

**FORMAÇÃO EM GESTÃO SOCIAL: OLHARES SOBRE UMA EXPERIÊNCIA CURRICULAR A PARTIR DO PERFIL DE INGRESSOS<sup>1</sup>**

*Rosana Boullosa<sup>2</sup>*

*Marcelo Ribeiro Moura<sup>3</sup>*

*Leandro Domingues dos Santos<sup>4</sup>*

**Resumo**

A Gestão Social cada vez mais se consolida como objeto de propostas de formação no ensino superior, tanto em nível de graduação, quanto de pós-graduação, mobilizando um número crescente de instituições e agências de fomento, além de professores, alunos e outros profissionais ligados ao ensino. Este movimento, porém, carrega consigo certa contradição, apontada por Boullosa e Schommer (2009; 2010), pois se ensina um algo, a gestão social, cujos limites e natureza ainda estão em processo de formação. Neste artigo, os interesses de pesquisa recaem sobre uma experiência de formação em gestão social, em nível de graduação tecnológica, desenvolvido em uma universidade federal em um dos estados do nordeste do país, aqui chamado de Experiência Delta. A Experiência Delta, implantada em 2009, foi desenhada a partir de uma proposta curricular que acolhia a pluralidade do conceito de gestão social, sem problematizar a interação entre tantas interpretações, não obstante a sua variada consistência, graduando recentemente a sua primeira turma de gestores sociais. As conclusões deste artigo apontam que a proposta curricular foi sendo submetida a ajustes incrementais, por pontuais iniciativas docentes, mas muitas vezes a partir de demandas discentes, evidenciando a necessidade de reaproximar o produto gestão social da sua natureza de in progress, de processo, numa caminhada em direção ao amadurecimento. Esta pesquisa utiliza-se de dados primários construídos em dois complementares trabalhos de conclusão de curso, no âmbito do Observatório da Formação em Gestão Social.

*Palavras chave:* Formação em gestão social, Avaliação, Observatório da Formação em Gestão Social

---

<sup>1</sup> Este artigo foi selecionado do IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, realizado em São Paulo em 2012.

<sup>2</sup> Professora da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Bolsista de produtividade tecnológica do CNPq. Coordenadora UFBA do Observatório da Formação em Gestão social E-mail: [rosana.boullosa@ufba.br](mailto:rosana.boullosa@ufba.br);

<sup>3</sup> Mestrando em gestão social pela Universidade Federal da Bahia. Graduado em gestão pública e gestão social pela mesma universidade. Pesquisador do Observatório da Formação em Gestão social. E-mail: [marcelopsico@hotmail.com](mailto:marcelopsico@hotmail.com);

<sup>4</sup> Graduado em gestão Pública e Gestão social pela Universidade Federal da Bahia. Pesquisador do Observatório da Formação em Gestão social. E-mail: [leandroesaex@yahoo.com.br](mailto:leandroesaex@yahoo.com.br);

### **1. Apresentação**

Este trabalho é fruto de duas pesquisas complementares para trabalhos de conclusão de curso, que aconteceram no âmbito do Observatório da Formação em Gestão Social. O Observatório é um projeto de pesquisa que integra quatro universidades brasileiras, a Universidade Federal da Bahia, a Universidade Federal do Ceará/Campus Cariri, a Universidade do Estado de Santa Catarina e a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, e que objetiva constituir-se como um espaço de observação e análise do conjunto das propostas de formação em gestão social, a partir de três eixos principais: inovação, ensino-aprendizagem e avaliação.

A formação em gestão social vem conquistando cada vez mais espaços no país, consolidando algumas experiências em nível de pós-graduação e abrindo novas oportunidades no campo da graduação plena e tecnológica. A Experiência Delta atende a uma demanda da sociedade para suprir uma necessidade de um curso regular, em nível de graduação tecnológica. A Experiência Delta vem por último num processo que lançou primeiramente o curso de Especialização e mais tarde o Mestrado no campo da Gestão Social desenvolvido em uma universidade federal em um dos estados do nordeste do país. A graduação é mais um passo para a criação de um programa de formação completo em gestão social. A primeira turma do curso teve início em 2009. O principal objetivo do curso é o de propiciar uma formação ao aluno que o torne capaz de promover processos de gestão pública e social em espaços locais e regionais. O curso forma agentes de desenvolvimento territorial com uma formação técnica para atuação no setor público e privado. Sua forma de ingresso se dá por meio da nota do Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM (apenas a primeira turma foi pelo sistema tradicional de vestibular). Além disto, o fato do curso ser noturno acaba atraindo um público diferente do perfil tradicional do alunado das universidades públicas no Brasil, particularmente das federais.

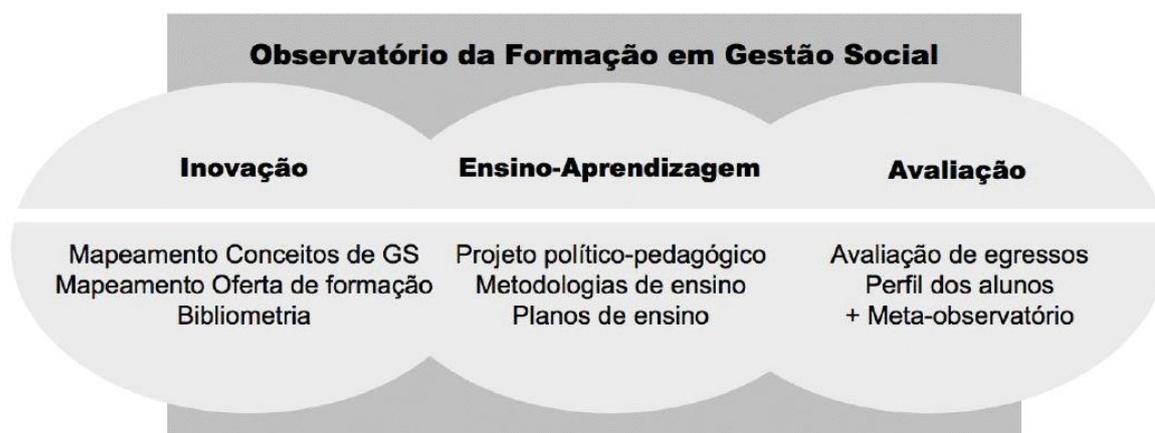


Figura 1: Estrutura analítica do Observatório da Formação em Gestão Social

Fonte: Boullosa, 2010

Cada um destes trabalhos buscou mapear e discutir as competências dos alunos da Experiência Delta, a partir, porém, de dois diferentes olhares: de um lado, assumindo como ponto de vista a proposta curricular do curso; de outro, comparando o perfil encontrado com o perfil dos ingressos. Ambos os autores estavam motivados a compreender em que medida as competências que os alunos vinham desenvolvendo ao longo do curso se relacionava com suas competências pregressas, visto que muitos deles já haviam experienciado outros percursos de formação e/ou trabalhavam em áreas próximas a gestão pública e gestão social.

Para tanto, o conjunto da pesquisa foi estruturada em quatro passagens complementares:

- (a) Mapeamento do perfil do alunado, por meio de uma pesquisa semiestruturada realizada com os alunos das três turmas vigentes (com entrada nos anos de 2009, 2010 e 2011);
- (b) Avaliação do perfil do ingresso à luz da proposta curricular e da evasão de alunos sofrido pelas três turmas em avaliação;
- (c) Mapeamento de competências desenvolvidas pelos alunos da turma 1, quase egressos do curso (faltando dois meses para a conclusão do curso, levando em consideração os eixos temáticos presentes no curso e seu mapa de competências proposto);
- (d) Mapeamento das lacunas de competências na formação proposta pelo curso, a partir dos dados de percepção colhidos junto aos alunos.

O desenho curricular da Experiência Delta foi construído a partir do modelo curricular por desenvolvimento de competências. Organizado em módulos, que neste caso chamou-se de eixos, este modelo de currículo busca uma maior vinculação entre educação e o mundo do

trabalho. O conceito de competências remonta ao trabalho do psicólogo estadunidense David C. McClelland, apresentado no artigo “Testing for competence rather than for intelligence” aonde defendia que fossem as competências a determinar a gestão dos recursos humanos, o que resultou, com a ajuda de outros autores, em uma metodologia para identificar e organizar competências chamadas Job Competency Assesment – JCA. Deste modo, a definição de clássica de competências é:

“Uma competência é um agrupamento de atitudes, habilidades e conhecimentos relacionada que afeta uma grande parte de um trabalho (um papel ou responsabilidade), que se relaciona com o desempenho no trabalho, que pode ser medido com base em padrões aceitos, e que pode ser melhorado através de treinamento e desenvolvimento.”  
(PARRY, 1996, p.48)

Este conceito de competências é útil para compreender algumas propostas de construção de currículo, por se entender que as atitudes, habilidades e conhecimentos desejadas para um egresso são componentes que podem ser desenvolvidas e que, portanto são passíveis de assumirem uma condição de determinante no processo de elaboração de uma proposta formativa, evidenciado particularmente pela grade curricular. Este percurso formativo teria, portanto, como objetivo principal desenvolver um conjunto de competências pré-desenhadas nos egressos que concluintes de tal percurso, chamado de perfil desejado do egresso.

Outra contribuição importante para a definição de competências foi apresentada pelo trabalho pioneiro dos japoneses Nonaka e Tacheushi, que propuseram uma teoria da produção do conhecimento, sobretudo profissional, pois os seus estudos basearam-se em experiências na indústria automotiva japonesa, a partir da interconexão entre dois tipos de conhecimento: o conhecimento explícito, aquele que conseguimos registrar e transmitir formalmente, e o conhecimento tácito ou implícito (por meio de experiências de conversão chamadas exteriorização, interiorização e combinação), aquele que temos mas que nem dificilmente conseguimos transmitir formalmente (exceto pelas conversões de experiência chamadas socialização).

Os estudos destes dois autores levaram a literatura especializada em competências a assumir que o profissional efetivamente competente é aquele que consegue agrupar criativamente em sua malha cognitiva os conhecimentos adquiridos em um percurso de formação, com outro conjunto de conhecimentos tácitos que ele já carregava consigo (com suas habilidades e competências, mas também valores e crenças). Com isto, o perfil de competência dos ingressos passou a ser levado em consideração na construção do perfil dos egressos em propostas formativas baseadas no modelo por competências.

### **2. Algumas notas metodológicas**

Este estudo avaliativo pode ser caracterizado por ser de tipo formativo, cujo objetivo é determinar os valores ou as qualidades da entidade/objeto Experiência Delta, mas é mais bem caracterizado como uma pesquisa avaliativa de percepção, cujos objetivos são (a) mapear o perfil dos alunos, (b) compreender a percepção deles sobre as competências que vem sendo desenvolvidas e (c) oferecer algumas reflexões sobre a proposta curricular da experiência em análise. Além disto, este estudo avaliativo, que assumiu a perspectiva da aprendizagem, por desejar ajudar a contribuir com o aperfeiçoamento da experiência avaliada, pode ser definido como uma pesquisa avaliativa de tipo interno, pois os três autores são partes da experiência avaliada: dois deles como alunos e um deles como professor.

O universo amostral desta pesquisa foi formado por extratos de alunos regulares das três turmas em curso na Experiência Delta no momento de realização desta pesquisa (primeiro semestre de 2011). A amostra se constituiu em 67,5% do total de alunos regulares (54 alunos de um total de 80), contemplando 75% da turmas 1, 63,% da turma 2 e 65,8% da turma 3. Como os ingressos de tais turmas ocorreram em 2009, 2010 e 2011, respectivamente, é importante ressaltar que, por este curso ter a duração de cinco semestres, a turma 1 estava concluindo o curso, enquanto que a turma 2 estava cumprindo 3/5 e a turma 3 estava cumprindo 1/5 de seus percursos formativos.

No que concerne à prática da construção do perfil de competência dos alunos em formação pela Experiência Delta, assim como dos seus quase egressos, buscou-se analiticamente assumir um duplo caminho: de uma lado, a construção do perfil com determinações relacionadas à formação cultural, individual e familiar dos sujeitos e, de outro, as determinações relacionadas à formação profissional em andamento destes mesmos sujeitos, calcadas no conceito de competências. Com isto, optou-se pela construção de perfil a partir das seguintes áreas de avaliação: perfil social, motivação para a escolha do curso, área de atuação profissional e análise das competências para enfim chegar-se a um perfil mais completo.

Os principais instrumentos de coleta de dados foram à observação participante, pois os autores estavam extremamente envolvidos com o objeto de avaliação, a entrevista semiestruturada, entrevista em profundidade e rodadas de diálogo em grupo.

A entrevista semiestruturada foi utilizada para a construção dos mapeamentos de perfil e de competências para permitir que os autores conseguissem colher informações que pudessem ser comparadas e que resultassem em uma compreensão de trajetória de formação das turmas em avaliação. Além do mais, por se tratar de uma pesquisa avaliativa centrada na percepção dos alunos, este tipo de instrumento também deixava margem para anotações voluntárias, assim como poderia servir, e serviu, para a construção dos temas que viriam a ser tratados nas entrevistas em profundidade e rodadas de diálogo. De modo esquemático, as principais vantagens da entrevista semiestruturada foram as seguintes: possibilitou o acesso de informações além do que se listou anteriormente à aplicação das entrevistas; esclareceu aspectos da entrevista; gerou pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação; definiu outros instrumentos para formulação de propostas.

A entrevista em profundidade foi utilizada por se tratar de um estudo qualitativo e, como algumas entrevistas com envolvidos com a Experiência Delta se daria de forma individual, esta técnica foi à escolhida porque permite a análise de forma ampla e profunda dos tópicos de interesse a partir das posições individuais sobre o assunto em questão. Nestes casos, os dados não são somente colhidos, mas construídos, pois são também resultado de interpretação e reconstrução dos pesquisadores, em diálogo inteligente e crítico com a realidade (MAY, 2004) . Nesse percurso de construção, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilita ainda identificar problemas, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações.

### **3. O perfil do graduando: resultados e ponderações do mapeamento**

A construção do perfil de competência dos alunos em formação pela Experiência Delta, assim como dos seus quase egressos, resultou de um duplo caminho: de um lado, a construção do perfil com determinações relacionadas à formação cultural, individual e familiar dos sujeitos e; de outro, as determinações relacionadas à formação profissional em andamento destes mesmos sujeitos. No primeiro caminho foram investigados o perfil social, motivação para a escolha do curso e área de atuação profissional, dentre outros; e no segundo caminho foram investigadas as competências do alunado a partir do desenho proposto pelo curso.

#### **3.1 O perfil social do graduando e a escolha pela Experiência Delta**

A Experiência Delta não vem atraindo o perfil tradicional de alunos dos cursos de administração pública e/ou de empresas, que optam ou podem ingressar no ensino superior quase sempre após a conclusão do ensino médio, por volta dos 18 ou 19 anos. Diferentemente, os alunos que buscam a formação proposta pela Experiência Delta situam-se em uma faixa etária um pouco superior: 78% dos alunos possuíam mais de 24 anos na época deste levantamento (primeiro semestre de 2011). Quando usado uma escala maior, 36 anos ou mais, os percentuais também são expressivos: 53,3% da turma 1; 33,3% da turma 2; e 22,2% da turma 3.

Este avanço da faixa etária ajuda a explicar o nível de formação anterior ou concomitante dos alunos das Experiência Delta, cujo 85% do universo amostral possuem ou estão cursando outra formação em nível técnico, de graduação ou de pós-graduação. Deve-se ainda ponderar que, apesar da faixa etária um pouco mais avançada que a convencional, menos da metade está casada formal ou informalmente (33%) e um número ainda menor possui filhos (28%). Tais dados parecem sugerir que tais alunos ainda estão concentrando seus esforços na busca e concretização de um objetivo profissional, adiando um pouco a formação de uma nova estrutura familiar, o que foi confirmado por algumas das entrevistas não estruturadas e elos achados das rodadas de diálogo.

Já no que concerne à formação anterior, o perfil do aluno da Experiência Delta é de estudantes na maioria oriundos de escola pública (fig. 1). Este dado, porém, quando apresentado nas entrevistas em profundidade com o corpo docente, pareceu não suscitar muita importância, pois vários deles afirmaram não ver diferenças entre as duas origens, pública e privada.

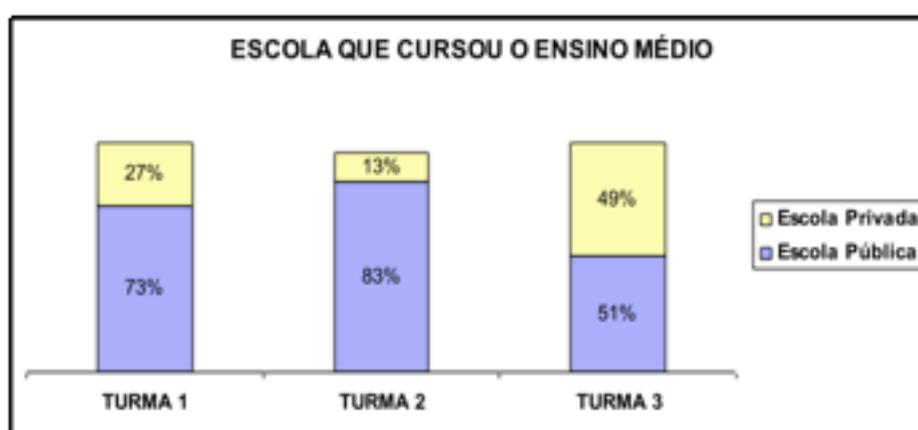


Figura 1: Escola de formação no ensino médio

Fonte: RIBEIRO, 2011; SANTOS, 2011

No campo profissional, 85% dos alunos atuam ou já atuaram profissionalmente. Destes, 76% estão no setor público ou no 3º setor, campos que se coadunam com os objetivos do proposto pela currículo da Experiência Delta (fig. 2 e fig. 3). Estes dados de inserção e de sua respectiva área de atuação acaba por aumentar a necessidade de maior precisão do campo profissional do egresso. Do ponto de vista salarial, dentre os que possuem renda, 57,1% declararam situar-se na faixa inferior a três salários mínimos, incluso; 28,6% entre 3 e 5 salários mínimos; e 14,3% com mais de 5 salários, exclusivo.

É importante observar que alunos que já estão colocados profissionalmente dentro do campo profissional teoricamente destinado ao egresso do curso parecem ter maior inclinação na motivação da escolha do curso relacionada a interesses de atualização ou especialização profissional. Na primeira turma, por exemplo, duas médicas, com faixa-etária acima de 36 anos, uma delas com duas pós-graduações, inscreveram-se no curso – apenas uma delas, com inserção profissional um pouco mais tímida, concluiu o curso iniciado.

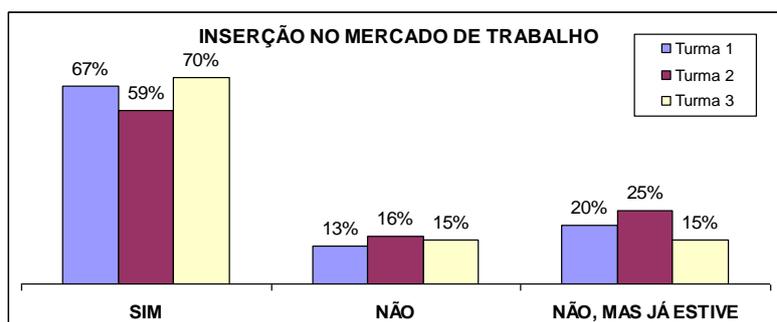


Figura 2: Inserção no mercado de trabalho dos alunos da Experiência Delta, em julho de 2011

Fonte: RIBEIRO, 2011; SANTOS, 2011

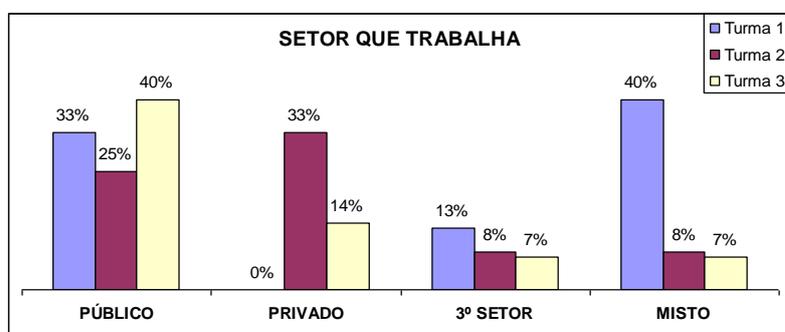


Figura 3: Setor de tal inserção no mercado de trabalho dos alunos da Experiência Delta, em julho de 2011

Fonte: RIBEIRO, 2011; SANTOS, 2011

De modo geral, é possível concluir que o perfil médio do aluno da Experiência Delta, sobretudo quando nas duas primeiras turmas, é um sujeito de classe médio-baixa ou baixa, com renda inferior a três salários mínimos, acima de 25 anos, oriundo de escola pública, já inserido no mercado de trabalho, frequentemente na área pública e em cargos técnicos, buscando uma formação superior, atualização profissional ou melhorias na sua inserção profissional (algumas vezes dentro do mesmo local de trabalho).

A atração deste aluno pelo percurso formativo oferecido pela Experiência Delta é resultante de um conjunto articulado de preferências e oportunidades. Para este mapeamento foram utilizados dois diferentes instrumentos de pesquisa. Um primeiro semiestruturado, que investigava as principais motivações dos alunos a partir de um leque de alternativas pré-desenhadas, contando, porém, com a possibilidade de acrescentar uma nova opção. Foram estas as alternativas apresentadas, não excludentes: proximidade com a área de interesse, aprofundar o conhecimento em gestão pública, aprofundar o conhecimento em gestão social, atualização profissional, mudança no campo de atuação, pertinência com o projeto político-pedagógico do curso, busca pela interdisciplinaridade, busca pela inovação, conceito da universidade, conceito do grupo promotor do curso, aproximação com o mestrado, qualidade do corpo docente, por ser um curso dentro do eixo tecnológico de ensino, disponibilidade de horário, gratuidade, formação para concurso público e em aberto (para que o aluno apresentasse outra alternativa).

No conjunto das três turmas, as alternativas mais escolhidas foram: gratuidade (72,22%), conceito da universidade (59,3%), aprofundar o conhecimento em gestão pública, proximidade com a área de interesse (ambas com 55,5%). Já as menos escolhidas foram o projeto político-pedagógico do curso (7,4%), o conceito do grupo promotor do curso (20,4%) e a proximidade com o êxito tecnológico de ensino (29,6%). A motivação gratuidade pode ser parcialmente explicada cruzada com a faixa de renda dos alunos do curso, já que, além de 22% não possuírem renda, 67% estão abaixo de três salários mínimos, indicando a dificuldade pessoal em arcar com custos elevados de formação em instituições de ensino superior privadas. A forte escolha sobre atualização profissional condiz tanto com o perfil etário dos alunos, quanto com a formação anterior trazidas por eles, quanto com a inserção profissional. E o peso do conceito da universidade na composição das motivações que levaram o aluno à tomada de decisão por este curso indica o valor atribuído às universidades federais no

nordeste. Mas é possível ir além destes números, cruzando-os com o percentual de alunos que cursaram o ensino médio em escola pública, 65%. Mesmo considerando que algumas escolas públicas ainda possuem bons instrumentos materiais e humanos para a prática do ensino, essa não é a realidade da maioria e acredita-se que por isso muitos dos alunos ingressos na Experiência Delta já vivenciaram uma realidade social desestimuladora, que contribuiu para o desejo de transformar a mesma por eles próprios, através da motivação pessoal, da apropriação de saberes e práticas com cursos na área e por fim atuando como gestores, valores fortemente ressaltados nas entrevistas em profundidade.

No que concerne à alternativa aprofundar o conhecimento em gestão social, esta obteve média ponderada de 38,9% e específicas para as turmas 1, 2 e 3: 46,7%; 33,3%; e 37,0%. Nas entrevistas em profundidade, ficou bastante claro que os alunos tinham optado pela realização deste curso muito mais pela gestão pública do que pela gestão social, mesmo que depois tivessem eventualmente mudado de ideia. De modo geral, a percepção compartilhada pelos alunos nesta avaliação revela que os motivos de escolha da Experiência Delta pelos alunos é fruto de seus percursos de vida e de suas preferências e valores, os quais, como revelado anteriormente, buscam a transformação da realidade pessoal, profissional e social, desde a inserção no ensino médio, consolidando-se depois com outras formações anteriores a este curso e, por fim, entrando em contato com a área da gestão pública e social.

#### **4. A percepção discente sobre a proposta curricular**

A percepção discente sobre o currículo proposto pela Experiência Delta parece ser construída sobre uma instável triangulação: de um lado, a dificuldade em precisar a natureza e as fronteiras da formação para o trabalho; do outro lado, o desenho das competências necessárias para o (bom) gestor social; do outro.

Esta pesquisa mostrou, a partir do olhar discente, a necessidade de se questionar qual é o foco que deve ser adotado na formação da Experiência Delta, como visto o perfil idealizado contém um viés maior para questão social e possui uma grande aderência para os remanescentes. A ideia de um perfil projetado carrega consigo a compreensão de um egresso que possui em sua bagagem formativa as competências necessárias para responder com qualidade as demandas típicas da sua inserção profissional. Todavia, os alunos não conseguem perceber com clareza que profissional é este que se deseja formar. Esta lacuna se deve tanto ao ineditismo do curso, quando ao variado perfil de alunos e professores, quanto às mudanças

que vem ocorrendo nas disciplinas a cada nova turma. O teórico e educador Roberto Macedo recorda que *a formação acontece no sujeito e sua condição*” (MACEDO, 2010 p. 115) e numa outra abordagem ainda discute a relação do instrumento curricular como um “texto em constante escrita” numa referência aos *“atos de currículo”* (MACEDO, 2010, p 35) e sua capacidade de transformar em atores curriculares todos os participantes do processo de formação, sejam eles planejadores, professores ou alunos, visto que, como o perfil do egresso foi projetado e ainda não se consolidou.

O gestor público e gestor social deve dispor de competências relacionadas à esfera pública, contudo não pode se manter incógnito nos debates das questões sociais. No perfil idealizado cabe o equilíbrio das possíveis áreas de atuação pública, social, terceiro setor e privadas. A palavra gestão tem uma amplitude de ações muito grande por si só, de origem latina (*gerir: gerire*) possui dois sentidos mais diretos, o de dirigir e regular (CUNHA, 1997). A ação esperada do gestor é uma direção e de regulação dos processos, sendo que dirigir refere-se ao ato de guiar e regular. A ideia de guiar dentro de regras. Quando agregamos ao conceito de gestão o “público e social” carregamos de interpretações de público e privado, suas interfaces e fronteiras e suas ambiguidades e ambivalências. Para que o Gestor seja capaz de dirigir e regular os processos que envolvem as questões públicas e sociais, imagina-se que seja necessário que tenha desenvolvido competências que não são apenas instrumentais, mas também relacionais e estratégicas.

As transformações ocorridas ao longo das últimas décadas atribuíram à educação profissional e tecnológica um valor estratégico para a busca do desenvolvimento nacional. Neste contexto de rearticulação e redefinição de papéis entre organizações do Estado, do mercado e da sociedade verificou-se a necessidade de formação de um profissional com as características elencadas no perfil idealizado, que se torna muito importante para a ampliação da consciência de que os desafios somente podem ser enfrentados com a criação de uma agenda de discussão capaz de atender as demandas que vão surgir. Algumas mudanças, como a rearticulação das organizações da sociedade civil com uma retomada das funções clássicas do Estado, devido principalmente ao momento econômico brasileiro e à escassez de recursos da comunidade internacional destinados às organizações não governamentais do Brasil, já estão em curso o que fará com que gradativamente o capital social seja desenvolvido e possa ao longo do tempo se forjar e ser legitimado pela sociedade, pelo Estado e pelo setor privado. Isto parece indicar, porém, a insuficiência da e na formação dos profissionais existentes, na maioria das carreiras dedicados ao campo técnico ou burocrata, ou então ligadas somente à área social

sem a vinculação das duas áreas de abrangência que tem uma ligação muito forte para o campo social e político.

O Projeto Político Pedagógico da Experiência Delta propõe o perfil do egresso como um agente de transformação, capaz de integrar o desenvolvimento dos indivíduos, grupos e coletividades. Segundo suas palavras:

“um profissional capaz de pensar e/ou selecionar tecnologias apropriadas para a gestão de instituições governamentais e sociais em nível local e regional, atuando como um mediador eticamente determinado e estrategicamente orientado à promoção do desenvolvimento de indivíduos, grupos e coletividades, bem como elaborando e empreendendo programas e projetos voltados ao desenvolvimento sócio territorial que deverá contribuir para a formação de gestores para o desenvolvimento territorial considerando os desafios postos pelas políticas públicas, pela sociedade organizada e pelo setor produtivo, articulando instituições do norte, nordeste, centro-oeste e sudeste do país” (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA EXPERIÊNCIA DELTA).

Nesta avaliação foi proposta um contido redesenho nas competências desenhadas no PPP, num exercício de abstração, com a visão discente e com a imersão dos observadores diretamente no produto avaliado, com o objetivo de estabelecer relações mais claras com os conteúdos tratados nas disciplinas. O percurso formativo vivenciado pelos alunos pode ser explicado em cinco diferentes momentos.

O primeiro momento parece ter como objetivo a busca pela compreensão da realidade vivida em sociedade, com as perspectivas de atuação do egresso da Experiência Delta. Uma busca pela inovação com a interdisciplinaridade presente nas abordagens. As disciplinas buscam desvendar os impactos do global sobre o indivíduo, as diferentes formas de comunicação entre os grupos, a intersecção entre o público e o privado, a relação entre o Estado e a sociedade, democracia e liberdade, os atores plurais e as coletividades, os esquemas, as teorias e os modelos cognitivos organizacionais.

Na etapa seguinte do processo formativo, a complexidade é ancorada na questão da articulação das redes presentes no Estado, na sociedade e no mercado, as estruturas de governança, as estratégias de desenvolvimento econômico empregadas na nossa trajetória evolutiva, as escalas de poder na formulação das políticas públicas, o cenário das tecnologias sociais e a gestão dos espaços locais na atualidade.

As questões sobre os marcos regulatórios da gestão pública e da gestão social, com ênfase na responsabilidade moral que envolve a ação pública e social, são abordadas na sequência. As possibilidades de comércio justo, economia sem dinheiro, a economia solidária e a reciprocidade. O papel do governo na economia, a responsabilidade social e a delimitação do problema de pesquisa.

O percurso formativo apresenta a seguir as possibilidades de desenvolvimento e qualidade de vida no plano local, regional e global e como são feitos os projetos públicos e sociais. Neste momento foram realizadas imersões pontuais em órgãos do Estado e organizações do terceiro setor com atuação local e continental. A cultura como instrumento catalisador de desenvolvimento local aproveitando as possibilidades de indústrias criativas e o potencial inovador do território.

Na última etapa da Experiência Delta, os alunos conhecem as metodologias, limites e possibilidades das incubadoras universitárias, a diversidade empírica dos movimentos sociais, os temas presentes na agenda internacional como a relação local *versus* global e o sistema de cooperação, a mobilização da riqueza humana na esfera pública para análise, interpretação e solução das situações-problema com o lúdico e as diversas formas alternativas de tecnologias sociais e por fim a oportunidade de apresentar uma contribuição analítica e propositiva voltada ao campo de interesse de cada egresso, de acordo com a metodologia chamada Multidisco TCC (Boullosa, 2011). O Multidisco TCC permite a escolha de uma das três tipologias possíveis para os trabalhos de conclusão de curso da Experiência Delta (intervenção, projeto de intervenção ou monitoramento e avaliação), as quais, por sua vez, se cruzam com os eixos de pesquisa dos professores do curso. Desta forma, permite que o aluno desenvolva competências específicas profissionais, além de integrarem as comunidades de pesquisa dos professores.

### **5. A percepção discente sobre as competências desenvolvidas**

A percepção discente sobre as competências desenvolvidas foi construída a partir do uso de dois instrumentos de pesquisa semiestruturada, seguida de muitas entrevistas em profundidade. Todos os instrumentos foram aplicados as três turmas da Experiência Delta. As competências avaliadas foram construídas a partir das competências gerais e específicas propostas pelo PPP da Experiência Delta: (a) ser capaz de compreender o contexto social, econômico, histórico, político e cultural do mundo, do Brasil e da Bahia; (b) saber analisar criticamente a realidade; (c) ser capaz de compreender as relações entre Estado, mercado e sociedade civil; (d) saber diferenciar tecnologia tradicional e social; (e) conhecer o funcionamento, os métodos e as técnicas adotadas na gestão pública; (f) saber identificar e analisar políticas públicas e políticas sociais; (g) conhecer o funcionamento, os métodos e as técnicas adotadas na gestão social; (h) saber elaborar diagnósticos e cenários; (i) conhecer e

saber aplicar estratégias diversas e solidárias de geração de trabalho e renda; (j) saber selecionar e aplicar tecnologias sociais a contextos diversos; (l) conhecer o marco legal do campo da gestão pública e social; (m) saber elaborar, implementar e avaliar programas, projetos e ações; (n) ser capaz de compreender a relação entre ciência e tecnologia; e (o) saber articular redes sociais.

O primeiro instrumento utilizado, um questionário semiestruturado, investigou o grau de domínio de das competências (a), (c), (e), (g), (i), (l) e (n), consideradas um pouco mais teóricas que as demais, por meio de uma escala com três níveis de compreensão, excludentes: sinto-me muito competente para tal, me sinto competente para tal, não me sinto competente para tal e não sei responder, além da possibilidade de acrescentar e avaliar novas competências. Neste cenário da Experiência Delta, a competência (a) foi percebida por 70,2% do conjunto do universo amostral como de domínio “competente”, com destaque para as turmas 1 (78) % e 2 (82%). Os resultados da competência (c) foram muito parecidos. As entrevistas em profundidade explicaram ambos os resultados pela bagagem acumulada durante a atividade profissional ou à alta aderência do perfil do alunado ao curso oferecido. Ainda assim, para a análise de competências dos alunos da Experiência Delta, todavia, deve ressaltar a percepção da importância que os alunos atribuíram as competências que eles acreditam ter desenvolvido em um período anterior à Experiência Delta, ficando claro que a bagagem teórica que carregam contribuiu positivamente no percurso formativo em gestão pública e social. As demais competências deste primeiro grupo apresentaram um tendência de diminuição na percepção sobre o domínio das competências. No que concerne, por exemplo, ao conhecimento do funcionamento, os métodos e as técnicas adotadas na gestão pública (e) , 44 % da turma 1 e 55% da turma 2 declararam ser “nada competente”, enquanto que na mesma questão trazida para a gestão social (g), nenhum aluno da turma 1 se considerou com alto domínio de tal competência. Na mesma linha, 44% da turma 1 e 45% da turma 2 manifestaram a lacuna semelhante na formação em respeito ao conhecimento do marco legal do campo da gestão pública e social (l). Esta percepção é bastante preocupante já que o gestor egresso deverá estar preparado para atuar tanto no assessoramento do setor público quanto no setor social, conforme a denominação do curso e o perfil idealizado, e necessitará destes instrumentos fortemente presentes na sua esfera de atribuições.

As demais competências (b), (d), (f), (h), (j), (m e o), consideradas como mais aplicadas/tecnológicas, foram avaliadas a partir de segundo instrumento que investigava se os alunos possuíam ou não domínio sobre as mesmas, independentemente do grau de tal

domínio. Os resultados mostraram que na medida em que as competências vão ficando mais especializadas, a percepção de domínio sobre as mesmas diminui. Tal compreensão é evidente na curva de trajetória de domínio da turma 1, lembrando que são alunos que estão concluindo o curso: 100%, 89%, 78%, 56%, 44%, 33% e 22%, respectivamente. A trajetória da turma 2, com 3/5 do percurso cursado, apresenta a seguinte trajetória: 90%, 82%, 45%, 45%, 9%, 0% e 27%. A da turma 3, cursando o primeiro semestre: 77%, 22%, 56%, 30%, 22%, 18% e 18%.

### **6. Principais desafios percebidos pelos alunos**

De modo geral, os alunos que permanecem no curso gostam da experiência que estão vivenciando e compartilham a percepção de que estão em curso em construção, sujeito ainda a muitos ajustes. De, por um lado, tal percepção traz alguma insegurança (“somos cobaias?” tornou-se uma pergunta recorrente); por outro, como muitos já tiveram outras experiências de graduação, se sentem felizes pelo grande empenho geral percebido da parte dos professores e coordenação do curso. O clima geral, portanto, pode ser descrito como de muito envolvimento por parte de todos, com frequentes comparações com outros cursos já existentes e vistos como “excessivamente fragmentados” e “burocratizado”. Mesmo com esta percepção positiva, os alunos vem demandando por modificações na proposta do curso, baseados na compreensão de quatro grandes desafios ainda muito presentes. Estes desafios foram sintetizados e aqui apresentados em quatro dimensões, fortemente correlacionadas: as fronteiras entre a gestão pública e gestão social, a natureza tecnológica do curso, o contexto de atuação do egresso; e o efetivo desenvolvimento das competências planejadas.

#### **6.1 As fronteiras entre gestão pública e gestão social**

A busca pelo equilíbrio entre a gestão pública e a gestão social tem sido motivo de intensa reflexão e discussão entre os alunos da Experiência Delta<sup>5</sup>. A gestão pública é percebida como uma área consolidada de formação, com alto grau de reconhecimento por parte da sociedade e clara definição dos possíveis papéis profissionais. Já a gestão social vem ganhando

---

<sup>5</sup> Marciano, estudando a formação em agronomia também percebe uma forte dicotomia entre o que ele chama de “bicho-grilo” e os “agroboys” na agronomia (MARCIANO *et al*, 2010). Onde os bicho-grilo são os defensores da natureza, da produção ecologicamente correta, com tecnologias alternativas, e os agroboys são os defensores da produção para saciar a necessidade dos que podem pagar e manter o equilíbrio da balança comercial do país. Como resultado, visões antagônicas coexistem na formação dos profissionais de agronomia.

reconhecimento como expressão de um campo de práticas, conhecimentos e interações entre pesquisadores e gestores, no interior das fronteiras acadêmicas e para além delas, incorporada em disciplinas, pesquisas, publicações, eventos, discursos gerenciais e agendas de governos, mas somente começa agora a ser associada à abertura de mercados profissionais (BOULLOSA; SCHOMMER, 2008). Estes dois campos são percebidos como diferentes por parte dos alunos, que chegam à Experiência Delta muito mais atraídos pela gestão pública. E, de fato, há uma forte preocupação por uma tendência mais à gestão social percebida por eles logo nos primeiros meses de aula.

Esta discussão acaba sendo muito acalorada porque os alunos começam aos poucos a tomar parte de um dos lados, estimulando uma dicotomia que não parecia estar presente no projeto político pedagógico do curso. Esta dicotomia muitas vezes toma o caminho das definições do ofício do gestor público como um sujeito profissional distinto do gestor social. Parece que há, sobretudo por parte das turmas 1e 2, a percepção de um diálogo pouco claro e um tanto tenso entre gestores públicos, que muitas vezes são definidos como técnico-administrativos, e os gestores sociais, que muitas vezes são vistos como “agentes do campo”. Esta distinção revela a diferença entre os que almejam carreiras de técnicos ou administrativas e que estariam mais interessados na gestão pública, com ênfase sobre a gestão orçamentária e domínio do marco legal; e os agentes de campo, ou agentes sociais, que buscariam compreender a sociedade, ajudar a formar agendas públicas de discussão, objetivando o desenvolvimento social e sustentável de territórios. Apesar de certo maniqueísmo presente na imagem compartilhada pelos alunos, sobretudo por aqueles da turma 1, ficou evidente a percepção sobre a necessidade de uma relação mais clara entre a gestão pública e a gestão social.

Além disto, esta discussão vem sendo modelada pela percepção do aluno quanto ao seu campo de interesse, revelando, por um lado, certa tensão com o projeto-político-pedagógico do curso; e, de outro, o predomínio crescente pela gestão social dentre os alunos que permanecem no curso. Quando discutido estes dados nas entrevistas em profundidade, os alunos atribuíram tal tendência a dois fatores: a maior evasão dentre os que preferiam gestão pública ou administração em geral e a mudança de lado de alguns alunos no decorrer do processo formativo.

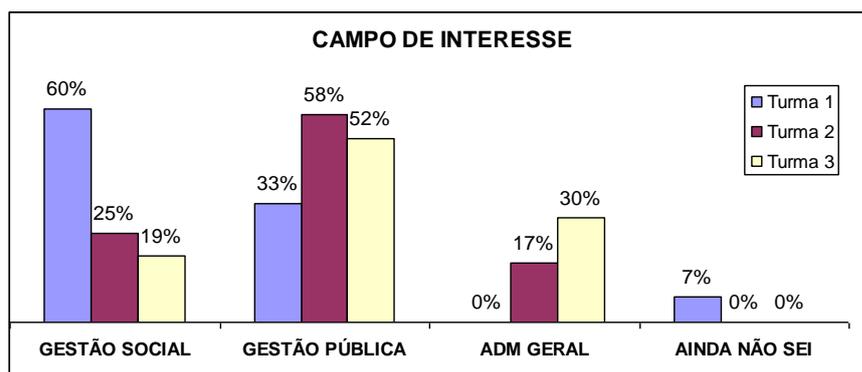


Figura 4: Campo de interesse dos alunos da Experiência Delta, em julho de 2011

Fonte: RIBEIRO, 2011; SANTOS, 2011

### 6.3 Uma definição mais precisa do que é um eixo tecnológico de ensino

A percepção que predomina no aluno é que a experiência Delta é um curso superior de curta direção, além de noturno, o que significaria que acolhe um público que trabalha durante o dia. Todavia, com o início das aulas, eles começam a perceber que uma graduação tecnológica se insere dentro de um eixo de ensino profissionalizante, que inclui especializações, mestrado profissional, com notícias promissoras sobre doutorados profissionais. Esta percepção, porém, não é desassociada de certa tensão por não conseguirem compreender quais as fronteiras entre um ensino científico e um ensino tecnológico, sobretudo pela carga de matérias mais teóricas e menos aplicadas na grade curricular. Para ampliar esta discussão, Macedo recorda que na educação para o trabalho também há tensões:

Sabe-se que esta perspectiva está vinculada a uma educação pelo conhecimento e a configuração do mundo do trabalho e sua dinâmica de inserção, em meio aos processos contraditórios capital-trabalho. Enquanto a perspectiva das competências desloca a atenção para as capacidades das pessoas em termos sociocognitivos, procurando desenvolver a partir da formação, os instrumentos cognitivos – intelectuais capazes de responder a um mundo de produção profundamente marcado pela incerteza, pela necessidade de uma atuação flexível e autônoma” (MACEDO, 2007, p. 94).

Esta discussão é frequentemente levada aos professores e coordenação que explicam que de fato se trata de uma discussão pouco amadurecida no país. Sabe-se que a noção de ensino tecnológico parece que não vem sendo usada simplesmente como substituição da noção de ensino técnico, mas também não há uma clara compreensão social sobre este novo desenho, que, por um lado, busca inovar, dando um novo respiro à educação técnica ou profissionalizante, mas, de outro, acaba por reforçar a dualidade presente no sistema educacional brasileiro, reforçando a posição de subalternidade da educação para o trabalho, que deve ser mais rápida, menos profunda, tecnicista e mais afeita a desenhos curriculares por matrizes de competência.

### **6.4 Um desenho mais claro do egresso e de suas possíveis inserções profissionais**

O desenho curricular da Experiência Delta propõe ao aluno um percurso carregado de complexidade, com muitas disciplinas teóricas nos primeiros três semestres, com o objetivo de desconstruir cenários de educação bancária, bastante presentes na formação da maioria das carreiras. Esta percepção acarreta no alunado a compreensão de que estão vivenciando uma experiência profunda de formação crítica, mas pouco direcionada para a formação mais específica de gestores públicos e gestores sociais. Para complicar um pouco este desafio, o próprio desenho da formação mais específica que é frequentemente colocada em discussão: como se define o ofício destes dois profissionais e quais as fronteiras entre eles são perguntas em aberto dentre os alunos. Para colocar um pouco de luz nesta discussão, Amatucci argumenta que:

“a resposta à pergunta “quais são os atributos relevantes num profissional em determinada época?” é: “depende de fatores ambientais e de fatores técnicos – tal qual, na abordagem contingencial da teoria das organizações, a estrutura e a estratégia das empresas dependem do ambiente onde aquelas atuam e da tecnologia que exploram.” (AMATUCCI, 2009)

O momento vivido pela turma I na época desta pesquisa ilustra bem esta complexidade, pois aqueles alunos, hoje gestores públicos e sociais, experimentavam a ansiedade de uma formação em fase de conclusão, com o eminente confronto com o mundo prático, onde se viam como sendo colocados à prova. Naquele momento, muitos ainda se perguntavam se tinham se tornado de fato gestores público e/ou gestores sociais, de acordo com seus campos de interesse. O mapa resultante das percepções das competências desenvolvidas mostrou um conforto tímido sobre o domínio das mesmas.

### **6.2 Um melhor equilíbrio entre aprendizagem teórica e aplicada**

Este desafio está fortemente correlacionado ao desafio de uma definição mais precisa sobre o eixo tecnológico de ensino. Por ser percebido como um curso que deveria profissionalizar o egresso em duas carreiras, ainda vistas como distintas pela maioria dos alunos, há uma forte demanda por conhecimentos aplicados. Esta demanda tem sido colocada como uma maior necessidade de ferramentas de gestão pública e de ferramentas de gestão social. Temas como orçamento e finanças públicas, prática de gestão pública, avaliação de projetos, direito administrativo, lei de licitações e contratos, contabilidade pública e gestão de pessoas, entre

outros, foram levantados como importantes instrumentos de gestão que deveriam compor o leque de competências do gestor egresso.

Alunos argumentam que o desequilíbrio percebido, em prol da aprendizagem teórica e em detrimento da aprendizagem aplicada, também ser percebido pelas metodologias de ensino utilizadas nas disciplinas do curso, pois, enquanto algumas exploram novas possibilidades de interpretação e construção da relação ensino-aprendizagem, outras se mantêm fieis a uma perspectiva de aprendizagem mais linear na separação entre teoria e prática e na preservação da tradicional separação entre quem ensina e quem aprende.

### **7. Algumas primeiras conclusões**

A Experiência Delta representou um forte passo na consolidação da gestão social como um percurso possível de formação profissional, passando a incluir graduação tecnológica. Após esta experiência, no mínimo duas novas propostas de graduação, desta vez no formato bacharelado, surgiram no país. A demanda por este curso, traduzida na relação alunos x vaga, também correspondeu às expectativas da comunidade de pesquisadores e praticantes em gestão social. E, de modo geral, a experiência tem sido vista como positiva pelos alunos que permaneceram no curso. A forte evasão que vem acometendo todas as turmas, porém, parece revelar possuir causas que vão para além dos (altos) percentuais que rondam os cursos mais e menos tradicionais das universidades federais, com poucas exceções. E estas causas podem também estar relacionadas aos desafios que o curso vem enfrentado, os quais, na perspectiva dos alunos ainda merecem bastante atenção.

O perfil do alunado que se sente atraído por este curso não é de fato próximo do universo daquele aluno recém-saído da escola média e ainda com idade inferior a 20 anos. O aluno da Experiência Delta é um trabalhador que quase sempre já se encontra inserido no mercado de trabalho do setor público ou do terceiro setor, que muito provavelmente já possui uma graduação anterior, mas que optou por investir mais em seus estudos, mesmo que atraído somente pelo conceito da universidade e pela gratuidade da sua oferta. Com este perfil, o aluno consegue formular melhor as suas demandas por desenvolvimento de competências que não separassem a teoria da prática, que abraçasse com maior vigor a interdisciplinaridade e que ajudasse na discussão geral sobre o significado de um eixo tecnológico de ensino na educação brasileira.

É preciso lembrar que a construção da proposta político-pedagógica da Experiência Delta foi

fruto de experiências anteriores de formação em nível de pós-graduação. Todavia, uma graduação tecnológica parece que ainda se aproxima muito de uma experiência de mestrado, na qual o aprendizado acidental (subproduto do aprendizado incidental, levando em consideração as preferências, interesses e oportunidades do aluno) e se propõe ao aprendizado incidental (planejado pelo curso e até certo ponto sob controle). Em um curso de graduação, sobretudo quando tecnológico, esperar-se-ia o contrário, com forte predomínio do incidental sobre o acidental. Para complicar um pouquinho mais, a aproximação com a gestão pública presente no título do curso oferecido não conseguiu ainda encontrar um diálogo tranquilo com a gestão social, mesmo que não se resolvessem a partir de alguma relação de pertinência. Os desafios apresentados parecem indicar que os ajustes incrementais que foram sendo realizados por iniciativas pontuais dos docentes, muitas vezes a partir de demandas discentes, ainda não foram ainda suficientes para superá-los. Talvez um possível caminho possa ser traçado a partir da (re)aproximação do *produto* gestão social da sua natureza de *in progress*, que é aquela de *processo*, numa caminhada em direção ao amadurecimento.

Por fim, é importante ressaltar que a construção, reconstrução ou aperfeiçoamento de uma proposta de formação não deve pautar-se somente na percepção do seu alunado. Há, claro, outras informações em jogo, como estudos de demandas de mercado, leituras de competências, projeto político da universidade e da unidade e do grupo que ativa o curso, dentre outros. Mas há também a percepção discente, que vivencia os atos dos currículos e alinha os fragmentos que compõem este mesmo currículo. Esta pesquisa de avaliação buscou sobremaneira trazer à tona este olhar, esta percepção, com suas angústias e entusiasmos, acreditando que seus resultados podem vir a ser úteis na composição das informações e reflexões necessárias para qualquer caminho que a experiência Delta deseje empreender.

### Referências

- AMATUCCI, M. Método para a construção do perfil de Competências do egresso de curso de Administração. *Revista Administração e Diálogo*, v. 12, n. 1, 2009, p. 89-108.
- BOULLOSA, R. F. Aprendizagem no eixo tecnológico de formação em gestão social: apresentando o Multidisco TCC. *NAU Social*, v. 2, p. 211-225, 2011.
- BOULLOSA, R. F. e SCHOMMER, P.C. Limites da Natureza da Inovação ou Qual o Futuro da Gestão Social? *Anais do XXXII ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação e*

- Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- BOULLOSA, R.F. Projeto de Pesquisa de Inovação: Observatório da Formação em Gestão Social, 2010.
- BOULLOSA, R.F. Reflexões sobre o Projeto Político Pedagógico da Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social (mimeo). Março de 2011.
- EXPERIÊNCIA DELTA. Grade Curricular do Curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social, CIAGS, 2009.
- EXPERIÊNCIA DELTA. Projeto Pedagógico do Curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social, CIAGS, 2009.
- CRAIDE, A.; SACRAMENTO, A.R. S; RIBEIRO, D.A; SILVA, L.P. ADMINISTRAÇÃO POLITICA VERSUS ADMINISTRAÇÃO INSTRUMENTAL: Analisando o campo de conhecimento do ensino superior de administração. Revista Brasileira de Administração Política v 2 n 1, 2009, p. 77-99.
- FRANÇA FILHO, G.C.; TENÓRIO, F. Definindo gestão social. In: SILVA JUNIOR, J. T., MASIH, R. T., CANÇADO, A.C., SCHOMMER, P. C. Gestão social: práticas em debate, teorias em construção. V.1. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. Págs. 26-36.
- GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T.; MELO, V. P. Formação em Gestão Social: Um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In: FISCHER, Tânia; ROESCH, Sylvia; MELO, Vanessa Paternostro. (Org.). Gestão do Desenvolvimento Territorial e Residência Social: Casos para Ensino. 1 ed. Salvador: Editora EDUUFBA, 2006.
- GOODSON, I. Currículo: Teoria e história. In: MACEDO, R.S. Currículo: Campo, conceito e pesquisa. – 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007
- MACEDO, R.S. Currículo: Campo, conceito e pesquisa. – 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- MARCIANO, P. A.; FIÚZA, A.L.C.; PRIMO, F. N.. IDENTIDADE DOS EXTREMOS: A construção do perfil profissional do estudante de agronomia. Artigo apresentado ao VIII congresso latino americano de sociologia rural, Porto de Galinhas, 2010.
- MAY, T. Pesquisa social: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed,. 2004.
- RIBEIRO, M. Avaliação de perfil de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social da UFBA Trabalho de Conclusão de Curso;
- PARRY, S. B. The quest for competencies. In: Training, vol. 33, no. 7, July 1996;
- SANTOS, L. D.; Avaliação do Curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social da UFBA: Contribuições a partir da análise do projeto-político-pedagógico e do instrumento curricular. Trabalho de Conclusão de Curso, 2011.