

COMO ORGANIZAR FÓRUM DE GESTOR PÚBLICO MUNICIPAL PARA ATUAR COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO LOCAL

HOW TO ORGANIZE MUNICIPAL PUBLIC MANAGER FORUM TO ACT AS AN INSTRUMENT TO SUPPORT LOCAL DEVELOPMENT

Raimundo Bonfim dos Santos¹

Francisco Mendes Costa²

Laudilene Macedo Bispo³

Resumo:

Este artigo é um relato de uma ação extensionista realizada pela Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc) através do Programa Agir-LS, em parceria com a Associação dos Municípios da Região Cacaueira do Sul da Bahia (Amurc), na região litoral Sul da Bahia. O programa tem sua base assentada nos Fóruns de gestores municipais. A concepção e a operacionalidade dos Fóruns repousam na teoria de formação da vontade coletiva. As principais conclusões foram: o fórum é escolhido por ser uma instituição de estrutura leve, flexível, que não é subordinada aos impositivos da lei; e a estruturação do Fórum passa pelas fases de implantação, consolidação e avaliação. A implantação inicia com a construção do projeto e vai até a eleição do quadro dirigente. A consolidação se efetiva a partir da institucionalização do projeto e a realização das ações, pautadas nos entendimentos de que: a principal missão do Fórum é realizar os sonhos de seus integrantes; e de que toda instituição de natureza coletiva é assentada no tripé: participação, organização e ação, sendo a participação o vetor central. E a avaliação e requalificação também são importantes porque permitem evitar desvios de rotas.

Palavras chave: Fórum de gestão municipal. Ação coletiva. Participação.

Abstract:

This article, called "How to organize a Municipal Public Manager Forum to act as an instrument to support local development", is an account of an extension action carried out by the State University of Santa Cruz-UESC, through the AGIR-LS

¹ Pós-doutor em Políticas Públicas e Formação Humana. Prof. Pleno (titular) do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc). rbonfim99@hotmail.com

² Dr. em Ciências Sociais, Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade. Prof. Titular do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc). fmcosta@uesc.br

³ Licenciada em História. Mestre em Desenvolvimento e Inovação. Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc). lenebispo@yahoo.com.br

Program, in partnership with AMURC, in the southern coastal region of Bahia. The program is based on the Forums of municipal managers. The conception and operation of the Forums rest on the theories of formation of the collective will. The main conclusions were: the forum is chosen because it is an institution with a light, flexible structure, which is not subordinated to the requirements of the law; the structuring of the Forum goes through the following phases: implementation, consolidation and evaluation. The implementation starts with the construction of the project and goes on to the election of the leadership. The consolidation is effected from the institutionalization of the project and the carrying out of actions, based on the understanding that: the main mission of the Forum is to fulfill the dreams of its members; and that every institution of a collective nature is based on the tripod: participation, organization and action, with participation being the central vector. And evaluation and requalification are important because they allow avoiding route deviations.

Keywords: Municipal management forum. Collective action. Participation.

INTRODUÇÃO

Este artigo emerge de uma atividade extensionista, desenvolvida pela Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc), localizada no sul do estado da Bahia, através de ação em extensão denominada Programa de Apoio Gerencial e Institucional às prefeituras da Região Litoral Sul (Agir-LS), realizada em parceria com a Associação dos Municípios da Região Cacaueira do Sul da Bahia (Amurc), no período 2012 a 2021, contemplando todos o municípios do Litoral Sul da Bahia.

Esse programa nasceu num momento em que a região passava por graves dificuldades devido à crise da cacauicultura decorrente da vassoura de bruxa que devastou as plantações, reduzindo drasticamente a produção de cacau, e extinguiu o excedente econômico e a base de geração de renda e emprego para a população.

Os reflexos da crise da ausência de produção de cacau atingiram duramente as prefeituras da região e provocaram uma forte retração na receita municipal, devido à diminuição substancial da arrecadação do Imposto de Circulação de Mercadorias (ICM), que tinha relevância no conjunto orçamentário dos municípios. Cabe citar que, na oportunidade, a maioria das prefeituras da região estavam inadimplentes, com elevados compromissos vencidos e dívidas com Fundo de Garantia e Previdência Social, e impossibilitadas de acessar as emendas parlamentares.

Foi nessa ambiência de dificuldades que o programa de extensão chamado Agir-LS foi desenhado e nasceu com a missão de contribuir para amenizar efeitos da crise e ajudar as gestões públicas municipais. Após alguns anos de existência, esse programa foi avaliado com base na metodologia da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em uma pesquisa de dissertação de mestrado, e foi considerado como ótimo, com média de 8,7, resultado que permitiu a pesquisadora Bispo (2019) afirmar que o programa Agir-LS se destacou por vários aspectos, como por ser considerado uma iniciativa de inovação e introdução de novos elementos na gestão pública. Ela ressaltou a importância dos Fóruns para o alcance dos resultados do Agir-LS, citando: “Os Fóruns, célula mater do programa, é considerada como ferramenta estratégica para a concretização das ações” (BISPO, 2019, p. 35).

Assim, é no contexto do programa Agir-LS que emerge o Fórum de gestor público com a finalidade de favorecer meios para elevar a qualidade da gestão pública municipal e, portanto, com a missão subjacente de atuar como instrumento de apoio ao desenvolvimento local. Entretanto, a implantação de um Fórum de gestor público impõe alguns desafios na organização do Fórum, no atendimento dos objetivos e no cumprimento da missão. São esses desafios que configuraram o problema e guiaram a realização do trabalho que gerou este artigo.

Nessa linha, elaborou-se este artigo visando relatar a experiência da ação extensionista e expandir o acervo de conhecimentos na temática. O objetivo central da ação foi apropriar informações e tecnologias para condução de fóruns, através do Programa Agir-LS. No bojo das pretensões, o trabalho buscou responder às indagações: como implantar um fórum e orientá-lo para o atendimento dos seus objetivos? Como consolidar um Fórum e capacitar para o cumprimento da missão? Como avaliar e requalificar para assegurar continuidade e permanência?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção, figurativamente, se constitui no escopo central que pautou a concepção do trabalho e favoreceu a estruturação dos procedimentos e ações para a construção e implementação de fóruns de gestores municipais. Ela está apresentada em dois subitens: 1) As abordagens teóricas que versam sobre Formação de Vontade Coletiva; 2) Procedimentos teóricos e empíricos realizados.

As abordagens teóricas que versam sobre Formação da Vontade Coletiva

O ponto de partida na construção do trabalho está manifestado no desafio: como formar grupo de pessoas para produzir coletivamente em favor do bem comum? Essa indagação transporta a discussão para o campo da ação coletiva, que examina e explica, pelo menos parcialmente, as possíveis conexões que os indivíduos estabelecem entre si, em trabalho coletivo.

A ação coletiva decorre de interações sociais executadas por diversas pessoas, aglutinadas em torno de um assunto, temática ou interesse, com propósitos assemelhados, as quais empreendem esforços e realizam atividades em comum, visando alcançar fins desejados (HARDIM, 1991). A ação coletiva se materializa através da ação grupal mediada pelo processo de formação da vontade coletiva com diversas figurações, tais como: partido político, cooperativa, associação, movimentos sociais, Fóruns e correlatos (SANTOS, 2016).

Assim, as interações sociais se materializam mediante atuação de indivíduos, produzindo coletivamente. Essas questões são trabalhadas e explicadas por abordagens teóricas entre as quais se destacam: a teoria da lógica da ação coletiva, produzida por Mancur Olson; e a neoinstitucional, construída por Mary Douglas.

A teoria da lógica da ação coletiva foi produzida pelo economista Mancur Olson (2015), cientista vinculado ao paradigma da economia de mercado e defensor do liberalismo econômico. Epistemologicamente o trabalho de Olson é assentado no positivismo, visão utilitarista que tem a racionalidade como base.

Conforme Santos (2016), a teoria da ação coletiva, produzida por Olson (2015), parte do entendimento de que as pessoas ou indivíduos pensam e agem de modo racional, movidas por interesse de obter benefícios. Daí as pessoas se juntam, formam grupos, conformam o processo de formação da vontade coletiva; se organizam, trabalham e geram resultados; realizam, portanto, a ação coletiva.

Contudo, a operacionalidade da ação coletiva e a produção de resultados dependem de aspectos relevantes para assegurar a dinâmica, a harmonia e a participação dos integrantes, fato que levou Olson a fazer recomendações sobre a figura do carona; a necessidade de incentivos, benefícios e coerção; o tamanho de grupo e outras questões. Com base na visão de Olson, é possível encontrar nos agrupamentos humanos pessoas com atitudes típicas do individualista: não gosta de colaborar; está sempre ocupado, nunca tem tempo para contribuir, mas utiliza os benefícios das ações coletivas. Olson (2015) chama esse tipo de Carona, um

egoísta que participa para tirar vantagens do trabalho dos outros, cujo comportamento desencoraja seus pares e pode levar à extinção do grupo. Encontra-se, também, o tipo que participa medianamente (movido pelo sentimento de troca: eu ajudo, dou, porque depois eu vou receber de volta) e outros que muito produzem e participam (ajudam, doam, sem retorno).

Para garantir uma operacionalidade satisfatória, Olson recomenda incentivar e conceder benefícios para os integrantes produtivos e coerção para desestimular o carona, desencorajar a prática egoísta. Quanto ao tamanho do grupo, Olson diz:

Se um grupo terá ou não de se prover de um benefício coletivo sem coerção ou induções externas dependerá, portanto, em um grau considerável, do número de indivíduos do grupo, já que quanto maior o grupo, menor a probabilidade de que a contribuição de qualquer membro seja perceptível. (OLSON, 2015, p. 57)

Aqui, abordagem sociológica neoinstitucional parte do discurso de Mary Douglas grafado no livro *Como as Instituições Pensam*. Douglas (2007) é antropóloga filiada à corrente teórica do novo institucionalismo, epistemologicamente assentada no paradigma funcionalista, vertente positivista, semelhante à de Olson. Entretanto, externam opiniões divergentes, mas, conforme Santos (2016), as diferenças estão na forma e não na essência do conteúdo.

Douglas (2007) propaga que a formação da vontade coletiva é efetivada a partir de agregação de pessoas com aspirações similares, cuja convergência resulta na harmonização de pensamentos. Isso quer dizer que cada pessoa é portadora de sua visão de mundo, que representa seu cognitivo individual. Quando ocorre a harmonização dos pensamentos e ideias, forma-se o cognitivo social, o que quer dizer a coletividade do pensamento. O cognitivo social se expressa como uma convenção ou estatuto, para reger as relações do grupo e formar uma instituição.

Na visão de Douglas (2007) o centro do processo da ação coletiva é a instituição, não importa que seja formal ou informal. Na sua ótica, é a instituição, através do cognitivo social, que pauta e disciplina as interações sociais, cuja coesão é fertilizada pelos princípios da solidariedade, lealdade e sacralidade. O cognitivo social passa a ser a cabeça pensante, age com força compulsiva. Douglas discorre sobre os mecanismos que favorecem as interações sociais, o papel do cognitivo

social e destaca que as instituições devem: conferir identidade; operar classificações; e tomar decisões. Ela diz que os indivíduos integrados no processo de ação coletiva, movidos pelo cognitivo social, passam às instituições o poder de decidir sobre as questões mais importantes de sua vida, e cita:

Por bem ou por mal os indivíduos compartilham seus pensamentos e eles de certo ponto, harmonizam suas preferências. Eles não têm outros meios de tomar as grandes decisões, a não ser na esfera das instituições que eles constroem. (DOUGLAS, 2007, p. 130)

Procedimentos metodológicos

Nesta seção serão apresentados, sumariamente, os procedimentos utilizados para a estruturação dos fóruns, cuja natureza pode ser: eminentemente teórica; teórica e empírica; empírica. Os procedimentos de natureza teórica consistiram na estruturação do escopo do estudo, abrangendo a identificação e definição das teorias de base, aqui pautadas nas abordagens que discorrem sobre a temática da formação da vontade coletiva (OLSON, 2015; DOUGLAS, 2007). O trabalho compreendeu leitura e análise de discurso, focando as categorias de referências de cada autor, como também as variáveis e axiomas, articulando-os com suas bases epistemológicas. O exame dos textos e a análise de discurso foram empreendidos com lentes da visão da interdisciplinaridade, na forma recomendada por Frigotto (2012), mostrando a posição, filiação e base epistemológica de cada autor.

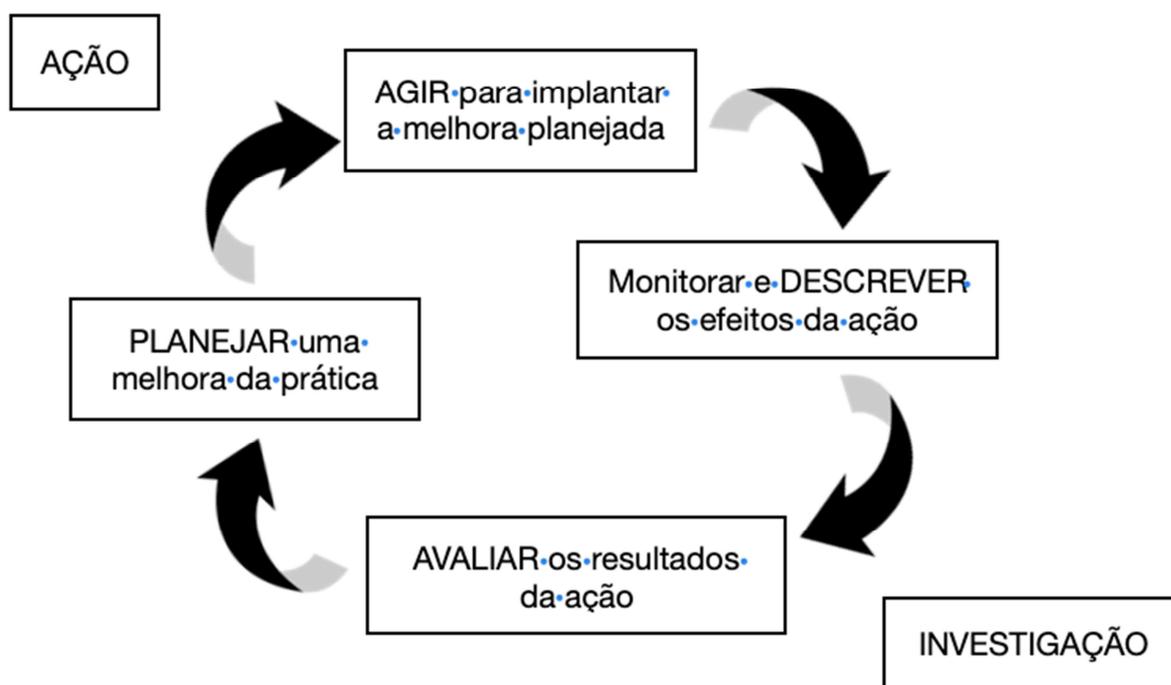
Os procedimentos teóricos e empíricos utilizados no trabalho se manifestaram na realização de ações pautadas nos princípios da pesquisa ação, executados na dimensão prática, material. O teórico e o empírico se encontraram e se completaram na operacionalidade do processo. Os autores consultados foram: Thiollent (1997); Tripp (2005); Mendonça, Cotta, Lelis e Carvalho (2015). O trabalho tem como ator principal e público-alvo os gestores municipais, membros dos Fóruns. Ele foi executado com foco na pesquisa-ação em dois momentos: a) na implantação do programa (2012/2013); e b) na revisão e adequação de estratégia do Agir-LS (2017/2021).

Na primeira fase a orientação básica que pautou o trabalho teve como ponto de partida a identificação da sua lógica operacional: investigar **sobre** a ação social e suas interações junto aos atores protagonistas; investigar **para** identificar problemas

e buscar soluções; intervir **pela ação** para obter os resultados desejados. A investigação focou: contrato (efetivação de compromisso dos atores principais), participação, mudança no discurso e ação. Essas dimensões foram desenvolvidas em três fases: exploratória, principal e ação. Na segunda fase foi utilizado o modelo de Tripp (2005), focado em quatro etapas ou ciclos: planejar (o que fazer); implementar (agir, fazer); monitorar e descrever resultados; avaliar para aferir e aperfeiçoar a prática, conforme mostra o diagrama da Figura 1.

Aqui, procedimentos empíricos referem-se às atividades práticas e procedimentos como: coleta de dados, aplicação de exercícios, realização de entrevistas, discussões e debates. A coleta de dados compreendeu a obtenção de informações retiradas de relatórios, atas e outros documentos com dados relativos ao desempenho dos fóruns. Salienta-se que as reuniões de trabalho e as oficinas de preparação de quadros também se tipificam como ações de natureza empírica. Assim, para a obtenção dos resultados deste trabalho, só na segunda fase foram realizadas seis oficinas específicas com docentes e aproximadamente duas dezenas de reuniões com gestores municipais, no período de 2017 a 2021.

Figura 1 – Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação - ação



Fonte: Tripp (2005).

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E RESULTADOS ALCANÇADOS

Os resultados do Programa Agir-LS estão grafados em três trabalhos: a) na dissertação de mestrado de Bispo (2019); b) em texto que externa uma avaliação e detalha as ações de natureza extensionista (em construção); c) neste artigo, que foca o esforço na construção de Fórum de gestão municipal. No geral, as ações do Agir-LS contemplaram todos os municípios do Litoral Sul da Bahia, envolvendo 9.167 pessoas, em 123 ações, em cursos, reuniões, seminários, oficinas e outros, voltados para os gestores e servidores municipais. O Agir-LS e os Fóruns estão integrados organicamente: os resultados são produtos das ações dos Fóruns.

Nesta seção estão apresentados os resultados do esforço voltado para a construção do fórum, o que propiciou, de um lado, o alcance dos números e obtenção do conceito “ótimo” na avaliação de Bispo (2019) e, de outro lado, a geração de conhecimentos e procedimentos para o aperfeiçoamento dos Fóruns.

Como ponto de partida, convém explicitar o que é o Fórum e porque foi escolhido. Fórum, aqui, é entendido como uma instituição de natureza coletiva, formado por diversas pessoas com propósitos similares que se agregam, constroem e aprovam o estatuto, figurado em uma convenção, o qual retrata o cognitivo coletivo (DOUGLAS, 2007). Ele é assentado em bases democráticas, de modo que a filiação de cada membro decorre de interesse e decisão pessoal; portanto, a integração é de livre e espontânea vontade. Bispo, Estival e Santos (2019) comentam sobre o conceito, o significado e a função do Fórum enquanto interlocutor para solução de problemas.

Então, porque Fórum, e não uma associação, cooperativa ou similar? A escolha do Fórum decorreu de alguns motivos, tais como: a) por se tratar de um fórum específico (para secretário de saúde ou secretário de educação e assim sucessivamente), somente pessoas situadas naquela categoria profissional poderão se filiar, logo, todos os integrantes terão propósitos e interesses assemelhados; b) o fórum, diferentemente de associação, cooperativa ou similar não tem obrigatoriedade de registro em cartório de seu estatuto, atas e correlatos, e nem de seguir dispositivos legais estabelecidos em legislação; e c) por ser o fórum uma instituição com estrutura leve e flexível, com normas e determinações pactuadas internamente, com liberdade de modificar, adaptar e reconstruir com base em seus interesses, foi o preferido para realizar o trabalho de apoio ao desenvolvimento.

As observações constataram que o trabalho de formação de um fórum passa por três fases que acontecem de forma integrada: a) implantação e organização; b) consolidação; e c) avaliação e requalificação, comentadas a seguir.

Como implantar e organizar um Fórum de gestores municipais?

Os resultados das observações e análises mostraram que a implantação de um Fórum demanda a realização de atividades que podem ser agrupadas nas seguintes etapas: antecedentes; mobilização e sensibilização; instalação. A primeira, chamada antecedentes, compreende o momento em que é elaborado o esboço básico do trabalho: Fórum para o quê? Qual o objetivo central? Quais instituições serão envolvidas? Quais atores sociais serão convidados? Onde acontecerão as reuniões? De quais recursos humanos se dispõem para ajudar? Respondendo a essas questões, tem-se como resultados um pré-projeto pronto e o final desta etapa.

A segunda etapa é chamada de mobilização e sensibilização. Ela inicia com o convite para os atores sociais e recursos humanos participarem do Fórum; nessa oportunidade busca-se o envolvimento com outras instituições. As pessoas interessadas na criação do fórum são identificadas e convidadas para reuniões; começa o trabalho de sensibilização, compreendendo a harmonização de ideias e pensamentos. Sugere-se que sejam realizados pelo menos três encontros, nos quais crie-se uma comissão encarregada de desenhar os estatutos ou regimento: é a passagem do cognitivo individual para o cognitivo social. As reuniões serão conduzidas por um consultor mediador, ao qual compete: orientar o grupo sobre formação da vontade coletiva; e enfatizar a importância e o papel do Fórum. A terceira etapa é a de implantação do Fórum, iniciada quando ainda está na sensibilização, momento de construção do estatuto. Sugere-se que desde o processo inicial os organizadores do projeto visitem os autores mencionados na base teórica deste trabalho e, na fase de implantação, recomenda-se que as leituras sejam feitas em reuniões com discussão apoiados em textos previamente escolhidos. As leituras poderão ajudar na construção do estatuto, atentando para questões como finalidade principal, papel, função, incentivos e ação grupal.

Concluída a elaboração do estatuto, é realizada a assembleia para análise, apreciação e aprovação da convenção do grupo, isto é, o estatuto ou o cognitivo social. É muito importante que todos os interessados no Fórum participem ativamente da construção e que todos os capítulos sejam lidos, discutidos e

apreciados. Recomenda-se evitar a produção do trabalho por apenas uma pessoa, como também se deve evitar a construção de Fórum de cima para baixo, ou seja, apresentar um estatuto pronto e criar o Fórum com duas reuniões. A construção do Fórum deve ser resultado de um consenso grupal.

Como consolidar o fórum e capacitar para o cumprimento da sua missão?

O trabalho investigatório realizado com base na experiência exercitada no Programa Agir-LS, mostrou que a consolidação de fóruns voltados para a questão municipal passa pelas seguintes atividades ou campos: a) Estruturação e base de funcionamento; b) Realização das atividades e cumprimento da missão.

Estruturação e base de funcionamento

A estruturação consiste na definição do desenho institucional e deverá explicitar a vinculação funcional da equipe no órgão que ancora o funcionamento do programa. Implica saber a unidade à qual o coordenador do programa está subordinado, como também os demais membros que vão atuar como consultores. Espera-se que até o início do programa todos tenham clareza do desenho institucional (quem manda, coordena, quem faz o quê) e quais instituições estão vinculadas. Nessa fase são recrutados os apoiadores, aqui chamados de Consultores. O programa deverá contar com um Coordenador geral, líder, e, a depender do número de Fóruns, poderá ter um coordenador adjunto.

Recomenda-se que cada Fórum tenha uma equipe de consultores permanente, formada com a presença de pelo menos um profissional com conhecimento (especialidade) na temática central do Fórum. No recrutamento dos consultores deverá atentar para o perfil do candidato, que deverá externar características como: ter vinculação com atividades de extensão; gostar de trabalhar em ações de natureza coletiva (associação, cooperativa ou correlato); ter simpatias por atividades voltadas para o desenvolvimento comunitário.

As atribuições sumárias da equipe de coordenação geral são: planejar, organizar e apoiar a execução; conceber e formatar ações, diretrizes e estratégias para a execução do programa; realizar articulações internas e externas, elaborar anualmente Plano sumário de execução, bem como relatório geral das ações desenvolvidas. As atribuições dos consultores são: identificar requerimentos e

necessidades; planejar e executar as ações; descortinar cenários e prospectar mecanismos para incrementar o aperfeiçoamento técnico do grupo.

Realização das atividades e cumprimento da missão

Conforme Santos (2016), as constatações teóricas e empíricas mostraram que as instituições de formação de vontade coletiva têm bases assentadas nas seguintes pilstras: Participação; Organização (administração); Ação. A participação consiste na integração, atuação e envolvimento do corpo societário, o que significa: fazer parte, ter parte e ser parte (BORDENAVE, 1996). Santos afirma:

[...] a participação se expressa como uma ação junto a algo, trabalho, intervenção e posse. Ela representa, também, forma de agir em favor de alguma coisa, quase sempre de um objetivo, alvo, um desejo. (SANTOS, 2016, p. 94)

A participação é uma coluna estratégica de sustentação e funcionamento das instituições como um Fórum. Ela se articula com a organização e a ação. A organização é entendida como atividade administrativa, fator indispensável para a realização dos fins da instituição, enquanto a ação consiste no trabalho, no agir. A funcionalidade e permanência do Fórum dependem de sua capacidade de realizar os sonhos e desejos de seus integrantes. Se o Fórum produzir, atender sonhos, ninguém vai querer sua extinção, pelo contrário, as pessoas vão lutar para corrigir erros. Mas se a instituição ou fórum for inoperante, seus integrantes a abandonam e ela tende à extinção. A pergunta que emerge é: o que preciso para o Fórum cumprir a sua missão? A resposta óbvia é: realizar os sonhos de seus integrantes.

Identificados os anseios e planejado o atendimento, o passo seguinte é assegurar a participação, buscar nível de envolvimento satisfatório do corpo societário. As constatações sugerem medidas para elevar o nível de participação, tais como: tornar as reuniões úteis, focadas no interesse grupal; abordar temática de interesse coletivo; e propiciar clima de cordialidade para favorecer a solidariedade, fraternidade e lealdade entre os membros. Deve-se também atentar para a importância da agenda.

Sequencialmente, salienta-se que a participação e a organização, conjuntamente, remetem a discussão para o campo da gestão, área em que se

constatou as necessidades de: planificação das atividades com base nos sonhos; divisão de tarefas e atribuições; estabelecimento de regras e normatização; e definição de canais de comunicação (tudo deve ficar escrito, evitar a oralidade). E, no contexto da produção, recomenda-se criar inovações, superar fronteiras e ser criativo.

A outra questão que interfere no processo da consolidação do grupo é o comportamento e atitudes de seus integrantes. Existem pessoas individualistas, egoístas, que prejudicam o cumprimento da ação social. Daí recomenda-se utilizar as sugestões de Olson (2015) instituindo formas de premiar, incentivar, como também de coerção para desencorajar os comportamentos egoístas.

Como avaliar e requalificar o Fórum?

A avaliação consiste na adoção de procedimentos que permitam aferir, medir e verificar os resultados obtidos, as ações realizadas, o executado em relação ao planejado. A avaliação poderá ser efetuada durante a execução do projeto (processual) e no pós-execução, em períodos predeterminados. A avaliação durante a execução poderá centrar na eficiência e na eficácia, tendo como base os Planos de Ação, focando os objetivos, metas, cronogramas e orçamentos. A avaliação pós-execução geralmente é realizada depois de certo período de execução ou finalização do trabalho e visa examinar níveis de impactos e mudanças, alterações de comportamentos e os respectivos graus de efetividade nas transformações.

O modelo da avaliação fica a critério dos elaboradores do projeto, a quem cabe, portanto, definir a composição da equipe, como também os critérios e indicadores para definir parâmetros e níveis de desempenho. A requalificação é compreendida, aqui, como uma atividade a ser realizada após a avaliação de impacto, momento em que a equipe de execução em conjunto com beneficiários e parceiros devem analisar o desempenho, refletir sobre os resultados e definir sobre os rumos do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se constitui em um relato de uma ação extensionista, desenvolvida na Uesc, realizada através do Programa Agir-LS, nos municípios do litoral Sul da Bahia, em parceria com a Amurc, no período de 2012 a 2021. Seu propósito central é contribuir para elevar a qualidade da gestão pública municipal.

O trabalho aqui relatado foi construído com base nas teorias de Formação da vontade coletiva, na visão dos autores: Olson (2015); Douglas (2007); Santos (2016); e outros. Ele emana do Agir-LS, que tem como instrumento básico os Fóruns de dirigentes municipais, organizados e integrados, operando na interlocução dos diálogos entre sociedade e Estado, como mecanismos de execução. O Agir-LS, através dos Fóruns, realizou diversas ações que resultaram no alcance das metas e objetivos, contemplando 9.167 pessoas em 123 ações, com oficinas, reuniões, seminários, cursos e correlatos, tendo como público-alvo gestores e servidores municipais, protagonistas do processo. Foi avaliado com a metodologia da Enap e obteve o conceito “ótimo”. Bispo (2019) proclamou que o programa se destacou como inovação que introduziu novos elementos na gestão pública.

No bojo das indagações sobre a construção de Fórum, elaborou-se o presente artigo para revelar e responder as questões que configuraram o problema. Nos resultados, a investigação mostrou que a implantação de um Fórum demanda a realização de diversas atividades que podem ser agrupadas em: antecedentes; mobilização e sensibilização; e criação do Fórum. Os antecedentes compreendem: estudo e conhecimento sobre o que é um Fórum; papel e finalidade; definição de órgão, estrutura e base para funcionamento. Já a mobilização e sensibilização implicam na identificação e no envolvimento de pessoas e instituições interessadas; convite, recrutamento e preparação de consultores. A criação do Fórum se efetiva com a aprovação do estatuto e eleição e posse dos dirigentes.

A respeito de como consolidar um fórum e capacitar para o cumprimento da sua missão, a investigação apontou duas fases: a primeira é a estruturação de base para funcionamento; e a segunda se expressa através da realização das atividades que materializam o cumprimento da ação. A estruturação compreende a definição do desenho institucional da unidade que vai abrigar a equipe responsável pela execução do trabalho, além da legitimação das tarefas e atribuições. A realização das atividades que ajudam o cumprimento da missão está embasada na visão de Santos (2016), segundo a qual as instituições de formação da vontade coletiva têm seu desempenho assentado em: participação; administração; ação. Ele cita que os empreendimentos de natureza coletiva nascem com a finalidade de realizar os sonhos de seus integrantes e todo o esforço deve ser canalizado para atender aos anseios.

O atendimento é viabilizado através de participação ativa e ação concreta dos integrantes. Quanto à avaliação, as constatações apontaram a necessidade de avaliação processual e de impacto, de modo que a processual enfoque eficiência e eficácia e a de impacto volte-se a aferir transformações. Por fim, sugere-se que a requalificação aconteça após a avaliação de impacto, para definição dos rumos do programa.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Fernanda H. Cupertino. Institucionalismo, nacionalidade e solidariedade em cooperativas populares. In: HECKERT, Sonia Maria Rocha (org.). Cooperativismo popular, reflexões e perspectivas. Juiz de Fora - MG: Ed. UFJF, 2003.

BISPO, Laudilene Macedo. Inovação na Gestão Pública Municipal no Litoral Sul da Bahia: Análise do programa de extensão AGIR-LS da Universidade Estadual de Santa Cruz. Dissertação de Mestrado. PROFENITI. Ilhéus-BA : UESC, 2019.

BISPO, Laudilene Macedo; ESTIVAL, Katianny S. Gomes; SANTOS, Raimundo Bonfim dos. Guia prático para Implantação de Fóruns de Gestores Municipais. PROFENITI. Ilhéus-BA: UESC. 2019.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. O que é a participação. 8ª Ed. São Paulo: Ed. Autores associados, 1996.

DOUGLAS, Mary. Como as instituições pensam. São Paulo: Ed. Edusp, 2007.

FRIGOTO, Gaudêncio. A interdisciplinaridade como necessidade e como problema nas ciências sociais. In: CIAVATA, Maria (org.). Gaudêncio Frigotto um intelectual crítico nos pequenos e nos grandes embates. Belo Horizonte - MG: Ed. Autêntica, 2012.

GRAMSCI, Antônio. Obras escolhidas. São Paulo. Ed. Martins Fontes, 1978.

HARDIN, Russel. Collective action Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1991.

MENDONÇA, Erico Toledo de; COTTA, Rosângela Minardi Mitre; LELIS, Vicente de Paula; CARVALHO, Paulo Marcondes. Paradigmas e tendências do ensino universitário: a metodologia; da pesquisa-ação como estratégia de formação docente. Scielo - Brasil. Interface. São Paulo - SP: UNESP.

OLSON, Mancur. A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria de grupos sociais. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 2015.

SANTOS, Raimundo Bonfim dos. Participação em cooperativas e associações: o porquê das pessoas se filiarem. Ilhéus-BA: Ed. Editus, 2016.

THIOLLENT, Michel. Pesquisa - ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIPP, David. Pesquisa - ação: uma introdução metodológica. Educ. Pesqui. 31 (3).Dez, 2005. <https://doi.org/10.11360/2005.31.3>.