

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Fabírcia Aparecida de Oliveira**

**GESTÃO SOCIAL NA UNIVERSIDADE:**  
DIÁLOGO ENTRE SABERES E VIVÊNCIAS DOS DISCENTES NAS ATIVIDADES DE  
EXTENSÃO DO GRUPO PET GESTÃO SOCIAL DA UFF EM VOLTA REDONDA

**VOLTA REDONDA  
2018**

**Fabrcia Aparecida de Oliveira**

**GESTÃO SOCIAL NA UNIVERSIDADE:**  
DIÁLOGO ENTRE SABERES E VIVÊNCIAS DOS DISCENTES NAS ATIVIDADES DE  
EXTENSÃO DO GRUPO PET GESTÃO SOCIAL DA UFF EM VOLTA REDONDA

Dissertaçāo apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administraçāo Pública, do Instituto de Ciências Humanas da Volta Redonda, Universidade Federal Fluminense, como requisito para obtençāo do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Priscila Erminia Riscado

**VOLTA REDONDA**  
**2018**

**Fabrcia Aparecida de Oliveira**

**GESTÃO SOCIAL NA UNIVERSIDADE:**  
DIÁLOGO ENTRE SABERES E VIVÊNCIAS DOS DISCENTES NAS ATIVIDADES DE  
EXTENSÃO DO GRUPO PET GESTÃO SOCIAL DA UFF EM VOLTA REDONDA

Dissertaçāo apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administraçāo Pública, do Instituto de Ciências Humanas da Volta Redonda, Universidade Federal Fluminense, como requisito para obtençāo do título de Mestre.

Aprovada em 17 de setembro de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Priscila Erminia Riscado - UFF  
Orientadora

---

Prof. Dr. Luís Henrique Abegão- UFF

---

Prof. Dr. Paulo D'Avila Filho - UERJ

**VOLTA REDONDA**  
**2018**

Ficha catalográfica automática - SDC/BAVR

048g Oliveira, Fabricia Aparecida de  
GESTÃO SOCIAL NA UNIVERSIDADE: DIÁLOGO ENTRE SABERES E  
VIVÊNCIAS DOS DISCENTES NAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO DO GRUPO  
PET GESTÃO SOCIAL DA UFF EM VOLTA REDONDA / Fabricia  
Aparecida de Oliveira ; Priscila Erminia Riscado, orientador.  
Volta Redonda, 2018.  
85 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal  
Fluminense, Volta Redonda, 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PGPPD.2018.mp.03660387614>

1. Gestão Social. 2. Extensão Universitária. 3.  
Educação Tutorial. 4. Produção intelectual. I. Título II.  
Riscado, Priscila Erminia, orientador. III. Universidade  
Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

CDD -

## **DEDICATÓRIA**

Eu dedico este trabalho a todas as pessoas que acreditam, sonham e arregaçam as mangas para construir um mundo melhor, com respeito à diversidade e igual para todos.

Aos meus pais José Candido e Nívea por terem plantado as sementes de amor e coragem em mim.

Às minhas filhas Ana Liz e Clarice e aos meus sobrinhos Guilherme, Davi, Leonardo, Helena e Vinicius, que são a luz que me impulsiona a crescer e florescer para realizar o sonho de colher e compartilhar frutos bons.

## AGRADECIMENTOS

Eu agradeço à Dona Pedrina. Sem o seu incentivo eu nem teria começado.

Agradeço ao amor e apoio de minha mãe Nívea que me fortalece e me faz seguir sempre em frente.

Agradeço ao carinho e à compreensão de minhas filhas Ana Liz e Clarice por todas horas que estive ausente.

Agradeço aos meus irmãos Fernanda e Rafael por estarem sempre ao meu lado e abraçarem comigo as escolhas e os desafios da vida.

Agradeço a minha segunda irmã e cunhada Mônica pelo apoio e carinho de todas as horas.

Agradeço à professora Priscila Riscado por ter aceitado orientar este trabalho.

Agradeço ao professor Paulo D'Ávila Filho pela dica que apresentou enquanto banca na qualificação deste, que fez toda a diferença e permitiu melhor desenvolvimento do estudo.

Agradeço ao professor Luiz Abegão pela enorme atenção, por todas as conversas, dicas, e informações sobre o tema, por inspirar a mim, a tantos alunos e pessoas a buscar e aperfeiçoar o conhecimento e a praticá-lo para o bem do todo e de todos.

Agradeço a Bárbara, Beatriz, Gabriel, Isabella, Juliana, Kaique, Leonardo, Marcus e Thalita, pela disposição e pela essencial contribuição à pesquisa, sobretudo, por se dedicarem à formação e à profissão em prol do bem-estar comum.

Agradeço a todos os professores do Mestrado, pela dedicação, pela qualidade das aulas e por nos incentivar a enfrentar as barreiras necessárias para aperfeiçoar o conhecimento.

Agradeço aos colegas do Mestrado, pela amizade, parceria e por tornar os momentos difíceis mais leves e alegres.

Agradeço à Maria Clara e à Professora Ana Paula Poll pela disposição e por me ajudar prontamente a resolver as questões administrativas e pendências ocorridas durante o Curso.

Agradeço a todos os meus amigos que torceram o tempo todo e não me deixaram desistir... e por sonharem junto comigo.

Agradeço ao Divino, à Vida, ao Amor e à Alegria.

**“... a luz das pessoas  
me faz crer  
e eu sinto que vamos juntos...”**

(Canção do Novo Mundo - Beto Guedes)

## **RESUMO**

A proposta central do presente trabalho é identificar evidências da aplicabilidade da gestão social no planejamento e execução das ações de extensão do Grupo PET Gestão Social da Universidade Federal Fluminense em Volta Redonda, apontando as principais dificuldades e as contribuições. Optou-se pela abordagem de pesquisa descritivo-qualitativa, para a qual foram realizadas entrevistas com nove alunos do Grupo PET Gestão Social. Os resultados permitiram concluir que as vivências das ações de extensão possibilitaram aos petianos absorverem o conceito de gestão social, incorporando os temas dominantes acerca do aporte teórico que coaduna com a concepção de gestão social defendida por Tenório (2006, 2008a, 2008b, 2010, 2011), orientado pela racionalidade comunicativa de Habermas (1987a, 1987b, 1989). Sendo assim, o estudo contribui para a compreensão das possibilidades no desenvolvimento das atividades de extensão sob a perspectiva da gestão social, isto é, segundo um processo participativo, dialógico, em que a tomada de decisão é exercida de forma coletiva, a partir do consenso, respeitando o pluralismo e fortalecendo a iniciativa e o protagonismo dos sujeitos rumo a emancipação e ao bem-estar social.

**Palavras-chave:** Extensão, Universidade, Gestão Social, Grupo Pet



## **ABSTRACT**

The central proposal of the present work is to identify and record how the extension actions of the PET Social Management Group of the Federal Fluminense University in Volta Redonda are developed, pointing out the main difficulties and the contributions and evidencing the applicability of social management. We chose a descriptive-qualitative research approach, for which interviews were conducted with nine students of the PET Social Management Group. The results allowed to conclude that the experiences of the extension actions allowed the *petianos* to absorb the concept of social management, incorporating the dominant themes about the theoretical contribution that fits with the conception of social management defended by Tenório (2006, 2008a, 2008b, 2010, 2011 ), guided by the communicative rationality of Habermas (1987a, 1987b, 1989). Thus, the study contributes to the understanding of the limitations and possibilities in the development of the mentioned extension activities and the social management from the perspective of a participatory, dialogical process, in which the decision making is exercised collectively, from the consensus, respecting pluralism and strengthening the initiative and protagonism of the subjects toward emancipation and social well-being.

**Keywords:** Social Management, University, Extension, Group PET

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Palavras que melhor expressam o conceito de Gestão Social.....	41
Quadro 1 - Perfil dos Petianos.....	36
Quadro 2 - Motivação dos alunos para ingressar no Grupo PET Gestão Social.....	37
Quadro 3 - Listagem das principais abordagens sobre gestão social pelos petianos.....	39
Quadro 4 - Comparação entre pontos positivos e negativos na dinâmica interna.....	46
Quadro 5 - Sugestões para fortalecer gestão social na dinâmica interna.....	48
Quadro 6 - Listagem sobre as principais ações de extensão do grupo PET GS.....	50
Quadro 7 - Listagem das maiores dificuldades referentes ao público interno e externo.....	53
Quadro 8 - Ganhos da aplicação da gestão social na extensão do Grupo PET GS .....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>CAPES</b>	Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CGRE</b>	Coordenação Geral de Relações Estudantis
<b>CLAD</b>	Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento
<b>DEPEM</b>	Projetos Especiais de Modernização e Qualificação do Ensino Superior
<b>DIPES</b>	Diretoria de Políticas e Programas de Graduação da Educação Superior
<b>EBAPE</b>	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
<b>ECG</b>	Estudos Críticos em Gestão
<b>ECHSVR</b>	Escola de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda
<b>EEIMVR</b>	Escola de Engenharia Industrial e Metalúrgica de Volta Redonda
<b>ENAPEGS</b>	Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social
<b>FBES</b>	Fórum Brasileiro de Economia Solidária
<b>FESVR</b>	Fórum de Economia Solidária de Volta Redonda
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>PET GS</b>	Grupo PET Gestão Social
<b>FORPROEX</b>	Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Extensão
<b>ICHS</b>	Instituto de Ciências Humanas e Sociais
<b>MOVU</b>	Movimento Vida Interativa
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>PET</b>	Programa de Educação Tutorial
<b>RENEX</b>	Rede Nacional de Extensão
<b>REUNI</b>	Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
<b>SESMEP</b>	Seminários de Economia Solidária do Médio Paraíba
<b>SESu</b>	Secretaria de Educação Superior
<b>SIEX</b>	Sistema de Informação em Extensão Universitária
<b>SMS -VR</b>	Secretaria Municipal de Saúde de Volta Redonda
<b>SEPLAG -VR</b>	Secretaria Municipal de Planejamento de Volta Redonda
<b>UFF</b>	Universidade Federal Fluminense
<b>VAD</b>	Departamento de Administração

## SUMÁRIO

1 <u>INTRODUÇÃO</u> .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.2.3 Objeto .....	17
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 METODOLOGIA .....	19
1.4.1 Etapas da Pesquisa .....	21
2 <u>O GRUPO PET GESTÃO SOCIAL</u> .....	23
3 <u>O PAPEL DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL</u> .....	25
3.1 A EXTENSÃO NA UFF .....	27
4 <u>SOBRE A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO SOCIAL</u> .....	29
5 <u>COM A PALAVRA: OS ALUNOS DO GRUPO PET GESTÃO SOCIAL</u> .....	34
5.1 PERFIL DOS ALUNOS DO GRUPO PET GS .....	35
5.2 A GESTÃO SOCIAL SOB O OLHAR DOS PETIANOS .....	36
5.2.1 Primeiro contato com o termo .....	37
5.2.2 Principais aspectos da gestão social .....	38
5.3 DINÂMICA INTERNA DO GRUPO PET GS .....	41
5.3.1 Os pontos positivos da gestão interna do Grupo PET GS .....	42
5.3.2 Os pontos negativos da gestão interna do Grupo PET GS .....	43
5.3.3 A aplicação da gestão social na organização interna do Grupo PET GS .....	45
5.4 AS AÇÕES DE EXTENSÃO NO GRUPO PET GESTÃO SOCIAL .....	48

5.4.1 As dificuldades das ações de extensão do Grupo PET GS .....	51
5.4.2 Sobre os ganhos da extensão no Grupo PET GS .....	54
5.4.3 A vivência de gestão social para além da extensão .....	56
5.5 SUGESTÕES PARA FORTALECER A GESTÃO SOCIAL NA EXTENSÃO .....	58
6 <u>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</u> .....	60
7 <u>EXEMPLIFICAÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS NA PRÁTICA</u> .....	67
8 <u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u> .....	71
9 <u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u> .....	74
10 <u>APÊNDICES</u> .....	78
11 <u>ANEXOS</u> .....	80

## 1 INTRODUÇÃO

Tanto no que diz respeito à gestão social, quanto à extensão universitária, percebe-se, nos últimos anos, um redobrado esforço por parte de diferentes teóricos no sentido de aumentar o debate desses dois campos de estudo, visando aperfeiçoar a compreensão teórica e empírica dos conceitos e ainda promover e/ou fortalecer sua aplicabilidade.

Seguindo o mesmo propósito, o presente estudo escolheu registrar o fluxo das ações de extensão desenvolvidas pelos alunos participantes do Grupo PET Gestão Social por entender ser uma boa oportunidade de apresentar uma experiência que envolve as referidas áreas de conhecimento na prática.

A abordagem deste estudo contempla o constructo de “extensão” associado à ideia de “estender” a universidade para além dos “seus muros”, propiciando a interação entre a comunidade acadêmica e os diversos sujeitos da comunidade externa. Entende-se por extensão universitária o processo educativo, cultural e científico, que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre universidade e sociedade (ROCHA, 1995).

Em relação à gestão social, atualmente, as principais referências teóricas encontram-se em Dowbor (1999), Fischer (2002), Fischer e Melo (2006), França Filho (2008), Boullosa (2009), Boullosa e Schommer (2008, 2009) e Tenório (2006, 2008a, 2008b, 2010, 2011). Optou-se, no entanto, por nortear a discussão e análise dos dados dessa pesquisa, a partir do conceito de gestão social de Tenório, construído a partir das contribuições, especialmente, da “segunda geração” habermasiana, na qual se destacou a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1987a, 1987b, 1989).

A ideia do presente trabalho, que teve como inspiração o interesse em alinhar a teoria e a prática das ações nas duas áreas (extensão e gestão social) tem, portanto, como objetivo principal responder aos seguintes questionamentos: **Como se percebe a aplicação da gestão social nas ações de extensão do Grupo PET Gestão Social da Universidade Federal Fluminense (UFF) em Volta Redonda e quais são as contribuições e os desafios provenientes das referidas atividades?**

Ainda que este estudo leve em consideração a convergência entre as principais referências conceituais sobre gestão social citadas, sobretudo a de Tenório, o interesse maior é identificar e avaliar como são realizadas as ações de extensão de um programa de educação

tutorial com a temática da gestão social como, enfatizando os relatos sobre o conhecimento e as vivências de seus participantes, mais do que a comparação com os aportes teóricos de conceitos de gestão social já existentes.

Para cumprir a proposta deste estudo, portanto, optou-se por uma abordagem descritivo-qualitativa, utilizando como método de pesquisa entrevistas gravadas e a aplicação de questionários com intuito de identificar o entendimento sobre a gestão social e registrar as vivências dos alunos envolvidos nas ações de extensão do Grupo PET, de forma que os dados obtidos possam contribuir para área das práticas administrativas, acadêmicas e sociais, mas sobretudo, possa trazer à tona uma experiência colocada em prática sobre as duas áreas de atuação que merecem ser mais valorizadas e desenvolvidas: a extensão e a gestão social.

Em boa parte da literatura sobre gestão social, especialmente a que foi produzida a partir do movimento de pesquisadores no final da década de 90, destacam-se alguns aspectos, tais como a tomada de decisão compartilhada, a dialogicidade, a participação, a autonomia e a emancipação devido sua relevância para o entendimento do campo de estudo em construção. Para efeito desta pesquisa, avaliou-se, a partir dos relatos dos alunos envolvidos no Grupo PET Gestão Social, como se dá a participação do público interno (alunos) e do público externo (comunidade), desde a elaboração, o desenvolvimento, a execução e a avaliação das ações de extensão, a fim de tomar conhecimento e registrar como elas são pensadas e vivenciadas sob a perspectiva de gestão social.

Decidiu-se ainda detectar se os alunos envolvidos nas atividades ligadas à extensão com foco na gestão social, ao participarem de um mecanismo de aquisição e produção de conhecimento, tendo a possibilidade de aplicarem a teoria na prática, estariam mais capacitados a compreender as necessidades da comunidade, de modo a perceber o contexto social ao qual estão inseridos, bem como a capacidade que possuem de transformá-lo.

A pesquisa também considerou relevante verificar a possibilidade dos alunos terem sua visão ampliada ou modificada em relação ao próprio fazer. Valeu-se da observação sobre a percepção que eles têm enquanto cidadãos e atores de uma atividade ligada à esfera pública, bem como se há satisfação na realização de suas tarefas de modo a refletir na melhoria de qualidade de ensino e de serviços voltados ao bem estar social

O presente trabalho foi dividido em seis partes fundamentais, além dessa introdução e da apresentação da metodologia. A primeira apresenta um breve histórico do Grupo PET Gestão Social, a fim de ambientar o leitor sobre o objeto de estudo. A segunda trata do papel

da extensão universitária no Brasil, sem aprofundar em tal questão, mas destacando os aspectos que valorizam esse campo de estudo e sua prática nos dias atuais. Na terceira parte, aborda-se o conceito de gestão social, incluindo as características que constroem a concepção do termo. A seguir, encontra-se a parte mais relevante deste estudo, por se tratar das narrativas dos alunos sobre as abordagens que envolvem a proposta principal. São elas: a gestão social sob o olhar dos petianos; a dinâmica interna do Grupo PET Gestão Social, incluindo os pontos positivos e negativos e a aplicação da gestão social na organização interna; as ações de extensão no Grupo PET GS, suas dificuldades e ganhos e a vivência da gestão social para além da extensão. Ainda nessa parte, apresentam-se as sugestões que visam fortalecer a gestão social nas ações de extensão, buscando contribuir no sentido de possibilitar ao Grupo PET GS aperfeiçoar o desenvolvimento de futuras ações. Na quinta parte, discute-se os resultados das entrevistas, correlacionando-as com o aporte teórico abordado nos primeiros capítulos e, em seguida, o estudo apresenta as informações de uma experiência que teve origem na atividade do Grupo PET GS e que exemplifica e ilustra, dentre outros fatores, o resultado da extensão sob a perspectiva dos aspectos abordados pelos petianos a respeito da construção da gestão social. O artigo finaliza com as considerações finais, esboçando as observações no decorrer da pesquisa e os pontos que vem a responder o questionamento central do tema, assinalando a expectativa de um possível despertar no campo da gestão social, que promova a aliança entre conhecimento e prática.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar as evidências da assimilação e da aplicação da gestão social pelos discentes do Grupo PET Gestão Social da UFF em Volta Redonda, no planejamento e execução das ações de extensão desenvolvidas pelo grupo, apontando as principais dificuldades e contribuições da implementação de tal prática no campo de estudo escolhido, de modo a sugerir possíveis mudanças e/ou melhorias que venham promover a interação entre universidade e comunidade local para o desenvolvimento e fortalecimento da extensão e da gestão social.



### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1- Identificar e descrever os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos sobre gestão social por alunos que já fizeram parte e por aqueles que atualmente desenvolvem as ações de extensão do Grupo PET Gestão Social;
- 2- Observar e descrever a interação entre a equipe executora das ações de extensão do Grupo PET Gestão Social (público interno) e a comunidade local (público externo) com enfoque na aplicação e desenvolvimento dos principais aspectos da gestão social;
- 3- Levantar e descrever os principais aspectos do processo de construção das ações de extensão realizadas no Grupo PET Gestão Social, desde a elaboração, até o desenvolvimento e a avaliação, identificando as principais dificuldades e desafios, bem como as iniciativas que deram resultados positivos segundo a perspectiva de gestão social;
- 4- Verificar as mudanças ocorridas na formação acadêmica e na vivência individual dos alunos envolvidos nas atividades de extensão do Grupo PET Gestão Social, desde seu ingresso no Projeto.

### **1.2.3 OBJETO**

O objeto de estudo escolhido foram os alunos envolvidos nas ações de extensão do Grupo PET Gestão Social da Universidade Federal Fluminense em Volta Redonda, incluindo alguns que já fizeram parte e aqueles que atualmente estão envolvidos.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Ainda que se perceba um crescimento no debate tanto no que se refere à extensão universitária, quanto ao que se refere à gestão social, as duas áreas ainda são muito pouco estudadas se comparadas a outras áreas de conhecimento. Em relação às atividades de extensão universitária, no processo inicial de investigação deste estudo, foi possível constatar

que os dados dos projetos de extensão das unidades da UFF em Volta Redonda não são atualizados e que muitas das ações e projetos extensionistas, sequer são disponibilizados e divulgados. Supõe-se que tanto a população local (comunidade externa), quanto à comunidade acadêmica desconhecem o que está sendo produzido, discutido e oferecido por meio dos projetos de extensão. Por outro lado, em meio a esse contexto, encontrou-se uma iniciativa diferenciada, o Grupo PET Gestão Social, tanto por executar e incentivar a extensão pelo prisma de um modelo de gestão social quanto por promover a participação de sujeitos da comunidade externa (região) desde o processo de construção das atividades extensionistas até atingir os objetivos propostos coletivamente.

O principal objetivo do Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX) é tentar dar visibilidade às atividades extensionistas das Instituições de Ensino Superior. Para tanto, foram criados a Rede Nacional de Extensão (RENEX) e o Sistema de Informação em Extensão Universitária (SIEX).

Já a inserção da Gestão Social no contexto do gerenciamento das ações das universidades públicas, sobretudo, as de extensão, é considerada, segundo Pimentel e Pimentel (2010), uma ideia inovadora no sentido de contribuir para a elaboração de projetos educacionais, em que o processo decisório dos mesmos seja exercido pelos sujeitos sociais, propiciando o desenvolvimento de ações, projetos e/ou políticas públicas de cunho descentralizador, participativo e dialógico.

Portanto, o presente estudo justifica-se pela sua relevância ao buscar o aperfeiçoamento do conhecimento teórico e empírico de dois campos de estudo que merecem ampliar seu escopo por se tratar de uma abordagem inovadora voltada para os interesses coletivos, com ênfase no campo de ensino superior. Nesses termos, a proposta é permitir o avanço da reflexão sobre a gestão universitária, alinhada à perspectiva da gestão social, no âmbito da “gestão pública”.

Por meio dos relatos dos alunos envolvidos nos projetos de extensão do Grupo Pet Gestão Social, os quais irão apontar as dificuldades e os ganhos observados durante a realização das atividades e ainda sugerir algumas melhorias, a presente pesquisa pode contribuir para o aperfeiçoamento das atividades hoje desenvolvidas no Grupo Pet Gestão Social.

Para além disso, as informações contidas na pesquisa possibilitam a acadêmicos, profissionais e demais interessados nesse campo de estudo adquirir um breve resumo da

concepção de gestão social sob o ponto de vista mais atual e, sobretudo, ter conhecimento de uma experiência na prática de um modelo de gestão pouco usual na área de extensão universitária, capazes de despertar a realização de futuros estudos sobre o tema, ou mesmo a criação de projetos nas referidas áreas.

#### **1.4 METODOLOGIA**

Por considerar mais adequada à problemática deste estudo, optou-se pela abordagem qualitativa, seguindo a ótica de Goldenberg (1997), Minayo (2001) e Triviños (1987). Goldenberg enfatiza o aprofundamento da compreensão do objeto de estudo mais do que a representatividade numérica. Minayo (2001) entende que a abordagem qualitativa se aprofunda nas ações e relações humanas, que não podem e nem devem ser captadas por dados e resultados exclusivamente levantados a partir de equações, médias e estatísticas. Triviños (1987) propõe a essência da pesquisa “qualitativa” como uma metodologia capaz de considerar o contexto do fenômeno social que se estuda, bem como o propósito transformador do conhecimento adquirido a partir da realidade investigada e da descoberta de seus aspectos essenciais. O autor ressalta:

Consideramos como válido o enfoque histórico-estrutural para nossa realidade social que, empregando o método dialético, é capaz de assinalar as causas e as conseqüências dos problemas, suas contradições, suas relações, suas qualidades, suas dimensões quantitativas, se existem, e realizar através da ação um processo de transformação da realidade que interessa. Estas três bases teóricas, a estrutural-funcionalista, a fenomenológica e a materialista dialética, tornam impossível uma definição da pesquisa qualitativa em termos que satisfaçam os requisitos destas direções fundamentais. Por isso, o teor de qualquer enfoque qualitativo que se desenvolva será dado pelo referencial teórico no qual se apoie o pesquisador (TRIVINÓS, 1987, p.125).

Tais observações reforçam a abordagem qualitativa escolhida para o desenvolvimento do presente trabalho sob a ótica dos autores referidos, visto que tem como base examinar um fenômeno dentro de seu contexto, ou seja, consiste em descrever, identificar e registrar como é pensada, organizada e aplicada a gestão social nas atividades de extensão desenvolvidas pelos alunos do próprio grupo PET de gestão social, de modo que as experiências relatadas possam contribuir para o aperfeiçoamento tanto do Grupo PET, como de seu processo de construção que envolve o público interno e externo, incluindo a relação e a troca de saberes entre todos os sujeitos envolvidos e a comunidade. Ainda, considerando a influência do

referencial teórico no enfoque da pesquisa qualitativa (segundo Trivinõs) vale destacar que neste estudo, optou-se pela abordagem de gestão social sob a ótica de Tenório (2004, 2006, 2008a, 2008b, 2009, 2010, 2011), somada às contribuições de alguns teóricos e à influência do conceito de racionalidade comunicativa de Habermas (1987a, 1987b, 1989).

Do ponto de vista dos objetivos propostos, adotou-se a pesquisa descritiva, conforme Gil (2002, p.42), por frisar a “descrição das características de determinada população”, no caso, aqui, dos alunos que fazem parte do Grupo PET Gestão Social e o “estabelecimento de relações entre variáveis”, por meio de técnica padronizada de coleta de dados, sendo para esta pesquisa, escolhida a aplicação de questionário com perguntas abertas.

Quanto à natureza, o presente estudo optou pela Pesquisa Aplicada de Goldenberg (2004, p.106) que se baseia no “desejo de conhecer, a fim de tornar-se capaz de fazer algo melhor ou de maneira mais eficiente”. Por meio das respostas aos questionários e dos relatos das vivências dos alunos entrevistados, buscou-se registrar as sugestões e gerar conhecimento que possam vir a contribuir na solução de possíveis falhas e/ou proporcionar melhorias na aplicação da gestão social nas práticas de extensão promovidas pelo Grupo PET Gestão Social, e, por que não dizer, na construção em busca do aprimoramento da gestão em diversas áreas que busquem alternativas aos modelos existentes.

Com base nos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa é classificada, portanto, como bibliográfica, documental e estudo de campo. A pesquisa bibliográfica constituiu-se das publicações dos diversos autores escolhidos neste estudo para referenciar e trazer a reflexão tanto teórica como da aplicação dos conceitos abordados (gestão social, autogestão, extensão, etc). Já a fonte da pesquisa documental teve como base a consulta de normas, documentos institucionais e, sobretudo, os registros oficiais do planejamento das atividades de extensão referentes ao Grupo PET Gestão Social.

Por fim, o estudo de campo decorre de uma perspectiva interpretativa, que visa compreender o ponto de vista de um grupo de pessoas, no caso os participantes das atividades de extensão do Grupo PET Gestão Social, considerando o conhecimento teórico e a prática, para identificar os desafios e as contribuições das atividades de extensão realizadas pelo grupo sob a perspectiva de gestão social.

### 1.4.1 ETAPAS DA PESQUISA

Para cumprir os objetivos propostos, a pesquisa de abordagem descritivo-qualitativa foi realizada em cinco etapas: revisão de literatura, levantamento de campo, descrição e análise dos dados, discussão dos resultados e as considerações finais.

Na revisão de literatura, adotou-se as fases da pesquisa documental e bibliográfica sugeridas por Gil (2002), efetuando-se um levantamento preliminar do referencial teórico a respeito dos conceitos de extensão universitária e gestão social, incluindo a leitura de documentos referentes às ações de extensão do Grupo Pet de Gestão Social, seguida do fichamento do material.

Para o levantamento dos dados de campo, foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: entrevista estruturada e questionário, ambos com roteiro previamente estabelecido, construído em blocos temáticos, a fim de contemplar os objetivos específicos. Os blocos foram divididos da seguinte forma:

**Módulo I - Perfil dos Respondentes:** Inclui informações sobre qual o curso de graduação que o respondente está matriculado ou que foi concluído (no caso de alunos já formados), identifica as ações desenvolvidas no Grupo PET por cada um, a motivação e o tempo que esteve ou está no grupo e se o fato de estar associado ao tema da gestão social influenciou no interesse por participar do Grupo.

**Módulo II – A Gestão Social sob o olhar dos Petianos:** Capta a percepção do conhecimento sobre o tema por parte dos petianos, incluindo o primeiro acesso ao termo, o entendimento do conceito na teoria e subjetivamente das palavras que melhor expressam a concepção de gestão social.

**Módulo III - Dinâmica Interna do Grupo PET Gestão Social:** Descreve como é realizada a gestão por parte dos alunos envolvidos no Grupo Pet, quais os pontos positivos e negativos na gestão das ações, verifica se a gestão social se expressa na organização das ações de extensão do grupo e elenca as sugestões para tornar a gestão social mais efetiva.

**Módulo IV - Ações de Extensão do Grupo Pet:** Cita as ações de extensão já desenvolvidas destacando os aspectos que evidenciam a presença da gestão social, indica as maiores dificuldades de se trabalhar a gestão social com o público interno (alunos que desenvolveram/desenvolvem as ações) e as maiores dificuldades com o público externo (comunidade que participou das ações de extensão), relata os ganhos adquiridos com as

atividades de gestão social na extensão e as considerações acerca da iniciativa de fazer as pessoas vivenciarem as práticas da "gestão social", propõe ações para melhor inserção da gestão social na condução das ações extensionistas do Grupo PET.

A escolha de dois tipos diferentes de instrumento de coleta de dados justifica-se pelo respeito à disponibilidade de tempo dos alunos para responder as questões da pesquisa. Sendo assim, quatro alunos foram entrevistados presencialmente e tiveram suas respostas gravadas e cinco alunos responderam por escrito os questionários enviados via e-mail, totalizando nove respondentes. Optou-se por elaborar perguntas abertas, no intuito de melhor captar a percepção dos alunos envolvidos nas ações de extensão do Grupo PET Gestão Social. Vale ressaltar que os alunos que responderam por escrito, o fizeram prontamente e de forma direta. Tanto no questionário quanto na entrevista foram aplicadas as mesmas perguntas, conforme as recomendações de Young e Lundberg (apud Pessoa, 1998), que alerta o pesquisador sobre evitar a formulação de perguntas que possam provocar uma interpretação dúbia ou induzir a resposta.

A análise dos dados foi subdividida conforme as três etapas defendidas por Minayo: ordenação, classificação e análise propriamente dita. Inicialmente, as entrevistas foram transcritas e em seguida tabulou-se as informações relatadas pelos alunos por meio da aplicação das entrevistas e questionários. Por fim, as repostas foram analisadas pela leitura interpretativa, observando os critérios de Minayo no que se refere à disposição dos assuntos, que no caso deste estudo foram divididos conforme os quatro módulos anteriormente citados. O tratamento do material foi conduzido de modo a teorizar sobre os dados, a partir da discussão dos resultados, concatenando a abordagem teórica anterior à investigação de campo com a prática descrita pelos respondentes. Considera-se o fato de que “o ciclo nunca se fecha, pois toda pesquisa produz conhecimentos afirmativos e provoca mais questões para aprofundamento posterior” (MINAYO, 2001, p.26).

Após a discussão dos resultados, foram apresentadas as considerações finais, com ênfase nas conclusões diante da pergunta central e nas contribuições desta dissertação no campo temático escolhido.

Elencadas a metodologia e as etapas desta pesquisa, parte-se para a apresentação do Grupo Pet Gestão Social, com destaque para as ações de extensão, foco deste estudo, conforme descrição a seguir.

## 2 O GRUPO PET GESTÃO SOCIAL

O Grupo PET Gestão Social é fruto do Programa de Educação Tutorial (PET)<sup>1</sup>, criado pela CAPES (Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), em 1979, com o intuito de apoiar atividades acadêmicas que integram ensino, pesquisa e extensão. A partir de 31 de dezembro de 1999, o PET teve sua gestão transferida para a Secretaria de Educação Superior – SESU/MEC, ficando sob a responsabilidade do Departamento de Projetos Especiais de Modernização e Qualificação do Ensino Superior – DEPEM. Em 2004 ocorreu outra mudança e a sigla PET, que até esta data significava Programa Especial de Treinamento, passa a significar Programa de Educação Tutorial. Desde então, seguindo as diretrizes e os interesses acadêmicos, as Universidades que possuem o Programa passaram a ser responsáveis por sua estruturação e coordenação.

Atualmente o PET está sob a responsabilidade da Coordenação Geral de Relações Estudantis (CGRE) – Diretoria de Políticas e Programas de Graduação da Educação Superior (DIPES). Formado por grupos tutoriais de aprendizagem, o PET propicia aos alunos participantes, sob a orientação de um tutor, a realização de atividades extracurriculares que complementem a formação acadêmica do estudante e atendam às necessidades do próprio curso de graduação, bem como possibilita o desenvolvimento de estudos em programas de pós-graduação. Visa, portanto, complementar a perspectiva convencional de educação escolar, que é centrada principalmente na memorização de fatos e informações e auxiliar os estudantes a se tornarem cada vez mais independentes em relação à administração de suas necessidades de aprendizagem. O estudante e o professor tutor recebem apoio financeiro de acordo com a Política Nacional de Iniciação Científica.

O Grupo PET Gestão Social foi fundado em 2010 e é vinculado ao Departamento de Administração (VAD) do Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS) do campus Aterrado da Universidade Federal Fluminense em Volta Redonda (UFF/VR) adotando como eixo temático a Gestão Social. A articulação de atividades de pesquisa, ensino e extensão neste campo de conhecimento visa contribuir para uma formação acadêmica mais abrangente dos participantes, alinhada à demanda por um gestor capaz de responder às exigências políticas, sociais e ambientais do atual contexto, seja na administração de empresas, na administração pública ou no terceiro setor.

---

<sup>1</sup>Texto extraído do Manual de Orientações Básicas do PET (DEPEM /SESu/MEC)

Conforme informações do Planejamento<sup>2</sup> das atividades do Grupo PET Gestão Social, o processo de tutoria funciona na forma de reuniões semanais para planejamento e acompanhamento das atividades. Em paralelo a isso ocorrem reuniões do grupo de estudo, de orientação de TCC, bem como reuniões de planejamento de ações específicas, as quais muitas vezes envolvem outros atores, como no caso do Festival de Economia Solidária.

Alguns petianos são estimulados a assumir a coordenação de algumas ações específicas, que podem ser as finalísticas, bem como as de cunho administrativo com a finalidade de melhor organizar e desenvolver as atividades propostas. Essa é uma prática que o tutor estabeleceu, por entender ser fundamental o desenvolvimento do protagonismo entre os petianos, sobretudo por considerar a autogestão como um tema relevante do grupo. Nesse sentido, os petianos se organizam para reuniões de trabalho e condução de algumas atividades, independentemente do Tutor.

Dentre o conjunto das atividades propostas nos últimos anos, destacam-se os seguintes resultados a serem esperados:

- i) um esforço de pesquisa do Grupo PET capaz de refletir sobre as práticas e o resultado das ações do próprio Grupo;
- ii) um maior protagonismo por parte dos petianos na organização e condução de atividades e eventos previstos no presente planejamento;
- iii) a continuidade da prática do estudo coletivo e da troca de experiência a partir dos projetos de pesquisa dos petianos;
- iv) uma maior visibilidade ao trabalho do Grupo PET, tanto junto à comunidade acadêmica quanto à sociedade em geral;
- v) a manutenção do envolvimento do Grupo PET com o movimento de economia solidária;
- vi) a contribuição do Grupo PET para a divulgação e esclarecimentos quanto aos mecanismos de participação da sociedade junto às políticas públicas em Volta Redonda. Em tudo isso a autonomia do petiano na proposição de ideias e na organização e condução de ações específicas é equalizada com a relação dialógica no processo coletivo de trabalho.

Para efeito desta dissertação escolheu-se abordar as ações de extensão do Grupo PET Gestão Social: Compartilha Ideias, Movimento Vida Interativa (MOVI), Seminários de

---

<sup>2</sup>Planejamento Anual entregue ao SIGPET (Sistema de Informação Gerencial para Programa de Educação Tutorial) quanto à participação/contribuição do (a) tutor (a) nas atividades e na formação dos petianos: definição das atividades e seus objetivos, acompanhamento e avaliação individual e coletiva (ANEXO 1)



Economia Solidária do Médio Paraíba (SESMEP), destacando o Festival de Economia Solidária e Portal da Participação Social de Volta Redonda.

### **3 O PAPEL DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL**

No presente estudo optou-se por identificar e descrever as ações de extensão desenvolvidas pelo Grupo PET Gestão Social por considerar a possibilidade de uma representativa demonstração de aplicação da teoria na prática, aliada aos objetivos propostos que evidenciam a extensão universitária e a gestão social.

A extensão universitária no Brasil, de acordo com João Antônio de Paula (2013), cronologicamente, pode ser dividida em três grandes etapas de influência. A primeira fase, anterior a 1964, foi marcada pela campanha a favor da Escola Pública e pela aproximação com o movimento das Reformas de Base, a partir de obra de Paulo Freire. A segunda, entre 1964 e 1985, “polarizada pela emergência” e demandas dos movimentos sociais urbanos. E, por fim, a terceira etapa, do período pós-ditadura, que propiciou o fortalecimento de demandas resultantes do avanço dos movimentos sociais urbanos e rurais, da ampliação do conceito de cidadania e do setor produtivo nos campos da tecnologia e da prestação de serviços.

No entanto, foi a partir do Decreto n. 19.851, de 11 de abril de 1931 (BRASIL, 1931), que à Extensão começou a ser tida como instância realizadora de cursos, conferências e outras atividades educativas no universo acadêmico. Borges (2013) salienta que a partir daí “passou a existir uma relação dinâmica e processual entre o fazer universitário e os interesses locais e regionais do entorno da Universidade, refletindo diretamente nas políticas de expansão e privatização do Ensino Superior”.

Embora o processo de institucionalização da extensão universitária tenha sido iniciado desde 1931, mediante o referido Decreto que estabeleceu as bases do sistema universitário brasileiro, ainda existem lacunas a serem preenchidas. Um exemplo disso é o fato do Plano Nacional de Extensão, publicado em novembro de 1999, ainda estar em fase de revisão.

Por outro lado, não se pode negar a importância da Política Nacional de Extensão, pactuada pelas Instituições Públicas de Educação Superior, implantada em 1987, com a criação do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras

(FORPROEX), regida pelos seguintes princípios: i) a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; ii) a interação dialógica com a sociedade; iii) a inter e a transdisciplinaridade como princípios organizadores das ações de extensão; iv) a busca do maior impacto e da maior eficácia social das ações; v) a afirmação dos compromissos éticos e sociais da universidade. Conforme os princípios da política extensionista estabelecida pelo Plano Nacional de Extensão, formulada pelo Fórum Nacional de Pró- Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, a extensão universitária tem a seguinte concepção:

A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, é um processo interdisciplinar educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre a Universidade e outros setores da sociedade. (FORPROEX, 2012, p.42)

Em 2003, foi criado o Programa de Extensão Universitária (ProExt) com a finalidade de apoiar as instituições públicas de ensino superior no desenvolvimento de programas ou projetos de extensão. O Programa enfatiza a inclusão social nas iniciativas de extensão, visando a implementação de políticas públicas dentre os princípios da política extensionista estabelecida pelo Plano Nacional de Extensão, formulada pelo FORPROEX.

Para efeito deste trabalho, que visa promover o diálogo entre extensão e gestão social, considera-se a afirmação de Borges (2103) sobre o fato das recomendações dos encontros do FORPROEX apontarem na direção das características ideais da Gestão Social elencadas por Pimentel e Pimentel (2010). Segundo a autora, os Encontros defendem a necessidade da institucionalização, normalização e financiamento da Extensão, sobretudo por entender o papel transformador da extensão nas relações entre universidade, sociedade civil e comunidade.

Neste sentido, as recomendações promovem o interesse coletivo de caráter público (FORPROEX, 1987; 2009), a cooperação interdisciplinar (FORPROEX, 2009) e a cooperação com a Sociedade (FORPROEX, 1987; 2009), a racionalidade comunicativa (FORPROEX, 2009), insere a Sociedade como protagonista (FORPROEX, 2009), e incluem, por meio de parcerias, as esferas pública e social (FORPROEX, 1987; 2009; 2011; 2012), como espaços privilegiados da prática extensionista” (BORGES, 2013, p. 175)

Desde então, o papel da extensão universitária passou a ganhar mais espaço. Atualmente, conforme a opinião de vários autores e relatos de profissionais que atuam na área, a extensão tem se mostrado tão relevante quanto o ensino e a pesquisa, compondo, dessa forma, o tripé de ações próprias das universidades: ensino, pesquisa e extensão.

Pelo regulamento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), o Projeto de Extensão compreende o “conjunto de ações processuais contínuas, de caráter educativo, social, cultural ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado” (BRASIL, 2012).

Borges (2013) acredita na possibilidade dos princípios da gestão social serem fortalecidos e ampliados na prática da extensão universitária, no sentido de promover um avanço na direção do protagonismo da sociedade e no papel da extensão para a promoção do desenvolvimento científico, econômico e social, conforme observado e analisado pela Carta de Brasília:

O horizonte de formação de uma Frente Parlamentar em Defesa da Extensão pode ser uma alternativa para intensificar a articulação com interlocutores capazes de amplificar a implementação e o reconhecimento da extensão [...]. Acreditamos no diálogo como compartilhamento, convencimento e contribuição para realização de uma Universidade comprometida com a promoção do desenvolvimento da Sociedade brasileira (FORPROEX, 2012, p.02).

### **3.1 A EXTENSÃO NA UFF**

Conforme os dados registrados no site do ICHS, no ano de 2003, a Universidade Federal Fluminense foi convidada a participar do Programa de Interiorização das Universidades Públicas do Governo Federal, assumindo a responsabilidade de contribuir com o desenvolvimento das regiões do interior, desconcentrando a atuação nos grandes centros urbanos. Uma das propostas era a ampliação do espaço de formação superior na região do médio Vale do Paraíba Fluminense, na qual está inserido o objeto deste estudo: as Unidades de Ensino da UFF em Volta Redonda (EEIMVR, ICEX e ICHS).

Já em 2005, foi firmado o convênio UFF/MEC 037, o qual estabelece um modelo regional de ensino comprometido com os aspectos específicos a seguir:

- 1) Foco nas questões regionais visando apoiar o desenvolvimento científico, tecnológico e social;
- 2) Desenvolvimento de projetos pedagógicos adequados aos quadros de demanda regional, buscando estabelecer programas específicos trajetórias flexíveis, opção de turnos, entre outros;
- 3) Estreita parceria com representantes da comunidade, estudante, profissionais liberais, representações políticas e comunitárias, entre outros, na definição dos cursos;
- 4) Definições de responsabilidades entre os poderes públicos na implantação e manutenção da infra-estrutura física e de recursos humanos.

A iniciativa resultou na implantação, em 2005, dos cursos de graduação em Engenharia de Agronegócios da Escola de Engenharia Industrial e Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR) e em Administração de Empresas. Em 2006, foi criada a Escola de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda (ECHSVR), atual ICHS. Em 2008, a UFF aderiu ao Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) do MEC e os cursos de graduação em Ciências Contábeis, Administração Pública, Psicologia e Direito foram criados.

É possível observar que os critérios exigidos para o desenvolvimento do modelo regional e, conseqüentemente, a expansão dos cursos contribuíram para o surgimento e crescimento de projetos de extensão da UFF em Volta Redonda e, assim, oferecer serviços, cultura e conhecimento para a comunidade local. Vale ressaltar que uma dentre as muitas questões discutidas sobre o papel da extensão universitária é a relação entre o conhecimento tácito e explícito. Nesse sentido, a extensão não deve ser entendida apenas pela ótica do oferecimento do serviço, mas também pela oportunidade da aprendizagem de seus participantes.

Por outro lado, a extensão universitária é reconhecida como uma das práticas acadêmicas fundamentais para interpretar as demandas da população, possibilitando a socialização do conhecimento, por meio do “diálogo” entre o saber científico e o saber popular. O que se observa é que esse reconhecimento da extensão tem produzido reflexos visíveis na demanda pela oferta de novos formatos e de novas experiências, assim como, no caso, das atividades do Grupo PET Gestão Social.

Segundo Toró (1997), a Universidade tem papel fundamental na formação e no fortalecimento do comportamento de cidadão, no sentido de contribuir para que os diferentes atores da sociedade possuam igualdade de condições. Segundo Toró (1997), a Universidade tem papel fundamental na formação e no fortalecimento do comportamento de cidadão, no sentido de contribuir para que os diferentes atores da sociedade possuam igualdade de condições e para criar condições que possam tornar possível a democracia cultural.

Quando a perspectiva de gestão social é inserida no contexto de gestão universitária, ela se alinha à finalidade da Universidade Pública de produzir conhecimento social cientificamente relevante e acessível a todos, de modo a participar e/ou intervir nas ações que possam proporcionar uma boa qualidade de vida à comunidade, visto que segundo Tenório (2010, p. 3), “pensar Extensão Universitária pressupõe também trabalhar o processo de

formação universitária através de uma pedagogia crítica que facilite a construção de novos conhecimentos, percebendo o contexto social ao qual se está inserido”.

O que se observa é que o reconhecimento da extensão tem produzido reflexos visíveis na demanda pela oferta de novos formatos e de novas experiências, tanto por parte de quem elabora e executa os projetos extensionistas (acadêmicos) quanto de quem se beneficia deles (comunidade) e, nesse contexto de inovação, se encontra o modelo de gestão social delimitado por esse estudo, o qual busca executar ações com a participação de ambas as partes (comunidade interna e externa à universidade). Para alcançar o referido propósito, optou-se por identificar e descrever as ações de extensão desenvolvidas pelo Grupo PET Gestão Social.

#### **4 SOBRE A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO SOCIAL**

Em meados de 80, após a crise do regime militar e a crescente mobilização dos brasileiros em prol da descentralização do governo, em busca de um país mais democrático, o Brasil vivenciou uma era denominada por muitos estudiosos participacionistas. Surgiram, naquele momento, mecanismos participativos para acolher as demandas dos cidadãos, os quais foram levados à Constituição Federal de 1988, que definiu como um dos pressupostos do Estado o direito ao exercício da cidadania. Historicamente, muitos autores consideram os fatos referidos como o marco de relevantes transformações da sociedade no contexto social, político e econômico, dentre eles, o início da participação popular nas políticas públicas.

Nesse mesmo cenário, incluindo a redemocratização e o diálogo entre cidadãos e o Estado, surgiram novas formas de gerir as políticas sociais e, assim, um novo modelo que passou a ser denominado de gestão social. Segundo Carvalho (2001), anteriormente, nas décadas de 1970 e início de 1980, a gestão denominada como “social” era realizada estritamente pelo Estado, de forma arbitrária. A gestão dos governos militares se pautava nos interesses dos grandes latifundiários e na coibição de políticas sociais.

No Brasil, ampliou-se o escopo da gestão social no final da década de 1990 com a movimentação maior de pesquisadores que passaram a se dedicar à criação de periódicos, programas de pesquisa e encontros especializados em torno dessa temática. Destaca-se nesse cenário, a iniciativa de Fernando Tenório frente ao Programa de Estudos em Gestão Social

(PEGS), vinculado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Conforme Tenório (2010), a confusão inicial de relacionar a gestão social como gestão de políticas públicas sociais começou nos anos 1990 no Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD, a partir da obra “Pobreza: un tema impostergable – Nuevas respuestas a nivel mundial”, de KLIKSBURG, lançada em 1994, que Tenório considera como um dos primeiros (senão o primeiro) texto latino-americano sobre o tema gestão social, porém, entendido quase exclusivamente como gestão de políticas públicas e/ou programas sociais.

Embora a concepção de gestão social tenha sido abordada nesse período como questões ligadas às políticas públicas e ao terceiro setor, as discussões dos seminários daquele momento possibilitaram a reflexão sobre outras expectativas, que geraram os debates que hoje se encontram mais amadurecidos enquanto área de conhecimento, mas que até os dias atuais não foram suficientes para consolidar o conceito de gestão social (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2013).

Pelo fato do presente estudo delimitar o conceito de gestão social conforme as colocações de Tenório, considerou-se válido registrar a convergência de algumas pesquisas que se relacionam com a temática. A respeito da terminologia de “cidadania deliberativa”, por exemplo, boa parte dos teóricos se baseia no referencial habermasiano, enfatizando a busca por um processo de gestão dialógico e transparente, em busca de consensos por meio de uma comunicação livre e aberta (ABRAMOVAY, 2006; DOWBOR, 1999; FISCHER E MELO, 2006; FRANÇA FILHO, 2008; TENÓRIO, 2008a, 2008b).

Conforme Tenório (2008, p.61) a cidadania deliberativa deve originar-se de “processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum”. Para efeito deste estudo, as etapas das ações de extensão desenvolvidas sob a perspectiva de gestão social devem convergir com um caminho que perpassa os aspectos descritos como sendo os da cidadania deliberativa, visto que, em outras palavras, o conceito de gestão social é entendido como um “processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (...) onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação” (TENÓRIO, 2006, p. 1146).

Já um outro grupo de pesquisadores corrobora com o aspecto da gestão social enquanto novas formas participativas de tomada de decisão, que se alinha com o conceito de

cidadania deliberativa e com a dialogicidade e transparência segundo a “comunicação habermasiana”. Supõe-se a partir dos conceitos apresentados pelo campo de conhecimento delimitado para este estudo, que esses termos estão todos vinculados entre si e com a construção do conceito em questão – a gestão social. Observa-se tal fato a partir de Tenório (2009, p. 2) quando se refere à gestão social como “uma gestão ampliada na qual o processo decisório seria vinculante ao diálogo consciente, procedimental, por meios dos diferentes atores da sociedade, sob a perspectiva de sujeitos em ação”. E para reforçar a dissociação com o terceiro setor e projetos sociais com a gestão social, o mesmo autor afirma tratar-se de “processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não governamentais)” (TENÓRIO, 2009, p. 2).

Se por um lado o estudo optou por demonstrar essa convergência de terminologias com significados que vão ao encontro da proposta do referido modelo de gestão, tais como a participação, o diálogo e a tomada de decisão, por outro lado, valeu-se da contradição, sendo que ambas (consonância e oposição) visam desenvolver e aperfeiçoar a compreensão teórica e empírica do conceito. Nesse sentido, alguns pesquisadores contribuíram com o campo de estudo ao trazer a discussão das diferenças entre a gestão tradicional ou estratégica e a gestão social participativa sob o ponto de vista de Tenório (2005 e 2010), ao contrapor a gestão estratégica, considerada pelo autor como tecnoburocrática e monológica, à gestão social, tida como um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido de forma compartilhada por diferentes sujeitos sociais.

Entretanto, Tenório chegou à referida concepção, orientado também pela consideração de Habermas sobre o saber verdadeiro como fruto de um consenso obtido por meio de discussão social, o que ele intitulou de “racionalidade comunicativa<sup>3</sup>”. Para buscar o consenso é preciso que haja diálogo entre os interlocutores, portanto deve existir uma comunicação. A capacidade comunicativa, sob a ótica de Tenório orientada por Habermas, é condição essencial para adquirir conhecimento e chegar a um consenso em direção à construção social da verdade. Nesse contexto de gestão social, as ideias e propostas devem ser construídas a partir de um acordo alcançado comunicativamente, incluindo a exposição de argumentos de todos os participantes.

---

<sup>3</sup> Teoria de Habermas sobre paradigma da racionalidade comunicativa em uma ação social que defende que as condições sociais são fundamentais para se alcançar a verdade obtida pelo consenso advindo do entendimento mútuo, que por sua vez somente é possível porque existe a dimensão comunicativa da racionalidade.

Observa-se, portanto, que ao integrar as proposições habermasianas de racionalidade comunicativa e cidadania deliberativa ao significado de participação, Tenório (2004) caracterizou a gestão social dialógica, segundo o agir comunicativo e mais participativo, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais.

A terminologia de participação já foi amplamente discutida, incluindo sua classificação enquanto tipo, nível e intensidade. No estudo realizado por Cançado et al (2014) em que analisaram três conceitos próximos: gestão democrática, autogestão e gestão social, a participação foi classificada como elemento comum na gestão social e na autogestão. A participação, nesse sentido, é vista em sentido amplo, com maiores ou menores “níveis” de dialogicidade, transparência e intersubjetividade, relacionados ao próprio contexto que cerca o processo, porém, ela deve se dar sem coerção, caso contrário considera-se um caso de pseudoparticipação. Cançado (2007) considera a autogestão como nível máximo de participação.

A autogestão é entendida, neste estudo, a partir do conceito que a define como um conjunto de práticas sociais de natureza democrática que propiciam a autonomia de um coletivo de forma horizontal (ALBUQUERQUE, 2003; NASCIMENTO, 2003; MARTINS, 1997). Nascimento (2003) resgata a concepção de “experimentação social” de Rosa de Luxemburgo, por considerar as iniciativas coletivas oriundas da sociedade civil, das empresas, bairros ou municipalidades, que levam a considerar a sociedade autogestionária como uma sociedade de experimentação social capaz de se constituir por si mesma.

Albuquerque (2003) vislumbra a autogestão como um exercício de poder compartilhado, por meio da cooperação entre as pessoas e/ou grupos, independente de suas estruturas organizativas ou de suas atividades e em que as relações sociais são intencionalmente mais horizontais.

Martins (1997) frisa que as iniciativas coletivas que geram eventos de natureza autogestionária do mesmo modo que os empreendimentos autogestionários “clamam pelo coletivo”, o que possibilita a criação e o desenvolvimento de práticas mais democráticas e igualitárias.

Pode-se dizer que o conceito de autogestão delimitado na presente dissertação alinha-se a ideia de gestão social como “processos de discussão orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (TENÓRIO, 2008a, p. 160).



Enfatiza-se nesse campo de conhecimento da gestão social, o entendimento de uma participação que promova a autonomia dos atores no processo decisório, mas que também seja conduzida sem coerção e exercida como elemento de dialogicidade e intersubjetividade no processo de tomada de decisão.

Sendo assim, para que o processo de decisão seja concretizado nesse nível de participação, ela deve se basear no entendimento ao invés da negociação e os indivíduos e/ou grupos devem sugerir e propor o que pensam, sem se deixarem coagir, valendo-se do princípio da “dialogicidade” que, sobre a concepção de Paulo Freire, está vinculada à ideia de uma educação problematizadora e humanista, que permite a tomada de consciência crítica da realidade: o autor considera essencial que o diálogo entre os sujeitos seja pautado por uma relação harmoniosa, livre de qualquer tipo de dominação, opressão, injustiça e de manipulação. Aliada aos princípios da dialogicidade freiriana e às orientações habermasianas, na dimensão de gestão social defendida por Tenório, o ato de participar pode ser entendido como emancipatório. Na perspectiva emancipatória defendida por Freire (1996), a Educação dialógica possibilita que o homem não só discuta corajosamente sobre sua problemática, como também se insira e dialogue com o outro nessa problemática.

A emancipação é concebida, a partir do exposto, como fim essencial da gestão social, gerada pela construção e desenvolvimento de um processo democrático deliberativo e o exercício pleno da cidadania (CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO; 2004).

Na década de 90 quando começou a crescer a pesquisa em Estudos Críticos em Gestão - ECG, os quais foram denominados no Brasil por Davel e Alcadipani (2003) de Estudos Críticos em Administração, a maior parte dos pesquisadores identificou uma intenção emancipatória nas tradições intelectuais contidas nos ECG, por buscar fortalecer e promover uma reflexão crítica sobre as práticas opressivas, sem uma visão de mundo presa na teia social formada por relações de poder (ALVESSON; WILLMOTT; 1996). Sob o ponto de vista desses autores, a emancipação seria o movimento de libertação do homem das tradições, ideologias, relações de poder e identidades que inibem a autonomia do sujeito. Pode-se dizer que a noção de emancipação presente nos ECG está vinculada à tomada de consciência do sujeito, promovida pela aliança entre ciência e razão.

Nesse sentido, Faria (2007) ressalta que a emancipação dos indivíduos possibilita uma crescente conscientização sobre a necessidade dos interesses coletivos prevalecerem sobre os individuais, de modo que os indivíduos sejam sujeitos de sua própria história, e que essa

história seja escrita coletivamente. A ótica dos teóricos críticos, portanto, é de que a razão e a capacidade de reflexão dos sujeitos tornam possível o processo emancipatório.

Sobre a perspectiva emancipatória freiriana, Giroux (1997) acrescenta que a “escola” pode se configurar como um espaço democrático privilegiado da ação educativa capaz de estimular os sujeitos a construírem suas próprias vozes, desenvolvendo subjetividades democráticas e validando suas experiências. Para Oliveira (2008), esses espaços envolvem, para além dos conteúdos formais de ensino, incluindo as manifestações culturais e sociais e os conhecimentos não-escolares.

Conforme o exposto, percebe-se que a pesquisa no campo da gestão social ainda é um grande desafio, até mesmo porque ela faz parte de um conjunto de situações e fatores (políticos, culturais, históricos, sociais e econômicos) que se encontram em constante transformação e movimento. Por outro lado, permanecem, alguns aspectos essenciais e atemporais, tais como o papel de promover e consolidar a participação e tomada de decisão coletiva em prol do bem-estar para todos.

## **5 COM A PALAVRA: OS ALUNOS DO GRUPO PET GESTÃO SOCIAL**

Os capítulos a seguir abordam as percepções, ideias e vivências dos alunos envolvidos nas ações de extensão do Grupo PET Gestão Social (objeto deste estudo) somente a partir dos relatos obtidos pelas entrevistas e questionários, incluindo algumas observações da pesquisadora diante dos aspectos e conceitos registrados. Nesse momento, portanto, não se confrontam os dados levantados nas narrativas com os aportes teóricos sobre o tema. Optou-se por perguntas abertas e pelo registro das respostas de forma mais livre, ou seja, sem interferência conceitual, justamente para aproximar os fatos descritos com a realidade, de modo a cumprir a proposta deste estudo de identificar como as atividades extensionistas do referido grupo são pensadas, elaboradas e desenvolvidas sob a perspectiva de gestão social.

No entanto, considerando a delimitação da pesquisa a partir do conceito de gestão social de Tenório, além das contribuições de outros autores acerca da mesma linha de pensamento, vale ressaltar que a relação entre a teoria (revisão literária) e a prática (análise dos dados apresentados pelos alunos) será contemplada no capítulo que irá discutir os resultados.

## 5.1 PERFIL DOS ALUNOS DO GRUPO PET GS

Conforme o levantamento dos dados sobre os alunos, objeto de estudo desta pesquisa, foi possível observar que em relação ao tempo de experiência no grupo, destacam-se duas alunas, cuja permanência no grupo supera a média de tempo dos respondentes. No entanto, o fato mais curioso foi de que somente um petiano respondente não é oriundo do Curso de Administração Pública.

**Quadro 1 – Perfil dos Petianos**

Aluno	Idade	Graduação	Curso	Tempo no Grupo	Participação
Bárbara	26	Concluída	Adm. Pública	Quatro anos	ex-membro
Beatriz	23	Concluída	Adm. Pública	Três anos	ex-membro
Gabriel	21	Em Curso	Adm. Pública	Dois anos	membro atual
Isabella	22	Em Curso	Adm. Pública	Três anos	ex-membro
Juliana	23	Concluída	Adm. Pública	Três anos	ex-membro
Kaique	24	Em curso	Adm. Pública	Dois anos	ex-membro
Leonardo	22	Em Curso	Adm. Pública	Dois anos	membro atual
Marcus	27	Concluída	Administração	Dois anos	ex-membro
Thalita	23	Em Curso	Adm. Pública	Quatro anos	membro atual

Fonte: Elaboração própria

Sobre a motivação inicial para a participação do Grupo PET GS, a maioria mencionou o interesse pela extensão, como forma de enriquecer e/ou aplicar o conhecimento elaborado a partir da sala de aula. Observou-se que dentre os alunos que já tinham tido contato com o conceito de gestão social, todos afirmaram a influência do tema ao optarem pelo grupo PET GS, o que, de certo modo, confirma a importância de fortalecer esse campo de conhecimento desde o início da graduação. Segue informações no quadro a seguir.

**Quadro 2 - Motivação dos alunos para ingressar no Grupo PET Gestão Social**

<b>Aluno</b>	<b>Motivação inicial</b>	<b>Influência do tema gestão social</b>
Bárbara	Pós contato com o PAIS - Programa de apoio a Iniciativas Sociais da UFF/2010.	Sim, sem dúvida
Beatriz	A oportunidade de participar de algum projeto/programa fora da sala de aula e a bolsa para auxiliar nas despesas.	Ao participar do processo seletivo ainda não tinha dimensão do campo e noção do termo.
Gabriel	Adquirir experiência na prática com a extensão, a bolsa e a temática que envolve gestão social.	Sim
Isabella	Vontade de adquirir conhecimento e experiência através da prática da pesquisa e extensão.	As percepções que eu tinha sobre o tema estimularam meu interesse pelo programa.
Juliana	Enriquecer a formação acadêmica a partir de projeto completo que contempla a Administração Pública e a gestão social.	Sim.
Kaique	Atuação do grupo junto a movimentos sociais e a busca de uma nova organização da sociedade.	Sim. Eu reivindico a luta anticapitalista e de alguma maneira a gestão social contribui para isso.
Leonardo	Participação em práticas de extensão como forma de gerar concretude aos temas abordados em sala de aula.	De início não, mas com o andar dos projetos fui me interessando pela ideia e pelos conceitos que a circundam como a própria lógica da economia solidária e as iniciativas em tecnologia social
Marcus	Motivação pessoal e a identificação com a proposta voltada para uma gestão coletiva	Sim.
Thalita	A possibilidade de conseguir um estágio e carga horária de atividade complementar.	No começo não. Só tivemos essa matéria no 6º período da faculdade e muito do que eu aprendi sobre gestão social foi com a experiência do PET.

Fonte: Elaboração própria

## 5.2 A GESTÃO SOCIAL SOB O OLHAR DOS PETIANOS

Por entender que a gestão social é um conceito em construção, como dito anteriormente, e que, comparativamente, a outros modelos de gestão, falta ampliar o conhecimento sobre o termo e seu escopo nas diversas áreas, inclusive no meio acadêmico e

nas publicações de pesquisas da área de administração, este estudo optou por observar três aspectos para captar o conhecimento adquirido pelos alunos do Grupo PET. São eles: o modo como os petianos tiveram o primeiro contato com o termo, o entendimento que possuem sobre a concepção e execução da gestão social (seja pelos estudos teóricos ou pela vivência) e de que forma compreendem a gestão social subjetivamente (palavras que expressam seu significado).

### 5.2.1 PRIMEIRO CONTATO COM O TERMO

Sobre o acesso ao termo, a maioria dos respondentes relatou que embora tenham tido contato com a teoria de início por outros meios, só obtiveram um melhor entendimento a respeito da gestão social por meio da prática proporcionada pelo Grupo PET GS, a partir do desenvolvimento das atividades ao longo do programa. Nota-se, inclusive, a identificação inicial do termo relacionada a outros conceitos, como se percebe na fala de um deles.

Quando entrei na UFF, em 2013, estavam construindo o seminário de economia solidária, tive contato com a gestão social ainda como uma ideia voltada para o cooperativismo e economia solidária. Mais tarde, dentro do curso de administração pública, tive acesso ao conceito mais em termos de gestão societal. Na disciplina “Gestão Pública” que passei a conhecer e estudar os modelos de gestão e as estruturas de gestão do Brasil: desde o patrimonialismo da época do império, a burocracia até o gerencialismo e o atual momento que vivemos em que se busca sair do gerencialismo para uma gestão social (Kaique)

Um outro petiano declarou ter tido acesso ao termo pela graduação em Administração Pública e os demais respondentes disseram tomar conhecimento sobre gestão social ao terem acesso ao grupo PET, inclusive dois deles relataram ter acesso ao termo por meio de projeto de extensão intitulado PAIS - Programa de Apoio a Iniciativas Sociais, que foi preparatório para o Grupo PET Gestão Social.

Primeiro acesso ao termo foi pelo Grupo PET mesmo, mas eu tive uma disciplina “tecnologia social” que abordou o termo gestão social na teoria, mas na prática só tive ideia da gestão social pelo PET (Gabriel)

Tive o primeiro contato com a gestão social através do PET e pude me aprofundar no tema ao fazer meu TCC (Isabella)

### 5.2.2 PRINCIPAIS ASPECTOS DA GESTÃO SOCIAL

Sobre o entendimento que possuem a respeito do conceito de gestão social, observa-se que algumas características estão presentes na maioria das falas, como a participação, horizontalidade, tomada de decisão coletiva, autogestão, diálogo entre pensamentos e atores divergentes, bem como o fato de ser um conceito pouco conhecido. O quadro a seguir evidencia os principais apontamentos contidos nas falas dos petianos.

**Quadro 3 - Listagem das principais abordagens sobre gestão social pelos petianos**

- Forma de gestão heterogênea, compartilhada e dialógica.
- Construção coletiva e organização participativa
- A gestão social pode ocorrer em qualquer lugar (público, privado, organizações)
- Pautada pelo diálogo e pela participação de todos ativamente.
- Possibilita emancipação do indivíduo tornando-o ativo do processo de escolha.
- O “social” adjetiva o termo gestão.
- Um sistema horizontal que atua efetivamente por meio da interação social.
- Atores possuem mais autonomia de decisão e deliberação.
- Forma de gestão sem hierarquia, na qual todos têm poder de decisão
- Sua prática inclui a autogestão, o diálogo e a participação de diversos atores.
- Aprendizagem coletiva, contínua e aberta para concepção e execução de projetos que respondam às necessidades e problemas sociais.
- Promove o debate democrático entre Estado, sociedade civil e instituições para alcançar soluções e criar políticas públicas.
- Processo de gestão mais demorado, visto que é necessário mais tempo de diálogo e capilarização das discussões para tomada de decisão mais legítima e democrática.

Fonte: Elaboração própria

Sob o olhar da respondente que tem maior tempo de participação do Grupo PET GS, a gestão social é uma forma de se pensar gestão necessária aos novos tempos, tanto de forma pragmática quanto de forma libertária, capaz de captar uma construção coletiva, com o diálogo entre a sociedade civil e a gestão pública. “A decisão nunca pode ser tomada de forma unilateral. É preciso consultar, compartilhar os conhecimentos desde o processo licitatório até chegar ao processo de tomada de decisão coletiva. Esse fio da meada que o gestor social tem que ter consciência de que é uma briga “ferrada na ponta” para plantar essa semente”, relata Bárbara acrescentando que o termo ainda causa muita confusão. “Tem uma galera que acha que a gestão social é só cuidar de terceiro setor, outros associam com caridade”. (Bárbara).

Durante sua vivência no Grupo PET, um aprendizado que a petiana destaca é o fato de que a gestão social pode ser aplicada em qualquer lugar, “pode ser numa cooperativa, no terceiro setor, numa empresa privada, em setores de administração pública, numa sociedade comercial, em um grupo de amigos e até em casa”.

O relato de outro respondente reforça o aspecto heterogêneo da gestão social:

Entendo como uma construção de diversos espaços para a iteração social. Trata-se de um processo que se baseia na aprendizagem coletiva, contínua e aberta para a concepção e a execução de projetos que respondam as necessidades e problemas sociais (Leonardo).

A ênfase dos entrevistados em relação a obterem autonomia e poder de decisão de forma participativa e coletiva parece estar ligada à percepção de horizontalidade e ausência de hierarquia na forma como relatam entender a gestão social, conforme ainda o que já foi conceituado sobre autogestão no presente estudo. É o que se observa a partir dos discursos:

Entendo como uma forma de gestão sem hierarquia, na qual todos têm poder de decisão. Portanto sua prática inclui a autogestão, o diálogo e a participação de diversos atores (Isabella).

Acredito que seja uma gestão inclusiva e construída de forma participativa, um processo decisório que envolve a participação, um sistema horizontal, a fim de atuar efetivamente na realidade por meio da interação social (Beatriz).

De uma maneira informal, entendo que gestão social se organiza de maneira mais participativa entre os envolvidos. Não que a hierarquia seja totalmente anulada, porém, os atores possuem mais autonomia de decisão e deliberação (Thalita).

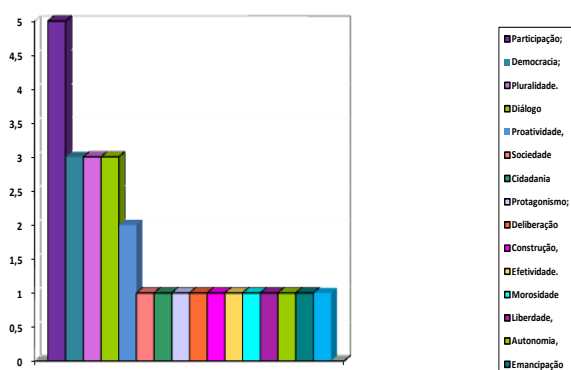
Ainda sobre a tomada de decisão, foi abordada nas respostas a quebra do caráter concentrador acerca das políticas públicas e a morosidade necessária para desenvolver de forma democrática o debate entre Estado, sociedade civil e instituições para resolução dos problemas e visando o bem estar social:

Trata-se de alterar o caráter concentrador da tomada de decisão acerca das políticas públicas, que devem ser criadas por quem lhes diz respeito: a sociedade civil. A gestão social possibilita que a sociedade participe, que o indivíduo seja emancipado de forma real e participante ativo do processo de escolha (Juliana).

Na prática a gente percebe que há um pouco mais de demora, visto que é necessário mais tempo de diálogo para entender e conseguir capilarizar as discussões para depois tomar uma decisão. Mas, embora mais demorado, percebo que as decisões tomadas na gestão social são mais legítimas e democráticas e quando o poder público entende isso consegue construir política pública melhor (Kaique).

Com intuito de identificar a compreensão a respeito da gestão social de forma mais subjetiva, solicitou-se a cada respondente escolher três palavras que, segundo eles, melhor expressam ou definem o conceito. Foram registradas as seguintes palavras:

**Gráfico 1 - Palavras que melhor expressam o conceito de Gestão Social**



Fonte: Elaboração própria

Nota-se que as palavras “Participação”, “Democracia”, “Pluralidade”, “Diálogo” e “Proatividade” foram citadas mais de uma vez, o que corrobora com os significados e características registrados pelos petianos quando perguntados a respeito do conceito de gestão social. Entretanto, vale ressaltar que tais termos, assim como as demais palavras escolhidas, destacam-se nos discursos dos respondentes em vários momentos da entrevista, desde o modo



como descreveram desenvolver as atividades de extensão do Grupo PET, até os relatos sobre a forma como buscam compartilhar e construir ideias e objetivos com o público interno e externo, aspectos esses que contextualizam e ratificam o olhar que possuem sobre o modelo de gestão social.

### 5.3 DINÂMICA INTERNA DO GRUPO PET GS

No primeiro aspecto da pesquisa, sobre como descreveriam a gestão interna do Grupo PET, a resposta foi unânime. Todos citaram a autogestão como forma de organização e gestão das atividades do grupo, conforme as narrativas a seguir:

Temos uma Filosofia de autogestão, no sentido de trabalhar autogestão na sociedade de modo geral, obviamente a gente opta por isso também internamente” (Kaique).

A gestão interna do grupo pressupõe a auto-gestão como dinâmica de relações, debate e tomada de decisão (Juliana).

O grupo, com a tutoria do professor Abegão, sempre buscou se organizar através da auto-gestão (Isabella).

Ao abordarem a relação do tutor com o grupo, os relatos demonstram que a condução do tutor priorizava a iniciativa individual e tomada de decisão conjunta, que, de certo modo, comprova a forma autogestionária citada por todos. “O tutor nunca designou atividades específicas para ninguém e sempre prezou pela tomada de iniciativa individual” (Juliana).

Internamente o grupo funciona de forma autogestionária, em que todos participam de tudo e constroem juntamente com o tutor todas as nossas atividades. Todos pensam, constroem e caminham juntos (Beatriz).

Temos um tutor que tem uma responsabilidade burocrática e legal com o grupo, mas o funcionamento do grupo adotou essa questão da autogestão. Então, no geral a gente se divide em determinadas ações e grupos de trabalho, mas é preciso que o grupo esteja completo e agindo junto (Kaique).

A gestão interna era pela autogestão então não existia liderança dentro do grupo então cada petiano e o tutor proponham ações e intervenções para fazer o Pet (Gabriel).

Outro aspecto que vale destacar na fala dos entrevistados é a divisão de trabalho do grupo. Conforme dito por eles, ainda que as tarefas e/ou ações fossem separadas de acordo com a disponibilidade e interesse de cada petiano ou de cada grupo, as discussões, sugestões e

soluções eram realizadas por todos. Juliana relata que “Inicialmente não nos separávamos em grupos de trabalho, mas após um tempo percebemos a necessidade e dividimos o grupo em grupos de trabalho a fim de melhorar a dinâmica do grupo como um todo”.

A gestão interna é muito autoparticipativa, das pessoas terem iniciativa no sentido de propor coisas para fazer e todo grupo conversava sobre isso disso e decidir uma ação (Gabriel).

Em 2011 éramos doze bolsistas e seis não bolsistas. Estávamos começando o projeto e nessa época não tínhamos nada, estávamos começando a construir a autogestão. Dividíamos as ações e embarcava quem se interessava. Os alunos mais proativos tomavam iniciativas e os outros iam seguindo, mas na prática já era gestão social pois a gente tinha autonomia para fazer tudo (Bárbara).

### **5.3.1 OS PONTOS POSITIVOS DA GESTÃO INTERNA DO GRUPO PET GS**

Em relação à dinâmica interna do Grupo PET os pontos positivos mais citados foram a participação e a construção da percepção e compreensão da responsabilidade e comprometimento de cada um no processo de tomada de decisão coletiva, podem ser confirmados nas falas a seguir:

O ponto positivo da autogestão é entender que todo mundo tem sua responsabilidade no que está sendo feito eu acho que é um senso de coletividade de não jogar em cima de uma pessoa a responsabilidade de determinadas ações e até mesmo de quebrar a lógica de hierarquia (Kaique).

Acaba promovendo a proatividade do grupo como um todo, visto que todos possuem as mesmas responsabilidades e autonomia (Thalita).

Interação e participação dos membros na gestão e organização dos projetos, tendo em vista que a construção plural gera certa coesão devido ao fato de que confere certa legitimidade às ações do grupo como um todo (Leonardo).

Ter responsabilidade; o comprometimento com o que se tem a fazer, foram capacidades que vários membros do grupo perceberam ter desenvolvido ao longo do tempo. Somente a partir do fato de “não tem ninguém nos cobrando pra fazer coisa X, se não nos organizarmos e fazermos, ela não sai” é que começamos a perceber que é necessário responsabilidade para com os compromissos e o processo de tomada de decisão é essencial para o crescimento pessoal, acadêmico e profissional (Juliana).

Outro aspecto positivo muito abordado pelos respondentes foi o amadurecimento, tanto individual quanto coletivo, que conforme os relatos, possibilitou também a interação e coesão do grupo.

O Grupo possibilitou a maturidade e a união de todo grupo, desde a turma mais antiga até os que estão mais recentes no projeto. Além da amizade, despertou a

vontade de botar a mão na massa mesmo e não esperar nada de ninguém, fazer por conta própria e, sobretudo, a experiência de amadurecimento Acadêmico (Gabriel).

Positivamente, é perceptível nosso amadurecimento em um grupo autogestionário, sem hierarquia, mas com respeito e noção que temos um tutor. Conhecendo nossa própria realidade pensamos no que podemos fazer e o processo de entrar em consenso, de respeitar a opinião e ouvir e compreender a ideia do outro, ter empatia... Enfim, a experiência que tive dentro dessa forma de organização só me proporcionou amadurecimento e compreensão além daquilo que se vê na literatura. Algo muito maior! (Beatriz).

O modelo de gestão social permite, de acordo com as narrativas, que os envolvidos façam os questionamentos e se esforcem para solucioná-los, propondo e tomando decisões por conta própria. “O que no início gerava desconforto, no final foi um grande presente. A autogestão permite conhecimento acerca de aptidões, preferências, limites. Permite a emancipação do conhecimento e a possibilidade ampliação dos limites” (Juliana).

A questão da escuta é outro ponto que merece destaque em relação à dinâmica do grupo, sobretudo no que diz respeito ao diálogo e a construção da gestão social: “A autogestão permitiu que todos tivessem direito a fala, a dar opinião e a tomar decisão em conjunto” (Isabella)

É impossível praticar a gestão social sem saber ouvir. A capacidade de ouvir e prestar atenção no que o outro diz é uma habilidade amplamente desenvolvida através da experiência vivida nesse período dentro da gestão social e auto-gestão (Juliana).

### **5.3.2 OS PONTOS NEGATIVOS DA GESTÃO INTERNA DO GRUPO PET GS**

Dentre os pontos negativos, a dificuldade em ouvir e aceitar ideias e comportamentos divergentes, bem como a ausência de homogeneidade no comprometimento e iniciativa por parte de todos membros do grupo e falta de motivação devido a obstáculos institucionais e/ou burocráticos para realização das ações foram os principais obstáculos apontados.

Em alguns momentos ficamos desmotivados porque algumas coisas acabam não fluindo. Às vezes, estamos muito empolgados para fazer algo que acaba não acontecendo, por causa de questões institucionais, por exemplo, falta de estrutura para realização, ou mesmo por discordância de grupo. Alguns casos por conta das atividades da graduação sobrecarregar e não termos tempo hábil para realizar (Gabriel).

O grupo era em sua maioria proativo, porém tínhamos divergência de ideias que geravam alguns conflitos, o que é normal em um espaço de debate e discussão como a gestão social e a autogestão propõem (Thalita).

Alguns momentos fica mais difícil porque de alguma maneira a gente não tem metas claras para serem cumpridas, o que de certo modo nos deixa livres e algumas ações acabam ficando em segundo plano porque damos prioridades a outras obrigações da graduação que exigem prazos como provas e trabalhos. A gente fica um pouco solto e por vezes a gente acaba dando prioridade para outras coisa (Kaique).

A maior dificuldade, no entanto, conforme os relatos dos respondentes, foi entender, a princípio, o desdobramento da gestão social, que, como eles mesmos disseram, consiste em uma gestão que traduz seu funcionamento por meio de práticas democráticas de organização coletiva, baseada na autogestão e na horizontalidade das decisões. Os registros a seguir enfatizam a falta inicial de entendimento da dinâmica proposta sob a perspectiva de um modelo de gestão social, bem como a falta de iniciativa dos envolvidos no Grupo PET pelo condicionamento e necessidade de ter alguém designando o que fazer.

Não estávamos acostumados com a ideia de gerir um grupo por conta própria. Portanto não tomávamos iniciativa suficiente para que as atividades caminhassem. Apenas quando tomamos a consciência de que somos protagonistas no planejamento e na execução das atividades, é que conseguimos realizá-las de maneira eficaz (Isabella).

Como não estamos acostumados com o modelo de decisões da gestão social e a organização institucional baseada na autogestão, durante algum tempo ficávamos perdidos esperando que alguém mandasse fazer algo. Muitas vezes esse modelo autogestionário e amplamente democrático dificulta a punição daqueles que não tem comprometimento e responsabilidade e como não há hierarquia funcional os membros não se sentem a vontade para chamar atenção dos colegas (Juliana).

Inicialmente foi mais difícil entender a dinâmica proposta pelo PET, sem ninguém cobrando, mandando, a busca por consenso, aceitar e ouvir ideias divergentes, comportamentos diferentes (Beatriz).

Conforme destacou uma das petianas que participou da fundação do Grupo PET, um fato que merece ser relatado foi a contribuição da professora Elaine Sigete para tentar resolver e superar as referidas dificuldades. “Ela elaborou uma série de dinâmicas interativas para trabalhar autogestão, confiança no outro, para identificar o nosso perfil (se éramos introspectivos ou não) e, a partir dali, as reuniões passaram a ser iniciadas com dinâmicas, o que muito influenciou no desenvolvimento e crescimento do grupo PET” (Bárbara).

#### Quadro 4 - Comparação entre pontos positivos e negativos na dinâmica interna

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação ativa;</li> <li>- Iniciativa, Proatividade;</li> <li>- Senso de coletividade, construção plural;</li> <li>- Autonomia;</li> <li>- Quebra da lógica de hierarquia;</li> <li>- Interação, união, coesão do grupo;</li> <li>- Emancipação do conhecimento;</li> <li>- Amadurecimento, maturidade;</li> <li>- Percepção da responsabilidade e do comprometimento no processo de tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de comprometimento ou de iniciativa por parte de todos;</li> <li>- Necessidade de ter alguém para designar tarefas;</li> <li>- Dificuldade inicial em entender um processo de autogestão;</li> <li>- Ouvir e aceitar ideias e comportamentos divergentes;</li> <li>- Falta de motivação devido a obstáculos institucionais e/ou burocráticos para realização das ações.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Ao comparar os aspectos positivos e negativos apontados pelos respondentes (conforme quadro II acima), foi possível verificar que as intempéries descritas foram, ao longo da vivência do grupo, transformadas em conquistas e qualidades. As dificuldades, por exemplo, de entender uma gestão construída coletivamente de modo a promover o diálogo entre divergentes ideias é, hoje, o ponto alto que diferencia as ações desenvolvidas pelo Grupo Pet em relação a outras atividades extensionistas na Universidade. De certo modo, pode-se dizer que os petianos aprenderam com seus “erros” de modo a buscar acertá-los e a persistir na sua melhora e evolução.

### 5.3.3 A APLICAÇÃO DA GESTÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO INTERNA DO GRUPO PET GS

Em uma das primeiras perguntas desta pesquisa, ao serem chamados a descrever a gestão interna do grupo PET, todos apresentaram como resposta a autogestão. Entretanto, questionados sobre a presença da gestão social na forma de organização do Grupo PET, dois entrevistados disseram que a organização se dá pela autogestão e não pela gestão social, conforme os registros a seguir:

A gestão interna é a autogestão. Mas, em suas atividades com os diversos setores da sociedade civil (poder público, terceiro setor, movimentos sociais), o grupo auxilia na promoção da gestão social, mais como um objeto de análise nas interpelações do que um fator internamente aplicado” (Leonardo).

O grupo pratica atividades em conjunto com órgãos públicos, do terceiro setor ou da sociedade civil visando a promoção da gestão social, porém a nossa organização interna se dá pela autogestão (Thalita).

Tais relatos comprovam que a correlação entre a autogestão e a gestão social não é do entendimento de todos. Por outro lado, é possível observar a associação dos dois termos como significados semelhantes no sentido de representarem um modelo de gestão que preze pelo interesse coletivo na sua base e nos resultados, a partir das falas seguintes:

Na gestão do grupo PET, podemos identificar as características da gestão social, como auto-gestão, o diálogo, processo decisório compartilhado entre todos os participantes, a igualdade participativa e a autonomia dos atores (Isabella).

A gente defende auto-gestão para os grupos com que a gente realiza trabalhos, como os movimentos sociais, as cooperativas... e também implementamos isso dentro do grupo. As reuniões não demandam que o tutor esteja presente, por exemplo. Temos autonomia para decidir e para executar ações, claro com a ciência e acompanhamento dele, mas nós que decidimos (Kaique).

Todas as decisões, debates, escolhas de atividades a serem desenvolvidas pelo grupo eram realizados levando em conta as opiniões e percepções dos membros e o interesse social como norte do nosso trabalho. Tudo o que o PET realizava tinha como pressuposto o interesse social e coletivo; o cumprimento da função social da Universidade a partir da disseminação do conhecimento técnico, da importação do conhecimento popular para dentro da Universidade e da aproximação da academia com a população diretamente interessada (Juliana).

O PET tem essa palavrinha (gestão social) como norte em suas ações desenvolvidas. Todas as atividades são pensadas de forma a valorizar e a promover a gestão social, na inclusão, o desenvolvimento sustentável das relações, a participação e o processo decisório (Beatriz).

Percebo pelo diálogo que acontece. Nada é imposto. Tudo é conversado e esse é um ponto forte da gestão social. No PET eu aprendi que o Diálogo é fundamental para esse tipo de gestão (Gabriel).

Após as colocações sobre como se percebe a gestão social nas ações de extensão, os respondentes foram incentivados a sugerir aquilo que consideram importante e necessário para tornar a gestão social mais efetiva na organização interna do Grupo. No quadro 5, dentre

as sugestões apresentadas pelos petianos, destaca-se a necessidade de aprofundar o conhecimento teórico e prático no intuito de aperfeiçoar o que já foi construído tanto no campo das ideias quanto nas vivências do Grupo.

#### **Quadro 5 - Sugestões para fortalecer gestão social na dinâmica interna**

<b>AÇÕES SUGERIDAS</b>	<b>MEIOS</b>
Sensibilização sobre conceito e vivência da gestão social	Dinâmicas, documentários, artigos e rodas de conversa sobre o tema
Aprofundar conhecimento prático de autogestão e gestão social	Criar parcerias e atividades que promovam maior contato com a prática
Fortalecer comprometimento de todos os participantes	Aplicação de avaliação de desempenho
Promover mais debates sobre o tema	Eventos internos e externos
Empoderamento do diálogo, da participação e da proatividade	Criar espaços que proporcione problematização das ideias e motivação para pesquisa e projetos afins

Fonte: Elaboração própria

A importância de um trabalho de sensibilização por meio de metodologias não convencionais e dinâmicas, está contida em um dos relatos:

Temos que promover mais acesso a documentários e artigos, rodas de conversa e outras práticas que possam tocar as pessoas assim como eu fui tocada. Vale perceber de que forma uma linguagem chegou a um e não chegou ao outro. Porque me tocou e não tocou outro aluno da minha geração? Acho que é preciso pensar numa linguagem que sensibilize mais, de metodologias não convencionais que não gerem somente o conhecimento por si, mas que gere conhecimento que chegue até o coração do outro (Bárbara).

No que tange o entendimento conceitual, a necessidade de esclarecimento e aperfeiçoamento do estudo sobre o termo gestão social é confirmada sob dois aspectos. O primeiro refere-se à premência de uma melhor definição do termo.

Ainda há dentro do grupo uma discussão sobre o que diferencia a autogestão da gestão social. A minha sugestão é que o grupo procure mais atividades e

parcerias que promovam ações que envolvam a gestão social, permitindo assim que tenhamos mais contato prático com o tema em questão (Thalita).

O segundo aspecto diz respeito a pouca propagação e uso do conceito de gestão social:

O tema “gestão social” enquanto conceito é pouco conhecido e quando conhecido, pouco compreendido. Acredito que para que a gestão social seja mais efetiva dentro da dinâmica organizacional do grupo é necessário que se dê, logo de início, um debate profundo acerca da gestão social; o que ela compreende, seus objetivos, exemplos de instituições e grupos que a aplica e que ao longo do tempo esse debate seja sempre retomado internamente e externamente para que as demais instituições com que o grupo se relaciona tenham conhecimento do que se trata e da sua importância (Juliana).

Não menos importante é a sugestão de abranger os espaços que proporcionem mais diálogo, mais atenção ao pluralismo das ideias e, assim, mais motivação para se comprometer, tomar iniciativa e se conscientizar sobre a responsabilidade individual em ações geridas por um modelo de construção coletiva e participativa. Seguem sugestões que evidenciam isso:

Para funcionar da melhor forma possível, o comprometimento de todos é fundamental. Acho que uma avaliação de desempenho para discutir o desempenho de cada um talvez seja uma maneira de todos se comprometerem mais (Kaique).

Acredito que para que as ações do grupo fluam melhor, é preciso que os petianos tenham mais consciência a respeito do poder do diálogo, da participação e da proatividade, pois a ausência deles pode travar o trabalho do grupo (Gabriel).

Sugiro que os ingressantes no programa entrem com a mente aberta e dispostos a incorporar a ideia em si (Beatriz).

Por mais que acreditamos ser abertos ao diálogo com diferentes ideias e pensamentos, o grupo é propenso a ser conduzido por certas premissas. Acredito que é importante haver espaço de diálogo que permita a problematização das ideias que nos regem, e que esses problemas e questionamentos gerados sirvam de motivação para as atividades de pesquisa (Isabella).

#### **5.4 AS AÇÕES DE EXTENSÃO NO GRUPO PET GS**

Para entender melhor como a extensão é desenvolvida no Grupo PET Gestão Social, os petianos descreveram um breve relato sobre as principais ações desenvolvidas, conforme o quadro a seguir:



**Quadro 6 – Listagem sobre as principais ações de extensão do grupo PET GS**

PROJETO DE EXTENSÃO	RESUMO
<b>Compartilha Ideias</b>	A atividade consiste no debate de temas atuais, em que os moderadores não assumem papel de palestrantes e sim provocam e sustentam uma discussão. É desenvolvido na universidade, em escolas de ensino médio e com adolescentes assistidos pela política de proteção especial da Assistência Social, numa parceria com a Secretaria Municipal de Ação Comunitária de Volta Redonda.
<b>MOVI - Movimento Vida interativa</b>	Tem como objetivo promover a saúde e cidadania nos diversos bairros do município de Volta Redonda. O grupo PET realizou as oficinas de participação cidadã no âmbito do MOVI. Parceria com a Secretaria Municipal de Saúde (SMS) e de Planejamento (SEPLAG) de Volta Redonda
<b>SESMEP - Seminários de Economia Solidária do Médio Paraíba</b>	O Grupo PET funciona como o pivô na articulação de atores sociais - empreendimentos econômicos solidários, gestores públicos, entidades de apoio e movimentos sociais - que, desde 2013, compõem a comissão responsável pela organização dos SESMEPs. O Seminário consiste em um dia inteiro de trabalho, onde há discussão em grupo para formulação de propostas para o desenvolvimento da economia solidária na região.
<b>Portal da Participação Social de Volta Redonda</b>	Trata da concepção e da estruturação do Portal, com o suporte da área de informática da Universidade. Os conteúdos são desenvolvidos com objetivo de informar os cidadãos sobre os mecanismos de participação e controle social. No trabalho de campo, prioriza-se o contato com os conselhos e as secretarias municipais, divulgando a proposta do Portal e estabelecendo um diálogo para que haja uma colaboração na atualização constante das informações, sobretudo quanto à agenda de reuniões dos conselhos gestores de políticas públicas.

Fonte: Elaboração própria

Dentre as ações destacadas pelos respondentes, algumas considerações evidenciam a presença dos princípios da gestão social na execução das atividades de extensão. No projeto “Compartilha Ideias”, menciona-se a aplicação da gestão social desde o processo de planejamento até a realização dos debates promovidos internamente e externamente ao campus universitário, os quais estimulavam a discussão de temas “de cunho e relevância social, que possibilitam a aproximação dos membros da academia e da população e busca ampliar conhecimentos para entender demandas juntamente com soluções propostas coletivamente” (Juliana).

Sobre as ações que envolvem os Projetos MOVI (Movimento Vida Interativa) e SESMEP (Seminários de Economia Solidária do Médio Paraíba), sendo este último a pedra fundamental para a realização do Festival de Economia Solidária, é preciso destacar a participação política e cidadã sob o viés dos principais aspectos da gestão social narrados pelos respondentes. O objetivo de fomentar a participação da população nas decisões, prioridade das atividades de extensão do Grupo PET, não só foi alcançado, como também possibilitou ampliar o espaço de discussão e tomada de decisão para resolução de problemas do município de Volta Redonda, rumo à construção de políticas públicas a partir de demandas reais, identificadas coletivamente.

O MOVI, segundo a narrativa de um petiano, era dividido em duas partes principais: “Uma exposição de ferramentas de participação política e uma oficina em que os civis presentes descreviam os principais problemas e necessidades de sua comunidade. Logo em seguida propunham, com a orientação dos alunos e do representante do poder público, soluções para os problemas levantados” (Leonardo).

Outro respondente destacou o fato do MOVI inclusive fomentar de estimular “a participação da população nas decisões que perpassam o PPA, o Orçamento Participativo, e demais instrumentos; o que é essencial para a Gestão Social acontecer no que se refere ao planejamento de um município” (Isabella)

O diálogo, a pluralidade e o protagonismo também foram apontados como os fatores trabalhados enquanto aspectos da gestão social nas atividades de extensão. Ao lembrar as experiências do Projeto SESMEP, uma petiana conta que a ação teve grande repercussão na comunidade que passou a conhecer e participar dos seminários de economia solidária:

A participação de vários sujeitos já configura gestão social, pois tinha o gestor público, a sociedade civil, os catadores de material reciclável, representantes de movimento social, gente da universidade, ou seja, vários atores diferentes contribuindo e construindo algo juntos e que, embora pareça simples, teve grande impacto na região (Bárbara).

O comentário exposto pode ser reafirmado pela realização do Festival de Economia Solidária, fruto do empenho das ações do SESMEP, ambos construídos coletivamente por Universidade, Poder Público e Sociedade civil, com vistas a atender as necessidades dos membros do movimento de economia solidária e da população da região, que segundo os envolvidos na extensão do Grupo PET, promove a troca de saberes, por meio do diálogo que se faz necessário em função das peculiaridades dos indivíduos e dos grupos. Por fim,

empoderados pelo sentimento de que todos são protagonistas na construção de mudanças, os participantes se revelam mais motivados e presentes nos processos decisórios em seus diversos âmbitos sociais, conforme relato:

A gente teve contato com diversos grupos, por exemplo, de catadores, de artesãos, grupos de juventude do CRAS (Centro de Referência e Assistência Social). No modo como a gestão social se dá, a pluralidade da sociedade aparece. Nas conferências de economia solidária que eu participei, percebi que a condução é muito mais respeitosa com os coletivos do que em outras áreas. As ações da gestão social, como da Economia Solidária, buscam entender as demandas de cada grupo e dialogam para tentar chegar mais perto do meio caminho para todos. Não é uma disputa, é um espaço aberto para todos (kaique).

#### 5.4.1 AS DIFICULDADES DAS AÇÕES DE EXTENSÃO DO GRUPO PET GS

Duas perguntas foram direcionadas aos petianos para averiguar quais seriam as maiores dificuldades de se trabalhar a gestão social, a primeira para identificar os obstáculos do público interno e a segunda do público externo. Ao listar os principais tópicos relativos aos contratempos da aplicação da gestão social em cada público (interno e externo) foi possível observar que as questões apontadas são semelhantes.

#### Quadro 7 - Listagem das maiores dificuldades referentes ao público interno e externo

MAIORES DIFICULDADES (PÚBLICO INTERNO)	MAIORES DIFICULDADES (PÚBLICO EXTERNO)
- Obter consenso, despertar o senso de responsabilidade em quem não tem.	- Instigar a participação. Falta de consenso entre todas as partes envolvidas.
- Entender que o tempo da gestão social é diferente do tempo da gestão tradicional.	- Fazer compreender a dimensão do termo, a ideia da gestão social de modo que cada indivíduo possa reconhecer seu papel de agente transformador.
- Organizar as ideias de todos os membros a fim de despendar esforços em uma determinada ação.	- Desconstruir a visão da “gestão estratégica”, voltada para fins econômicos, e assumir uma gestão voltada para o social.
- Proatividade. Entender que é necessário agir sem que alguém delegue funções.	- Receio na aplicabilidade de um modelo de gestão novo.
- Adaptação à lógica de autogestão, referente à autonomia de decisão e deliberação.	- Empoderar as pessoas no sentido de sentirem-se seguras para serem ouvidas, para opinar, propor e fazer parte.

Fonte: Elaboração própria

A dificuldade em entender, adaptar-se e executar uma nova lógica de gestão, incorporando tudo o que ela representa, esteve presente na maioria das falas. Entretanto, nota-se que em relação ao público interno, ou seja dos alunos que já aprendem e estudam conceitos e modelos de gestão, além da compreensão do conceito de gestão social em sua plenitude, é preciso, de acordo com as entrevistas, pensar e agir conforme suas peculiaridades e, para isso, muitas vezes, é preciso desconstruir a visão de outros modelos de gestão que são voltados para fins estritamente econômicos para assumir uma gestão voltada para o social.

A compreensão do termo de fato não é algo fácil e a incorporação do grupo em si quanto a viver a gestão social também não. Para nos adaptarmos à lógica da autogestão, nos confrontamos a diversos sistemas que vivemos, assim como propriamente na sala de aula. Internamente a gestão social é construída e buscada a cada dia, pois é um processo constante, uma busca sem fim. São pessoas diferentes, pensamentos, ideias, comportamentos diferentes (Juliana).

O relato de Leonardo demonstra a complexidade de internalizar o conceito e colocá-lo na prática. “O maior obstáculo, na minha opinião, se trata da dificuldade de organizar as ideias de todos os membros a fim de despender esforços em uma determinada ação. É muito difícil, principalmente em um grupo onde os indivíduos são ativos, ser capaz de, em conjunto, estabelecer rumos e determinar qualquer atuação”.

Conforme outro petiano, é preciso entender que o tempo da gestão social é diferente do tempo da gestão tradicional. Na gestão social, segundo as palavras dele, primeiro os representantes se reúnem, depois precisam levar as idéias para o grupo que representam, e ainda retornam com as discussões e propostas quantas vezes forem necessárias até chegar num acordo.

Pessoas que executam projetos tem um pouco de dificuldade de entender a necessidade de todo esse processo que leva um tempo maior. Além disso, existem embargos legais e a velocidade da própria lei é outro contratempo, inclusive precisa ser atualizada, visto que a sociedade está mudando (Kaique).

Em relação ao público externo, nota-se problemas semelhantes aos referidos acima no que tange o entendimento do funcionamento da gestão social e, sobretudo, na participação de ações propostas com essa visão.

Quando se colocam questões em debate com uma grande diversidade de participantes, a grande maioria da população espera que os burocratas; técnicos; acadêmicos dêem as soluções e projetem políticas públicas para as necessidades coletivas. Este é um problema que se tem devido à incipiência de modelos democráticos de gestão e que somente a partir de muito diálogo e abertura, vem a ser quebrado (Juliana).

Além das complexidades internas, ao lidarmos com agentes externos nos deparamos não só com dificuldades de organização das opiniões, mas também com o sentido e o significado que tais agentes dão para a própria lógica social que é consenso no grupo, que muitas vezes vem como resistência a nossa atuação (Leonardo).

O mesmo tipo de questionamento referente à falta de compreensão da gestão social também se observa no público externo, entretanto a dificuldade é maior no sentido de que nem acesso ao termo a maioria possui, diferente dos petianos, acadêmicos e profissionais da área que já possuem algum conhecimento teórico e prático. Pode-se dizer, então, que a dificuldade do público externo está em tomar conhecimento e do público interno está em incorporar o conhecimento, ambos para desenvolver e aplicar a gestão social nas ações que visam o bem-estar da sociedade.

Falta a sensibilização sobre o termo. Muitos, por exemplo, ligam o termo economia solidária com caridade, doação. Mas, a dificuldade maior do público externo em fazer a gestão social é quase que a do público interno, no que se refere à divisão de tarefas e de como executá-las, de forma mais autônoma, sem depender tanto da Universidade ou de instituições para “mandar” fazer ou “começar a fazer”. Todos precisam construir juntos (Bárbara).

Acho que a maior dificuldade é desconstruir a visão da “gestão estratégica”, voltada para fins econômicos, e assumir uma gestão voltada para o social, na qual todos tem direito à fala sem serem coagidos, visando a concordância (Isabella).

Outro respondente conta que nas duas atividades que participou (oficina de “Participação Social” e o “Compartilha Ideias”) o trabalho consistia muito em incentivar as pessoas a falar e a mostrar o quanto essa fala é importante para tomada de decisões.

Acho que a dificuldade era fazer as pessoas perceberem que a gente não estava ali para apresentar ou impor algo, mas para ouvir e conversar. Mas a maioria não ficava à vontade para conversar participar. Não se sentiam parte do processo (Gabriel).

Essa tímida participação do público externo no início dos projetos também é, conforme a fala dos respondentes, reflexo de desconhecimento da aplicabilidade da gestão social. A partir dos relatos, é possível deduzir que a dificuldade do público externo está em tomar conhecimento, já do público interno está em incorporar o conhecimento, ambos para desenvolver e aplicar a gestão social nas ações que visam o bem-estar da sociedade. Entretanto, pode-se concluir que mesmo sendo necessário desenvolver e fortalecer a gestão social, há por parte dos envolvidos e da população o reconhecimento de sua importância, conforme a fala a seguir:

Eu acho que existe um certo receio ainda da aplicabilidade disso. O público externo não acredita 100%. Mas em Volta Redonda isso é diferente. Vejo pelo Fórum de

Economia Solidária, nas ações que envolvem o PPA e o Orçamento participativo que boa parte da sociedade está disposta a participar. Às vezes a participação diminui por falta de tempo ou outro problema, mas não por falta de interesse ou descrença, pois entenderam que a gestão social é a melhor saída (Kaique).

#### 5.4.2 SOBRE OS GANHOS DA EXTENSÃO NO GRUPO PET GS

Assim como anteriormente, foi constatado que os pontos positivos apontados pelos petianos estão alinhados com os pontos negativos, no sentido de que os últimos proporcionaram o alcance dos primeiros, verifica-se que as conquistas citadas nas entrevistas são também fruto da busca pela resolução das dificuldades, que inclusive também foram discutidas e trabalhadas conforme os princípios da gestão social (participação e tomada de decisão coletiva). Portanto, pode-se dizer que a extensão do Grupo PET teve um ganho duplo: primeiro por superar as dificuldades, segundo por fazer isso sob a perspectiva de gestão social, fortalecendo-a. Nota-se a partir dos tópicos apontados pelos petianos a respeito dos ganhos que a vivência da gestão social trouxe para o Grupo PET GS

#### Quadro 8 - Ganhos da aplicação da gestão social na extensão do Grupo PET GS

Experiência adquirida com a própria atividade de extensão
Autonomia
Conhecimento técnico acerca da gestão social
Troca de experiência com pessoas de diferentes ideias e realidades
Capacidade de ouvir, respeitar opiniões divergentes
Aproximação da universidade e sociedade civil
Aprendizado sobre mediação de conflitos
Vivência da gestão social na prática enriqueceu e facilitou a compreensão teórica
Empoderamento político do público interno e externo
Confiança para atuar fora do ambiente acadêmico

Fonte: Elaboração própria

Os membros do grupo conquistaram o aprendizado em relação ao tema, bem como a experiência de buscar praticar a gestão social. “Em relação aos demais atores participantes das atividades de extensão, como os jovens que participaram do Compartilha Ideias e a população que participou do MOVI, acredito que muitos tiveram o primeiro contato com o tema através das atividades promovidas pelo PET” (Isabella)

A contribuição das atividades de extensão do grupo PET no sentido de estreitar a relação da Universidade com o Município é outra conquista que merece destaque:

Nós conseguimos contribuir minimamente para estruturar uma política solidária em Volta Redonda, por meio da realização dos Seminários de Economia Solidária do Médio Paraíba (SESMEP) e, sucessivamente do Fórum e do Festival. Estamos caminhando para construir uma secretaria e/ou uma coordenadoria e para criar política pública de economia solidária (Kaique)

A experiência no PET também possibilitou a aproximação com a sociedade civil, com diversos grupos de interesse e me permitiu compreender como enquanto administradora pública, a opinião dos diretamente interessados é fundamental para a formulação de políticas públicas que atendam de fato o interesse social (Juliana).

O empoderamento político também foi citado como um dos benefícios conquistados tanto por parte dos executores (público interno) como por parte dos receptores (público externo):

Acredito que o grupo PET tenha plantado alguma sementinha de empoderamento político, tanto nos jovens que faziam parte do projeto quanto no pessoal da associação de moradores que ficavam a frente da participação social, como por exemplo, saber identificar os instrumentos de participação social, como funciona uma associação, como funciona um conselho, etc. Talvez seja uma conquista nesse sentido, de levarem as pessoas que tivemos contato a refletir sobre esses aspectos sociais (Gabriel).

Em relação ao universo acadêmico, as repostas revelam a mudança sobre a ótica de modelo de gestão, que anteriormente não era muito utilizado e passou a ser reconhecido e aplicado, bem como a oportunidade valiosa dos alunos aplicarem a teoria na prática, tornando- os mais seguros para atuarem. Confirmam os relatos a seguir:

Para além disso, o trabalho de gestão social do grupo PET tem sido referência no curso de administração pública e possibilitou mudanças. Na Administração Pública não se consegue pensar tanto em hierarquia. Sabe-se que ela existe e há um diálogo, mas não é o foco. O Centro Acadêmico hoje

funciona com uma ótica de gestão da horizontalidade porque absorveu isso do PET e viu isso funcionando (Kaique).

O contato com a realidade que buscamos dentro da nossa formação. Acredito que conquistamos confiança para atuar fora da universidade. Para mim uma experiência enriquecedora (Beatriz).

Mais do que fazer artigo, relato de experiência ou criar grupo de estudo, embora seja necessário ter uma base teórica, acho a extensão mais importante. O PET só se move graças à extensão e eu que pude vivenciar isso percebo como foi especial para minha formação e mesmo, hoje, enquanto profissional. Se agora eu sei fazer muita coisa no meu trabalho devo a extensão do PET, tanto pela autonomia que tive e aprendi para realizar as atividades no PET, como pela troca de saber com as pessoas de movimento social, os lugares que conheci e os contatos de pessoas envolvidas com gestão social de várias outras partes do Brasil (Bárbara).

O PET foi um divisor de águas na universidade e na minha trajetória de vida, tanto que hoje trabalho da administração pública e tento aplicar os conhecimentos da gestão social em tudo que realizo. Mas o maior ganho é estarmos conseguindo formar política pública de economia solidária, fruto das ações que começaram lá atrás com os seminários, passando pelos fóruns e pelo festival de economia solidária (Marcus).

#### **5.4.3 A VIVÊNCIA DE GESTÃO SOCIAL PARA ALÉM DA EXTENSÃO**

Com intuito de verificar a percepção dos petianos sobre a iniciativa de levar os princípios da gestão social ao entendimento da população, seja por meio das atividades de extensão, seja para além delas, o presente estudo questionou a possibilidade e a maneira de fazer as pessoas vivenciarem a gestão social. Os relatos evidenciam os aspectos vistos pelos petianos como essenciais a esse processo. Por considerar tamanha a relevância dessa abordagem, escolheu-se registrar e citar todas as narrativas praticamente na íntegra e sem interferência de conectivos ou comentários entre eles, como se observa a seguir:

A iniciativa de levar a gestão social até as pessoas tem como objetivo principal proporcionar o desenvolvimento do pensamento crítico a partir da capacidade de identificar problemas e também as soluções que julgam mais adequadas para o contexto em que estão inseridos, pois quem melhor para propor soluções para alguma realidade do que os próprios indivíduos que vivem tal realidade? A intenção de auxiliar no fomento do protagonismo social e civil do mais variado universo de pessoas trazendo esses para dentro do debate público acerca de políticas públicas e construção da sociedade é o que faz de instituições que baseiam suas ações na gestão social, inovadoras e tão importantes (Juliana).



Emancipação, liberdade, poder significar e dar significados e criar relatos de uma verdadeira transformação pelo viés do mundo do trabalho. As pessoas precisam ter consciência que devem usar seu conhecimento, sua graduação, ou outro que seja, para ter uma profissão, desenvolver um trabalho para transformar o meio social, no sentido de coletividade, para contribuir com a humanidade. Dar significado a sua forma de trabalho. A gestão social e a economia solidária proporcionam esse empoderamento político de construir uma coisa coletivamente. Por meio de um processo de educação popular e pedagógico, pode-se construir uma lei coletivamente, aprender como se constrói um conselho, como se cria um fundo municipal, de onde vai vir recurso para gerar uma política pública. Esse empoderamento político vai além de só votar, você ensina que o recurso público é uma briga que tem que ser comprada com o legislativo, que é preciso participar sim das decisões da câmara dos vereadores, por exemplo, e não deixar que decidam entre quatro paredes. A gestão social através da economia solidária e de um processo de educação popular traz um empoderamento para o cidadão a nível individual e também em grupo de conhecimento de que é necessário brigar pelos direitos políticos, que não só o de votar (Bárbara).

A noção de que enquanto cidadãos podemos construir coletivamente a realidade que queremos. E que nossos representantes podem construir espaços que promovem participação, que a sociedade decida por aquilo que melhor lhe atende, junto com as condições existentes (Beatriz).

É importante dar a oportunidade de praticar a gestão social, para que o esforço de exercê-la se torne um hábito. Em qualquer processo de organização ou tomada de decisão do nosso dia-a-dia podemos buscar exercer os princípios da gestão social (Isabella).

Ao experimentarem a prática da gestão social, as pessoas podem ter suas capacidades ampliadas na medida em que passam a possuir espaços de deliberação e decisão. Além disso, os espaços que são regidos pela gestão social tendem a ser espaços mais democráticos e mais próximos à realidade em que pretende atuar (Thalita).

O mais importante é levar a idéia de uma alternativa ao modo de sociedade que a gente vive hoje. O início do governo Lula é muito marcante simbolicamente porque era uma outra perspectiva de estado, uma outra perspectiva ideológica, mas que seguiu caminhos muito parecidos. Isso demonstra que a estrutura do sistema precisa ser mudada, ou questionada pelo menos. Tornar visível a gestão social é apresentar essa alternativa, que talvez agora legalmente a gente seja embarreirado, mas a gente precisa começar a apresentá-la como alternativa. Isso não quer dizer que será implementada de uma hora para outra, ao contrário, temos que caminhar para construir essa gestão social. Esse é o momento da gestão social ser referência inclusive na política, até porque a gente não tem práticas institucionais nesse sentido. Estamos no momento de ter referência para construir uma outra perspectiva de estrutura administrativa para a gente quebrar mesmo essa lógica de que o presidente tem poder, seja o presidente da Câmara, ou do Senado. São órgãos colegiados e a gente precisa repensar a própria estrutura desses órgãos (Kaique).

Mais importante é tentar levar uma reflexão para as pessoas poderem refletir sobre as coisas cotidianas e mundanas, para que sejam mais críticas e não apenas absorvam sem questionar, ou seja, de possibilitar que as pessoas percebam que podem fazer parte de alguma coisa, que elas sintam que são importantes, que podem ser ouvidas e que não estão sozinhas. Podem falar, conversar e não precisam se sentir menores por causa da classe social ou qualquer coisa assim. Acho que se nossas ações proporcionarem que uma pessoa tenha se sentido importante, entendido que pode ser questionadora, que pode chegar no seu bairro e pode propor alguma mudança, já é um ganho (Gabriel).

Fazer as pessoas vivenciarem tais experiências proporciona um alastramento desses conceitos, dado que, uma das formas de se alterar um paradigma ou estigma social se dá pela interiorização de um estilo de vida. Fazer com que as pessoas se enxerguem nessa realidade alternativa as coloca em contato direto com os efeitos da estrutura atual, o que leva a uma reestruturação da lógica que impera (Leonardo).

A formação é essencial para entender e materializar o conhecimento. Quando as pessoas entendem os conceitos que envolvem a gestão social elas costumam ter mais base e fôlego para executar ações de um modelo de gestão não hegemônico de administração (Marcus).

## **5.5 SUGESTÕES PARA FORTALECER A GESTÃO SOCIAL NAS AÇÕES DE EXTENSÃO DO GRUPO PET GS**

Embora não seja objetivo deste estudo indicar ações que possam trazer melhorias para as atividades desenvolvidas no Grupo Pet Gestão Social, decidiu-se aproveitar a oportunidade de ouvir atentamente o que os entrevistados escolhidos tem a dizer sobre suas experiências ao fazerem parte do referido grupo, inclusive porque alguns já concluíram a graduação e, portanto, não tem a mesma disponibilidade e contato com os petianos e a Universidade como no tempo em que estavam diretamente envolvidos com os projetos.

Desse modo, optou-se por listar a seguir as principais sugestões apontadas pelos entrevistados a respeito da inserção da gestão social na condução das ações extensionistas do Grupo PET Gestão Social. São elas:

- 1 Ampliar o debate dentro do grupo acerca da gestão social e seus estudos de caso para assim, melhorar a abordagem de questões e debate externos que pressuponham a abordagem social da gestão;

- 2 Estreitar relações de parceria com o Poder Público para o melhor aproveitamento e desenvolvimento de projetos e debates que envolvam os princípios da gestão social;
- 3 Promover atividades de pesquisa sobre o tema paralelas às atividades de extensão, para que o grupo esteja familiarizado com a gestão social com base tanto nas discussões acadêmicas, quanto na prática. Assim a extensão motivará a pesquisa, e a pesquisa aperfeiçoará a extensão;
- 4 Fortalecer mais o diálogo, de forma que as pessoas participem mais, inclusive para identificar se todos que fazem parte do PET estão realmente motivados a participar e conscientes do que está sendo constituído enquanto gestão social;
- 5 Reorganizar os Grupos de Trabalho de forma que eles sejam mais objetivos, designando tarefas a partir da possibilidade de cada um discutido em conjunto;
- 6 Fazer entender que a inserção da gestão social não pode ser uma obstrução ou obstáculo para o indivíduo, mas sim uma oportunidade de se enxergar o mundo sob uma nova perspectiva;
- 7 Trazer para o dia a dia a horizontalidade e observar as referências de quem já tem essa relação (como as cooperativas). Remodelar uma estrutura de gestão social, incorporando a autogestão na tomada de decisões do grupo;
- 8 Mapear os grupos de movimentos sociais de Volta Redonda e criar uma rede para articulá-los de modo a aproximá-los da Universidade e trocar experiências para melhor executar a extensão e a gestão social;
- 9 Provocar experiências práticas em contextos distintos por meio de debate e apresentação de resultados e possíveis soluções de casos de ensino.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para alcançar o objetivo deste estudo em conhecer como as ações de extensão do grupo PET GS são desenvolvidas, identificando os desafios e as conquistas a partir da aplicação da gestão social, focou-se nos seguintes aspectos: o entendimento conceitual, a dinâmica interna do grupo e as vivências da extensão sob a perspectiva da gestão social.

A respeito do entendimento do conceito de gestão social (**ver quadro 3**), observa-se alguns temas dominantes nos relatos dos alunos entrevistados como a participação, horizontalidade, tomada de decisão coletiva, autogestão e diálogo. A correlação entre tais características presentes no discurso dos respondentes e o aporte teórico encontram-se ilustradas a seguir:

É um processo decisório que envolve a participação, um sistema horizontal, a fim de atuar efetivamente na realidade por meio da interação social (Beatriz).

Uma forma de organização onde todos tem voz ativa na construção e nas ações, tendo como principais características o diálogo e a escuta (Gabriel).

As falas acima se associam a tomada de decisão de forma coletiva, como na citação de Tenório quando ressalta que “a hegemonia das ações possui caráter intersubjetivo. Isto é, onde os interessados na decisão, na ação de interesse público, são participantes do processo decisório” (TENÓRIO e SARAIVA, 2006, p. 128).

Já a abordagem “A gestão social possibilita que o indivíduo seja emancipado de forma real e participante ativo do processo de escolha” (Juliana) confirma a ideia de que “A gestão social seria o caminho para esta emancipação, pois incita a um “gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais” (TENÓRIO, 1998, p.16).

Nos relatos dos alunos, enfatiza-se que a gestão social pode ocorrer em qualquer lugar, numa cooperativa, no terceiro setor, numa empresa privada, em setores de administração pública, numa sociedade comercial, em um grupo de amigos e até em casa, tal qual salienta Dowbor (1999) sobre a gestão social não ser apenas mais um setor e sim “uma dimensão humana do próprio desenvolvimento que envolve o empresário, o pesquisador e o ativista dos movimentos sociais. Constitui-se uma dimensão de todas as outras atividades”, compartilhada, segundo Tenório (2008b), “entre os participantes da ação que possa ocorrer

em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais” (TENÓRIO, 2008b, p. 158).

Segundo os petianos o que constitui a gestão social é a maneira como é conduzida, “que deve ser de forma heterogênea, compartilhada, respeitando a dialogicidade, de modo que todos possam falar, em que o social adjetiva o termo gestão” (Bárbara), assim como em Tenório (2010), quando afirma que “o adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais no qual todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação”.

Das falas emerge também a ótica da gestão social como um processo inovador, necessário aos tempos atuais, tanto de forma pragmática quanto de forma libertária, capaz de captar uma construção coletiva a partir da consolidação do diálogo entre a sociedade civil e a gestão pública.

O presente trabalho captou, pela subjetividade, a partir da escolha de três palavras por respondente, as características que eles consideram ser aquelas que mais se aproximam do conceito de gestão social (ver figura 1). Destacaram-se os seguintes termos: “Participação”, “Democracia”, “Pluralidade”, “Diálogo” e “Proatividade”. Os significados desses termos estão presentes em vários momentos das entrevistas, desde o modo como os petianos descreveram organizar as atividades internamente até seu desenvolvimento junto com a comunidade, o que reforça a conclusão de que o ponto de vista desses alunos sobre o modelo de gestão social está ligado à concepção de Tenório, que a entende “como um processo de “gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais” (TENÓRIO, 1998, p.16).

Em relação à dinâmica interna do Grupo PET GS, a autogestão foi relatada por unanimidade como forma de organização do grupo e das atividades, enfatizando a condução do tutor em priorizar a tomada de decisão coletiva e estimular o protagonismo dos petianos.

O tutor nunca designou atividades específicas para ninguém e sempre prezou pela tomada de iniciativa individual (Juliana).

Temos um tutor que tem uma responsabilidade burocrática e legal com o grupo, mas no funcionamento adotou essa questão da autogestão. No geral a gente se divide em determinadas ações e grupos de trabalho, mas é preciso que o grupo esteja completo e agindo junto (Kaique).

Por outro lado, concluiu-se que a correlação entre a autogestão e a gestão social não é do entendimento de todos, visto que em outra pergunta sobre a presença da gestão social na dinâmica interna do grupo, dois alunos disseram que a organização se dá pela autogestão e não pela gestão social. Mas, é possível observar a associação dos dois termos como significados semelhantes no sentido de representarem um modelo de gestão que preze pelo interesse coletivo na sua base e nos resultados, a partir da maioria dos relatos, como o seguinte:

Na gestão do grupo PET, podemos identificar as características da gestão social, como autogestão, o diálogo, processo decisório compartilhado entre todos os participantes, a igualdade participativa e a autonomia dos atores (Isabella).

Portanto, a ênfase dos respondentes em relação à autonomia, participação, poder de decisão e ausência de hierarquia revelaram que a percepção sobre autogestão alinha-se ao conceito que a define como um conjunto de práticas sociais de natureza democrática que propiciam a autonomia de um coletivo de forma horizontal (ALBUQUERQUE, 2003; NASCIMENTO, 2003; MARTINS, 1997), que por sua vez está associada à gestão social de Tenório (2004), calcada nas orientações habermasianas (2003) que entende que os acordos devem acontecer conforme o entendimento entre as partes, sendo que os atores sociais assumem, em conjunto, as propostas apresentadas uns perante os outros e sem coerção de qualquer parte.

Ainda sobre a organização interna, a partir de uma comparação reflexiva sobre os aspectos positivos e negativos apontados pelos respondentes, verificou-se que as intempéries descritas foram, ao longo da vivência do grupo, transformadas em conquistas e qualidades. As maiores dificuldades identificadas no início, tais como a falta de comprometimento e de iniciativa por parte de todos, a necessidade de ter alguém para designar tarefas, saber ouvir e aceitar ideias e comportamentos divergentes, são, hoje, os pontos altos que diferenciam as ações desenvolvidas pelo Grupo PET em relação a outras atividades extensionistas na universidade.

A ênfase dos entrevistados em relação a obterem autonomia e poder de decisão de forma participativa e coletiva parece estar ligada a percepção de horizontalidade e ausência de hierarquia na forma como relatam entender a gestão social. Registra-se, portanto, que essa concepção por parte dos petianos a respeito do modelo de gestão social aplicado nas atividades de extensão do grupo corresponde ao conceito de autogestão segundo Albuquerque

(2003), Nascimento (2003) e Martins (1997) somado a visão de Fernando Tenório (2004, 2006, 2008, 2013), por verificar que os pontos positivos e negativos apontados pelos alunos foram fundamentados no ideal de gestão social enquanto prática democrática organizada de forma dialógica e coletiva, baseada na horizontalidade das decisões e com a valorização da pluralidade de ideias, participação e proatividade.

Os respondentes foram incentivados a sugerir ações para tornar a gestão social mais efetiva na organização interna do Grupo (ver quadro 5). Dentre as sugestões apresentadas, destacaram-se a criação de parcerias e atividades que promovam maior contato com a prática, mais acesso a documentários, artigos e realização de rodas de conversa sobre a concepção do tema, motivação para pesquisa e avaliação de desempenho. Percebeu-se que todas elas estão, de certo modo, relacionadas à necessidade de aperfeiçoar o conhecimento teórico de modo a incorporá-lo e aplicá-lo na prática através das ações de extensão. Mais uma vez foi abordada a fragilidade da definição do termo.

É necessário que se dê, logo de início, um debate profundo acerca da gestão social; o que ela compreende, seus objetivos, exemplos de instituições e grupos que a aplica e que ao longo do tempo, esse debate seja sempre retomado internamente e externamente para que as demais instituições com que o grupo se relaciona tenham conhecimento do que se trata e da sua importância (Juliana).

A capacitação é um fator importante. O grupo deve estar preparado tanto no entendimento do objetivo da gestão social quanto na sua prática (Thalita).

Como já foi dito, a dificuldade em entender, adaptar-se e executar uma nova lógica de gestão, esteve presente na maior parte do discurso. Entretanto, notou-se uma diferença que vale destacar: a necessidade do público externo (comunidade) está em aprimorar esse conhecimento, enquanto do público interno (petianos) está em incorporar o conhecimento, ambos, porém, para aplicar essa nova lógica de gestão social.

Dentre os obstáculos referentes ao público interno, destacou-se a desmotivação dos petianos nos momentos em que os projetos e as ações ficam parados ou deixam de fluir por causa de questões institucionais como falta de estrutura para realização, por discordância do grupo ou por falta de comprometimento por parte de todos. Percebe-se, no entanto, alguns pontos frágeis da gestão social a partir dos relatos. São eles: a falta de metas claras a serem cumpridas ocasiona, em alguns momentos, a priorização das atividades de graduação relegando as ações de extensão em segundo plano; a tomada de decisão baseada na autogestão ainda não é exercida completamente, porque devido aos hábitos de um processo hierárquico,

alguns ainda esperam ser solicitados a fazer algo e não tomam iniciativa própria; o modelo autogestionário amplamente democrático, às vezes, dificulta a punição daqueles que não tem comprometimento e responsabilidade, já que os outros membros não se sentem a vontade para chamar atenção dos colegas.

A falta de esclarecimento e sensibilização do termo, bem como a falta de confiança da população a respeito de uma visão nova de gerir demandas coletivamente foram outros dos contratempos citados. Conforme a fala dos petianos, a comunidade em geral confunde o termo com economia solidária, com caridade, doação e filantropia.

O modelo hegemônico de administração ainda está impregnado, ainda é muito forte. Dialogar é mais demorado e trabalhoso. Propor um modelo contra-hegemônico se torna ainda mais difícil pelo fato da gestão social ser um conceito em construção (Marcus).

Sobre esse ponto de vista de considerar a gestão estratégica hegemônica no mundo do trabalho, surge a falsa ideia de que ela seria o único tipo de gestão possível em nossa sociedade, delegando à gestão social um caráter utópico, vista como a “panacéia para todos os males” (RAMOS, 1981; GURGEL, 2003; AKTOUF, 2004). Entretanto, boa parte da literatura sobre o campo de estudo mais recente, parte do princípio da gestão social sob a perspectiva do bem comum (CANÇADO, SAUSEN, VILLELA, 2016; DOWBOR, 1999; FISCHER E MELO, 2006; FRANÇA FILHO, 2008; BOULLOSA E SCHOMMER, 2008, 2009; TENÓRIO, 2006, 2008A, 2008B, 2010)

Um aspecto que separa bem a gestão estratégica da gestão social é a racionalidade inerente a cada tipo de gestão. De um lado a gestão estratégica tem como base a racionalidade utilitária, formal, instrumental e monológica, de outro, quase oposto, a gestão social possui uma racionalidade comunicativa e dialógica. Tenório (2008a) ratifica essa racionalidade como uma perspectiva mais próxima da gestão social, apresentando a racionalidade comunicativa de Habermas, que defende a dialogicidade, a intersubjetividade e o entendimento presentes neste tipo de racionalidade. “A racionalidade utilitária carrega um agir racional orientado para fins, enquanto o agir comunicativo busca o diálogo, em outras palavras, o objetivo da ação comunicativa não é dado a priori, ele é construído por meio do diálogo entre os agentes sociais do processo (CANÇADO, SAUSEN, VILLELA, 2016 APUD TENÓRIO, 2008A, P.36).

Segundo Tenório (2005) a gestão estratégica caracteriza-se pelo seu caráter individual e prima pela competição, por buscar excluir o outro (o concorrente), em prol do lucro,



enquanto a gestão social caracteriza-se pelo seu caráter coletivo e valoriza a inclusão do outro em prol da solidariedade.

Conclui-se pelas narrativas, que a maior dificuldade do público externo em entender a gestão social é quase que a do público interno, “no que se refere à divisão de tarefas e de como executá-las, de forma mais autônoma, sem depender tanto da Universidade ou de instituições para mandar fazer ou começar a fazer. Todos precisam construir juntos”, acrescenta Bárbara, apoiada pelo discurso de Isabela, que salienta que “a maior dificuldade é desconstruir a visão da gestão estratégica voltada para fins econômicos e assumir uma gestão voltada para o social, na qual todos tem direito à fala sem serem coagidos, visando a concordância”.

O presente estudo reforça a concordância entre a percepção dos petianos e a constatação dos autores de que ainda há muito o que se discutir sobre a gestão social. No Brasil, o termo é considerado em fase de construção (TENORIO, 2011; FISCHER e MELO, 2003, 2006; GIANELLA, 2008; BOULLOSA et al., 2009; JUNQUEIRA et al., 2009; MATOS et al., 2009; PINHO, 2010; RAMOS et al., 2009; SILVA JR. et al., 2008c).

Ficou claro, pelos relatos, que as vivências das ações de extensão do grupo PET GS possibilitaram amadurecer o entendimento e o funcionamento da gestão social. “É perceptível nosso amadurecimento em um grupo autogestionário, sem hierarquia “(...) conhecendo nossa própria realidade pensamos no que podemos fazer e o processo de entrar em consenso, de respeitar a opinião e ouvir e compreender a ideia do outro” (Beatriz), mas ainda assim os petianos reconhecem os desafios a serem superados, como já aludido e, condizente ao caminho que ainda se percorre para conceituar a gestão social. “(...) mesmo passando por um recente processo de amadurecimento como campo do conhecimento ainda não se consolidou conceitualmente. (BOULLOSA, 2009; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2013).

Por outro lado, Pinho (2010) chama atenção para o fato de que a gestão social tem se firmado enquanto prática, mesmo não havendo um consenso conceitual bem definido. Os relatos dos alunos a respeito das ações de extensão, de certo modo, é um exemplo da fala de Pinho, visto que eles estão construindo a gestão conforme as vivências com o público interno (seus colegas e a universidade) e com o público externo (indivíduos e grupos da comunidade envolvidos nas ações), ou seja, fazendo, observando e avaliando os resultados das ações, em que se priorizam a participação e a tomada de decisão coletiva e horizontal.

A partir da descrição das principais ações de extensão desenvolvidas pelo grupo PET, tais como MOVI. SESMEP, Portal, Compartilha Ideias (ver quadro 6), identificou-se a recorrência e pertinência de temas como diálogo, pluralidade e protagonismo, o que concatena com a proposta de cidadania deliberativa enquanto parte da literatura na construção do conceito de gestão social. “A cidadania deliberativa significa, em linhas gerais, que a legitimidade das decisões deve ter origem em processos de discussão orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (TENÓRIO, 2008a, p. 160), como ilustra a fala seguinte:

A participação de vários sujeitos já configura gestão social, pois tinha o gestor público, a sociedade civil, os catadores de material reciclável, representantes de movimento social, gente da universidade, ou seja, vários atores diferentes contribuindo e construindo algo juntos e que, embora pareça simples, teve grande impacto na região (Bárbara).

O empoderamento político foi citado como um dos benefícios conquistados tanto por parte dos executores (público interno) como por parte dos receptores (público externo, o que, de certo modo, remete a gestão social como um caminho para a emancipação, que para Tenório só é possível por um processo de permanente promoção da cidadania, em que as pessoas afetadas pelas decisões devem participar delas, ou seja, em que a sociedade seja determinante da análise. (TENÓRIO, 2011).

Daí, pode-se considerar a ação gerencial dialógica, na relação sociedade-Estado, em que Tenório (1998), ao falar sobre “cidadania deliberativa”, sugere que “a pessoa, ao tomar ciência de sua função como sujeito social e não adjunto, ou seja, tendo conhecimento da substância social de seu papel na organização da sociedade, deve atuar não somente como contribuinte, eleitor, mas com uma presença ativa e solidária nos destinos de sua comunidade” (TENÓRIO, 1998, pág. 19)

A contribuição das atividades de extensão do grupo PET no sentido de estreitar a relação da Universidade com o Município é outra conquista que merece destaque, conforme comentou um dos respondentes:

Nós conseguimos contribuir minimamente para estruturar uma política solidária em Volta Redonda, por meio da realização dos Seminários de Economia Solidária do Médio Paraíba (SESMEP) e, sucessivamente do Fórum e do Festival. Estamos caminhando para construir uma secretaria e/ou uma coordenadoria e para criar política pública de economia solidária (Kaique)

As vivências verbalizadas pelos alunos evidenciam que as ações de extensão do Grupo PET sob a perspectiva de gestão social acabam por cumprir os princípios da política extensionista estabelecida pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX), dada a devida atenção para o item que propõe “a interação dialógica com a sociedade” e conforme a concepção de extensão enquanto “processo interdisciplinar educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre a Universidade e outros setores da sociedade” (FORPROEX, 2012)

## **7 EXEMPLIFICAÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS NA PRÁTICA**

Em vários momentos das narrativas dos petianos, especialmente quando abordaram as vivências da extensão no sentido de levar a gestão social ao conhecimento tácito da comunidade, o presente estudo observou que as ações referentes à economia solidária (SESMEP e Festival) representaram um marco do Grupro PET GS no sentido de organizar e executar uma ação que levou mais tempo, mais participação, mais visibilidade no município de Volta Redonda e região, envolvendo diferentes sujeitos sociais. Pouco antes de concluir esta dissertação, teve-se acesso ao artigo “Aculturação em Gestão Social via Aprendizagem em Comunidades de Prática: A experiência de organização do I Festival de Economia Solidária De Volta Redonda – RJ”, apresentado no X Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS), em maio deste ano de 2018, em Juazeiro do Norte, CE.

Trata-se de um artigo escrito por uma ex-petiana graduada em Administração Pública, uma especialista em gestão pública municipal, o tutor do Grupo PET Gestão Social e uma docente da UFF, os quais se disponibilizaram a escrever o relato, a partir das observações e das experiências referentes à organização do Festival e à elaboração do projeto de política pública de economia solidária.

Por considerar a relevância dessas informações e por reconhecê-las como uma fonte de inspiração e exemplo positivo de resultados alcançados com as ações de extensão do Grupo PET GS, optou-se por registrar os pontos principais do referido artigo que se alinham ao objetivo central deste estudo.

Antes, porém, vale conhecer um pouco da história do Grupo PET Gestão Social com o Movimento de Economia Solidária e o município de Volta Redonda a partir do breve relato sobre a trajetória apresentado no artigo. Abegão et al (2018) conta que tudo começou em

2012, quando o Grupo PET apoiou o movimento de economia solidária a iniciar a articulação na região, realizando em Volta Redonda a II Plenária de Economia Solidária do Médio Paraíba, como etapa preparatória da V Plenária Nacional organizada pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES).

A proposta de executar as diretrizes tiradas na V Plenária aliada à ideia de constituir uma rede formada por trabalhadores, gestores públicos, entidades de apoio e movimentos sociais em prol da economia solidária na região, proporcionou a criação do Seminário de Economia Solidária do Médio Paraíba (SESMEP). O primeiro foi realizado no município Pinheiral, em abril de 2013 e o II SESMEP na UFF em Volta Redonda, no mesmo ano (ABEGÃO et al, 2018)

Os seminários e outros eventos foram aquecendo e ampliando as discussões até que, em 2016, foi criado o Fórum de Economia Solidária de Volta Redonda (FESVR), o qual apresentou como primeira proposta a realização do Festival de Economia Solidária, indicando sua aprovação no âmbito do orçamento municipal de Volta Redonda para 2017. Aprovada e garantida a concretização do festival, a prefeitura municipal de Volta Redonda recomendou aos representantes do FESVR elaborar uma proposta de política pública de economia solidária para o município. Para as duas atividades foi criado um comitê composto por representantes da gestão pública municipal, de empreendimentos econômicos solidários e de entidades de apoio e fomento (ABEGÃO et al, 2018).

O Festival promoveu atividades culturais com a participação expressiva de grupos e artistas da região e também as atividades de formação, incluindo mesas redondas, rodas de conversa e oficinas sobre temas como: política pública de economia solidária, perfil dos empreendimentos econômicos solidários, finanças solidárias, circuitos curtos agroalimentares, redes de cooperativas de catadores de materiais recicláveis e saúde mental na economia solidária. Reuniu 18 empreendimentos na área de comercialização, entre artesanato, alimentos processados e orgânicos da agricultura familiar e adotou a moeda social (Arigó) para intermediar as vendas e, sobretudo, para que os participantes vivenciassem a prática de finança solidária. Ocorrido o evento, foi feita a avaliação a fim de identificar as principais contribuições e dificuldades observadas durante o processo de organização e realização do Festival, para que os indicativos registrados possibilitem o aperfeiçoamento das próximas edições e eventos afins (ABEGÃO et al, 2018).

Já o projeto de lei da política municipal de economia solidária de Volta Redonda foi consolidado a partir da minuta apresentada no FESVR. Com base nas discussões das reuniões mensais que antecederam o Festival, foi construído um documento com propostas e diretrizes de ações no campo da economia solidária, distribuídas em oito eixos. Na ocasião, considerou-se a necessidade de “criação de uma secretaria municipal dedicada ao estabelecimento de uma estrutura administrativa responsável pela execução da política pública de economia solidária no município” (ABEGÃO et al apud VOLTA REDONDA, 2018, Art. 15º), além de financiamento da política oriundo da criação de um fundo municipal de economia solidária vinculado à secretaria municipal de economia solidária com dotação orçamentária, estrutura de organização e de funcionamento definidas em legislação específica (ABEGÃO et al apud VOLTA REDONDA, 2018, Art. 29º).

O referido artigo descreveu o processo de construção do I Festival de Economia Solidária de Volta Redonda e da elaboração da proposta de política pública municipal de economia solidária, dando ênfase ao potencial de aprendizagem social e participação periférica, a partir da dinâmica de comunidades de prática<sup>4</sup>. Os autores consideram a gestão social como diretriz, dessa dinâmica, devido sua proposta e seu desenvolvimento calcado na participação inclusiva de diversos atores e na deliberação democrática de ideias surgidas a partir de discussões coletivas que respeitam a dialogicidade.

Os processos de construção do Festival e do projeto de política pública, além de estarem imbricados, foram conduzidos segundo as diretrizes da gestão social (...) a partir da instituição de um espaço público compartilhado, onde os atores presentes - representantes da gestão pública municipal, de empreendimentos econômicos solidários e de entidades de apoio - exercitaram a concretização de objetivos traçados coletivamente, a partir de uma dinâmica participativa, dialógica e democrática (ABEGÃO et al, 2018, p. 01).

Embora o artigo citado evidencie as dinâmicas de aprendizagem dessas iniciativas (festival e política pública) associadas ao conceito de gestão social e comunidades de prática, o objetivo aqui é aproveitar a abordagem das experiências que envolvem o Grupo PET e a economia solidária para ilustrar as narrativas dos petianos sobre as demais ações de extensão e demonstrar que a construção de projetos, ações sob a perspectiva de gestão social pode trazer ótimos resultados, inclusive, de alcançar a implementação de políticas públicas.

---

<sup>4</sup> Embora o artigo tome como referência o conceito de “comunidade de Prática” de Schommer e França Filho (2008) para explicar as experiências, o tema não será ponto de foco aqui abordado

Os petianos entrevistados no estudo presente destacaram a participação política e cidadã no SESMEP sob o viés da extensão e da gestão social. Segundo eles, o objetivo de fomentar a participação da população nas decisões, prioridade das atividades de extensão do Grupo PET, não só foi alcançado, como também possibilitou ampliar o espaço de discussão e tomada de decisão para resolução de problemas do município de Volta Redonda, rumo à construção de políticas públicas. “O maior ganho é estarmos conseguindo formar política pública de economia solidária, fruto das ações que começaram lá atrás com os seminários, passando pelos fóruns e pelo festival de economia solidária” (Marcus)

Além dos resultados objetivados pelo Festival e pelo projeto de política pública de economia solidária, a concretização dos mesmos deu-se em espaços públicos compartilhados e convergentes, que propiciaram aprendizados relevantes aos participantes, tanto no que se refere à economia solidária em si quanto à dinâmica da gestão social na condução democrática e participativa dos processos coletivos, na medida em que os próprios representantes da gestão pública avaliaram como algo inovador no município (ABEGÃO et al, 2018, p. 04).

No decorrer da presente dissertação, foi possível identificar, por meio dos relatos dos petianos, que a elaboração e o desenvolvimento das ações de extensão do Grupo PET GS são exercidas, de certo modo, em conformidade com o conceito de gestão social de Fernando Tenório (2004, 2006, 2008, 2013), no que tange o processo decisório, exercido por meio de diferentes sujeitos sociais, orientado pelos princípios da inclusão, da dialogicidade, do pluralismo e da igualdade participativa. Nessa linha de pensamento, Abegão et al (2018) evidenciam os aspectos da dialogicidade, da participação e da tomada de decisão coletiva e democrática enquanto vivência da gestão social durante a organização e realização do Festival de Economia Solidária. Segue os relatos que confirmam tal constatação.

A aprendizagem coletiva permeou todo o processo na comunidade de prática constituída para a organização do Festival, tendo sido facilitada pela proposta metodológica de condução das reuniões, que, para além dos espaços dedicados à formação, possibilitou a vivência da gestão social, nos seus aspectos de participação inclusiva, abertura ao diálogo e decisões democráticas. Para tal, contribuíram não só a dinâmica específica da discussão e tomada de decisão coletiva, mas também a mística de acolhimento, com seu despertar da intersubjetividade (ABEGÃO et al, 2018, p. 11).

Nas conferências e seminários de economia solidária que eu participei, percebi que a condução é muito mais respeitosa com os coletivos do que em outras áreas. As ações da gestão social, como da Economia Solidária, buscam entender as demandas de cada grupo e dialogam para tentar chegar

mais perto do meio caminho para todos. Não é uma disputa, é um espaço aberto para todos (Kaique).

Conforme dados apresentados por Abegão et al (2018), a Região do Médio Paraíba, conta com apenas dois fóruns municipais de economia solidária instituídos, sendo que só o de Volta Redonda encontra-se em atividade. No entanto, é importante destacar o contexto favorável ao diálogo com o governo municipal de Volta Redonda empossado em 2017, que permitiu, para além da realização do Festival, a proposição de uma política pública de economia solidária, contratação e condições para prestação de serviços que envolvem as cooperativas, gestores públicos municipais, o FESVR, a Universidade e as Defensorias Públicas Estadual e da União.

O presente estudo pactua com a conclusão que o artigo chegou sobre o fato de que o as ações desenvolvidas na elaboração e execução do Festival de Economia Solidária e do projeto de política pública possibilitou a vivência da gestão social e a aprendizagem social no campo da economia solidária, segundo os preceitos de gestão social “enquanto forma de gestão democrática e participativa que legitima a sociedade civil como protagonista do processo decisório” (ABEGÃO, 2018 apud TENÓRIO, 2008).

Os relatos de alguns respondentes que também participou de todo o processo reforça tal afirmação, ao dizer que, a partir do empoderamento e do sentimento de que todos são protagonistas, adquiridos por tais experiências (construção do festival e política pública), os participantes se revelaram mais motivados e presentes nos processos decisórios de diversos âmbitos sociais.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo cumpriu a proposta central de conhecer e registrar a aplicação da extensão e da gestão social na prática, oportunizada pelas vivências das ações de extensão do grupo PET Gestão social, relatadas pelos alunos envolvidos.

Ainda que não tenha sido objetivo deste trabalho conceituar a gestão social, inclusive por concordar com os autores que consideram-na um campo de conhecimento em construção, identificou-se pelos relatos dos petianos muitos pontos em comum com a visão de Tenório (2004, 2006, 2008a, 2008b, 2009, 2010, 2011) orientada pela racionalidade comunicativa de

Habermas (1987a, 1987b, 1989), assim também como foi possível concluir pelas narrativas das experiências dos petianos o entendimento da gestão social como um processo participativo, dialógico, em que a tomada de decisão é exercida de forma coletiva, a partir do consenso, respeitando o pluralismo, fortalecendo a iniciativa e o protagonismo dos sujeitos rumo a emancipação e ao bem-estar social.

Concluiu-se que a realização de debates e dinâmicas propiciaram a troca de saberes entre os sujeitos das ações de modo a detectar as demandas sociais e apresentar propostas coletivamente, fato que evidencia a aplicabilidade da gestão social na extensão.

Observou-se que as ações de extensão do Grupo PET Gestão Social seguem os princípios da política extensionista estabelecida pelo FORPROEX e ainda busca novos caminhos para estimular maior participação da comunidade sob os conceitos que regem a perspectiva de uma gestão social.

O estreitamento da relação entre Universidade e Município e o empedramento político, no sentido de dar voz e poder de decisão de forma igualitária a todos envolvidos estão entre as principais contribuições das atividades de extensão do grupo.

Os progressos relatados pelos alunos a respeito da aplicação da gestão social nas ações de extensão (incluindo percepções que envolvem público interno e externo) permitiu concluir que são frutos do empenho para superar os obstáculos, conforme os princípios da gestão social. Portanto, pode-se dizer que esses alunos tiveram um ganho duplo: primeiro por aprender com os “erros” de modo a buscar soluções para corrigi-los e transformá-los em avanços, segundo por fazer isso sob a perspectiva de gestão social, fortalecendo-a.

Por outro lado, observou-se o quanto foi complexo no princípio entender e aplicar um modelo de gestão contrahegemônico, desafio esse que permanece nos dias atuais. No entanto, este estudo concluiu que não só a compreensão e a consciência sobre gestão social foram desenvolvidas por parte dos petianos, como também os tornaram aptos a avaliar todo o processo de construção de conhecimento teórico e prático. Essa capacidade avaliativa, inclusive, foi observada em uma oportunidade durante o estudo de campo, em uma reunião com os bolsistas que fazem parte atualmente do grupo PET, na qual foi feito um levantamento anual das ocorrências e avaliações a respeito do conjunto de atividades propostas no planejamento daquele ano.

Destacaram-se dois pontos altos nesta dissertação: a abordagem sobre a iniciativa de levar a gestão social para conhecimento e vivência da comunidade e as sugestões apontadas



pelos respondentes como forma de contribuir para o fortalecimento da gestão social e o aperfeiçoamento das ações do grupo PET GS daqui em diante. Soma-se a isso, a apresentação do trabalho científico (destacado em capítulo anterior) sobre a experiência da economia solidária, desde a criação dos SESMEP, até o festival e a possibilidade de uma política pública, o que contextualiza a integração entre ensino, pesquisa e extensão e reforça a possibilidade de obter sucesso em ações desenvolvidas sob a perspectiva da gestão social.

As falas dos petianos, além de inspiradoras, demonstram o quanto a oportunidade de vivenciar a gestão social por meio da extensão contribuiu para eles absorverem o conceito de gestão social, incorporando os temas dominantes acerca do aporte teórico desta dissertação, que envolve o conceito de gestão social por Fernando Tenório, orientado pela racionalidade comunicativa de Habermas e pela dialogicidade e emancipação freudianas.

Outro fato que ilustra e comprova isso foi o modo como eles se prontificaram a contribuir com esta pesquisa desde o primeiro contato. Além de interessados, tomaram iniciativa de convidar outros alunos a participar e disponibilizaram documentos e informações para fortalecer o estudo, por entenderem o conhecimento como parte de um processo de debates, propostas e consensos, conforme a racionalidade comunicativa habermasiana (1987a, 1987b, 1989), contida nos princípios da gestão social de Tenório (2004, 2008, 2010, 2011).

O estudo reconhece sua limitação devido à falta de aprofundamento do estudo de campo, pela impossibilidade de observar, participar e acompanhar mais de perto as ações de extensão do grupo para captar o entendimento e a experiência sob outros pontos de vista das áreas de conhecimento desta pesquisa. Cabe considerar tal procedimento de coleta de dados como sugestão para futuros estudos.

A contribuição deste texto, por fim, consiste na possibilidade de despertar o interesse em ampliar a discussão sobre a importância da prática da gestão social na extensão universitária, bem como encorajar a inserção desse modelo de gestão construtivo e transformador nas mais diversas áreas.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEGÃO, Luiz Henrique. **Aculturação em gestão social via aprendizagem em comunidades de prática: a experiência de organização do I Festival de Economia Solidária de Volta Redonda-RJ.** In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. Ceará: Juazeiro no Norte, 2018.

ALMEIDA, F. J. R. de. **Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais.** Revista de Administração Contemporânea (RAC), vol.11, no. 3, p.105-125, Set/2007.

ALVESSON, M; WILLMOTT, H. **Making sense of management: a critical introduction.** Londres: 1996.

ASSMANN, H. **Competência e sensibilidade solidária: educar para a esperança.** Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.

AUDY, J. L. N. **Entre a tradição e a renovação: os desafios da universidade empreendedora.** In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. Inovação e empreendedorismo na universidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

BOULLOSA, R. de F. **Contribuições conceituais e metodológicas para a avaliação de processos e práticas de Gestão Social a partir das perspectivas da policy analysis e da abordagem social da aprendizagem.** In Colóquio Internacional sobre Poder Local, 11, 2009, Salvador. Anais..., Salvador: CIAGS/UFBA, 2009.

BOULLOSA, R. de F.; SCHOMMER, P. C. **Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de lampedusa?** In Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 3, 2009, Juazeiro/Petrolina. Anais..., Juazeiro/Petrolina: NIGS/UNIVASF, 2009.

BORGES, J. M. **A gestão universitária de projetos de extensão na perspectiva da gestão social.** 2013. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina – UFCA, Florianópolis, 2013.

CAMPOS, A. E. M; ABEGÃO L. H; DELAMARO, M. C. **O Planejamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e metodologias.** Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2154.pdf>>. Acesso em: 29 Abr. 2017.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais.** Caderno EBAPE. BR. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681-703, Set/2011.

CANÇADO, A. C; RIGO, A. S.; IWAMOTO, H. M; PINHEIRO, L.S. **Gestão Social, Autogestão e Gestão Democrática: uma abordagem conceitual baseada na Navalha de Occam.** In Latin American and European Organization Studies, 5. Havana, Anais..., Havana: LAEMOS, 2014.

CARVALHO, L. R. F. et al. **Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI.** São Paulo: Cortez, 2000.

DAVEL, E; ALCADIPANI, R. **Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990.** Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 4, 2003.

FARIA, J. H. de. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 25ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996. – (Coleção leitura).

GIROUX, Henry. **Os professores como intelectuais: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** 8ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria y praxis: estudios de filosofía social.** Madrid, Tecnos, 1987.

\_\_\_\_\_. **Teoria de la acción comunicativa.** Madrid, Taurus, 1987. v. 1 e 2.

\_\_\_\_\_. **Teoria de la acción comunicativa: complementos y estudios previos.** Madrid, Catedra, 1989.

\_\_\_\_\_. **Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

KLIKSBERG, B (Org.). **Pobreza: uma questão inadiável.** Tradução de Cláudia Schilling. Brasília: ENAP, 1994.

MINAYO, M. C de S (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** 18ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).** 2012. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/component/content/270-programas-e-aco-es-1921564125/sinaes-2075672111/12303-sistema-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior-sinaes>>. Acesso em: 29 Abr. 2017.

OLIVEIRA, P. S. **Estudos do cotidiano & educação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

PAULA, J. A. de. **A extensão universitária: história, conceito e propostas.** Interfaces - Revista de Extensão da UFMG. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 05-23, jul./nov. 2013.

SILVA JR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção.** Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

SINGER, P. **Alternativas da gestão social diante da crise do trabalho**. In: RICO, E. de M.; RAICHELIS, R. (Org.). *Gestão social: uma questão em debate*. São Paulo: EDUC; IEE, 1999.

SOUZA, C. **Governos locais e gestão de Políticas sociais universais**. São Paulo em Perspectiva, v. 18, nº 2, p. 27-41, 2004.

SOUZA, E de. M; PETINELLI, S.; Rodrigues, A. R. L.da. **O Pós-estruturalismo e os Estudos Críticos de Gestão: da Busca pela Emancipação à Constituição do Sujeito**. Revista de Administração Contemporânea- RAC. Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, Mar/Abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Políticas Públicas: Questões Temáticas e de Pesquisa**. Caderno CRH- Revista Quadrimestral de Ciências Sociais do Centro de Estudos e Pesquisas em Humanidades da Universidade Federal da Bahia. Salvador. v. 39, p 11-24. Jul-Dez/2003.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**. Revista de Administração Pública, RAP. Rio de Janeiro, v.32, n.5, Set/Out. 1998.

\_\_\_\_\_. **A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs)**. Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro, v.40, n.6, Dez/2006.

\_\_\_\_\_. **Cidadania e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: UNIJUÍ, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão social: metodologia e casos**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**. Revista de Administração Pública, RAP. Rio de Janeiro, v.32, n.5, Set/Out. 1998.

\_\_\_\_\_. **(Re)visitando o conceito de gestão social. Desenvolvimento em Questão**, jan.jun, ano/vol. 3, n. 005. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, pp. 101-124, 2005.

\_\_\_\_\_. **Tem razão a administração?** 3 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008a.

\_\_\_\_\_. **Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado**. 3 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008b.

\_\_\_\_\_ et al. **Extensão universitária e responsabilidade social: 20 anos de experiência de uma instituição de ensino superior**. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração (ENANPAD). Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

THIOLLENT, M. et al. **Extensão universitária e metodologia participativa** In: Seminário de Metodologia de Projetos de Extensão, 1997, Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, 1998.

THIOLLENT, M.; ARAÚJO FILHO, T.; SOARES, R. **Metodologias e experiências em projetos de extensão**. Niterói: EdUFF, 2000.

TORÓ, J. B. **O papel do terceiro setor em Sociedades de baixa participação**. In: 3º Setor desenvolvimento social sustentado. São Paulo: GIFE e Paz e Terra, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Instituto de Ciências Humanas e Sociais**. Disponível em: <<http://www.uff.br/?q=instituto-de-ciencias-humanas-e-sociais-no-grupo-volta-redonda>>. Acesso em: 01 Mai. 2017.

VOLPI, M. T. **A universidade e sua responsabilidade social**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996.

## **APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista**

### **MÓDULO I - PERFIL DOS RESPONDENTES:**

- 1- Nome completo?
- 2- Que Curso de Graduação está matriculada ou concluiu?
- 3- Qual sua idade?
- 4- Quais as ações que esteve envolvido no PET desde seu ingresso no Grupo?
- 5- Quanto tempo está ou permaneceu no PET?
- 6- Qual foi a motivação inicial para participar do Grupo PET?
- 7- O fato do Grupo PET estar associado ao tema da gestão social influenciou o interesse por participar do Grupo?

### **MÓDULO II - QUESTÕES SOBRE O CONCEITO DE GESTÃO SOCIAL:**

- 1- Como teve acesso ao termo gestão social?
- 2- O que entende por gestão social?
- 3- Cite três palavras que definem ou melhor expressam o conceito de gestão social.

### **MÓDULO III - QUESTÕES SOBRE A DINÂMICA INTERNA DO GRUPO PET:**

- 1- Como descreveria a gestão interna do Grupo PET?
- 2- Quais são os pontos positivos?
- 3- Quais são os pontos negativos?
- 4- Você diria que a gestão social se expressa na forma de organização do Grupo PET?
- 5- De que forma isso pode ser percebido?
- 6- O que você sugere para fazer com que a gestão social seja mais efetiva na dinâmica organizacional do Grupo PET?

#### MÓDULO IV - QUESTÕES SOBRE AS AÇÕES EXTENSIONISTAS DO GRUPO:

- 1- Poderia citar ações já desenvolvidas, nas quais a gestão social esteve presente, destacando os aspectos que evidenciam a presença da gestão social?
- 2- Quais são as maiores dificuldades de se trabalhar a gestão social com o público interno?
- 3- Quais são as maiores dificuldades de se trabalhar a gestão social com o público externo?
- 4- Quais foram os ganhos/conquistas com as atividades de gestão social na extensão do Grupo PET Gestão Social?
- 5- É possível, para além da condução das ações extensionistas segundo princípios da gestão social, levar informações sobre o próprio conceito de gestão social? De que forma? E o que considera mais importante na iniciativa de fazer as pessoas vivenciarem as práticas da "gestão social"?
- 6- O que você sugere para a melhor inserção da gestão social na condução das ações extensionistas do Grupo PET Gestão Social?

## ANEXO I – Documento referente ao Planejamento das ações de extensão do Grupo PET GS



Ministério da Educação  
Planejamento Anual 2017

---

### Informações do Planejamento

---

**IES:**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

**Grupo:**

Administração

**Tutor:**

LUIS HENRIQUE ABEGAO

**Ano:**

2017

**Somatório da carga horária das atividades:**

582

**Situação do Planejamento:**

Homologado pelo CLAA

**Considerações finais:**

O processo de tutoria funciona na forma de reuniões semanais do Grupo PET Administração, para planejamento e acompanhamento das atividades. Em paralelo a isso ocorrem reuniões do grupo de estudo, de orientação de TCC, bem como reuniões de planejamento de ações específicas, as quais muitas vezes envolvem outros atores, como no caso do Festival Regional de Economia Solidária, proposto para 2017. Para melhor realização das atividades, alguns petianos são estimulados a assumir a coordenação de algumas ações específicas, que podem ser as finalísticas, bem como as de cunho administrativo. Essa é uma prática que o tutor estabeleceu, por entender ser fundamental o desenvolvimento do protagonismo entre os petianos, sobretudo se considerarmos que um dos temas trabalhados pelo Grupo é a autogestão. Nesse sentido, os petianos se organizam para reuniões de trabalho e condução de algumas atividades, independentemente do Tutor. Sobre avaliação/acompanhamento ver atividade específica proposta.





---

**Resultados gerais:**

A partir do conjunto de atividades propostas para 2017 espera-se: i) um esforço de pesquisa do Grupo PET Administração capaz de permitir uma reflexão sobre as práticas e o resultado das ações do próprio Grupo; ii) um maior protagonismo por parte dos petianos na organização e condução de atividades e eventos previstos no presente planejamento; iii) a continuidade da prática do estudo coletivo e da troca de experiência a partir do grupo de estudos e dos projetos de pesquisa e de TCC dos petianos; iv) uma maior visibilidade ao trabalho do Grupo PET, tanto junto à comunidade acadêmica quanto à sociedade em geral; v) a manutenção do envolvimento do Grupo PET com o movimento de economia solidária; vi) a contribuição do Grupo PET para a divulgação e esclarecimentos quanto aos mecanismos de participação da sociedade junto às políticas públicas em Volta Redonda. Em tudo isso a autonomia do petiano na proposição de ideias e na organização e condução de ações específicas é equalizada com a relação dialógica no processo coletivo de trabalho.



## **Atividade - Compartilha Ideias**

<b>Carga Horária</b>	<b>Data Início da Atividade</b>	<b>Data Fim da Atividade</b>
60	10/04/2017	24/11/2017

### **Descrição/Justificativa:**

Atividade contínua no Grupo PET Administração, desde 2013, o Compartilha Ideias foi idealizado pelos próprios petianos, como resultado do estímulo ao protagonismo dos mesmos. A atividade consiste no debate de temas atuais, tendo como dinamizador da discussão ou um convidado que se disponha a apresentar um conjunto de argumentos que possam estimular a reflexão ou os próprios petianos que assumem a pesquisa e moderação da discussão em torno de um dado assunto. Os moderadores não assumem papel de palestrantes e sim apenas provocam e sustentam uma discussão em torno de um tema atual. Para 2016 foi sugerido por um petiano levar o Compartilha Ideias para escolas de ensino médio de Volta Redonda. Após a tentativa de realização de um Compartilha Ideias junto aos alunos de uma escola ocupada no início do ano, surgiu a possibilidade de levar a experiência a adolescentes assistidos pela política de proteção especial da Assistência Social, numa parceria com a Secretaria Municipal de Ação Comunitária de Volta Redonda. Sendo assim, para 2017 propõe-se intercalar os encontros na Universidade com os eventos do Compartilha Ideias para os adolescentes beneficiários da Assistência Social.

### **Objetivos:**

O objetivo desta atividade é, por um lado, o estímulo ao protagonismo dos petianos na organização e na seleção e convite aos moderadores, bem como na própria preparação e dinamização de algumas seções do Compartilha Ideias. Por outro, a divulgação do PET e sua maior aproximação à comunidade acadêmica também constitui objetivo desta atividade. Essa é uma maneira efetiva de fazer com que novos alunos conheçam o Grupo PET e o Programa de Educação Tutorial. Desde 2016 incorporou-se um novo objetivo, que é a abertura de diálogo com adolescentes beneficiários da Assistência Social, como forma de aproximá-los da Universidade Pública, apresentando e discutindo com eles temas atuais.

### **Como a atividade será realizada? (Metodologia):**

Como dito, a atividade consiste na promoção do debate de temas atuais, conduzido por um moderador, que não atuará como palestrante e sim como dinamizador da discussão ao apresentar um conjunto de argumentos que possam estimular a reflexão e o diálogo entre os participantes. Para dinamizar o debate o moderador pode se valer de vídeos, textos, dinâmicas, slides, dentre outros recursos. Os próprios petianos atuam como moderadores de alguns encontros, o que é sempre incentivado. Em outras seções os petianos ficam encarregados por indicar e fazer o convite a professores da própria instituições ou convidados externos. No caso do Compartilha Ideias em parceria com a Secretaria de Ação Comunitária, a proposta é que tais encontros sejam conduzidos pelos próprios petianos, sendo que são eles que participam das reuniões de organização da atividade com os representantes da Secretaria.



### **Quais os resultados que se espera da atividade?**

#### **Resultados / produtos esperados com a atividade: melhorias para o Curso, para a Educação, para a sociedade, meios para a socialização dos resultados, publicações, etc:**

Espera-se com esta atividade continuar dando maior visibilidade ao Grupo PET Administração e ao Programa de Educação Tutorial junto à comunidade acadêmica e agora junto à comunidade externa e órgãos da administração pública municipal, e propiciar aos participantes de forma geral atividades que permitam o exercício da reflexão crítica sobre temas atuais, bem como o diálogo com seus pares. Para ilustrar, em 2016, o Grupo PET Administração organizou junto à Secretaria de Ação Comunitária oito eventos com os adolescentes assistidos.

#### **Qual será a metodologia de avaliação da atividade pelo grupo:**

Por tratar-se de um público variado, a avaliação junto aos participantes será feita em cada evento por meio do registro de impressões, de forma espontânea. O trabalho dos petianos será avaliado em reuniões periódicas de acompanhamento. Sendo que, com respeito aos encontros moderados pelos petianos, será solicitado um breve relato da experiência aos petianos diretamente envolvidos na condução do evento, destacando aspectos como o domínio do tema, o controle da discussão, os métodos escolhidos, dentre outros aspectos.

## **Atividade - Portal da Participação Social de Volta Redonda**

<b>Carga Horária</b>	<b>Data Início da Atividade</b>	<b>Data Fim da Atividade</b>
72	06/03/2017	01/12/2017

### **Descrição/Justificativa:**

O Grupo PET Administração tratou do tema da participação social ao estudar o funcionamento dos conselhos municipais de políticas públicas e constatou a necessidade de dar maior transparência aos mecanismos de participação e controle social, como os conselhos e conferências ligados às políticas públicas, bem como às audiências públicas e à dinâmica da câmara de vereadores, informando os cidadãos quanto à função de tais mecanismos, bem como seu funcionamento e agenda de reuniões. Para isso pensou-se em estruturar um Portal na internet para disponibilizar essas informações ao público. Isso implicaria não só no trabalho de concepção e desenvolvimento do Portal, como num trabalho de campo para estabelecer um canal de diálogo junto aos conselhos e secretarias de governo, assim como na câmara de vereadores, para acesso às informações, bem como um trabalho de divulgação do Portal à população. Esse processo de formulação do Portal teve início em 2016, com uma pesquisa realizada junto a três públicos: conselheiros ativos em conselhos municipais de políticas públicas, representantes de movimentos sociais e cidadãos comuns, a qual serviu para definir o conceito do serviço a ser prestado. A perspectiva de que o Portal possa ser implementado em 2017.

### **Objetivos:**

O principal objetivo desta atividade está em oferecer à população de Volta Redonda um Portal capaz de reunir informações sobre os principais mecanismos de participação e controle social no município, dando maior transparência a esse processo e ampliando o conhecimento e o interesse do cidadão em participar da construção e do controle das políticas públicas municipais. Como a maioria dos petianos é do curso de administração pública, outro objetivo consiste no exercício efetivo do princípio da publicidade da administração pública.

### **Como a atividade será realizada? (Metodologia):**

Os petianos participarão da concepção e da estruturação do Portal, com o devido suporte da área de informática da Universidade. Além disso, desenvolverão conteúdos para o Portal, já que este também possui o objetivo de informar os cidadãos sobre os mecanismos de participação e controle social. No trabalho de campo, os petianos deverão estabelecer um contato com os conselhos e as secretarias municipais, divulgando a proposta do Portal e estabelecendo um diálogo para que haja uma colaboração na atualização constante das informações do Portal, sobretudo quanto à agenda de reuniões dos conselhos gestores de políticas públicas. Na Agenda Acadêmica deste ano, os petianos fizeram contato com o Grupo PET da Engenharia Mecânica, que tem uma experiência no desenvolvimento de aplicativos para celular, com o objetivo de construir uma parceria para o desenvolvimento de uma versão do Portal como aplicativo para celular.



---

**Quais os resultados que se espera da atividade?**

**Resultados / produtos esperados com a atividade: melhorias para o Curso, para a Educação, para a sociedade, meios para a socialização dos resultados, publicações, etc:**

O resultado concreto esperado é o Portal em pleno uso, com uma ampla divulgação e uma atualização constante. Como resultado intermediário espera-se que o exercício do princípio da publicidade, por meio do Portal, contribua com a formação dos futuros administradores públicos. Além disso, o Portal poderá servir como canal para possíveis enquetes junto à população, servindo como fonte para futuras pesquisas.

**Qual será a metodologia de avaliação da atividade pelo grupo:**

O resultado efetivo do Portal, sua estrutura, navegabilidade, clareza das informações e atualidade das mesmas, será uma medida objetiva de avaliação desta atividade. Além disso, a participação dos petianos na construção do Portal, bem como na captação de colaborações para atualização das informações, serão consideradas na avaliação da atividade.