimentos mobilizados em torno delas, a identificação de dificuldades similares nas duas experiências apresentadas, como resultados, em parte, do desequilíbrio de poderes imbuídos nesta relação, compõem um objeto relevante de análise, aqui possibilitada pela existência de dados em formatos de relatórios de execução e avaliação, diários de campo, grupos focais, entrevistas e questionários aplicados com os atores envolvidos no contexto dessas experiências. Os dados foram coletados entre os anos de 2004 e 2007, contando com o envolvimento das pesquisadoras como participantes.

### **3. Elementos institucionais na relação entre universidade e sociedade em iniciativas para o desenvolvimento**

O significado do termo *instituição* pode variar conforme o objetivo, o objeto, o âmbito, a disciplina, o problema ou a perspectiva de análise. Para este trabalho, adotaremos a acepção de instituição como algo próximo a “regras do jogo” ou como um procedimento estabelecido. Friedland e Alford (1991) demonstram que cada instituição tem uma lógica que é simbolicamente baseada, organizacionalmente estruturada, politicamente defendida, técnica e materialmente delimitada e apresenta limites históricos específicos. As instituições são espaços que, ao mesmo tempo, permitem e limitam as atividades, constroem e dão liberdade de ação, incentivam e controlam comportamentos. A *institucionalização* representa o processo e os mecanismos para atingir um estado ou propriedade padrão de uma ordem social, resultado de um particular e contínuo processo de reprodução (JEPPERSON, 1991). Algo que está institucionalizado não significa, pois, algo que não pode ser mudado, mas sim algo que requer menos mobilização e intervenção para sustentação.

Muitos são os elementos que podemos elencar como institucionais, sobretudo no contexto de atuação de universidade e de órgãos financiadores/avaliadores em iniciativas de desenvolvimento, contudo trataremos daqueles mais ressaltados pelos atores e frequentemente observados como mantenedores, sob certa medida legitimadores, dos desequilíbrios na relação entre universidade e sociedade.

### **3.1 Exigência de padrões jurídicos e técnicos para acesso aos recursos**

Um professor entrevistado no Projeto Terra Lua sugere que a universidade trabalhe a partir das demandas da sociedade, passando de um sistema de oferta para um sistema de interação com a demanda, colocando as demandas dos grupos sociais para dentro da universidade, com sua participação no próprio processo decisório. Sobre esta situação recorrente e característica de atividades de extensão universitária, Freire (2001) coloca a necessidade de uma comunicação direta e contínua entre a universidade e a comunidade *in loco*, buscando transpor a lógica da posse do método como instrumento de poder e distanciamento entre os saberes popular e científico.

Uma oficina de elaboração de projetos e orientações para institucionalização jurídica foi realizada no contexto do Programa ONG Ativa, a pedido dos participantes das comunidades. No momento em que tentaram submeter uma proposta a um edital público de seleção foram induzidos, pelo excesso de formalização jurídica exigida, a “contratar” uma fundação, externa à comunidade e ligada à universidade, para apresentar a proposta com possibilidades mais próximas de aprovação. Esta experiência demonstra que quando se consegue superar, em determinado nível, a crescente tendência à especialização e à profissionalização do conhecimento que gera uma nova simbiose entre saber e poder, na qual não há espaço para leigos, que são expropriados de competências cognitivas e, portanto, de poder (SANTOS, 2003), as iniciativas populares se deparam com outras restrições. Entre elas, as jurídicas e tributárias, que vão desde a falta de pagamento de impostos pelas entidades, até a incapacidade de concorrer com os currículos reconhecidos e titulados das fundações, ONGs e institutos do próprio terceiro setor. Tal dificuldade material fortalece a tendência de distinção entre quem pode “oferecer” e quem pode “receber” os recursos imprescindíveis ao processo de desenvolvimento, pressupondo-se uma relação em que a desigualdade de condições materiais reabastece o ciclo de dependência das iniciativas populares em relação à universidade ou outro agente externo, gerando dominação daqueles considerados “menos” desenvolvidos – os “beneficiários”, por aqueles considerados mais “desenvolvidos” - executores e financiadores.

### **3.2 Insuficiência de canais e instrumentos de controle social**

De acordo com Teixeira (1997), controle social pode ser entendido em duas dimensões básicas: i) como *accountability* - a obrigação de os agentes políticos prestarem contas de seus atos e decisões e, por conseguinte, o direito de o cidadão exigí-lo, de avaliá-los; ii) como responsabilização dos agentes políticos pelos atos praticados em nome da sociedade, conforme padrões previstos em leis. Tal controle implica na correção de desvios e na repreensão dos agentes. Para tanto, seu exercício requer organização da sociedade civil, sua estruturação e capacitação, de forma permanente, em múltiplos espaços públicos, antes e durante a implementação das políticas, tendo como parâmetros não apenas variáveis técnicas, mas também exigências de equidade social e aspectos normativos.

A insuficiência de canais e instrumentos de participação que possibilitem o controle, o acompanhamento e a avaliação das ações dos projetos é um aspecto que facilita o não cumprimento de aspectos das propostas. Usualmente, o financiador exige dos executores relatórios e prestação de contas em meados e ao final da realização das iniciativas, deixando espaço para remanejamentos e argumentos diversos a fim de justificar a não contemplação de metas, objetivos e prazos afixados. Este quadro é ainda mais agravante no que diz respeito aos mecanismos de controle e fiscalização pelos “beneficiários” sobre a aplicação de recursos e capacidade técnica no desenvolvimento dos trabalhos das equipes universitárias.

Também configuram formas de controle social as regras que orientam as recompensas e as punições existentes tanto na sociedade como um todo, como particularmente nas instituições (COSTA, 1997) e poucas são as fundações e órgãos financiadores que possuem

canais de comunicação com os beneficiários dos projetos, inviabilizando processos de ouvidoria sobre a execução e avaliação dos projetos financiados. A universidade, inclusive, como mediadora, segundo depoimento de um membro comunitário participante do projeto ONG Ativa, em alguns casos, dificulta o acontecimento deste encontro por receio de ser deslegitimada e também por não estar habituada a questionamentos em relação a sua autonomia e aplicabilidade dos recursos sob sua competência.

Alguns pesquisadores e estudantes sentem desconforto diante da possibilidade de avaliação de suas competências profissionais e habilidades técnicas e este também é o sentimento de parcela dos membros comunitários participantes porque não estão acostumados a avaliar o trabalho de pessoas educacionalmente mais instruídas. A proposta do Projeto Terra Lua contava com, aproximadamente, oito pesquisadores para orientar o trabalho em campo, contudo, durante a execução do projeto, nem mesmo dois desses estiveram envolvidos nas atividades. Se as instituições financiadoras não possuem controle sobre a aplicação direta dos recursos humanos e materiais na execução dos projetos, quiçá as comunidades beneficiadas.

De acordo com um membro comunitário entrevistado no Projeto ONG Ativa, embora as comunidades já tenham aprendido muito nesses processos, ainda não têm a maturidade necessária para lidar com a universidade e o governo: “a maturidade da comunidade é o aprendizado de como jogar o jogo vigente, porque todo mundo está jogando nesse processo.”

A tríade de atores no contexto das experiências apresenta pontos de insatisfação e incapacidade de controle sobre a ação do outro, a exemplo dos não incomuns atrasos na liberação de recursos, dificuldades burocráticas e ineficiência gerencial dos financiadores, o que compromete atividades em andamento, provocando descompassos e dificuldades para se cumprir compromissos assumidos com as equipes e com as comunidades. A inexistência ou ineficiência de instrumentos de controle e de punição favorece o não cumprimento de acordos. Uma das integrantes da equipe técnica do Projeto Terra Lua comenta:

“Tanto neste projeto como no Brasil, de modo geral, desperdiçamos riquezas e potencial das pessoas e da natureza como um todo. Parece haver pacto de ineficiência e de mediocridade, pouco compromisso. As pessoas não cumprem o que é acordado e não há pena, punição. Há impunidade em todos os níveis. Se eu fizer ou não fizer, dá na mesma, não acontece nada. No final, independente dos resultados pífios, somos perdoados, tanto pelas comunidades quanto por nós mesmos. Perdoados por antecipação, então tudo é permitido.”

Há tendência entre os envolvidos a justificar erros atribuindo-os a fatores como não liberação de contrapartidas de parceiros ou imobilismo comunitário. As escolhas metodológicas de determinados projetos, sobretudo as participativas e experimentais, também costumam ser colocadas como desculpa para o não cumprimento de metas e objetivos, o que é incorporado e reforçado por membros da comunidade, a exemplo do Projeto Terra Lua. Quando indagados sobre a possibilidade de participação em projetos experimentais afirmaram: *acho bom, pois não custa nada tentar*. Se tivessem sido incluídos no processo de prestação de contas do projeto, eles saberiam que o custo da tentativa, nesse caso específico, foi de aproximadamente duzentos mil reais, proveniente dos cofres federais, “nominais” à causa de desenvolvimento de sua comunidade.

O fato é que nem as comunidades aqui tratadas e nem mesmo parte da equipe técnica envolvida visualizam as ações dos projetos como direitos dos beneficiários, mas sim como serviços pontuais e assistencialistas. Nesse sentido a universidade passa a ser vista como um serviço ao qual se tem acesso não pela via da cidadania, mas pela via do consumo (SANTOS, 2004) ou da benemerência.

### **3.3 Mecanismos de Elaboração, Submissão e Aprovação de Propostas**

A lógica institucional predominante na universidade sobre o processo de elaboração, submissão e aprovação de propostas para o desenvolvimento local sugere a reprodução do mito da *absolutização da ignorância*, implicando a existência de alguém que se encontra em posição de propor uma ação *para* e por *outro* e não com o *outro* (FREIRE, 2005). Essa idéia generalizada de limitação intelectual e cognitiva dos beneficiários, aliada às dificuldades jurídicas destes de acesso aos recursos, bem como à própria divulgação direcionada dos mecanismos de financiamento, justificam a inversão de papéis. Assim, quem procura o beneficiário é o intermediário, que usualmente o faz com um projeto já estruturado no qual sobressaem seus interesses, pontos de pesquisa e padrões de desenvolvimento. De modo geral, há distanciamento entre a universidade e a sociedade na definição das pautas e objetivos em projetos de intervenção. Segundo um professor entrevistado: “As pesquisas não nascem de um diálogo com a comunidade, nascem das idiosincrasias dos professores”.

O sistema competitivo de submissão de projetos e iniciativas dessa natureza reforça a necessidade de elevar/ampliar as metas e objetivos, bem como os resultados almejados, mesmo em tempos relativamente curtos para o cumprimento dos objetivos a que se propõem. Referindo-se a experiências de pesquisa-ação, Thiollent (2004:42) defende uma definição mais exata sobre o significado do termo transformação social em cada projeto ou ação, “sem alimentar ilusões sobre a transformação geral da sociedade em sentido modernizador ou revolucionário”, pois há limites no alcance de cada pesquisa.

Outra questão igualmente relevante é que, segundo o entrevistado, embora muitos temas privilegiados nas pesquisas abordem questões sociais e culturais locais, estas refletem mais a oportunidade de financiamento ou de reconhecimento, pelo fato de os temas estarem em evidência na atualidade, do que a efetiva proximidade com a sociedade (SCHOMMER, 2005). Tal problema pode ser visualizado na atuação do Projeto Terra Lua em uma das comunidades foco, a qual “acusa” o projeto de ter apresentado uma atuação “mamão”, o que pode ser entendido popularmente como algo sem postura ou iniciativa, pelo fato de não ter interferido na prioridade local, a viabilização de energia elétrica. Essa sensação é causada, em parte, devido às elevadas expectativas criadas pelos executores de projetos de pesquisa ou de extensão a respeito das possibilidades de provocar mudanças em questões macroestruturais, geralmente em prazos curtos, o que pode ser observado, também, no campo da gestão pública (FARAH, 2004).

Ao se propor uma pesquisa ou um projeto de extensão, o “objeto teórico” ou “público beneficiário” transforma-se em objetivo social dos sujeitos que podem investir em pesquisa ou nos projetos e apropriar-se dele. Os que não podem criar objetos teóricos e apropriar-se dos resultados do conhecimento produzido vão sendo destruídos ou degradados (SANTOS, 2003). Nesta lógica, as comunidades são meios, objetos de captação de recursos, prevalecendo o que Meszarós (2005) e Freire (2005) denominam de concepção bancária da educação, à qual podemos acrescentar a variável pobreza.

O tempo de envolvimento entre universidade e sociedade costuma ser insuficiente para os objetivos a que se propõem os projetos, apontam vários entrevistados. Vinculada ao problema do tempo, está a questão do escopo de projetos de intervenção, pois há necessidades múltiplas relacionadas a processos de desenvolvimento e que dependem de soluções integradas e de maior abrangência. Não há, porém, tempo padrão, assim como não há metodologia única, inflexível. Percebeu-se que há tempos diferenciados entre pessoas e grupos sociais, e que é preciso respeitar o tempo de amadurecimento de cada um (SCHOMMER, 2005). Mas, isso é dificultado pelo atual sistema competitivo e diretivo de submissão de novas propostas de intervenção social. Apesar de isso ser muitas vezes identificado como algo imperativo e necessário, na prática, a aceitação e sujeição das universidades a tal sistema impele à sua afirmação e reprodução.

### **3.4 Financiamento dos Intermediários**

Um aspecto crucial na relação universidade-sociedade é o financiamento das atividades, o que afeta diretamente os rumos das iniciativas inovadoras no âmbito das relações intersetoriais e a idéia da articulação horizontal entre diferentes saberes.

Analisando o panorama atual da pesquisa nas universidades pelo mundo, Yelland (2001) aponta a tendência de sua aproximação com interesses industriais e comerciais. Nos últimos trinta anos, na maioria dos países, a universidade e seus serviços perderam o *status* inquestionável de bem público, deixando de ser prioridade nas políticas públicas, gerando redução de financiamento e descapitalização das universidades públicas. O Banco Mundial é uma das instituições que tem se empenhado na reforma educacional, propondo medidas como privatização, desregulação, mercadorização e globalização para o ensino, como sugere para a economia com um todo (SANTOS, 2004).

Em sua condição de instituição social, a universidade exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo (CHAUÍ, 2003). Assim, os cortes de financiamento público servem como incentivos para que busquem gerar receitas próprias, especialmente por parcerias com o setor privado, patenteando seus resultados e comercializando marcas, inclusive a da própria universidade (BOK, 2003; SANTOS, 2004). Para Santos (2004), esse movimento gera pressões para transformar o conhecimento e as pessoas que o constroem em produtos exploráveis comercialmente. Segundo Chauí (2005), a ciência deixou de ser teoria com aplicação prática e tornou-se um componente do próprio capital. Onde as novas formas de financiamento das pesquisas, a submissão delas às exigências do capital transformam a universidade numa organização ou numa entidade operacional. Diante disso, é preciso definir a autonomia universitária não pelo critério dos chamados "contratos de gestão", mas pelo poder de definir suas normas de formação, docência e pesquisa.

Como observa Santos (2003), a dinâmica dos financiamentos leva ao elitismo dos cientistas e a disputas por recursos entre eles. Se, por um lado, os investimentos em pesquisa garantem desenvolvimento teórico acelerado, por outro exigem lealdade aos objetivos de quem financia. Essas pré-condições econômicas dificultam a participação da sociedade na formulação de propostas de intervenção em parceria com a universidade porque reduzem as margens de autonomia político-ideológica e metodológica das instituições.

## **4. Elementos metodológicos na relação entre universidade e sociedade em projetos que visam a promover desenvolvimento**

Para falar a respeito do peso de elementos metodológicos na balança de relações entre financiadores, executores e "beneficiários" de projetos que visam a promover o desenvolvimento, importa definir o que entendemos por *metodologia*. Consideramos método como "caminho pelo qual se atinge um objetivo" (Novo Dicionário Eletrônico Aurélio, 2004) e como modo de proceder, agir e realizar determinado procedimento, visando a algum resultado. Os elementos metodológicos na condução de um projeto para o desenvolvimento local podem ser vistos como conjunto de procedimentos, percursos, instrumentos e cursos de ação adotados nas práticas. Tais procedimentos são influenciados por elementos históricos, culturais e institucionais. Nesta seção, analisamos elementos metodológicos presentes nas experiências em questão, considerando-os como tal, uma vez que se referem aos procedimentos utilizados no cotidiano dos processos, embora tenham relação imbricada com elementos institucionais ora apresentados.

De acordo com Fischer (2002), em intervenções para o desenvolvimento local, é comum identificar recorrentes fragilidades metodológicas, evidenciadas por modos de fazer semelhantes em torno de objetivos e perspectivas ideológicas diferentes, atuando-se na superfície dos problemas.

#### 4.1 Os diferentes significados de participação

A palavra *participação* costuma aparecer em destaque no âmbito de iniciativas que visam a promover desenvolvimento. *Processo participativo*, *diagnóstico participativo*, *metodologias participativas* ou *avaliação participativa* são expressões comuns no cotidiano dessas experiências, seja em documentos escritos – projetos, relatórios, folders, páginas na internet -, seja no discurso corrente das pessoas. Seu sentido e as práticas associadas, no entanto, podem ser múltiplos e, inclusive, contraditórios. No âmbito das diferentes concepções de democracia, a participação tornou-se prática ambígua e vulnerável (SANTOS e AVRITZER, 2002), embora seja reconhecida sua importância para a promoção da democracia, da justiça, da igualdade de oportunidades e da eficiência e haja certo consenso da necessidade de métodos participativos, costuma-se esperar da mobilização bem mais do que é possível obter (FISCHER, 2002).

A oportunidade de participação nos processos decisórios e na *negociação de significados*, termo este proposto por Lave e Wenger (1991), é essencial para gerar aprendizagem e autonomia dos sujeitos. No campo dos estudos sobre aprendizagem, participar refere-se a tomar parte, a compartilhar atividades, empreendimentos, repertórios, a estar em relação com outros; é tanto pessoal quanto social, sugere tanto ação quanto conexão; é a experiência de viver no mundo como membro de comunidades sociais e de engajar-se em empreendimentos coletivos. A participação legítima depende de tornar-se um *insider*, ser um aprendiz, ocupando diferentes papéis e tipos de responsabilidades num empreendimento (SCHOMMER, 2005).

Processos participativos podem, todavia, ser convertidos em processos de cooptação ou de integração, muitas vezes para legitimar decisões tomadas *a priori*. Referindo-se a desenvolvimento local, Fischer (2002) identifica desgaste de métodos participativos e dos chamados “consensos vazios” que não chegam a resultados.

Assim como a participação cidadã na política pode ser vista como sobrecarga sobre os regimes democráticos, uma vez que a inclusão de grupos sociais anteriormente excluídos gera “excessivas” demandas à democracia (SANTOS e AVRITZER, 2002), nas iniciativas aqui focalizadas, também há dificuldades de lidar com o alcance da participação. Muitas vezes, não é incentivada por receio de lidar com as possíveis demandas ou por desconhecimento de metodologias para viabilizar e tornar a participação efetiva. Caberia, pois, a pergunta: quais tipos de decisões são usualmente tomadas por cada ator social no processo? No quadro a seguir, procura-se evidenciar os atores envolvidos nas decisões, em cada etapa.

Etapas ou atividades	Quem participa das decisões?							
	ONG Ativa				Terra Lua			
	F	E (C+T)	E (E)	B	F	E (C+T)	E (E)	B
Critérios para elaboração do projeto, por edital ou apresentação de proposta	X				X			
Decisão sobre financiamento – aprovação e volume de recursos	X				X			
Elaboração do projeto formal inicial	X	X				X		
Realocação de recursos e atividades, diante da não aprovação total dos recursos.		X			X			
Aprovação da realocação de recursos	X					X	X	
Base metodológica geral do projeto		X				X	X	
Detalhamento metodológico		X	X				X	X
Aplicação de recursos financeiros		X				X		
Decisões sobre execução de certas atividades e temas			X	X				
Processo de avaliação do projeto		X	X					

**Quadro 1: Quem participa das decisões?**

Fonte: Elaboração própria

Legenda: F – Financiador; E (C+T) / Executor (Coordenação + Técnicos Graduados); E (E) / Executor (Técnicos estudantes); B – “Beneficiários”.

Pode-se dizer que há oportunidades de participação dos “beneficiários” durante o curso das ações, embora limitadas e de baixa intensidade de poder no processo decisório. No ONG Ativa, houve participação dos “beneficiários” no diagnóstico e elaboração de um plano de desenvolvimento local, embora não tenha sido implantado no curso do projeto. No Terra Lua, os “beneficiários” participaram da escolha de certos cursos de ação, como o tipo de cultivo a ser implantado e atividades culturais. No entanto, não tiveram oportunidade de deliberar a respeito de aspectos técnicos e financeiros do projeto, por exemplo.

Em ambas as experiências, há múltiplas oportunidades de participação da equipe técnica composta pelos estudantes nas discussões, definição do curso de ações, embora dentro de um desenho metodológico geral definido *a priori* pela coordenação e pelos técnicos graduados. No ONG Ativa, tais situações foram reconhecidas pelos participantes como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional, embora não suficientes. No Terra Lua, outro problema que pode ser associado à participação é a falta de mecanismos de coordenação entre as diferentes perspectivas, o que gerava o sentimento de descontrole, falta de foco e desmotivação. Percebe-se que a total liberdade de decisão, desacompanhada de mecanismos de reflexão coletiva, pode provocar desmobilização.

#### **4.2 Interdisciplinaridade e articulação de saberes científicos e não-científicos**

Uma das riquezas potenciais em processos que envolvem diferentes atores, experiências e formações, é a articulação de saberes, que permite aprimoramento de conhecimentos existentes e a construção de conhecimentos novos, criativos e diferenciados, associados às práticas permitidas pelo tipo de iniciativa em foco neste trabalho. Em ambas as experiências analisadas, as equipes eram compostas por pessoas com diferentes trajetórias e formações, o que foi avaliado positivamente pelos participantes, por seu potencial de gerar aprendizagem.

No entanto, em ambas foi reconhecido que o potencial da multi e da interdisciplinaridade não é plenamente aproveitado, justamente por carência de mecanismos metodológicos que propiciem trocas e novas construções. Como exemplo positivo dessa articulação entre diferentes disciplinas, podemos trazer o exemplo de duas estudantes que participaram do projeto ONG Ativa. Ambas atuaram no mesmo território e contaram que, no início, sentiram certo incômodo quando alocadas no mesmo grupo. Uma era estudante de administração, a outra de filosofia. Além dos estereótipos que cada uma carregava do administrador e do filósofo, pessoalmente uma não “tinha ido com a cara da outra”. No decorrer da experiência, contudo, reconheceram o valor e a complementaridade de seus conhecimentos. Perceberam que a tendência a desconstruir da filósofa, antes da construção a que tendia a administradora, permitia ao grupo “ir além” na edificação coletiva (SCHOMMER, 2005).

Em relação à articulação entre saberes científicos e não-científicos, as avaliações de ambas as experiências evidenciam que há certa disposição das pessoas nesse sentido, mas tende a prevalecer a valorização do conhecimento técnico e acadêmico. Entre os limites para que essa articulação ocorra plenamente estão a linguagem, as distâncias sociais e territoriais das pessoas envolvidas, a dificuldade de acesso a meios de comunicação em alguns locais, fazendo com que as oportunidades de troca limitem-se aos poucos momentos em que as pessoas diferentes entre si estão juntas e podem manifestar seus saberes.

Promover articulações entre diferentes conhecimentos que preservem as identidades exige esforço de “[...] reconhecimento recíproco, de diálogo e de debate” (SANTOS, 2005: 120). Freire (2005) reforça que o diálogo é caminho para os homens terem significação enquanto tais. É, pois, uma exigência existencial, o que implica que ninguém pode ser depositário de idéias de outro, e não se resume à troca de idéias a serem consumidas por um ou outro. O diálogo é, para Freire (2005), um ato de criação e em sua concepção dialógica não há diálogo sem amor ao mundo e aos homens, sem fé no homem e na sua vocação de ser mais, em seu poder de fazer e refazer, de criar e transformar estreiteza em profundidade. A fé

nos homens é condição básica, apriorística: “Sem esta fé nos homens o diálogo é uma farsa. Transforma-se, na melhor das hipóteses, em manipulação adocicadamente paternalista” (FREIRE, 2005). O diálogo requer, ainda, humildade, pois a recriação do mundo não pode ser arrogante. Para que seja possível um diálogo intercultural, é fundamental que haja reconhecimento não só das virtudes próprias e do outro, mas da incompletude e das fraquezas das diferentes perspectivas (SANTOS, 2005), já que a auto-suficiência é incompatível com o diálogo (FREIRE, 2005).

Uma das condições para a produção de conhecimentos relevantes para todos os envolvidos é o engajamento nas práticas e saberes que cada um representa e que deseja compartilhar, inclusive para conhecer seus limites e motivar-se a buscar completude em outros saberes e práticas. Para um gestor entrevistado, se a universidade não estiver vivenciando o dia-a-dia para perceber elementos do contexto político e cultural na sua interlocução com o local, torna-se distanciada e suas proposições inadequadas, difíceis de serem aplicadas: “É necessária, portanto, uma relação mais permanente, mais contínua no tempo. E esse é um ponto nevrálgico da questão”.

### **4.3 Sustentabilidade do resultado das ações**

As experiências estudadas reuniram diferentes atores sociais visando o desenvolvimento local e embora o foco estivesse na capacitação de gestores, em uma delas, e na pesquisa sobre maricultura, em outra, em ambas havia o objetivo de contribuir para a geração de trabalho e renda. Muitos projetos enquadram-se entre os que pretendem contribuir para tal. A maioria deles, no entanto, apresentam períodos curtos – nos casos aqui estudados, 7 meses e 12 meses, respectivamente – e focalizam apenas uma ou algumas das dimensões necessárias para gerar trabalho e renda. Embora a capacitação em gestão e o conhecimento de uma técnica produtiva sejam importantes para essa promoção, precisam estar articuladas a oportunidades de acesso a crédito, infra-estrutura, mercados consumidores, fornecedores de insumos, entre outros.

São definidos objetivos que, para serem atingidos, não dependem apenas dos envolvidos, mas também de outros atores. Em paralelo, é comum identificar em certos territórios a superposição de programas e projetos de diferentes instituições, com repetição de agendas, dispersão e fragmentação de esforços, sem articulação, muitas vezes para não se perder oportunidades de financiamento (FISCHER, 2002).

Segundo um gestor social entrevistado, há progressos quando participam de capacitações e outros processos coletivos, mas é preciso que as iniciativas sejam mais profundas e abrangentes para que, a partir disso, as organizações possam seguir sozinhas. Ele enfatiza que as pessoas não querem que alguém fique sustentando as organizações, mas que ajude a criar condições concretas. O problema, segundo ele, acontece quando dizem: “[...] a universidade vai ajudar a fazer projetos, através dos projetos virão recursos para mobilizar, comprar computador, financiar atividades, criar uma estrutura; aí vem a ducha fria depois: ‘Olha, seu projeto não é tão profundo, tão amplo, não vai dar’”. Este gestor acredita que a principal deficiência da universidade nesses processos é não se aprofundar nas questões necessárias para resolver os problemas com os quais se envolve.

Muitas vezes, embora os resultados financeiros e materiais não sejam significativos, há outros resultados a serem valorizados, como a elevação da auto-estima. Sem a viabilidade econômica, porém, corre-se o risco de criar um “laço maldito”, uma relação de dependência que não se esgota. Mas a própria viabilidade econômica passa pela ampliação desse processo de aprendizagem coletiva, de agir em rede, de compartilhar conhecimentos, tecnologias.

### **4.4 Sujeitos, objetos e produtos**

Como a própria linguagem utilizada em projetos revela, em termos como *público-alvo*, *beneficiários* ou *objeto de pesquisa*, ainda predomina em iniciativas dessa natureza a distinção entre sujeito e objeto. Nas relações sujeito-sujeito, ao contrário, a *ação libertadora* substitui a verticalidade, a *sloganação* e os comunicados pelo diálogo, segundo Freire (2005). Se a

postura em processos de intervenção mantém-se assentada na idéia de repassar conhecimento, de ensinar a quem “nada sabe”, não se contribuiu para gerar autonomia. Nas intenções, pode haver reconhecimento de outros saberes e desejo de conceder autonomia, “mas, na prática, a gente não sabe como fazer isso, como essa autonomia é gerada. E a gente não sabe porque isso implica estabelecer relações, e temos dificuldade nisso”, comenta um entrevistado. A linguagem pode revelar a perspectiva de que alguém está levando o conhecimento, certa condição superior. Para um pesquisador entrevistado: “Essa sintonia fina do comportamento e da palavra implica conviver, mergulhar, praticar”. Santos (2003) observa que o privilégio à linguagem técnica, comum na ciência, distancia sujeito de objeto e teoria de fatos.

Em trabalhos como esses, é fundamental tornar disponíveis conhecimentos produzidos, tanto aos que participaram de sua construção, evitando-se a distinção entre sujeito e objeto (RIBEIRO, 2003), quanto publicamente, de modo a garantir o direito à livre circulação das idéias e dos resultados gerados (MICHAUD, 2004). Para tanto, é preciso planejar e praticar mecanismos de retorno aos pesquisados e de disseminação, por diferentes meios e instrumentos, de modo que a informação de fato chegue a quem pode ser útil.

Essa necessidade costuma ser reconhecida pelos pesquisadores, mas nem sempre é priorizada, como aponta um gestor social entrevistado: “A demora no retorno ou a devolução por meios inadequados, inacessíveis, evidencia que isso não é priorizado pelos pesquisadores”. Outra entrevistada, uma gestora governamental, acredita que: “Há inúmeras pesquisas feitas sobre comunidades e nunca as informações voltam de maneira organizada, sistematizada, para facilitar a vida deles”. Muitos dos documentos, relatórios e imagens produzidos no âmbito dos projetos sequer são apresentados aos “beneficiários”.

Em ambos os casos analisados, após o término dos projetos, previam-se a entrega de relatórios em formato apropriado aos participantes nas localidades, mas isso não foi feito ou apenas realizado de maneira pontual e limitada. Dados a respeito de características sociais, políticas, produtivas e associativas das localidades em que se desenvolveram foram coletados, gerando monografias, artigos, teses e relatórios, mas os dados não foram devolvidos de maneira sistematizada aos participantes, embora tenha sido um compromisso declarado.

Certos materiais produzidos em cursos e oficinas foram entregues aos participantes, por iniciativa de estudantes que os prepararam, não por definição metodológica no âmbito do projeto como um todo. A evidência de que isso não é a prática comum foi a surpresa com que tais materiais foram recebidos, tanto pela coordenação de um dos projetos como por alguns dos “beneficiários”. Um pesquisador entrevistado reconhece:

Não desenhamos desde a formulação das pesquisas, incluindo aí recursos para isso, estratégias apropriadas para a divulgação dos resultados para os públicos envolvidos, inclusive para os formuladores de políticas públicas. Priorizamos a produção acadêmica, como artigos para congressos na área.

As pressões sobre os acadêmicos para que tenham trabalhos publicados, devido à sua valorização em avaliações de desempenho, é um fator institucional que influencia as prioridades. Além disso, os “objetos” da pesquisa ou intervenção não costumam contar com mecanismos de pressão para que se compartilhem os conhecimentos gerados. Yelland (2001) indica que, em vários países, tem havido maior pressão dos governos por *accountability*, responsabilidade social e avaliação da gestão das pesquisas. Quanto ao Brasil, Ribeiro (2003) observa que a transparência de resultados das pesquisas à sociedade até hoje não foi alvo de política específica.

Mais importantes do que documentos ou relatórios, no entanto, são as práticas cotidianas que promovem o compartilhar de saberes. Comentando a construção coletiva de conhecimentos, Ribeiro (2003) defende que a terceira pessoa (objeto) torna-se primeira pessoa (sujeito) ao adquirir um saber sobre si mesmo e não se trata, pois, de uma questão de

difusão para outros que não participam da produção desse conhecimento, mas de retorno do conhecimento a quem é parte de sua construção, pela apropriação efetiva e aplicação prática.

#### **4.5 Avaliação como recurso para a aprendizagem e tomada de decisões**

Seja por exigência dos financiadores, seja por se acreditar que é importante avaliar processos, resultados e impactos, é comum atualmente que projetos sociais e políticas públicas prevejam detalhados processos de avaliação, definindo-se, desde a formulação, metodologias, responsáveis e recursos para sua realização. Nas experiências analisadas, foram conduzidos processos de avaliação, que contribuíram para gerar reflexão e aprendizagem aos envolvidos. De reconhecida importância pela maioria dos participantes, observa-se que a avaliação deve ser processual, endógena, e não realizada apenas para cumprir exigências dos financiadores. Para um membro da equipe, a avaliação: "...não deve ser formal, mecânica, burocrática, para cumprir formalidades, tem que ser visceral, provocar reflexão".

Estudiosos da avaliação, como Patton (1996), defendem que a avaliação deve ser focada em utilização, produzindo-se informações e conduzindo-se processos de modo que sejam úteis para a tomada de decisões, para gerar adaptação e correção de rumos nos processos em curso ou em iniciativas futuras similares. De acordo com a equipe do Terra Lua, avaliar deve tornar-se hábito, durante todo o processo, o que exige disciplina. O grupo percebe que a avaliação pode ter, ao mesmo tempo, caráter subjetivo, propiciando reflexão e transformação das pessoas envolvidas, e caráter associado a sistemas de planejamento e controle.

#### **4.6 Aplicação dos recursos financeiros no âmbito dos projetos**

Conforme mencionado no item 4.1, raramente as decisões a respeito da aplicação dos recursos financeiros envolvem os "beneficiários" da ação. De modo geral, os beneficiários sequer imaginam quanto e sobre o que é investido em um projeto dessa natureza. No ONG Ativa, não houve prestação de contas financeiras aos "beneficiários". No Terra Lua, foi elaborada uma planilha dos gastos do projeto de maneira agregada, sem discriminação, inacessível à compreensão de leigos.

Um dilema comum em projetos que visam capacitação ou geração de trabalho e renda é que grande parte dos recursos é gasto em "atividades meio" e poucos chegam à ponta, às pessoas que deveriam ser as principais beneficiadas. Ao analisar-se a aplicação dos recursos financeiros no Terra Lua, por exemplo, percebe-se que cerca de 40% do total investido destina-se à remuneração de pessoal, com uma mínima parte disso para pessoas das comunidades. Outra parcela é gasta com transporte, o que tende a não beneficiar empreendimentos de base local, mas empresas maiores de transporte. Há recursos investidos em equipamentos e materiais, na maioria das vezes, comprados em comércio externo à comunidade. Os escassos recursos gastos diretamente no local costumam ser os de alimentação e hospedagem. Nesse sentido, um pescador de uma localidade comentou que os integrantes da universidade têm alimentação e hospedagem garantidas pelo projeto, enquanto pessoas da comunidade que participam, "depois da atividade, vão para casa e precisam garantir seu almoço". Segundo ele, bem ou mal, a equipe usufrui mais dos recursos do que a comunidade usufrui.

#### **4.7 Conflitos, erros e controvérsias como oportunidades de aprendizagem**

A vivência dessas experiências evidencia que são cometidos erros no processo, há conflitos e desilusões, mitos são desconstruídos, enquanto outros são criados. Experiências como essas constituem oportunidades de formação para todos os envolvidos, na qual erros e conflitos são naturais e podem ser valorizados como fundamentais para a aprendizagem.

Na retórica de muitos modelos de cooperação para o desenvolvimento local é possível identificar, no entanto, a idéia implícita de que "ao estarem todos unidos pelo mesmo objetivo", devem ser desconsiderados ou minimizados conflitos, disputas e desequilíbrios históricos de poder, ideologias etc. Para Oliveira (2001), o discurso sobre desenvolvimento local é apresentado como capaz de curar todas as mazelas da sociedade, de eliminar conflitos,

“...colocando-se no lugar bucólicas e harmônicas comunidades”(2001:13).O desenvolvimento não pode ser sinônimo de cooperação, negociação, completa convergência de interesses e apaziguamento de conflitos, sob o risco de fechar-se para a complexidade da sociedade.

Conflito não é algo “ruim”, que deva ser omitido. A sociedade é repleta de conflitos por todos os lados (OLIVEIRA, 2001) e cidadania não é sinônimo de paz social e de harmonia. Segundo o autor, a própria sociedade civil e as ONGs têm sido vistas de forma “apaziguadora”, como lugar de não-conflito, de consertação, em que os interesses não aparecem. Na visão gramsciana, em oposto, na sociedade civil o consenso é permanentemente contestado pelo dissenso. Um indivíduo autônomo e reflexivo se forma por meio do conflito, da cidadania, da luta pelos direitos, da política (OLIVEIRA, 2001). Novas possibilidades de desenvolvimento e o fortalecimento da esfera pública podem acontecer exatamente pelo choque de interesses e de opiniões entre diferentes agentes, que se percebem como diferentes, reconhecendo o outro para que possam interagir e dialogar (DANIEL, 1999).

No campo dos estudos organizacionais, pesquisadores observam que tende a haver interesse em continuidade, harmonia e ausência de conflito, embora a descontinuidade seja comum e necessária nas instituições. Para March e Simon (1958), os custos da inovação tendem a produzir continuidade. As pessoas preferem alternativas que mantenham estruturas do que as alterem, e procuram alternativas mais intensamente quanto mais insatisfeitos estiverem (ARGYRIS, 1992). As pessoas preferem, muitas vezes, distanciar-se de suas responsabilidades para evitar situações embaraçosas e de conflito. As pessoas aprendem a encobrir seus erros, seja por não estarem conscientes de que os produzem, seja porque procuram agir para que os erros não pareçam erros, criando teorias de como agir eficientemente para evitar percebê-los (ARGYRIS, 1992). As rotinas nas organizações costumam definir-se de forma a evitar que se reconheçam, discutam e identifiquem erros. Ações e omissões costumam ser justificadas pelos limites institucionais, que de fato existem, mas que podem ser desafiados.

A avaliação do ONG Ativa apontou que a diversidade de experiências, trajetórias e áreas de atuação dos participantes contribuiu para a riqueza do processo, embora gerasse conflitos, divergências de opiniões e dificuldades na condução das discussões. Havia em um dos subgrupos de trabalho pessoas com extensa trajetória em movimentos sociais e políticos e que se engajaram com dedicação. A força do grupo alimentava-se do próprio conflito, além de outros fatores que contribuíram para que o nível de engajamento no Programa nesse território específico fosse elevado, como a percepção dos participantes de que essa era uma boa oportunidade de promover articulação de pessoas em torno dos problemas da região.

Em outro território, houve muitos conflitos ao longo do processo, o que levou à interrupção das atividades do Programa antes do prazo previsto. A experiência nesse local proporcionou situações de aprendizagem importantes para todos os envolvidos, especialmente pelas dificuldades enfrentadas, tanto na relação entre lideranças no território quanto entre alguns deles e a equipe da universidade. De acordo com o relatório final de avaliação do Programa, “Foi uma experiência que contribui para desmistificar algumas idéias e expectativas românticas de relação entre universidade e comunidade e contribuiu para o amadurecimento pessoal e profissional dos envolvidos”.

Uma estudante que atuou nesse território apontou que uma das razões para os conflitos foi a visão negativa que alguns dos integrantes da comunidade local tinham da universidade, por experiências prévias mal-sucedidas. Para ela, até então, a imagem da universidade nas comunidades era sempre de “benfeitora”. Na experiência nesse território: “[...] vi certa resistência da entrada da universidade na comunidade, algumas pessoas viam a universidade como uma ‘sanguessuga’”.

O desperdício da aprendizagem com os erros e conflitos pode acontecer quando há dificuldades para lidar com eles ou quando não são reconhecidos. Em ambas as experiências,

houve situações de conflito entre os integrantes das equipes não trabalhados de maneira sistemática. Havia, também, certo receio das opiniões da comunidade, das críticas, muitas consideradas injustas. Havia receio de debater até no âmbito da própria coordenação as dificuldades, os erros e as responsabilidades, o que era sistematicamente adiado.

### 5. Considerações finais

Procuramos evidenciar aqui alguns dos elementos metodológicos e institucionais que influenciam a dinâmica das relações intersetoriais, especialmente em iniciativas que pretendem contribuir para o desenvolvimento local, por meio da relação entre universidade e sociedade. Na balança das relações intersetoriais, muitos elementos influenciam seu pendore para um ou outro lado. Para além das capacidades de cada ator envolvido, fatores históricos, culturais, institucionais e metodológicos influenciam o cotidiano das práticas, de maneira imbricada e interdependente, além do que desejaríamos controlar.

Embora a ênfase aqui tenha recaído sobre os limites ou dificuldades recorrentes em experiências similares às analisadas, certamente há outros elementos, que favorecem o equilíbrio na balança das relações entre os setores. Há inúmeras experiências pelo mundo que demonstram, exatamente, as possibilidades de avanços e transformações. Não se trata, pois, de desqualificar iniciativas nesse sentido, tampouco dizer que qualquer projeto que pretenda contribuir com uma comunidade ou organização pressuponha uma relação extremamente desigual em termos de autonomia e de poder dos agentes.

Nossas experiências têm evidenciado que mais importantes do que os fins ou objetivos desse tipo de projeto são os meios, ou as metodologias empregadas em sua construção, nas práticas cotidianas de sua realização. Espera-se que a reflexão a respeito de práticas nesse campo de ação contribua para identificar condicionantes, limites e caminhos para sua superação, de modo que tanto os processos como os resultados sejam enriquecedores para todos os envolvidos em relações intersetoriais. Embora não tenhamos enfatizado os caminhos para a superação, acredita-se que é possível avançar, que a realidade não está dada e pode ser permanentemente reconstruída, o que passa pela aprendizagem edificada cotidianamente na articulação entre teoria e prática, ação e reflexão, intervenção e análise.

### 6. Referências

- ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BOK, Derek. **Universities in the marketplace: the commercialization of higher education**. Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2003.
- CHAUÍ, Marilena. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Revista Brasileira de Educação. n.24. Rio de Janeiro: set./dez. 2003.
- COSTA, Cristina. **Sociologia: introdução à ciência da sociedade**. São Paulo: Moderna. 1997. p.310-330.
- DANIEL, Celso. A construção da esfera pública pelo choque de conflitos. **Parcerias e responsabilidade social**. São Paulo: CENPEC / Instituto Ethos, 1999.
- FARAH, Marta Ferreira Santos. Gestão pública - apresentação. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.3, jul/set 2004, 57-61.
- FISCHER, Tânia. Poderes locais, desenvolvimento e gestão – introdução a uma agenda. In: FISCHER, Tânia (org.) **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. 344 p. (pgs. 12-32).
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p.141-177.
- \_\_\_\_\_. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1979. p.27-60.
- FRIEDLAND, Roger e ALFORD, Robert R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, Walter W. and DIMAGGIO, Paul J. **The**

- new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991. 232-63.
- GOHN, Maria da Glória. **Educação Não-Formal e Cultura Política:** impactos sobre o associativismo do terceiro setor. São Paulo: Cortez, 2005. 120 p.
- JEPPERSON, Ronald L. Institutions, Institutional Effects, and institutionalism. In: POWELL, Walter W. and DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991. 143-63.
- LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning:** legitimate peripheral participation. 11ª reimpressão. New York: Cambridge University Press, 1991.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations.** 2ª ed. New York, London: John Wiley & Sons, Inc., 1958.
- MESZÁROS, István. **A Educação para Além do Capital.** São Paulo: Bontempo. 2005. 52-5.
- MICHAUD, André. UQAM – 25 anos de parceria com os setores sindicais, comunitários e femininos. Oficina: “**Experiências transformadoras nas relações entre universidade e sociedade**” – Recife-PE: Fórum Social Nordeste, 24 a 27 de novembro de 2004. (a partir de comunicação de Michel Lizée, dos Serviços às Coletividades).
- NOVO DICIONÁRIO ELETRÔNICO AURÉLIO VERSÃO 5.0. FERREIRA, Aurélio B. de H. Editora Positivo: 2004.
- OLIVEIRA, Francisco de. **Aproximações ao enigma:** o que quer dizer desenvolvimento local? São Paulo: Pólis; Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, 2001.
- PATTON, Michael Q. **Utilization focused evaluation.** Bervely Hills, CA: Sage, 1996.
- RIBEIRO, Renato Janine. **A universidade e a vida atual:** Fellini não via filmes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Introdução a uma ciência pós-moderna. 4ª ed. São Paulo: Graal, 2003.
- \_\_\_\_\_. **A universidade no século XXI:** para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2004. (Coleção questões da nossa época; v. 120).
- \_\_\_\_\_. (org.). **Semear outras soluções:** os caminhos da biodiversidade e dos conhecimentos rivais. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. (Reinventar a emancipação social: para novos manifestos; v.4).
- \_\_\_\_\_. e AVRITZER, Leonardo. Introdução: para ampliar o cânone democrático. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.) . **Democratizar a democracia:** os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. (páginas 39-42). (Reinventar a emancipação social: para novos manifestos; v.1)
- SCHOMMER, Paula Chies. **Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade.** São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2005 (tese de doutorado). 314 pg.
- SPINK, Peter K. On houses, villages and knowledges. **Organization**, 8(2):219-26. 2001.
- TEIXEIRA. Elenaldo Celso. **As Dimensões da Participação Cidadã.** Caderno CRH, Salvador, n. 26/27, p. 179-209, jan./dez. 1997
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 13ª ed. São Paulo: Cortez: 2004.
- TORO, José Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte Furquim. **Mobilização Social:** um modo de construir a democracia e a participação. Brasil: UNICEF, 1996.
- WENGER, Etienne. **Communities of practice.** Learning, meaning and identity. New York: Cambridge University Press, 1998.
- YELLAND, Richard. **Current work on university research management.** Paper presented to the UNESCO Forum on Research Manegement, Paris, 28 June 2001. Paper derived from reports by Helen Connell of two meeting organized by Institutional Management in Higher Education (IMHE). 2001. (mimeo)

