

Participação juvenil e formação em gestão social: práticas e aprendizagens no Comitê de Juventude do Território Mato Grande (Rio Grande do Norte)

Denys Daniel da Silva
Bruno Luan Dantas Cardoso
Washington Jose de Souza
Juarez de Paiva Azevedo

Resumo

O texto tem como objeto de estudo o Comitê de Juventude do Território do Mato Grande, no estado do Rio Grande do Norte/Brasil. Objetiva compreender práticas e aprendizagens juvenis de gestão social tomando como base experiências dos coordenadores do Comitê de Juventude do Fórum de Desenvolvimento do Mato Grande. A análise dos dados, coletados por meio de entrevista semiestrutura, ocorre à luz do construto teórico de gestão social de Cançado (2011). O conteúdo textual oriundo das entrevistas foi submetido à análise textual lexicográfica, com auxílio do *software Interface de R pour Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq). Os principais resultados apontam para a presença de atributos de gestão social como democracia deliberativa, intersubjetividade e dialogicidade mediados por comunidades de prática. Em meio a formações sociopolíticas e processos decisórios colegiados, os coordenadores do Comitê revelam interesse bem compreendido da função que desempenham e indicam a presença de interorganizações, quando abordam parcerias estabelecidas com instituições como a UFRN.

Palavras-chave: juventude; Gestão social; Participação social; Território do Mato Grande; Política de desenvolvimento territorial.

Resumen

El texto tiene como objeto de estudio el Comité de Juventud del Territorio del Mato Grande, en el estado de Rio Grande do Norte/Brasil. Objetiva comprender prácticas y aprendizajes juveniles de gestión social tomando como base experiencias de los coordinadores del Comité de Juventud del Foro de Desarrollo del Mato Grande. El análisis de los datos, recogidos por medio de entrevista semiestructura, ocurre a la luz del constructo teórico de gestión social de Cançado (2011). El contenido textual proveniente de las entrevistas fue sometido al análisis textual lexicográfico, con ayuda del software *Interface de R pour Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq). Los principales resultados apuntan la presencia de atributos de gestión social como democracia deliberativa, intersubjetividad y dialogicidad mediados por comunidades de práctica. En medio de formaciones sociopolíticas y procesos decisorios colegiados, los coordinadores del Comité revelan interés bien comprendido de la función que desempeñan e indican la presencia de interorganizaciones, cuando abordan alianzas establecidas con instituciones como la UFRN.

Palabras-clave: juventud; Gestión social; Participación social; Territorio del Mato Grande; Política de desarrollo territorial.

Abstract

The text has as object of study the Youth Committee of the Territory of Mato Grande, in the state of Rio Grande do Norte / Brazil. It aims to understand youth social practices and learning based on the experiences of the coordinators of the Youth Committee of the Mato Grande Development Forum. Data analysis, collected through a semi-structured interview, takes place by Cançado's theoretical social management construct (2011). The textual content produced from the interviews was submitted to the lexicographic textual analysis, with the aid of Interface software of R for Analyzes Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (Iramuteq). The main results pointed out to the presence of social management attributes such as deliberative democracy, intersubjectivity and dialogicity mediated by communities of practice. In the midst of sociopolitical formations and collegial decision-making processes, the Committee's coordinators reveal a well-understood interest in the role they play and indicate the presence of interorganizations when they address established partnerships with institutions like the UFRN.

Keywords: Youth; Social management; Social participation; Territory of Mato Grande; Territorial development policy.

1. Introdução

Este texto aborda, à luz de elementos de gestão social, a organização juvenil como componente da política brasileira de desenvolvimento territorial e esfera de relações de poder. Toma como base empírica o *Território do Mato Grande*, no estado do Rio Grande do Norte, cuja constituição como território tem origem vinculada à atuação do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Com a missão de pautar o desenvolvimento sustentável no meio rural brasileiro, pela via do fomento à agricultura familiar, o Governo Federal estruturou, em 2008, o Programa Territórios da Cidadania (goo.gl/yUEK1D) como ação de universalização de iniciativas públicas de superação da pobreza e desigualdades sociais no meio rural, de inclusão produtiva de populações pobres, de planejamento e integração de políticas públicas e de ampliação da participação social na gestão das políticas públicas.

Frente a mudanças ocorridas no Brasil no âmbito da política pública para jovens, a partir das ações públicas de caráter territorial, este artigo, à luz de elementos de gestão social, objetiva compreender práticas e aprendizagens juvenis de gestão social tomando como base experiências dos coordenadores do Comitê de Juventude do Fórum de Desenvolvimento do Mato Grande. Revela, secundariamente, desempenhos juvenis em

espaço coletivo de gestão de políticas públicas e de formação, participação e tomada de decisões colegiadas.

O *Comitê de Juventude*, como célula do colegiado territorial – denominado *Fórum de Desenvolvimento do Mato Grande* (Fomag) – tem o propósito de promover a inserção de jovens em discussões de políticas públicas e em arenas de participação e controle social que extrapolam a dimensão municipal/territorial e alcançam as esferas estadual e nacional. Tal comitê, composto pela livre participação e engajamento de jovens de cidades do *Território do Mato Grande*, é coordenado por quatro jovens/lideranças escolhidos em assembleia. A função básica da coordenação é articular as ações do comitê, discutir e pautar atividades de interesse da juventude.

No Brasil, as demandas juvenis entraram apenas recentemente na agenda das políticas públicas. Desde 2005, com a institucionalização da Política Nacional de Juventude (PNJ), foram alcançados avanços importantes como o aumento do número de jovens no ensino superior, a retirada de milhões da condição de miséria e pobreza e a criação de mecanismos de participação social, a exemplo dos conselhos e das conferências nacionais. Com a mobilização ocorrida a partir de 2005, demandas específicas da juventude foram inseridas na Constituição Federal, por meio da emenda constitucional nº 65, de 13 de julho de 2010 (disponível em goo.gl/65GtUh).

A partir de 2003 o então Ministério do Desenvolvimento Agrária (MDA) adotou o conceito de território na gestão governamental de espaços rurais e reformulou sua estrutura administrativa com a criação da Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT). Para fins de efetivação das políticas de desenvolvimento rural foram, então, preliminarmente criados os *territórios da cidadania* nos vários estados do País com a Mato Grande integrando o conjunto dos três territórios criados no Rio Grande do Norte. Como forma de auxiliar o alcance dos resultados do Programa e promover coesão social, por meio de parcerias entre governo-sociedade civil, a política territorial constituiu o espaço do colegiado territorial, instituição que reúne organizações da sociedade civil e poder público no papel de elaborar e aprimorar o Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável – PTDRS e promover e integrar a gestão pública e conselhos territoriais na execução e no controle das políticas públicas (CARDOSO, 2012).

O Território do Mato Grande não integra a divisão administrativa oficial do Governo do estado do Rio Grande do Norte. *Mato Grande* é uma identidade regional reconhecida por habitantes de dezesseis municípios, constituindo-se, assim, exemplo prático do conceito de território. O índice de desenvolvimento humano entre os municípios varia entre 0,555 e 0,616, constituindo-se o Mato Grande em território com mais baixo desempenho na média dos municípios do Rio Grande do Norte – estado brasileiro com 0,763 IDHM de acordo com o Censo Demográfico de 2010 (IBGE, 2010).

Os territórios e respectivos colegiados territoriais são espaços heterogêneos “(...) *de formulação e gestão de políticas públicas onde estão presentes as disputas de interesses, os conflitos, a coesão social e a inclusão de novos sujeitos*” (FILIPPI, 2008, p.11). Território é espaço político e, por essa razão, na obra *Por uma geografia do poder*, Raffestin (1986) o trata-o como espaço onde se projetam trabalho, energia e informação, e que, por consequência, revela relações de poder. De modo similar, Saquet imprime viés político à noção de território ao afirmar que ele “é produzido espaço-temporalmente pelas relações de poder engendradas por um determinado grupo social. Dessa forma, pode ser temporário ou permanente e se efetiva em diferentes escalas [...]” (SAQUET apud BORDO et al., 2012, p.5).

O segmento da agricultura familiar, desde a adoção dos instrumentos de política pública territorial, com ênfase na promoção do desenvolvimento rural sustentável pela via da ação pública governamental e não governamental, avançou no Brasil em termos de organização sociopolítica e de conquistas econômicas, o que contou com a cooperação de instituições de ensino superior públicas e de organizações sociais, solidárias e de controle social. Para fomentar a participação dos diversos segmentos da sociedade civil e a coesão social, o colegiado territorial do Mato Grande constituiu células de articulação e gestão de demandas específicas, dentre as quais, a de juventude, de educação e de produção.

No cumprimento do intento aqui proposto, de revelar práticas e aprendizagens juvenis em espaço de gestão colegiada de políticas públicas, após esta introdução o presente artigo traz uma discussão em torno de elementos de gestão social para, na sequência, abordar o modo como foi desenvolvida a pesquisa que o origina. Seguem-se,

então, a análise dos dados coletados e as conclusões do estudo, incluindo indicações para pesquisas futuras.

2. A gestão social como processo dialógico de tomada de decisão

A Política Nacional de Juventude no Brasil incrementou a criação de órgãos, fóruns e conselhos específicos em municípios, territórios e estados, e, em nível nacional. Conduziu o Congresso Nacional à institucionalização de um marco legal com a aprovação do Estatuto da Juventude – Lei 12.852 de 5 de agosto de 2013 (disponível em goo.gl/bDiCWs) – que dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude - SINAJUVE. Dentre os princípios, arrolados na referida Lei, destacam-se a promoção da autonomia, a emancipação política e a valorização e promoção da participação social e política. São, portanto, elementos do domínio da gestão social, uma vez centrados na organização da sociedade civil para participação e controle de política pública.

Boghossian (2009, p. 412) defende que espaços juvenis de debate se constituem mecanismos de política emancipatória, pois,

A participação dos jovens na elaboração e implementação de projetos, programas e políticas que os afetam tem figurado cada vez mais no discurso dos diversos setores sociais que estabelecem como foco de atenção a juventude, como as organizações internacionais, os governos, as universidades e as entidades da sociedade civil. Percebe-se, nesse contexto, a grande diversidade de propostas direcionadas a “estimular a participação juvenil” e a abertura de espaços para essa participação, desenhando-se o desafio de problematizar seus objetivos e estratégias, seus avanços e principais entraves.

Tem-se pautado, assim, participação, crescimento de arenas públicas e espaços em que a sociedade civil assume o posto de protagonista no controle, na discussão e na tomada de decisão quanto à elaboração e implementação de políticas públicas. Todavia, Dagnino (2004) alerta para o fato de que os espaços de participação estão sendo atingidos por um fenômeno perverso, qual seja, "o encolhimento do Estado", que implica em transferências de atribuições e responsabilidades governamentais para a sociedade civil. A autora trata de transferências de atribuições e responsabilidades do Estado para a sociedade civil, o que é fato inquestionável. Em contraposição, todavia,

surgem espaços de participação e engajamento político que permitem questionar: *que projetos e possibilidades surgem ou são fortalecidos nesses espaços públicos de participação?* Nesse sentido, Milani (2008, p. 554) alega que

a participação social, também conhecida como dos cidadãos, popular, democrática, comunitária, entre os muitos termos atualmente utilizados para referir-se à prática de inclusão dos cidadãos e das OSCs no processo decisório de algumas políticas públicas, foi erigida em princípio político-administrativo. Fomentar a participação dos diferentes atores sociais em sentido abrangente e criar uma rede que informe, elabore, implemente e avalie as decisões políticas tornou-se o paradigma de inúmeros projetos de desenvolvimento local (auto)qualificados de inovadores e de políticas públicas locais (auto)consideradas progressistas.

Tal reflexão provoca a necessidade de se discutir o entendimento acerca da participação, tema que ganha relevância quando se trata do segmento juvenil. Nesse sentido, Teixeira (2001) compreende participação por vários ângulos, incluindo uma dimensão pedagógica advinda de possibilidades de processos de formação e troca de experiências que, por sua vez, se tornam ingredientes a uma educação emancipatória, política, que desencadeia cidadania. Emancipação é componente finalístico do modelo de gestão social reportado neste texto.

Ao contemplar um conjunto de valores e práticas em que a ação gerencial se desenvolve por meio de decisões negociadas entre sujeitos, perdendo, portanto, o caráter burocrático e tecnocrático, o domínio da gestão social privilegia relações diretas entre a tomada de decisões, a ação administrativa e a participação dos interessados mediante processos horizontais, não hierarquizados. Trata-se, portanto, da construção de espaços caracterizados por interação social e aprendizagem coletiva, contínua e aberta, tanto na concepção quanto na execução e no controle de ações organizacionais destinadas ao preenchimento de necessidades de um coletivo, respeitados ideais de relação positiva do sujeito com o(s) outro(s) e deste com o ambiente, com a vida integral. Assim, a gestão social extrapola dimensões e interesses meramente econômicos, de natureza mercantil e monetária e ganha, entre autores nacionais, atributos de processo específico de tomada de decisão.

Gestão social é definida “como o 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-governamental). (TENÓRIO, 2009, p. 3). O conceito de gestão social assume, nesta perspectiva, que o mercado é apenas um dos enclaves da sociedade, da totalidade, e que os processos decisórios não se dão exclusivamente pela ótica da competição, do mercado, tal como se comporta no sistema socioeconômico capitalista. Ao contrário, a gestão social ocorre “por meio de cursos de ação compreensivos, voltados para o bem-comum e para o bem-viver. Nada utópico, afirma Tenório (2009, p. 4), se atuarmos razoavelmente com princípios republicanos.

Na qualidade de processo, a gestão social é, para MENDONÇA, GONÇALVES-DIAS e JUNQUEIRA, 2012, p. 1405) “ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividade” e adota problemáticas sociais e ambientais que demandam visão intersetorial e interorganizacional além de articulação e fortalecimento democrático com múltiplos atores que compartilham interesses, visões e ações dentro de dado território. Os autores explicam a gestão social com base no diálogo entre sujeitos interessados em determinada causa a partir da constituição, formal ou informal, e da gestão coletiva de organizações da sociedade civil, do chamado terceiro setor. Trata-se, portanto, de um conjunto de ações, ou seja, um processo de tomada de decisões, que inclui desde o estudo e a compreensão coletiva de um problema até a definição e implementação de respostas extraídas a partir da mediação de interesses dos interessados.

A gestão social, orientada para e pelo desenvolvimento é, no entendimento de Fisher (2012, p. 115) “uma forma de poder ancorada territorialmente”. Todavia, a construção social do desenvolvimento local é forjada por interorganizações que refletem interesses plurais de instituições. Governo local, empresas e organizações sociais se articulam dentro de uma trama singular de interesses, criando modelos de ações coletivas, traduzidos em desenhos organizativos complexos em que o poder flui conforme a verticalização ou horizontalização das relações, guardadas as contradições e jogos de interesse dos atores. Uma vez operada por várias organizações, que se articulam “em uma trama singular de interesses” e criam modelos e desenhos organizativos complexos nos quais fluem relações de poder (verticais ou horizontais), a gestão social se apresenta mais apropriadamente como processo de tomada de decisão.

Ao acatar essas e interpretações análogas no Brasil, Cançado (2011) identificou onze categorias que, em síntese, atribuem ao processo de gestão social a seguinte configuração: 1) como categoria fundante da gestão social, o *Interesse bem compreendido* abriga duas subcategorias – solidariedade e sustentabilidade; 2) na qualidade de categoria-meio, a *Esfera pública* intermedia processos de gestão social sob critérios de comunidades de prática, democracia deliberativa, dialogicidade, interorganizações, intersubjetividade e racionalidade. 3) como categoria-fim, a *Emancipação* sintetiza o objetivo central do processo de gestão social retroalimentando ações futuras. Assim, a gestão social, como processo, se configura desta forma: interesse bem compreendido, esfera pública e emancipação.

Tal esquema torna pertinente o entendimento de que o processo de gestão social envolve uma sequência teleológica de três fases sintetizada nas seguintes questões: O que se pretende fazer? (Motivo) – Como fazer? (Meio) – O que se pretende alcançar? (Efeito). Na qualidade de ponto de partida, e como componente desencadeador do processo de gestão social, a questão “O que se pretende fazer? ”, exige, do coletivo envolvido, uma motivação, ou seja, a definição de uma finalidade orientada pelo *interesse bem compreendido*, pelos pressupostos de ação solidária e sustentável.

Orientado pela questão “Como fazer? ”, o segundo momento do processo de gestão social demanda a definição de procedimentos em torno do modo como a ação pretendida se desencadeará. Nesse ponto, o coletivo deve definir o modo de atuação na *Esfera pública* para que se alcance o intento pretendido, ou seja, devem os interessados eleger artifícios que admitam a manifestação de comunidades de prática, democracia deliberativa, diálogo entre os pares, aproximação entre diferentes organizações com interesse na causa, intersubjetividade, entendida como comunicação de consciências individuais e processada com base na reciprocidade, e racionalidade, ou seja, capacidade do coletivo em agir de modo sensato, analisando fatos e razões. Neste quesito, é válido lembrar que a racionalidade, no domínio da gestão social, aparece sob predominância de conteúdo substantivo, e, portanto, trata-se de racionalidade substantiva, alicerçada em padrões éticos que permitem ao indivíduo julgar e mensurar determinados acontecimentos empíricos, representando, assim, a capacidade do homem de agir com base em valores, em padrões éticos, e, não, de modo interesseiro, pelo cálculo, por afeto ou por tradição (WEBER, 1994).

Emancipação é, na sequência do processo arquitetado por Cançado (2011), o ponto de chegada da gestão social, apreendida como capacidade manifesta de dado coletivo para o exercício da gestão autônoma do espaço comum, por meio de esforços destinados à obtenção de direitos e igualdade. Emancipação pode ser entendida como a capacidade do homem de, a partir da reflexão, perceber contradições no contexto social, recompondo-se como sujeito autônomo mediante o exercício de pensar criticamente sua própria condição, orientado por *práxis* que conduza a processos de transformação e a relações entre indivíduos de forma humanitária, ou seja, pela via de uma busca permanente por mais humanidade, conforme defende Zitkoski (2008). A tomada de decisões e a ação administrativa no campo da gestão social ocorrem, pois, a partir de propósitos autonomamente definidos por coletivos da sociedade civil, que, por meio de intervenções na esfera pública, desenvolvem processos emancipatórios.

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa qualitativa caracteriza-se como oportuna à pesquisa social, uma vez que busca analisar experiências de indivíduos ou grupos, por meio das interações existentes no contexto em que se inserem os indivíduos (GIBBS, 2009). A abordagem utilizada neste estudo é a qualitativa, pois busca compreender “a realidade social como construção e atribuição social de significados” (FLICK, KARDORFF e STEINKE, *apud* GÜNTHER, p.202, 2006). Quanto aos fins, este estudo é descritivo pois busca expor características de determinado grupo, a partir da obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos para a compreensão do fenômeno, segundo a perspectiva dos sujeitos envolvidos (VERGARA, 2011; GODOY, 1995).

Para Flick (2009), as narrativas em estudos sociais devem definir limites locais, temporais e situacionais. Dessa forma, esta pesquisa se propôs a estudar o Comitê de Juventude do Mato Grande, a partir de sua coordenação, composta por quatro indivíduos. Os dados utilizados foram coletados no mês de abril por meio de entrevista semiestruturada aplicadas *in loco* (local de moradia dos sujeitos da pesquisa) realizadas com os coordenadores do Comitê. A entrevista contou com nove perguntas relacionadas à atuação do Comitê e sua função, processo de tomada de decisão, formação, aprendizado dos coordenadores, entraves e conquistas.

O conteúdo textual oriundo das entrevistas foi submetido à análise textual lexicográfica, com auxílio do *software Interface de R pour Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq). Trata-se de *software* livre desenvolvido em correspondência com o *Open source* e licenciado por GNU GPL (v2). O Iramuteq permite fazer análises estatísticas em *corpus* textuais e tabelas indivíduos/palavras categorizando dados de textos a partir da avaliação da semelhança de vocabulários, de modo a subsidiar a compreensão do ambiente de sentido das palavras e, portanto, indicar elementos das representações referentes ao objeto estudado. O Iramuteq ancora-se no *software* R: www.r-project.org e na linguagem *pytho*: www.python.org (CAMARGO, 2013).

Foram utilizadas, como base à narrativa dos resultados a seguir apresentada, a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a análise de similitudes. Cada texto (n=04) foi classificado por variáveis de interesse do estudo em estrutura similar, com base nas questões previamente elaboradas. Foi estabelecido, como critério de elegibilidade dos elementos em suas respectivas classes, frequência maior que o dobro da média de ocorrências no *corpus* (n=8) e associação com a classe orientada pelo valor de qui-quadrado igual ou superior a 3,90, mediante cálculo de grau de liberdade 1 e significância de 95%.

A análise do *corpus* procedente da transcrição das 4 entrevistas semiestruturadas denotou 3.643 ocorrências de palavras, apresentadas em 848 formas distintas, com a frequência média de 4 palavras para cada forma. Foi então empregado o critério de ponto de corte, para a inclusão dos elementos no dendograma, o dobro da frequência média, neste caso, com (n=8). O Iramuteq tratou o total do conteúdo das quatro entrevistas como *corpus*. O *corpus* representa, então, o conjunto de textos analisados. Para efetivar a análise lexical de textos com respostas curtas, a exemplo do caso em pauta, o *software* realiza cortes a cada 40 caracteres, correspondendo, posteriormente, aos segmentos de texto analisados (CAMARGO, 2013).

As classes são geradas pelo *software* a partir da análise de semelhanças entre os vocábulos e de análise multivariada com as variáveis de interesse. A definição de cada classe gerada requer reflexão teórica acerca dos conteúdos contidos no *corpus* e ocorre por julgamento do pesquisador (acumulo teórico do pesquisador), sendo necessária a recuperação de textos em que os vocábulos típicos são utilizados pelos sujeitos da

pesquisa. Desse modo, o processo de interpretação, análise e sistematização dos dados deve ter base em literatura pertinente a cada caso, o que, aqui, ocorre à luz de elementos da *gestão social*.

4. Aprendizagens e práticas de gestão social no Comitê de Juventude do Território do Mato Grande (Rio Grande do Norte/Brasil)

A pesquisa analisou o Comitê de Juventude do Território do Mato Grande, no estado do Rio Grande do Norte. O exercício interpretativo constou da qualificação da gestão social tomando como base a presença dos atributos democracia deliberativa, intersubjetividade, dialogicidade, comunidades de prática, interorganizações e sustentabilidade. De modo a compreender o início da trajetória das lideranças juvenis no Comitê, a entrevista, preliminarmente, buscou identificar como se deu a aproximação dos entrevistados com tal espaço público.

Quatro organizações aproximaram os líderes do Comitê: a) Conferência Territorial de Juventude do Mato Grande, b) Fórum de Desenvolvimento Territorial do Mato Grande (FOMAG) e c) Organização de Aprendizagens e Saberes em Iniciativas Solidárias e Estudos do Terceiro Setor (Oasis) e d) Laboratório Rural (Labrural), estes últimos, grupos acadêmicos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Por meio da realização da II Conferência Territorial de Juventude do Mato Grande, realizada em 2015, os entrevistados J2 e J3 conheceram o Comitê, sendo então convidados, por uma das articuladoras da Conferência, a participar.

O informante J4 já participava de uma associação e frequentava as reuniões do colegiado territorial – o Fórum de Desenvolvimento do Mato Grande (Fomag). Foi, então, em uma das reuniões regulares do Fomag, que tomou conhecimento do Comitê de Juventude e decidiu participar. J1, por sua vez, foi convidado a participar do Comitê pela Oasis/UFRN, incubadora e grupo de pesquisa que executa, no Território, um projeto de *Intervivência Universitária*.

Alegam os entrevistados que, ao participarem de reunião do Comitê pela primeira vez, constataram que a coordenação estava desestruturada, uma vez que os coordenadores com mandatos vigentes se encontravam envolvidos no processo eleitoral

municipal do ano de 2016 e não vinham atuando na mobilização juvenil. Conforme afirma J4,

A coordenação contava com alguns jovens que se afastaram e que tiveram uma participação muito ampla na política eleitoral; eles se afastaram e houve uma necessidade de compor uma nova coordenação para poder dar seguimento às atividades do Comitê.

Frente à necessidade de recompor a coordenação, os jovens foram convidados a recompor a equipe de coordenação, mediante aprovação em assembleia geral conforme ilustram as falas a seguir:

A minha entrada foi assim: fomos convidados para estar lá representando. Também teve uma assembleia para aprovar se eu podia, se eu não podia e tal; exatamente, para compor a coordenação. (J1)

Todo mundo concordou: eu, J1, J4 e J3, e fomos eleitos por indicação; por querer também, e, pelo voto da galera. (J2)

A tomada de decisão, sob tal formato, ilustra participação em processo democrático, com aprovação da coordenação pelos interessados. O Comitê evidencia, assim, a presença de *democracia deliberativa* que, segundo Cançado (2011), é parte importante no processo decisório da gestão social, uma vez que as decisões têm efeito prático no funcionamento e em encaminhamentos. Mediante decisões coletivas, os líderes atestam a presença de entendimento, acordos, acertos internos, e, não, negociação ou barganha, o que atribuiria ao espaço coletivo sentido utilitarista.

Os entrevistados registram que todas as decisões surgem da assembleia geral, instância máxima do Comitê. As propostas são organizadas pela coordenação e levadas para validação de todos, observadas as opiniões dos participantes em debates livres:

O grupo elabora as propostas, e aí, é analisada cada proposta e aprovada com todo o Comitê, não apenas pela coordenação; mas, é na assembleia, onde estão todos os participantes do Comitê, que todos participam; a aprovação é igual, todo mundo é igual. (J1)

Do meu ponto de vista é todo mundo igual. Não é porque a gente é coordenação que eu tenho direito de falar, que eu tenho direito de decidir, ou, só porque sou coordenação. Porque não é só a coordenação no Comitê; o Comitê é um grupo todo. (J2)

A natureza da tomada de decisão, a partir dos relatos, igualmente revela a presença de outro atributo de gestão social, qual seja, a *dialogicidade*, tomada como “capacidade de se comunicar e, por consequência, se entender com outras pessoas” (CANÇADO, 2011, p.183). Na realização das reuniões de planejamento das oficinas, os temas indicados para os momentos de formação são igualmente debatidos pelos jovens e passam por aprovação do Comitê. Os entrevistados relatam que, no planejamento de formações/oficinas, os participantes validam as escolhas, baseadas na necessidade de formação dos jovens de todo o Território e em desafios correntes, a exemplo do respeito à diversidade e da tolerância religiosa:

A questão da diversidade não é só racial. No Comitê temos representantes de comunidade indígena, temos comunidades quilombolas. Então, essa questão da diversidade debatemos muito; e, também, a respeito da própria religião. Dentro do Comitê temos jovens crentes, católicos, umbandistas e assim vai. Tentamos trabalhar todos no mesmo patamar, respeitando a individualidade do outro. (J1)

Reside, neste ponto, outro atributo da gestão social, qual seja, a *intersubjetividade*. A prática organizativa da coordenação do Comitê contempla o planejamento de oficinas e diálogos permanentes. Por essa razão, os entrevistados reconhecem que a experiência de coordenador os ajuda no autodesenvolvimento, uma qualidade originária da prática de gestão social. No âmbito pessoal, argumentam, tornaram-se jovens mais responsáveis, proativos, com maior capacidade de expressão. No âmbito coletivo, afirmam ser *mais cidadãos*, com maior capacidade de mobilização e respeito ao outro. O Quadro 1 sintetiza capacidades adquiridas e efeitos de aprendizagens no cotidiano.

Quadro 1 – Capacidades adquiridas e efeitos práticos de aprendizagens nos municípios segundo os líderes da Coordenação do Comitê de Juventude do Território do Mato Grande - 2017

Informante	Capacidade desenvolvida	Como se efetiva no município
J1	Cidadania	Repasa tudo que aprendeu a outros jovens da escola e igreja.
	Proatividade	

J2	Responsabilidade	Planeja projetos que beneficiem os jovens do município.
J3	Respeito	Mobiliza jovens da escola para participarem do Comitê e outros espaços coletivos.
	Mobilização	
J4	Respeito	Aplica as habilidades e os conhecimentos que adquire na comunidade e na associação que integra.
	Convivência com o outro	
	Expressão	

Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

Os encontros realizados pelo Comitê seguem esquema pré-definido, com um momento pela manhã e outro à tarde, sempre em sábado ou domingo, de modo que nenhum jovem tenha prejuízo em suas atividades escolares. O encontro inicia com café da manhã, apresentação dos participantes, apresentação da pauta e das decisões do encontro passado, finalizando a manhã com uma palestra, normalmente realizada por alguma entidade parceira do Comitê. No período da tarde são realizadas oficinas simultâneas, a partir de temas definidos pelos próprios jovens, com discussão coletiva dos conteúdos pautados nas oficinas.

Além da *dialogicidade* e da *intersubjetividade*, apontadas anteriormente, está presente o atributo *comunidades de prática*, derivado das oficinas formativas. Schommer e França Filho (2006, p.66) definem comunidades de prática como “grupos praticantes que compartilham objetivos e desafios, interagem regularmente, aprendem pelos outros e com os outros, e desenvolvem habilidades para lidar com tais desafios e atingir seus objetivos”. Por se tratar de espaço composto majoritariamente por jovens, é necessário destacar o caráter formativo que assume o Comitê, isto é, a *comunidade de prática* por ele constituída.

Conduzidas por representantes de entidades parceiras, a exemplo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), as oficinas requerem exposição de conteúdos por parte de profissionais com expertise em dado assunto. Ainda assim, são momentos de aprendizagens protagonizados pelos próprios jovens, que assumem o papel de liderar equipes e fomentar debates. As oficinas ocorrem, assim, mediante fatores que Cançado (2011, p. 184) utiliza para caracterizar *comunidades de prática*, que são:

Espaços nos quais as pessoas se relacionam de maneira dialógica (dialogicidade), onde ensinam-aprendendo (com os outros) e aprendem ensinando (pelos outros), o que pressupõe uma intersubjetividade anterior ao

processo ou construída nele. Nota-se, claramente, a ausência de hierarquia em relação ao saber. O que os une na “comunidade” é o objetivo e não há distinção entre os que aprendem e os que ensinam.

Os jovens compartilham, autonomamente, aprendizagens, mas, reconhecem dependências em relação aos parceiros, que se dividem segundo as contribuições que fornecem ao Comitê. As contribuições acontecem, não apenas pela via do compartilhamento de metodologias e conhecimentos, mas, também, por meio de apoios financeiros:

Somos vinculados ao FOMAG, ao CNPq, ao LabRural, à Oasis. Eles apoiam na metodologia, nas reuniões e financeiramente. (J3)

A gente tem relações com a Oasis/UFRN, LabRural/UFRN; a gente tem relações com a AACC também. Há uma questão de apoio em debate. Algumas vezes é apoio financeiro mesmo e o também Nedet ajuda. (J4)

O Núcleos de Extensão em Desenvolvimento Territorial (Nedets) foram unidades administrativas destinadas à consolidação da abordagem territorial – como estratégia de desenvolvimento sustentável para o Brasil rural – que apoiaram os colegiados territoriais e institucionalidades representativas dos territórios rurais entre 2014 e 2016 (disponível em <http://www.participa.br/profile/nedets>). Foram instalados por meio da *Chamada CNPQ/MDA/SPM-PR Nº 11/2014 - Núcleos de Extensão em Desenvolvimento Territorial* e cada território rural brasileiro foi dotado de uma unidade própria como resultado de parceria firmada entre o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

No caso do Território do Mato Grande, o Nedet foi instalado e gerenciado por equipe da UFRN, considerando que a supracitada Chamada Pública do CNPq selecionou equipes de instituições de ensino superior. É importante destacar que parte significativa do apoio ao Comitê de Juventude advém da UFRN, que, desde 2009, integra o colegiado territorial do Mato Grande (Fomag). A Universidade vem contribuindo para a dinamização do Território, tanto via Fomag quanto por meio de apoios pontuais ao Comitê. Por essa razão, o entrevistado J2 reconhece:

A UFRN está sempre presente, ajudando a gente e isso é muito bom porque estamos tendo um apoio a mais. Já o Fomag e o Nedet são mais de apoios financeiros mesmo e têm um representante articulador.

As relações entre as várias organizações indicam a presença do atributo *interorganizações*. Para Fischer (2002) tal atributo se caracteriza pela aproximação de organizações diferentes por meio de objetivos comuns, ao passo que a atuação em conjunto permite a cooperação para atingimento de dado resultado. Nesse caso, a UFRN e o Fomag, assim como parceiros pontuais, contribuem para o desenvolvimento e o alcance dos objetivos do Comitê. Entretanto, J1 registra o distanciamento do poder público municipal:

As prefeituras, nem todas contribuem [...]. Nosso objetivo no final das oficinas é reunir todo o poder público para a gente realmente poder debater e mostrar tudo aquilo que nós queremos da nossa sociedade [cidades].

O distanciamento das prefeituras dificulta não só o financiamento às atividades do Comitê, mas, também, a qualidade da discussão dos problemas que afetam os jovens e as respostas demandadas. Ainda que as discussões coletivas levem a reflexões em torno das políticas públicas para a juventude ou de projetos que atendam às necessidades dos jovens, os entrevistados relatam a necessidade de legitimação das decisões pelo poder público municipal, por meio do diálogo entre gestores e juventude. Para J3, são poucos os municípios que apoiam o Comitê e, quando há apoio, ocorre exclusivamente pela disponibilização de transporte para garantir participação em reuniões:

Nas pequenas cidades a gente ainda consegue parcerias no transporte. Mas, nas grandes cidades como Ceará-Mirim, a gente não consegue. Nos debates também não há participação [do poder público municipal].

J1 e J2 igualmente apontam entraves, junto ao poder público municipal, para o funcionamento do Comitê:

Apoio das prefeituras não há, pois não tem uma ajuda. Pelo menos a prefeitura daqui é assim: nada de apoio financeiro e de representação [da gestão]. (J2)

Eu acho que o apoio dos prefeitos, o diálogo, é algo que realmente, pelo menos aqui é bem difícil. A gente chega mostrando algumas ideias e não são atendidas [pelos gestores municipais] só pelo fato de sermos jovens. (J1)

Tais depoimentos indicam fragilidades à *sustentabilidade*, outro atributo da gestão social inerente ao modelo aqui pautado. Ainda que fragilizada, resiste o ideal de manutenção da atuação do Comitê. Para Cançado (2011, p.167), a sustentabilidade se refere à “condição de continuidade latente. Sustentável, no sentido de conservar, manter com firmeza, perpetuar”. Os entrevistados demonstram preocupação com a continuidade do Comitê, não só no que se refere ao custeio das atividades, mas, também, quanto à qualidade da formação, da quantidade de jovens participantes e na presença do Comitê em todo o Território do Mato Grande:

Precisamos compor um Comitê de Juventude em cada município para atuar como núcleos. Não só o Comitê, mas, cada município do Mato Grande precisa ter seu núcleo responsável por debater na sua comunidade. (J1)

Que a gente possa a cada dia conquistar mais jovens, até mesmo para ver se a gente tem uma juventude *mais mente aberta*, tanto para políticas de juventude como para políticas públicas mesmo. (J2)

A presença de tais atributos qualitativos é reforçada na Classificação Hierárquica Descendente (CHD) quando processadas as entrevistas no Iramuteq. O software gerou e analisou 93 segmentos de texto, retendo 90,29% do total de informações para elucidação em classes. O dendograma da Figura 1 compreende as cinco classes originadas das partições dos conteúdos das entrevistas. Os vocabulários típicos das classes 1 e 2 sustentam, no modelo teórico aqui empregado, qualidades de “interesse bem compreendido” em suas variáveis solidariedade e sustentabilidade (CANÇADO, 2011).

Vocábulos como fortalecer, mobilizar, respeitar e melhorar na classe 1, e, ajudar, diversidade e participar na classe 2 denotam compreensões a respeito da função do Comitê, de perspectivas e de sustentabilidade e solidariedade que norteiam a atuação juvenil. As classes supracitadas correspondem a 29,03% e 13,98, respectivamente, dos segmentos de texto do *corpus* analisado. Nessas classes, o “interesse bem compreendido” pode ser assim ilustrado:

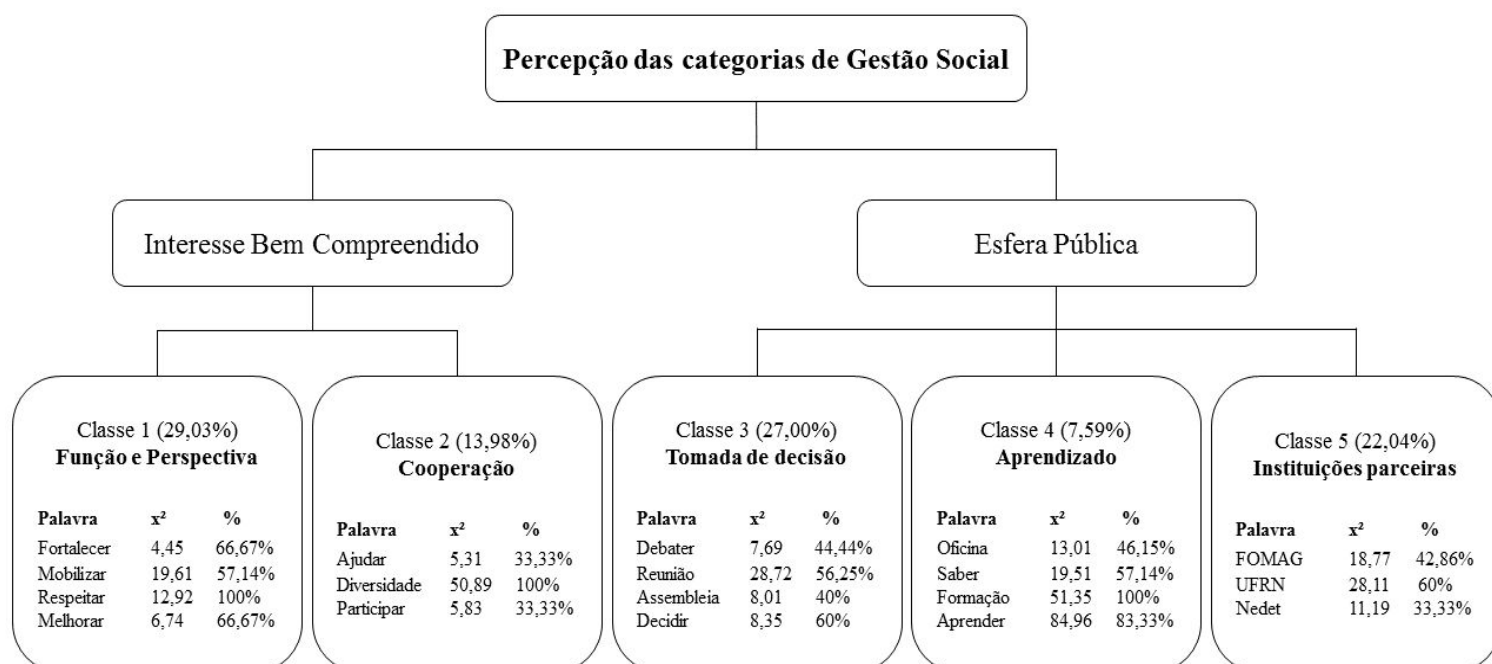
Perspectivas de futuro é a gente querer crescer, é crescer em questões quantitativas; não tão somente quantitativas, mas, também, qualitativas. É querera melhorar os jovens que estão conosco e também trazer outros jovens para nossa rede, para nosso momento, para o comitê, para fortalecer essa juventude do MatoGrande. (J4)

Graças ao comitê que tem se esforçado para isso, para realmente melhorar a sociedade, vemos que o jovem também tem demandas, que é para a sociedade também ajudar o jovem. (J1)

Minha função no comitê de juventude é ajudar a galera. Como nós estamos na coordenadoria temos que fazer esse trabalho. Assim, o que eu foco mais é o que eu estou falando: é a questão da liderança, de mobilizar e falar muito a respeito. Esta é uma coisa que eu exijo muito de todo mundo. (J3)

Complementarmente, as classes 3, 4 e 5, por sua vez, tratam da “esfera pública” em suas variáveis dialogicidade, comunidades de pratica e interorganização (CANÇADO, 2011). As três classes representam, respectivamente, 27,00%, 7,59% e 22,04% dos dados textuais analisados e revelou concepções acerca da tomada de decisão, de aprendizagens dos jovens e de organizações que apoiam as atividades do Comitê. Palavras como debater, assembleia, formação, aprender, Fomag, UFRN e Nedet traduzem a noção de espaço público, via atribuições, deliberações e aprendizagens a partir de relações com outras organizações. Os laços interorganizacionais têm nítida natureza acadêmica, predominantemente.

Figura 1 – Dendograma percepção das categorias da gestão social



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

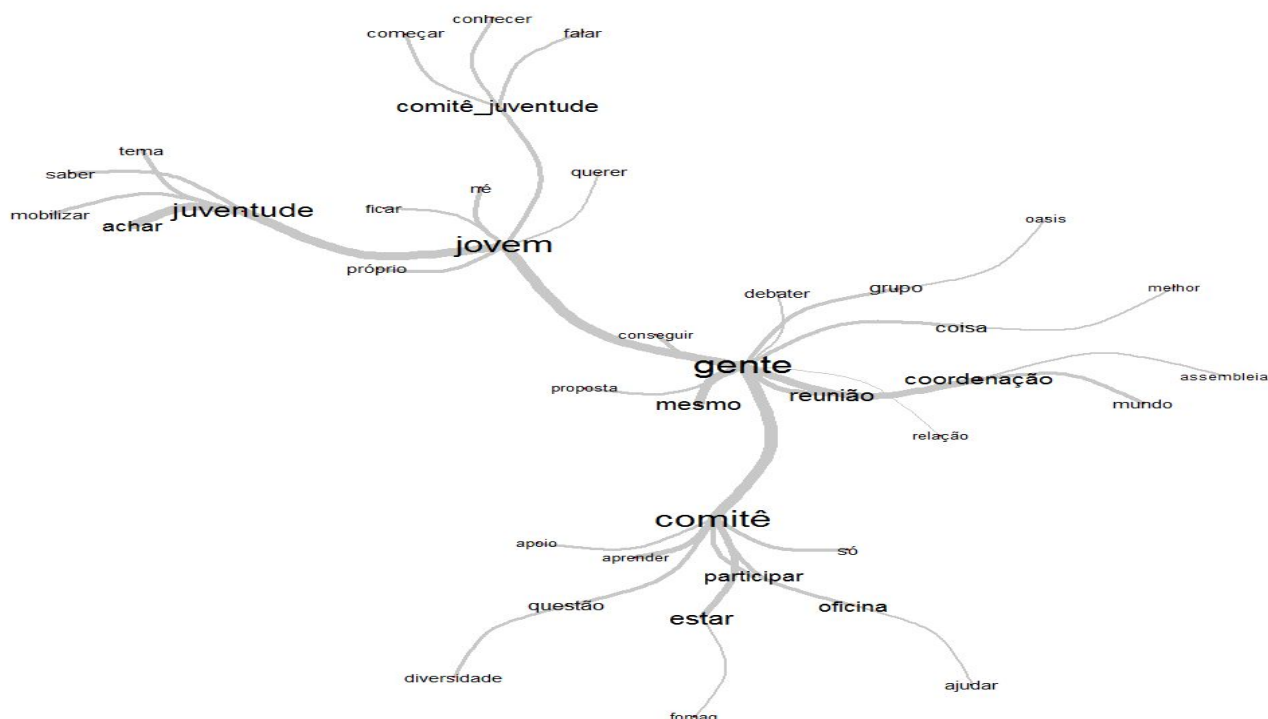
A análise de similitude, outra ferramenta disponibilizada pelo Iramuteq, sintetiza as classes destacadas dando ênfase aos termos *gente*, *jovem*, *comitê*, *juventude* e *comitê de juventude*. A análise organiza a visão geral da coordenação do Comitê acerca do significado que tal espaço tem agregado à vida dos jovens no Território, colocando em realce a indagação: o que os jovens buscam e o que eles encontram no comitê de juventude?

J1, J2, J3 e J4 reforçam a importância da tomada de decisão dialogada, como meio, destacando principalmente as decisões tomadas via assembleias. Revelam buscar debates em torno de temas diversos de interesse da(s) juventude(s):

Dentre os temas mais debatidos, acho que a questão de gênero é bem debatida, além dessa questão de juventude rural e urbana, a questão da diversidade *das juventudes* e a importância da participação nos espaços de formação e discussão. (J2)

Os Conteúdos debatidos no comitê têm de tudo um pouco. Acho que a gente ultimamente fala mesmo, até nas reuniões de coordenadores, sobre a diversidade, que a juventude ela tem uma diversidade muito grande. (J3).

Figura 2 – Similitude das categorias da gestão social



Fonte: dados da pesquisa, 2017.

J1, J2, J3 e J4 encontram, no Comitê de Juventude do Território do Mato Grande, respeito às diferenças, convivência e exercícios de entendimento:

Eu estava conversando ontem para trazeremos as transexuais para o Comitê. A gente fala muito em diversidade, todas as dinâmicas falam sobre diversidade porque tem pessoas que gostam disso e outras daquilo. A gente discute muito essa diversidade e que a gente tem que respeitar as pessoas. Nós temos que aceitar as pessoas e se eu tenho uma proposta e você tem outra a gente tem que colocar tudo em uma só. (J3)

Nossos temas de formação foram tirados das propostas da Conferência de Juventude territorial e também da necessidade das lideranças do Comitê de participarem de grupos de discussão. Mas, tem coisa que foge da mente, por isso, precisamos formar, fortalecer os jovens. (J4)

Eu aprendi, no Comitê, a ter mais responsabilidade, mais paciência, muita paciência. Com o Comitê eu aprendi mais convivência. (J2)

Os coordenadores do Comitê vivenciam relações interinstitucionais:

Nós temos participação com Nedet, Fomag e com o próprio grupo Oasis, e, com o grupo Oasis, uma certa relação com a UFRN. (J1)

Desse modo, mostram-se consonantes com elementos de gestão social, entendida “como o 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. 3). Praticam processo de aprendizagem que Schommer e França Filho (2008) mencionam como “abordagem social da aprendizagem”. Praticam, ainda, processos de realização humana e de produção de conhecimento que dão sustentação a comunidades de prática, a grupos que se reúnem com propósito de troca de experiências e conhecimentos, geração de aprendizagens e domínio de conhecimentos associados a uma prática comum (SOUZA-SILVA E SCHOMMER, 2008),

5. Considerações finais

Ao abordar vivências de gestão social de jovens comprometidos com a política pública de desenvolvimento territorial no Brasil, o presente texto revela a importância que assume a iniciativa de constituição de comitês de juventude como instância dos

colegiados territoriais. Os jovens que assumem a coordenação do Colegiado de Juventude do Território do Mato Grande revelam, neste estudo, práticas e aprendizagens de gestão social originárias de processos de formação sociopolítica e de tomada de decisões colegiadas. Os coordenadores do Comitê revelam interesse bem compreendido da função que desempenham e indicam a presença de interorganizações, quando abordam parcerias estabelecidas com várias instituições, com destaque para a Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Os jovens percebem a ausência do poder público municipal nas discussões que realizam em prol de uma política de juventude e apontam deficiências em termos de apoios financeiros, destacando a ausência de sistemática de disponibilização ou financiamento de transporte para participação nas reuniões. Em meio a conquistas e desafios, revelam sensibilidade para tratar de temas diversos como diversidade, etnia e transexualidade. Destacam apoios que recebem de grupos acadêmicos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e que se revela, nos depoimentos, como a única instituição que possui ação sistemática junto ao Comitê. Outra instituição espontaneamente revelada está diretamente vinculada à política territorial, qual seja, o colegiado territorial (o Fórum de Desenvolvimento do Mato Grande).

O apoio institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), destacado pelos coordenadores – como nos casos da Organização de Aprendizagem e Saberes em Iniciativas Solidárias (Oasis), Laboratório Rural (LabRural) – ao tempo que revela reconhecimento e legitimação das cooperações, aponta, em contraposição, fragilidade. A fragilidade aparece, por exemplo, no momento que as lideranças entrevistadas registram o apoio financeiro do Núcleo de Extensão em Desenvolvimento Territorial (Nedet), unidade acadêmica temporária, constituída e mantida por um grupo acadêmico da UFRN por meio de recursos captados em chamada pública do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Como não houve renovação da chamada desde dezembro de 2016, o Nedet Mato Grande (do mesmo modo que os congêneres em todo o Brasil) não mais existe.

A dimensão interorganizacional, revelada nas falas dos coordenadores, é fato, mas, frente aos conteúdos dos depoimentos dos entrevistados, está centralizada na cooperação com a UFRN. Tal conclusão é ainda mais evidenciada pelas reclamações que os jovens apresentam no tocante à ausência de apoios dos gestores públicos

municipais. De positivo, é nítida a presença de atributos de gestão social como democracia deliberativa, intersubjetividade e dialogicidade mediados por comunidades de prática e interesse bem compreendido. Os líderes reconhecem o papel que assumem perante o segmento juvenil e a relevância do Comitê como instrumento de mobilização e conquista. Está garantida uma oportunidade de formação de lideranças, ainda que sujeita a processos incertos e descontinuidade.

REFERÊNCIAS

BOGHOSSIAN, Cynthia O; MINAYO, Maria C S. Revisão sistemática sobre juventude e participação nos últimos 10 anos. *Saúde e sociedade*, v. 18, n. 3, p. 411-423, 2009.

CARDOSO, Bruno L. D. **Desenvolvimento sustentável: um estudo nos territórios da cidadania do Rio Grande do Norte.** Trabalho de conclusão de curso, 2012.

CAMARGO, BRÍGIDO VIZEU; JUSTO, Ana Maria. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. **Universidade Federal de Santa Catarina [Internet]**, 2013.

DAGNINO, Evelina. Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando. **Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela**, p. 95-110, 2004.

DAGNINO, Evelina. Construção democrática, neoliberalismo e participação: os dilemas da confluência perversa. **Política & Sociedade**, v. 3, n. 5, p. 139-164, 2004.

FLICK, Uwe. Desenho da pesquisa qualitativa. In: **Pesquisa qualitativa**. Artmed, 2009.
RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo, Ática, 1993.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

ROCHA, Maria R. T.; FILIPPI, E. E. **Política para o desenvolvimento dos territórios rurais no Brasil: propostas e fundamentos**. In: VI Seminario Internacional de Desarrollo Rural - Configuraciones de los Territorios Rurales en el Siglo XXI, 2007, Bogotá. Anales del VI Seminario Internacional de Desarrollo Rural.... Bogotá (Colômbia), 2008.

TENÓRIO, F. G. Gestão Social: uma Réplica/Social Management: a Reply. Revista ADM.MADE, ano 9, v.13, n.2, p.1-4, maio/agosto, 2009. Disponível em goo.gl/6UwUhG Gestão Social: notícias sobre o campo de estudos e práticas a partir das interações e debates do VI Enapegs Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 46(5):1391-408, set./out. 2012.

MENDONÇA, Patrícia Maria E.; LOPES FRANCELINO GONÇALVES-DIAS, Sylmara; PRATES JUNQUEIRA, Luciano A. Gestão Social: notícias sobre o campo de estudos e práticas a partir das interações e debates do VI Enapegs. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 5, 2012.

TEIXEIRA, Elenaldo. O local e o global: limites e desafios da participação cidadã. 2001.

MARCHAND, Pascal; RATINAUD, Pierre. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). **Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT**, v. 2012, p. 687-699, 2012.

MILANI, Carlos Roberto Sanchez. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. 1990.