



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PDGS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

**JOÃO MARTINS DE OLIVEIRA NETO**

**GESTÃO DE CONFLITOS NA GOVERNANÇA DE TERRITÓRIOS DE  
IDENTIDADE RURAL E DA CIDADANIA: Uma Possibilidade Prática**

Salvador - BA  
2015

**JOÃO MARTINS DE OLIVEIRA NETO**

**GESTÃO DE CONFLITOS NA GOVERNANÇA DE TERRITÓRIOS DE  
IDENTIDADE RURAL E DA CIDADANIA: Uma Possibilidade Prática**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho (Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia)

Salvador - BA  
2015

Escola de Administração - UFBA

O48 Oliveira Neto, João Martins de.

Gestão de conflitos na governança de territórios de identidade rural e da cidadania: uma possibilidade prática / João Martins de Oliveira Neto. – 2015.

152 f.

Orientador: Prof. Dr. Horário Nelson Hastenreiter Filho.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2015.

1. Governança. 2. Administração de conflitos – Jaquaribe, Rio, Vale (CE). 2. Administração de conflitos – Cariri (CE Microregião). 3. Indicadores sociais – Metodologia. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 338,74

**JOÃO MARTINS DE OLIVEIRA NETO**

**GESTÃO DE CONFLITOS NA GOVERNANÇA DE TERRITÓRIOS DE  
IDENTIDADE RURAL E DA CIDADANIA: uma Possibilidade Prática**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

**Banca Examinadora**

Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Daniele Pereira Canedo

---

Doutor(a) em Cultura e Sociedade pela  
Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil.  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB- BA)

Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Elizabeth Matos Ribeiro

---

Doutor(a) em Ciências Políticas e da Administração pela  
Universidade de Santiago de Compostela, USC, Espanha.  
Universidade Federal da Bahia (UFBA-BA)

Salvador, BA, 28 de maio de 2015.

À Rosélia Mesquita (minha paixão), a Maria Zélia (minha fonte de inspiração, sabedoria e ensino) e a Celeste Martins (minha fortaleza) pelo apoio na minha trajetória do saber.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Horácio, meu orientador, por me conduzir com paciência pelos caminhos do saber crítico. Seus ensinamentos são/foram importantes para eu chegar a conclusão desse trabalho.

A Markus Brose, pelo apoio incondicional na minha pretensão de me tornar mestre. Sua generosidade em partilhar comigo sua sabedoria deu-me asas para explorar os caminhos dos saberes.

A Jeová Torres, irmão querido, que me acolheu e me guiou pelos labirintos das bibliotecas vivas de Salvador.

A Renata Monteiro, pelas suas manifestações de apoio na minha permanência no Mestrado. Sem isso, seria quase que impossível prosseguir até o final da trajetória.

A Ana Cláudia, Ana Cristina, Barreto Júnior e André Rodrigues (equipe Programa CARE PI) pela solidariedade, apoio e profissionalismo que eles me emprestaram para superar as minhas ausências nas horas de decisão sobre o Programa Piauí da CARE Brasil.

A Lívia Barreto, pela gentileza de me assessorar na aplicação e nas vivências da pesquisa no Território Rural Vale do Jaguaribe, Ceará.

A Lis Elizabeth pela gentileza de me apresentar aos técnicos da SDT/MDA. Esse apoio foi decisivo para minha estada e conhecimento no núcleo central da Política de Territorialização.

A Marcelo Fragozo, por me receber e me ensinar um pouco mais sobre a Política de Territorialização desenvolvida na SDT/MDA

"Acreditamos que, se dá para imaginar,  
dá para fazer".  
(GE do Brasil)

OLIVEIRA NETO, J.M. **Gestão de Conflitos na Governança de Territórios de Identidade Rural e da Cidadania**: uma possibilidade prática (Dissertação) Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia. 153fls. Salvador, BA, 2015.

## RESUMO

A gestão de conflitos de processos e de tarefas em dispositivos de governança de territórios ainda é pouco explorada como campo de estudo na gestão social dos territórios. O desafio dessa pesquisa foi acrescentar essa temática no léxico dos gestores sociais dos Núcleos Dirigentes (ND) dos Colegiados Territoriais Rural Vale do Jaguaribe e da Cidadania do Cariri, no Estado do Ceará, como uma oportunidade de qualificar o diálogo e a cooperação exercida na gestão social dos territórios, a partir de sua identificação e gestão processual. Para tanto, se construiu uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) denominada Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios. Essa TGS possibilita ouvir os atores envolvidos na Coordenação dos ND dos Territórios sobre os conflitos de processos e de tarefas de forma participativa para, em seguida, fazer a gestão dos conflitos identificados. Com isso, reconhecemos que os conflitos devem ser abordados de forma direta evitando que os mesmos se tornem destruidores da convivência social organizacional. A metodologia utilizada no estudo empírico foi a Pesquisa-ação aliada a Residência Social como prática vivencial nos territórios pesquisados. Um dos principais resultados obtidos foi perceber que os atores envolvidos até reconhecem ou conceituam conflitos. Contudo, a ausência de uma ferramenta processual para gestão de conflito fragiliza a gestão dos territórios e causa mais conflitos.

**Palavras-chave:** I - Governança. II – Gestão de conflitos. III – Territórios Rural e da Cidadania



OLIVEIRA NETO, J.M. **Gestão de Conflitos na Governança de Territórios de Identidade Rural e da Cidadania: uma possibilidade prática** (Dissertação) Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia. 153fls. Salvador, BA, 2015.

## **ABSTRACT**

The conflict of processes and tasks management in devices of governance of territories is still poorly explored as a field of study in the social management of territories. The challenge of this research was to add this theme in the lexicon of social managers of Directors Nucleos (DN) of Colegiados Territoriais Rural Vale do Jaguaribe and the Cidadania do Cariri, in the state of Ceará, as an opportunity to qualify the dialogue and the cooperation exercised in the social management of territories, from their identification and process management. To do so, build a Social Management Technology (TGS) called Model of Conflict Management for Governance of Territories. This TGS enables hear actors involved in the Coordination of the DN of Territories about the conflict of processes and tasks in a participatory manner for, then, do the management of the identified conflicts. Thus, we recognize that conflicts should be addressed directly preventing them from becoming destructive of the coexistence organizational social. The methodology used in the empirical study was the Research-action combined with Social Housing as a living practice in the surveyed territories. One of the main results obtained was to realize that the actors involved even recognize or conceptualize conflict. However, the absence of a procedural tool for conflict management weakens the management of territories and cause more conflicts.

**Keywords:** I - Governance. II - Conflict management. III - Rural Territories and Citizenship.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Ciclo de Gestão Social.....	36
Figura 2 - Análise estrutural do conflito.....	44
Figura 3 - Estratégia de Pesquisa-ação utilizada na pesquisa.....	51

## **LISTA DE MAPAS**

Mapa 1 - Mapa do Território Vale do Jaguaribe .....	60
Mapa 2 - Mapa do Território do Cariri.....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias de resolução de conflitos Estratégias de resolução de conflitos .....	46
Quadro 2 - Caracterização dos atores entrevistados no território rural vale do Jaguaribe (TRVJ).....	66
Quadro 3 - Caracterização dos atores entrevistados no território da cidadania do cariri (TCC) .....	68
Quadro 4 - Finalidades e papéis das organizações - ND TCC .....	71
Quadro 5 - Finalidades e papéis das organizações - ND TRVJ.....	73
Quadro 6 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TCC.....	84
Quadro 7 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TRVJ .....	85
Quadro 8 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TCC.....	87
Quadro 9 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TRVJ .....	88
Quadro 10 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TCC.....	90
Quadro 11- Conhecimentos sobre conflitos – ND TRVJ .....	91
Quadro 12 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TCC.....	94
Quadro 13- Conhecimentos sobre conflitos – ND TRVJ .....	95
Quadro 14 - Diálogo entre autores e atores .....	97
Quadro 15 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TCC.....	98
Quadro 16 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TRVJ .....	99
Quadro 17- Tratamento da situação de conflito no ND TCC.....	100
Quadro 18 - Tratamento da situação de conflito no ND TRVJ .....	101
Quadro 19 - Tratamento da situação de conflito no ND TCC.....	104
Quadro 20 - Tratamento da situação de conflito no ND TRVJ .....	105
Quadro 21- Tratamento da situação de conflito no ND TCC.....	109
Quadro 22 - Tratamento da situação de conflito no ND TRVJ .....	110
Quadro 23 - Tratamento da situação de conflito no ND TCC: Justificativas.....	114

Quadro 24 - Tratamento da situação de conflito no ND TCC: impactos .....	115
Quadro 25 - Tratamento da situação de conflito no ND TRVJ: justificativas .....	115
Quadro 26 - Tratamento da situação de conflito no ND TRVJ: impactos .....	116
Quadro 27 – Contribuições empíricas ao conceito de conflito pelos atores pesquisados .....	116
Quadro 28 - MGCGT – Modelo de gestão de conflitos em governança de territórios .....	119
Quadro 29 - MGCGT – Partes envolvidas .....	122
Quadro 30- MGCGT – Traços e habilidades das partes envolvidas .....	123
Quadro 31- MGCGT – Posição estratégica das partes .....	125
Quadro 32- MGCGT – Forças em jogo.....	126
Quadro 33- MGCGT – Relação com as partes envolvidas .....	127
Quadro 34 - MGCGT – Relação com os processos.....	128
Quadro 35- MGCGT – Relações interpessoais .....	130
Quadro 36- MGCGT – Segmentos envolvidos .....	131
Quadro 37- MGCGT – Bases estruturais de conflitos.....	132
Quadro 38 – Técnicas de administração de conflitos .....	133
Quadro 39 - MGCGT – Técnicas de gestão .....	134
Quadro 40 - As 10 dimensões do MGCAT .....	136
Quadro 41 - Síntese de aplicação do MGCGT .....	139

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APLs	Arranjos Produtivos Locais
CEPAL	Comissão Econômica para América Latina e Caribe
CIAGS	Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social
COREDES	Conselhos Regionais de Desenvolvimento
COTERCIC	Colegiado do Território da Cidadania do Cariri
ETL	Equipe Técnica Local
FAO	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura
GAL	Grupo de Ação Local
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MEI	Microempreendedor Individual
MGCGT	Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios
ND	Núcleo Dirigente
PAC	Plano de Aceleração do Crescimento
PAL	Plano de Ação Local
PROINF	Programa de Infraestrutura
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONAT	Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais
PPA	Plano Plurianual
PTC	Programa Território da Cidadania
PNMPO	Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PTDRS	Plano Territorial de Desenvolvimento Regional Sustentável
RS	Residência Social
SDT	Secretaria do Desenvolvimento Territorial
SUDAM	Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
TCC	Território da Cidadania do Cariri
TGS	Tecnologia de Gestão Social
TRVJ	Território Rural Vale do Jaguaribe

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO: DO REGIONAL AOS TERRITÓRIOS DE IDENTIDADES RURAIS E DA CIDADANIA NO BRASIL.....	19
2.1	OS TERRITÓRIOS DE DESENVOLVIMENTO RURAIS.....	22
2.2	OS TERRITÓRIOS DA CIDADANIA.....	25
3	GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS.....	31
3.1	CONCEITUANDO GOVERNANÇA.....	32
3.2	DISPOSITIVOS DE GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS.....	34
3.3	O EXERCÍCIO DA GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS.....	36
3.4	COOPERAÇÃO E CONFLITOS NA GOVERNANÇA DOS TERRITÓRIOS: UM DESAFIO (DES) HARMONIOSO?.....	38
4	GESTÃO DE CONFLITOS.....	41
4.1	DEFININDO CONFLITO.....	41
4.2	GESTÃO ESTRUTURAL E DE PROCESSO DO CONFLITO.....	43
4.2.1	Análise estrutural.....	43
4.2.2	Análise de processo.....	45
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
5.1	PESQUISA-AÇÃO.....	50
5.2	RESIDÊNCIA SOCIAL.....	55
5.2.1	Contribuição da fase exploratória.....	57
6	GESTÃO DE CONFLITOS NOS DIPOSITIVOS DE GOVERNANÇA DOS TERRITÓRIOS RURAL VALE DO JAGUARIBE E DA CIDADANIA DO CARIRI, NO ESTADO DO CEARÁ: ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
6.1	FASE DE PESQUISA APROFUNDADA.....	58
6.1.1	Síntese histórico, sócio e espacial dos territórios estudados.....	58
6.1.1.2	<i>Território Rural Vale do Jaguaribe (Ceará)</i> .....	58
6.1.1.3	<i>Território da Cidadania do Cariri (Ceará)</i> .....	60
6.1.2	Identificando os atores participantes da pesquisa empírica.....	62
6.1.3	Os papéis e as finalidades das organizações nos núcleos dirigentes dos dispositivos de governança dos territórios empiricamente pesquisados.....	68
6.1.3.1	<i>Contribuições da fase de pesquisa aprofundada</i> .....	79
6.2	FASE DE AÇÃO.....	80

6.2.1	Significância e abordagem do conflito para os atores/dirigentes dos dispositivos de governança dos territórios empiricamente pesquisados .....	80
6.2.1.1	<i>Definindo conflitos na visão dos agentes do território .....</i>	81
6.2.1.2	<i>Como o tema conflito é tratado nas reuniões dos NDs .....</i>	86
6.2.1.3	<i>Crença na existência de conflitos entre as organizações que compõem os NDs.....</i>	89
6.2.1.4	<i>Tipos de conflitos entre as organizações dos NDs .....</i>	92
6.2.1.5	<i>Motivo de surgimento dos conflitos.....</i>	95
6.2.2	Meios e/ou ferramentas de tratamento da situação de conflitos existentes nos núcleos dirigentes dos dispositivos de governança dos territórios empiricamente pesquisados .....	100
6.2.2.1	<i>Identificando conflitos nos NDs .....</i>	100
6.2.2.2	<i>Ferramentas de identificação de conflitos existentes nos NDs .....</i>	102
6.2.2.3	<i>Aplicação da ferramenta e seu impacto positivo na gestão do ND.....</i>	105
6.2.2.4	<i>Ausência das ferramentas de gestão de conflitos e seu impacto negativo na gestão dos NDs .....</i>	110
6.2.2.5	<i>Contribuições da fase de ação .....</i>	116
6.3	FASE DE AVALIAÇÃO.....	119
6.3.1	Elaboração teórica do Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios (MGCGT), aplicada aos territórios de desenvolvimento no Brasil.....	119
6.3.2	Os 10 componentes da gestão de conflitos .....	121
6.3.2.1	<i>Identificação das partes envolvidas .....</i>	121
6.3.2.2	<i>Traços e habilidades individuais das partes envolvidas .....</i>	122
6.3.2.3	<i>Posições estratégicas das partes envolvidas .....</i>	123
6.3.2.4	<i>As forças em jogo .....</i>	125
6.3.2.5	<i>As Tarefas .....</i>	126
6.3.2.6	<i>Os Processos.....</i>	127
6.3.2.7	<i>As Relações.....</i>	129
6.3.2.8	<i>Os segmentos Intergrupos e/ou Interorganizacionais.....</i>	130
6.3.2.9	<i>As bases estruturais de conflitos .....</i>	131
6.3.2.10	<i>Técnicas de gestão de conflitos .....</i>	132
6.3.3	Como utilizar o quadro modelo de gestão de conflitos em governança .....	135
	de territórios – MGCGT .....	135
6.3.4	Contribuições da fase de avaliação.....	139
7	CONCLUSÃO.....	140
	REFERÊNCIAS .....	144
	APÊNDICES .....	151

# 1 INTRODUÇÃO

A gestão de conflitos de processos e de tarefas nos dispositivos de governança dos Territórios Rural e da Cidadania é o tema central dessa dissertação de mestrado. Optamos por pesquisar e analisar esse tema devido a oportunidade de contribuir com a qualidade da governança dessas novas institucionalidades e sua gestão social a partir de um prisma ainda pouco explorado pelos estudiosos: a gestão de conflitos nos Núcleos Dirigentes dos dispositivos de governança dos territórios de desenvolvimento atuais no Brasil.

Usualmente, o que se encontra na literatura em relação a gestão dessas novas institucionalidades de governança territorial é a ênfase no diálogo e cooperação (ARAÚJO 2010). Segundo Arns(2010), abordar o conflito como atributo de gestão dos territórios ainda é pouco usual. Quando abordado, na maioria das vezes, constrói-se um diagnóstico sem um aprofundamento na intervenção do problema.

Não é nossa intenção desmontar a importância do diálogo e cooperação para governança territorial nas páginas seguintes desse estudo. Contudo, nos aliamos ao pensamento de Hasteinheiter Filho (2013) e Torre (2009/10) para afirmar que a identificação do conflito e sua gestão são essenciais para qualificação do diálogo e cooperação nos dispositivos de governança territoriais estudados. Seguimos também o pensamento de Robbins (2010), quando ele afirma que os conflitos mais destruidores são aqueles que não são enfrentados abertamente e diretamente.

Neste trabalho o conflito não é explorado como um mal organizacional, devendo ser combatido a qualquer custo. Pelo contrário, ele é fonte de inspiração e se bem gerido e incentivado é elemento crucial na promoção de uma gestão social eficiente (MORGAN, 2009; RONDEAU, 2012; ROBBINS, 2010; HALL, 2004; TORRE,2009).

O simples fato de emergir o conflito como atributo relevante para gestão social dos territórios trouxe uma perspectiva inovadora para a proposta dessa dissertação. É sabido o quanto as inovações causam um misto de euforia e perplexidade naqueles que se envolvem no seu desenho e aplicação. Por isso mesmo, alertamos que a inovação aqui proposta é incremental. Não pretendemos causar nenhuma disruptura no processo de gerir, pois, a intenção é acrescentar algo novo ao que alguns estudiosos como Rondeau (2012), Robbins (2010) e Hall (2004) já aportaram aos estudos de conflitos organizacionais desde a década de 1970 até o atual século XXI.

Original, no percurso e ao final, é a apresentação da Tecnologia de Gestão Social (TGS) Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios (MGCGT), uma



ferramenta de identificação do conflito como elemento gerador de valor positivo para as organizações gestoras de territórios. A estrutura do quadro MGCGT foi elaborado tendo como referência a utilização do desenho de cenários em gestão, conforme a obra de Osterwlder e Pigneur (2011) e sustentadas pelas aprendizagens empíricas da pesquisa de campo e pelos estudos realizados sobre conflitos dos autores citados anteriormente. Essa ferramenta foi desenhada para ouvir os sujeitos envolvidos na administração dos territórios de forma participativa.

A partir desse ponto de vista, a questão objetiva respondida por esse estudo, foi: *de que forma a gestão dos conflitos trabalhada pela governança dos Territórios de Desenvolvimento contribui ou inibe uma intervenção mais efetiva nesses territórios?*

Para responder a esse questionamento foram formulados um objetivo geral e cinco específicos, cuja redação expomos a seguir.

*Objetivo Geral:* investigar, a partir da gestão dos conflitos, em que medida a estrutura de governança observada nos Colegiados Territoriais Rurais e da Cidadania do Vale do Jaguaribe e Cariri, no Estado do Ceará, fortalece ou dificulta a sua gestão.

Para fins *específicos*, os *objetivos* definidos são:

- a. Identificar organizações que assumem ou devem assumir papel relevante na administração dos Territórios Rural e da Cidadania;
- b. Confrontar papéis institucionais com papéis efetivamente desempenhados pelas instituições na estrutura de governança dos territórios;
- c. Mapear os tipos e situações de conflitos entre as organizações envolvidas na administração (Núcleo Diretor) dos Territórios Rurais e da Cidadania;
- d. Analisar como as situações de conflitos são tratadas pela estrutura de governança dos Território Rural e da Cidadania;
- e. Propor um Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios Rurais e da Cidadania – MGCGT.

A abordagem metodológica utilizada foi a Pesquisa-ação pelo sua natureza participativa e qualitativa voltada à resolução de uma situação-problema organizacional (THIOLLENT, 1994; 1997; 2009; 2011). Aliada a pesquisa-ação utilizamos a Residência Social (RS) para realizar a vivência e a pesquisa empírica nos respectivos territórios (SCHOMMER e FRANÇA FILHO, 2006).

Esse trabalho esta estruturado em 7 (sete) Capítulos, incluindo essa introdução.

O capítulo 2 discorre sobre a evolução da gestão do desenvolvimento. Partindo do regional e centralizador, realizado por especialistas de diversos órgãos governamentais de

planejamento e institutos de pesquisa. Para se chegar ao desenvolvimento escalar territorial, com políticas públicas territorializadas e com participação da sociedade civil na definição das prioridades regionais.

No capítulo 3 exploramos o conceito de governança e os novos dispositivos de governança surgidos com a implantação dos Territórios da Cidadania. Analisando como a gestão social contribui para o fortalecimento do exercício prático dos diversos atores envolvidos na governança territorial. Para tanto, propormos o uso equânime do diálogo, cooperação & disputas e conflitos como melhora da eficiência do exercício da gestão social.

O capítulo 4 traz os conceitos de conflitos propostas por Rondeau(2012), Robbins (2010), Morgan (2009) e Clegg (2011). Para em seguida definirmos que o foco desse estudos são os conflitos funcionais. Ou seja, aqueles que “apoiam os objetivos do grupo e contribuem para melhorar seu desempenho.” (ROBBINS, 2010, p. 438). Portanto, utilizamos para gestão do conflito a análise estrutural do conflito (RONDEAU, 2012) e a análise de processo (ROBBINS, 2010) como bases para construção da ferramenta MGCGT.

No capítulo 5 estão contidos os procedimentos metodológicos de Pesquisa-ação e Residência Social utilizados nessa pesquisa. Para realizar a análise dos resultados utilizamos o método de análise de conteúdo de grade mista, em que as categorias (caracterização dos participantes; finalidades e papel das organizações; conhecimentos sobre conflitos e tratamento da situação de conflitos) são mutáveis e permite que todos os elementos “presentes nos dados coletados possam ser considerados e, conseqüentemente, integrar as categorias.” (VERGARA, 2012, p.10).

O capítulo 6 apresenta os resultados da pesquisa empírica realizadas nos Núcleos Dirigentes dos Territórios Rural Vale do Jaguaribe e da Cidadania, no estado do Ceará. Onde foi possível entrevistar e envolver 17 participantes na compreensão dos papéis e finalidades das organizações participantes; o que é e quais são os tipos de conflitos existentes na gestão social dos respectivos Núcleos Dirigentes para os atores envolvidos; como os conflitos são identificados; identificação das ferramentas estruturais de gestão de conflitos existentes e os impactos da utilização e/ou não utilização das mesmas na gestão do território. A partir dos aprendizados surgidos dessa interação vivencial foi possível construir a Tecnologia Gestão Social (TGS) - Modelo de Gestão de Conflito em Governança de Territórios (MGCGT).

No capítulo 7 trazemos as principais conclusões do estudo. Em especial, que os conflitos são de alguma forma percebidos e identificados pelos participantes da pesquisa. Contudo, inferimos pelas aprendizagens construídas ao longo desse estudo que a ausência de uma ferramenta estruturada de gestão de conflitos nos Núcleos Dirigentes dos dispositivos *de*

*governança dos Colegiados Territoriais Rural do Vale do Jaguaribe e da Cidadania do Cariri, no Estado do Ceará*, contribui para fragilizar a gestão dos mesmos. Ocasionalmente, desarticulação e causando mais conflitos.

## 2 GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO: DO REGIONAL AOS TERRITÓRIOS DE IDENTIDADES RURAIS E DA CIDADANIA NO BRASIL

O debate sobre o Desenvolvimento Regional no Brasil no século passado estava assentado na premissa da redução das desigualdades entre as regiões por meio do estímulo da construção de grandes obras de infraestrutura por parte do Estado e incentivo de instalações de indústrias fora do sudeste, para outras regiões do Brasil, notadamente o Nordeste, Centro-Oeste e Amazônia, a fim de promover um impulso econômico capaz de mitigar as desigualdades econômicas e sociais existentes entre as mesmas (ZANI, 2011; CALLOU, 2012).

O planejamento<sup>1</sup> do Desenvolvimento Regional era exclusividade dos órgãos de planejamento nacional vinculados aos governos nacional (CALLOU, 2012), subnacionais e de alguns centros de pesquisas instalados nas universidades brasileiras sob influência dos seus congêneres na América Latina<sup>2</sup>. Exemplos clássicos desse modo de planejar as regiões de desenvolvimento nesse período são a criação da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE, na região Nordeste e a Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM, na região norte.

Nesse período, que vai aproximadamente até os anos 1980, o “desenvolvimentismo”<sup>3</sup> era a corrente prevalente do pensamento sobre o “desenvolvimento” no Brasil. Na América Latina, importantes economistas contribuíram para a sustentação teórica desse modelo. Em especial, no Brasil, Celso Furtado foi um dos expoentes desse pensamento pelo qual, “a seu tempo, fez-se convergir o ‘desenvolvimento econômico’ com a diversidade regional, for-

---

<sup>1</sup> Siedenberg, Büttenbender, Allebrandt (2011, p. 192), citam diversos exemplos de planos e programas ocorridos nessa época que reforçam o a posição estratégica do “planejamento enquanto ferramenta estratégica de gestão governamental”. São eles: “Plano Salte (1948), Plano de Reparcelamento e Fomento da Economia Nacional (1951), Plano de Metas (1956) e a criação de um Ministério Extraordinário para o Planejamento (1961), Programa de Ação Econômica de Governo (1964), Programa Estratégico de Desenvolvimento (1968), Programa de Metas e Bases para a Ação do Governo (1970) e o I, II, III Plano Nacional de Desenvolvimento (1972, 1975 e 1980, respectivamente).”

<sup>2</sup> Um dos institutos mais influentes dessa época na América Latina era a CEPAL – Comissão Econômica para América Latina e Caribe. Para saber mais sobre a CEPAL e seu contexto histórico, consultar Tulio Halperin (2007).

<sup>3</sup> Pedro Fonseca (2013, p. 28) a partir do estudo sobre o conceito do termo “desenvolvimentismo” utilizado por diversos autores como fenômeno ideológico e experimento real histórico, inclusive Celso Furtado, chegou ao seguinte conceito sobre o termo: “desenvolvimentismo é a política econômica formulada e/ou executada, de forma deliberada, por governos (nacionais ou subnacionais) para, através do crescimento da produção e da produtividade, sob a liderança do setor industrial, transformar a sociedade com vistas a alcançar fins desejáveis, destacadamente a superação de seus problemas econômicos e sociais, dentro dos marcos institucionais do sistema capitalista.”

talecendo a ideia de que as desigualdades sociais e regionais são restrições severas à superação do subdesenvolvimento.” (DUNCAN, 2010, p. 195).

Esse modelo ideológico e histórico real, pretensiosamente harmônico sobre o desenvolvimento regional, prevaleceu por muito tempo até que as crises próprias do modelo capitalista tivessem uma nova rodada de questionamentos sobre suas capacidades de promover, por sua ‘vontade e mão própria’, o desenvolvimento com melhoras sociais para todos.

A ‘crise do petróleo’, ocorrida nos anos de 1970, impactou diretamente na capacidade dos Estados nacionais, principalmente os subdesenvolvidos, cumprirem com seus papéis de fornecer serviços públicos e promoverem o desenvolvimento regional ancorado no desenvolvimento econômico. Com a crise, o mercado impôs uma derrota na forma como os Estados promoviam seus desenvolvimentos e restabeleceram o livre comércio em função do enfraquecimento do Estado como indutor do desenvolvimento (FERREIRA, 2009).

Nos anos 1980, ou, como ficou conhecida, “a década perdida”, a sociedade civil brasileira amplifica sua capacidade de voz e reivindicações na luta pela conquista e acesso a direitos (MATTEI, 2010 *apud* CALLOU, 2012), aproveitando, dentre outras coisas, do momento de crítica ao modelo baseado no crescimento econômico. Nesses anos, o Brasil atravessava uma grave crise, potencializada pela alta da inflação, desabastecimento de produtos e precariedade do trabalho e dos serviços públicos.

Com a promulgação da Constituição de 1988, o Estado brasileiro experimenta um processo de descentralização de suas principais políticas públicas (p.e. na área de saúde e educação), em direção ao local (Municípios), promovendo também a criação de esferas públicas - os Conselhos Municipais e Estaduais das referidas políticas, como forma de legitimar e promover o diálogo entre o Estado e a Sociedade Civil (ARNS, 2007).

A última década do Século XX é marcada pelo ressurgimento do liberalismo, acrescido do sufixo ‘neo’, para legitimar as reformas do Estado brasileiro, caracterizado pela venda do patrimônio público e a inserção do paradigma gerencial das empresas privadas na gestão pública. O mantra da eficiência (ou ineficiência) dos serviços públicos e a redução do tamanho do Estado, adscrito às suas atividades exclusivas<sup>4</sup>, abriria condições do ‘mercado’ promover o desenvolvimento econômico e social com maior agilidade e eficiência.

Bresser (1999, p. 28) define como características básicas da administração pública gerencial:

---

<sup>4</sup> São atividades exclusivas do Estado: as forças armadas, a polícia, a agência arrecadadora de impostos, as agências reguladoras, as agências de financiamento, fomento e controle dos serviços e da seguridade social. As não-exclusivas, são aquelas que compreende os serviços de educação, saúde, culturais e de pesquisa científica. (BRESSER, 1999).

é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Apesar desse modelo ideológico ter tido uma certa relevância e alguns sucessos em sua implantação (p.e. redução da inflação e renegociação da dívida externa) nos anos que vão de 1994 a 2002, no Brasil, sua implantação sofreu resistência da Sociedade Civil e sua adesão não era e não foi automática.

De certa forma, como esclarece Duncan (2010, p.190), a resistência a esse papel gerencial do estado trouxe alguns questionamentos que colocavam em xeque o traslado do paradigma eficiência, eficácia e efetividade das empresas privadas para o Estado. Ou seja,

A ideia de tratar o Estado como uma corporação e o governo como uma empresa trouxe questionamentos importantes: afinal, os direitos do cidadão podem ser confundidos com os direitos de um ‘cliente’, de um ‘consumidor’? O governo deve renunciar a diversas obrigações atuais por não se tratar de ações ‘tipicamente de Estado’, esperando que o ‘mercado’ assuma o papel de provedor em um país com tantas desigualdades?

Com a chegada do Século XXI e a derrota do projeto neoliberal, sofrida nas urnas em 2002, o Estado retoma a visão de Desenvolvimento Regional mantendo alguns postulados “desenvolvimentistas”, acrescentando agora um recorte territorial.

Como diz Callou (2012, p.11):

As forças de coalização declaradamente contrárias ao projeto neoliberal, viabilizaram o marco regulatório da política de regionalização do desenvolvimento no país, com a implantação do Plano Plurianual (PPA) de 2004/2007. Instrumento que inaugurou um conjunto de políticas públicas com vistas à redução das desigualdades regionais e o estabelecimento das estratégias nacionais de desenvolvimento de longo prazo.

A partir desse marco, um novo ciclo da importância do planejamento público para o desenvolvimento das regiões de desenvolvimento desse imenso e diverso país foi inaugurado. Ampliando a descentralização administrativa para os Estados, Municípios e Territórios, inovando na sua forma de atuar, com a participação dos atores locais na priorização das políticas públicas.

Nos próximos itens (2.1 e 2.2) serão abordados de forma mais aprofundada as escalas territoriais onde esta descentralização se materializa. Ou seja, os territórios de Desenvolvimento Rural e da Cidadania.

## 2.1 Os Territórios de Desenvolvimento Rurais

Se antes, a questão do Desenvolvimento Territorial estava circunscrito ao léxico dos acadêmicos e dos técnicos especialista do governo, paulatinamente, o Estado passa efetivamente a atuar por meio da territorialização de suas políticas públicas a fim de promover o Desenvolvimento Regional por meio da implantação de Territórios de Desenvolvimento Rurais Sustentáveis<sup>5</sup>. Inclusive, criando a Secretaria do Desenvolvimento Territorial (SDT) no âmbito do Ministério do Desenvolvimento Agrário para catalisar esses processos de desenvolvimento.

As razões para utilização dessa abordagem de desenvolvimento são explicadas no documento referência, publicado em 2005 pelo MDA/SDT que diz:

As razões da emergência desta abordagem são muitas. A principal está relacionada aos achados de um amplo conjunto de estudos e pesquisas realizados nos últimos vinte ou trinta anos e que concluíram que a ideia de território é quem melhor identifica a unidade a ser priorizada através dos esforços públicos e privados voltados para a promoção do desenvolvimento de áreas rurais, pois permite a um só tempo: aproveitar a proximidade social como elemento que favorece a solidariedade e a cooperação; envolver uma diversidade de atores sociais amalgamando interesses complementares; articular, em vez de dicotomizar, as iniciativas públicas e privadas, as políticas sociais e produtivas, os instrumentos locais e extra locais. Tudo isso através da identificação e do fortalecimento de uma identidade própria, base para a coesão social e territorial, verdadeiros alicerces para a mobilização das redes sociais ali existentes. (BRASIL, MDA/SDT, 2005, p.8).

Como exemplo dessas diversas abordagens<sup>6</sup> de desenvolvimento territorial, em que o Estado e os estudiosos foram se inspirar para a aplicação no Brasil, citamos a Iniciativa Comunitária LEADER<sup>7</sup> (IC LEADER), desenvolvida pela União Europeia para enfrentar as difíceis condições de vida e recuperar a economia das localidades rurais nos anos 1990 em seus países-membros (FERREIRA, 2009; DUNCAN, 2010).

<sup>5</sup> Um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, compreendendo cidades e campos caracterizados por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade e coesão social, cultural e territorial. (BRASIL,MDA/SDT, 2005a, p.28).

<sup>6</sup> Ferreira (2009, p. 9) elenca algumas dessas abordagens de desenvolvimento territorial: a metodologia do *Diagnóstico territorial negociado e participativo* da FAO; a proposta de *Desenvolvimento territorial rural* da Rede Internacional de Metodologias de Investigação em Sistemas de Produção (Chile); a proposta de *Gestão territorial rural* do PRISMA; Projeto Salvadorenho de Investigação Sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente (El Salvador); e a proposta de *Desenvolvimento territorial* da Universidade Centro-americana da Nicarágua (UCA Nicarágua).

<sup>7</sup> Para conhecer melhor a Iniciativa Comunitária LEADER de Desenvolvimento Territorial Rural. Disponível em: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier\\_p/pt/contents.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier_p/pt/contents.htm) Acesso em: 09 mar. 2015.

Em síntese, o LEADER tem/tinha como finalidade financiar iniciativas locais que promovam a criação/fortalecimento de empreendimentos que gerem empregos rurais não agrícolas; construção de obras de infraestruturas e ações imateriais, com o fito de fazer surgir ou fortalecer as competências empreendedoras da população do território.

Nesse sentido, Dallabrida & Fernández (2005, p. 239-240), quando se referem aos fatores causais do desenvolvimento nos dizem que a “dimensão possível de ser expressa pelos indicadores econômicos refere-se à dimensão tangível, enquanto a intangível refere-se à capacidade coletiva para realizar ações de interesse social.”

Sua estrutura de organização é desenhada e decidida no Plano de Ação Local (PAL) que em seguida deve ser referendada pela Unidade de Gestão Nacional do programa. A nível territorial, a animação dos diversos atores participantes é realizada pelo Grupo de Ação Local (GAL). No GAL, há uma Equipe Técnica Local (ETL) responsável por fazer tramitar as solicitações de investimento (ATANCE 2003 *apud* FERREIRA, 2009).

Outra experiência relevante para a abordagem de desenvolvimento territorial assumida em diversas partes do mundo – inclusive no Brasil, foi a vivenciada pela Itália nos anos 70 e 80, com a descentralização de recursos e poder para esferas regionais fortalecendo e/ou criando novas institucionalidade para promoção de seu desenvolvimento, descritas, estudadas e compreendidas por Robert D. Putnam. Nesse estudo, o autor procura explicar o surgimento de uma ‘Terceira Itália’ desenvolvida, em contradição com a hipótese latitudinal Norte (desenvolvida) e Sul (subdesenvolvida), utilizando-se de duas possibilidades: ‘Modernidade socioeconômica’ e ‘Comunidade cívica’.

Putnam (1996) afirma que não são suficientes apenas recursos financeiros para que uma região tenha um ‘desempenho institucional’ melhor que a outra. É necessário que as mesmas aliem a disponibilidade de recursos financeiros ao envolvimento do cidadão nos ‘negócios públicos’. Pois, segundo seus achados, o desempenho institucional está fortemente relacionado às virtudes cívicas da comunidade. Quanto mais a comunidade cívica<sup>8</sup> é desenvolvida, maior o desempenho institucional das regiões.

Com base nesses aprendizados e nas experiências sobre a promoção do desenvolvimento espalhados pelos continentes europeus e americano, a temática do Desenvolvimento Local chegou ao Brasil na primeira metade da década de 90, inicialmente como base de estudos sobre a problemática da estagnação do meio rural brasileiro e das oportunidades que esse meio oferecia/oferece para suas populações residentes (DUNCAN, 2010).

---

<sup>8</sup> “A comunidade cívica se caracteriza por cidadãos atuantes e imbuídos de espírito público, por relações políticas igualitárias, por uma estrutura social firmada na confiança e na colaboração.” (PUTNAM, 1996, p.30-31).



Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento – COREDES<sup>9</sup>, no Rio Grande do Sul, historicamente podem ser posicionados como a primeira experiência concreta dessa nova era de pensar o desenvolvimento com participação, a partir da lógica territorial no Brasil. De início, no nível municipal, com os conselho de bairro (em Porto Alegre) e, na sua evolução, por todo o estado do Rio Grande do Sul (BROSE, 2010).

Siedenberg, Büttendender, Allebrandt (2011), citando o Plano de Governo Collares (1990, p. 3), revela que a diretriz concreta de desenvolvimento do Estado da ‘Frente Progressista Gaúcha’, que acabara de assumir o poder no Rio Grande do Sul na década de 90, passa pela descentralização administrativa, política e econômica como forma de desenvolvimento.

Em nosso governo a administração será feita com a efetiva participação da população, através dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento. Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento são o resultado natural de tendências que observamos em microrregiões, ou regiões socioeconômico-geográficas homogêneas, onde existem especificidades próprias em termos históricos, culturais, climáticos e de produção. Esta é a tendência da modernidade e está calcada em fundamentos políticos, sociológicos e filosóficos de descentralização política, desconcentração econômica bem como de integração regional.

Em seguida, na segunda metade dos anos 90 e início dos anos 2000, a abordagem territorial rural ganha relevância no Brasil e sua aplicabilidade nas diversas regiões do país é estimulada por meio de ações do Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais (PRONAT), do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), tendo o Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e sua linha de ação de infraestrutura e serviços para comunidades (Proinf) como ativos propulsores (ZANI & TENÓRIO, 2011; ZANI, 2012; BOECHAT *et al.*, 2013; PERICO *et al.*, 2011; MDA, 2009).

O PRONAT tinha como objetivo “promover o planejamento, a implementação e a auto-gestão do processo de desenvolvimento sustentável dos territórios rurais e o fortalecimento e a dinamização da sua economia”, tendo como público prioritário “líderes locais e representantes das entidades que congregam interesses do desenvolvimento rural sustentável, especialmente dos agricultores familiares e assentados pela reforma agrária”, que devem ser envolvidos em processos de “desenvolvimento das capacidades locais” (PERICO *et al.*, 2011, p. 195).

---

<sup>9</sup> Os COREDES surgem a partir da experiência dos Conselhos Populares na administração da Prefeitura de Porto Alegre (RS) implantados pelo Prefeito Alceu Collares nos anos de 1986 a 1989. Quando o mesmo se torna Governador (1991-1995), essa experiência é aperfeiçoada e se espalha por todo Estado do Rio Grande do Sul (SIEDENBERG, BÜTTENBENDER, ALLEBRANDT, 2011).

Na atualidade, existem 235 Territórios Rurais de Identidade<sup>10</sup> (BRASIL, 2013) espalhadas pelas cinco regiões brasileira. Conforme Arns (2010, p. 126), “os Territórios Rurais resultaram de acordos estabelecidos entre o MDA, governos estaduais e os principais movimentos sociais rurais destes estados, portanto gozam de certa legitimidade social e política.” Sendo os mesmos, de certa forma, expressões territoriais brasileiras de ‘Modernidade socioeconômica’ e ‘Comunidade cívica’, que “expressam uma forma de descentralização (poder) e desconcentração (recursos) ao terem poder para definir a forma de uso de recursos para o seu desenvolvimento.”

Agora, o território não é apenas uma categoria de análise onde o espaço é apenas geográfico. Mas, um espaço utilizado ou vivido (SANTOS, 2010).

A partir de 2008, paulatinamente alguns desses Territórios Rurais de Identidade são incluídos no Programa Território da Cidadania – PTC, assumindo uma institucionalidade de maior expressão de poder e recursos. Hoje, ainda subsistem as os dois recortes de territórios na estrutura da gestão da Secretaria de Desenvolvimento Territorial do Ministério do Desenvolvimento Agrário – SDT/MDA.

## 2.2 Os Territórios da Cidadania

O Programa Territórios da Cidadania – PTC<sup>11</sup>, implementado em 2008, tem como objetivo central “promover o desenvolvimento econômico e universalizar programas básicos de cidadania, por meio de uma estratégia de desenvolvimento territorial sustentável” (MDA/SDT, 2009). O Programa é produto das aprendizagens entre governo e sociedade civil brasileira construídas ao longo dos últimos 30 anos de redemocratização do Brasil. Com sua criação e institucionalização, a participação dos atores sociais passou a ser realidade como sócios do desenvolvimento. Agora, Estado, empresários, intelectuais, trabalhadores, agricultores, enfim a sociedade, são corresponsáveis pelo planejamento e desenvolvimento dos territórios em que vivem.

---

<sup>10</sup> No Ceará há 13 Territórios Rurais de Identidade. O Núcleo Dirigente do Território Rural de Identidade Vale do Jaguaribe, no Estado do Ceará, foi objeto de observação empírica desse estudo.

<sup>11</sup> Atualmente são 120 Territórios da Cidadania encravados nas cinco regiões administrativas do Brasil. O comitê Gestor do Território da Cidadania do Cariri, foi objeto de observação empírica desse estudo. Para maiores informações sobre onde estes territórios estão localizados por estados. Disponível em: <<http://www.territoriosdacidadania.org.br>> . Acesso em: 12 mar. 2015.

As principais características que distinguem a evolução ocorrida na mudança de Territórios Rurais para PTC são sintetizadas por Schiavinato (2012 p. 14-15) em: ‘setores que participam’; ‘metodologia de cada programa’; ‘montante de recursos’ e ‘articulação’.

Segundo a autora, no PTC a janela de participação se amplifica para outros sócios representantes dos setores da educação, da saúde, do comércio, dentre outros. Enquanto que nos Territórios Rurais, o sócio preferencial do ‘negócio público’ era o agricultor familiar.

No que diz respeito à metodologia de cada programa, no PTC “os processos de discussão e decisão são rápidos e sem o compromisso de incentivar que todos se posicionem” (p.14). Enquanto nos Territórios Rurais, “todos tinham condições de falar, propor e discutir.”(p.14).

Outra característica diz respeito ao montante de recursos. No PTC “os recursos provem de diversos ministérios e instituições públicas federais e do governo do Estado” (p.15). Enquanto que no modelo dos Territórios Rurais, “os recursos proviam basicamente da SDT (Proinf).”(p.15).

Em relação à articulação, há uma maior clareza na integração vertical entre as escalas de governo federal, estadual e municipal.

Portanto, podemos dizer que o PTC inaugura uma forma, no mínimo diferenciada, de planejar e realizar a política pública. Isso pode ser considerado como uma importante inovação na forma como se opera as ações governamentais em vista de suprir com bens e serviços a todos, nas mais diversas regiões brasileiras (COREZOLA *et al.*, 2010). Superando, de certa forma, como argumenta Brandão (2011, p. 133-134), “[...] o caráter setorial e de compartimentação das políticas e provocando a transversalidade e a intersectorialidade das mesmas no sentido de fazê-las confluir no território.”

O PTC tem uma estrutura de gestão composta de três níveis hierárquicos: o Comitê Gestor Nacional, o Comitê de Articulação Estadual e o Colegiado Territorial. Nesse último, composto por representantes das três esferas de governo e da sociedade, é elaborado o Plano Territorial de Desenvolvimento Regional Sustentável – PTDRS (ALLEBRANDT *et al.*, s.d.). Essa estrutura, muito se assemelha à existente na IC LEADER, nos leva a crer nas evidências levantadas por alguns autores de referência dessa experiência ocorrida na Europa como fonte inspiradora para implantação dessa estratégica de recorte territorial para o desenvolvimento no Brasil.

As funções básicas de cada nível de gestão e seus participantes são elencados por Leite, *et al.* (2013, p. 76). No Comitê Gestor Nacional (nível federal), participam 22 ministérios, com a “função de definir os territórios atendidos por ações específicas, aprovar diretri-

zes, organizar as ações na esfera federal e avaliar o desempenho do Programa.” A nível estadual, o Comitê de Articulação “tem a função de auxiliar na organização dos territórios, promover a articulação e a integração de políticas públicas e acompanhar a execução das ações do PTC.” Participam desse colegiado “órgãos federais que atuam no estado, órgãos estaduais indicados pelo governo do estado e prefeituras dos municípios que participam dos territórios.” Enquanto que no território, há uma estância denominada de Colegiado Territorial, composta por representantes (paritariamente) da sociedade civil e governamental, cuja função é “ser o espaço de discussão, planejamento e execução de ações para o desenvolvimento do território e de controle social do Programa.”

Para organizar as discussões e dar vazão às diversas demandas oriundas dos níveis de gestão do PTC, o governo brasileiro, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Territorial, do Ministério do Desenvolvimento Agrário - SDT/MDA, tem como referência a Matriz de Ações contendo os investimentos e projetos prioritários para esses territórios do governo federal. Outra função importante que essa Matriz exerce é a de servir de referência para ser utilizada pelos diversos atores sociais para fazer o controle e monitoramento social das políticas públicas (LEITE *et.al.*, 2013).

A ideia força que move e alimenta o PTC, como podemos aferir a partir de sua organização e implementação, é a promoção do diálogo entre os diversos níveis de governos (a nível escalar vertical) e sociedade civil (a nível escalar horizontal) para construção de um modelo de desenvolvimento que tenha como premissa a gestão social<sup>12</sup> entre governos e sociedade civil a fim de promover o desenvolvimento sustentável dos territórios envolvidos.

Dentre os conceitos e seus respectivos autores que trabalham na elaboração, discussão e aprimoramento do conceito de gestão social (CANÇADO, 2010), optamos pelo conceito elaborado por Tenório (2008 *apud* CANÇADO, 2010, p.135) para definir gestão social nesse estudo, por considerar que o mesmo é o que mais se aproxima do utilizado pela SDT/MDA para elaborar seu ciclo de gestão social dos territórios. Assim, o autor define gestão social como:

---

<sup>12</sup> Para melhor conhecimento acerca da construção do conceito de gestão social e seus autores lê: CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto. Gestão social: por onde anda o conceito? In: FERREIRA, Marcos Aurélio; *et al.* (Org.). **Administração pública, gestão social e economia solidária**: avanços e desafios. Viçosa, MG, 2010.

processo gerencial dialógico em que 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). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais na qual todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação.

O mesmo autor, ao explicitar melhor esse conceito, nos guia para a prática de uma cidadania deliberativa, com base no conceito de Theodor Marshall<sup>13</sup> (1967, *apud* TENÓRIO, 2012), ligada à prática da gestão social no desenvolvimento territorial. Onde:

A prática da cidadania deliberativa seria aquela que por meio de processos decisórios reflexivos e intersubjetivos apontaria direções que de maneira implícita ou explícita atenderiam aos direitos marshallianos na medida em que o diálogo favorece a liberdade individual – direito civil - ,possibilita a participação na decisão – direito político – e contribui para o bem comum – direito social. (TENÓRIO, 2012, p. 22).

Nesse sentido, o documento referência para a gestão social de territórios utilizado pela SDT (Brasil, MDA/SDT, 2005, p. 11) nos leva ao entendimento de que a gestão social praticada é de

[...] uma certa maneira de gerir assuntos públicos, nesse caso em particular as políticas e iniciativas voltadas para a promoção do desenvolvimento das áreas rurais. Para que ela ocorra de maneira eficaz, deve se apoiar em sistemas descentralizados, baseados em forte participação, com maior fluidez e densidade de informação, de estabelecimento de parcerias e de articulações em rede. Em desenvolvimento territorial isso requer a construção de pactos de concertação social [...], o detalhamento do pacto em um plano de desenvolvimento negociado, a construção de institucionalidades que representem espaços de compartilhamento do poder e das responsabilidades e, finalmente, mecanismos de controle social sobre as ações previstas no plano.

Como processo e prática gerencial<sup>14</sup> que proporciona a ampliação do repertório de cidadania dos envolvidos na ação, “a gestão social se constitui num referencial incontornável para conferir sustentabilidade ao processo de desenvolvimento sustentável” dos territórios de

<sup>13</sup> Theodor Marshall (1967 *apud* TENÓRIO, 2012, p. 20) explicita o conceito de cidadania “em três aspectos: civil, relacionado à liberdade individual; político, referente à participação no exercício do poder político; e social, enfocado no bem-estar social e econômico.”

<sup>14</sup> Nesse contexto, entenda-se os processos e práticas gerenciais, como aqueles que se aproximam do conceito weberiano de tipos ideais de ação social. Os mesmos, foram inspiradores para Guerreiro Ramos (1989), e em seguida Mauricio Serva (1983,1997), de forma prática, elaborarem o conceito de organização substantiva, cuja preocupação reside na redução e eliminação de compulsões desnecessárias sobre as atividades humanas, de descontentamentos e alienação. Essa organização, assim como os tipos ideais de Weber, não é encontrada na realidade de forma pura, como também não existem organizações puramente instrumentais. Francisco Tenório mergulhou na fonte de inspiração dos autores precedentes, principalmente Guerreiro Ramos, para fazer o contraponto(diferenciação) entre gestão social e gestão estratégica utilizando-se dos conceitos de racionalidade substantiva e racionalidade utilitária – como nos conta Cançado (2010, p. 135), para refinar o conceito de gestão social.

desenvolvimento (BRASIL, SDT/MDA, 2005 p.11). No capítulo seguinte, quando nos reportarmos ao exercício da governança nos territórios, analisaremos como se materializa o ciclo de gestão social no Colegiado Territorial.

Do ponto de vista político, econômico e social, a escolha do território como espaço da “nova intervenção” estatal para o desenvolvimento de regiões não deixa de ser uma inovação<sup>15</sup> importante de empreender por parte do Estado. Pois, diferente do ocorrido no Século XX – quando se tratava dessa temática, onde geralmente apenas intelectuais e pesquisadores de centros de pesquisas e agentes públicos representantes das diversas escalas de poder participavam, a participação da sociedade civil, nos espaços de concertação e planejamento territorial foi conquistada.

Politicamente, o projeto de governo hegemônico se fortalece com essa estratégia de atuação, devido, dentre diversos fatores, à possibilidade de romper com a dependência e mediação de grupos oligarcas tradicionais locais para definir e executar suas políticas públicas. Isso não quer dizer que os grupos oligarcas tradicionais perderam totalmente seus poderes de influenciar e gerir as políticas públicas. Estes, como camaleões, agora vestem outras vestimentas para continuar exercendo seus poderes. Tipo, ocupam o espaço da comunicação de massa através de rádios e ou sítios na internet para fazerem a disputa política e de poder nos territórios.

Com essa abordagem, também os avanços sociais e econômicos sofrem impactos devido à opção do Estado brasileiro de fazer seus investimentos por meio do Plano de Aceleração do Crescimento – PAC<sup>16</sup>, investindo na construção de infraestrutura e prestação de serviços para a população, orientando-se pela lógica do fortalecimento territorial. Outra vertente utilizada pelo Estado para promoção desse desenvolvimento é a promoção do empreendedorismo e o incentivo da criação de pequenos negócios<sup>17</sup>.

Em relação aos avanços obtidos no campo sociais, o mecanismo mais emblemático dessa opção é o Programa Bolsa Família. Programa de renda mínima, condicionada ao acesso de direitos (educação, saúde, moradia, trabalho e renda, empréstimos, dentre outros) por partes das famílias beneficiadas.

---

<sup>15</sup> Mazzucato(2014, p. 31) discorre sobre a importância da liderança do Estado como empreendedor para as inovações (sociais e econômicas) afirmando que “o Estado faz com que aconteçam coisas que não aconteceriam de outra maneira. Mas se esse papel se justifica dadas as características de ‘bem público’ e o papel das ‘externalidades’ (ambos críticos para o argumento da falha do mercado), ou se se justifica devido a um entendimento mais amplo do Estado como um ator corajoso do sistema econômico, faz toda a diferença”.

<sup>16</sup> Uma crítica a esse modelo pode ser vista no artigo As implicações do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) nas Políticas Sociais, de Rodrigues & Salvador (2011).

<sup>17</sup> Programa Federais de incentivo a Economia Solidária, PMPO, MEI, Pronatec.

Percorrido o itinerário da gestão do desenvolvimento regional ao territorial, analisando sua evolução sob a óptica das crises do capitalismo; descentralização e desconcentração do Estado; participação e democracia, no próximo capítulo analisaremos a forma de governança dos territórios.

### 3 GOVERNANÇA NOS TERRITÓRIOS

Desde os anos 90 até a primeira década do século XX, o mundo, e principalmente o Brasil, tem experimentando um processo de desconcentração e descentralização das políticas públicas em direção aos territórios. Incentivando e oportunizando uma maior interação entre sociedade civil e governos, como visto no capítulo anterior. Com isso, também os centros de decisões e poder são diluídos ao longo desse percurso, fazendo surgir novas institucionalidade e, por conseguinte, dispositivos de governança nas diferentes escalas de governo para enfrentar os desafios da gestão do desenvolvimento territorial.

Como já referido, os níveis de governança do PTC se desdobram do nacional, estadual e territorial de forma subsidiária, a fim de proporcionar a participação de todos os atores envolvidos nas questões do desenvolvimento do território.

De acordo com Bonnal & Maluf (2009, p. 220),

esta noção contribuiu para modificar o referencial sobre a descentralização dos programas públicos na direção do respeito do princípio da subsidiariedade. A subsidiariedade é um princípio de administração privada ou pública que considera que a decisão deve ser tomada pelo centro de decisão que (1) conheça melhor o problema e a maneira de solucioná-lo e (2) que tenha mais interesse na resolução do problema.

Neste capítulo, nos concentraremos em analisar o *lôcus* da governança nos territórios. Ou seja, os Colegiados Territoriais. Esses colegiados, são espaços públicos, onde convivem atores da sociedade civil, poder público e representantes dos empresários<sup>18</sup> (quando há interesse de participar e são aceitos pelos demais) para, de forma cooperativa, discutir, planejar, executar e monitorar as políticas públicas no território.

Para esse fim, abordaremos inicialmente o conceito de governança. Em seguida, o dispositivo de governança utilizado no território. Após, como se dá o exercício dessa governança. E concluímos interagindo cooperação e conflitos num ambiente de governança territorial.

---

<sup>18</sup> Zani & Tenório (2011), levantam essa evidência de exclusão dos empresários no Colegiado Territorial, a partir de estudo empírico realizado no Território da Cidadania Norte-Rj. Um das principais razões para isso são as diferenças sociopolíticas entre representantes da sociedade civil e dos empresários.



### 3.1 Conceituando Governança

Toda e qualquer organização, seja ela uma empresa ou uma organização social, se preocupa em coordenar seus processos para obter uma maior eficiência e conseguir os resultados almejados. Entendendo-se isso como uma forma de incluir e co-responsabilizar os participantes da organização em dispositivos de coordenação e decisões que levem ao alcance e melhoria dos resultados de forma transparente. Em síntese, uma forma de como governar bem.

Nessa perspectiva, originalmente, a partir da década de 1970, o termo governança surge no ambiente empresarial para, de acordo com Oliver Williamson (*apud* DALLABRIDA, 2003, p.76), designar “os dispositivos operacionalizados pela firma para conduzir coordenações eficazes”.

No âmbito das organizações sociais, o termo governança está ligado à ideia de partilhar e dividir poder (SCHIAVINATO, 2012; FERRÃO, 2010; DALLABRIDA, 2003; PIRES *et al.*, 2011), com o intuito de exercerem suas habilidades de gestão dos espaços públicos, com transparência. Portanto, uma forma de outros atores - não apenas os agentes do Estado (da governabilidade)<sup>19</sup>, exercerem funções político-sociais para o alcance de objetivos comuns e coletivos.

Nesse sentido, para Le Galés (1999 *apud* BONNAL & MALUF, 2009, p.220), a “governança pode ser entendida como processo de coordenação de atores, grupos sociais e instituições com vistas a realizar objetivos definidos e discutidos coletivamente.”

Corroborando com esse pensamento de parceria entre atores sociais e os agentes do Estado, Sachs *et. al.* (2012, p. 241) nos guiam para a governança participativa ou *responsive governance*, pelo qual:

pressupõe que no espaço público a boa gestão se consegue por meio da articulação inteligente e equilibrada do conjunto dos atores interessados no desenvolvimento, os chamados atores interessados, ou *stakeholders*. É uma gestão que busca ‘responder’, ou ‘corresponder’ aos interesses que diferentes grupos manifestam, e supõe sistemas amplamente participativos, e em todo caso mais democráticos, na linha da ‘governança participativa’, além da ampliação da transparência de todos os processos.

---

<sup>19</sup> O termo governabilidade, nesse contexto, significa o conjunto de atributos essenciais da autoridade formal para o exercício do governo.

Também os organismos multilaterais<sup>20</sup>, a exemplo do Banco Mundial, possuem suas conceituações sobre governança. Borges (2003, p.126) nos diz que esse organismo multilateral define governança como “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vista ao desenvolvimento (BANCO MUNDIAL, 1992, p.1).

No percurso dos conceitos até aqui expostos, a governança se revela como uma forma de conduzir eficientemente práticas de partilhar poder e governar. Sejam elas em corporações empresariais, espaços públicos, órgão governamentais ou países. Dessa forma, o conceito de governança pode ser considerado polissêmico e ser utilizado para diversos meios e fins com o intuito de descrever como vários atores se relacionam em busca de eficiência na gestão, tomada de decisões e partilha de poder.

Para o escopo desse estudo, adjetivaremos territorial ao termo governança para fins de delimitação de sua definição. Isso nos levará ao conceito elaborado por Dallabrida (2003, p. 50). O autor define governança territorial:

como o exercício do poder e autoridade, por parte dos cidadãos ou grupos devidamente articulados nas suas instituições e organizações regionais, incluindo todos os processos, com o objetivo de diagnosticar a realidade, definir prioridades, planejar a implementação das ações e, assim, determinar como os recursos financeiros, materiais e humanos devam ser alocados, para a dinamização das potencialidades e superação dos desafios, visando ao desenvolvimento de uma região ou território.

A partir desse conceito, a governança territorial, portanto, é exercida por um conjunto de atores que se articulam em suas atuais instituições e/ou novas organizações (Colegiado Territorial) para promoverem o desenvolvimento territorial, com participação e democracia. Sobre essa nova organização (ou dispositivo de governança), o Colegiado Territorial, iremos discorrer no item seguinte.

---

<sup>20</sup> Para Schiavinato (2012, p. 6), “as instituições multilaterais tornaram-se as grandes disseminadoras do conceito de governança com uma visão bastante a-histórica, acrítica e fortemente baseada nos princípios neoliberais.”

### 3.2 Dispositivos de Governança nos Territórios

Há vários exemplos<sup>21</sup> de dispositivos de governança habitando os diversos territórios de desenvolvimento no Brasil. Para efeito desse estudo, nos deteremos na análise do dispositivo de governança denominado Colegiado Territorial.

No conteúdo da política pública de desenvolvimento territorial desenvolvida pelo governo central do Brasil, a participação da sociedade civil no planejamento, execução e monitoramento do desenvolvimento é um fator de importância e inovação. Como já referenciado anteriormente, isso decorre do processo de descentralização e desconcentração que o Estado passou ao longo das últimas décadas e pelas conquistas alcançadas pela sociedade referentes ao acesso a direitos.

Para Bonnal e Maluf (2009, p. 220), um dos desdobramentos desses acontecimentos são a formação de ‘corpus neo institucionais’, compostos por atores portadores de direitos capazes de coordenar processos de governança. Como nos diz, essa forma de governança:

quando aplicada à gestão pública, remete à concepção das escolhas públicas (*public choice*) e é coerente com o corpus neo institucional. Ela recomenda a redução da estrutura estatal e a criação de uma rede de instituições presentes localmente com a finalidade de delegar a gestão territorial aos agentes locais – sociedade civil, representantes políticos, ONGs, empresariado, etc. – e dinamizar, assim, o chamado capital social territorial, ou seja, as interações sociais, políticas e econômicas singulares a cada território.

A sociedade civil, nesse momento, diante desse quadro, assume um novo papel. O papel de co-gestora do desenvolvimento territorial fazendo fluir de forma organizada (de baixo para cima) suas demandas sociais, econômicas e políticas. Sua intenção nesse movimento é reverter o paradigma, ainda sobrevivente, de políticas elaboradas no topo do governo central e transmitidas (de cima para baixo) de forma linear para todos. A disputa aqui é, antes de tudo, por ter voz na definição dos mecanismos de promoção do bem-estar que os afetam diretamente. Pode ser entendida como uma afirmação da participação<sup>22</sup>, uma conquista da democracia.

<sup>21</sup> Exemplos de dispositivos de governança nos territórios, Segundo Pires *et al.* (2011): Os COREDES; As Câmaras Setoriais; Os Comitês de Bacias Hidrográficas; Os Arranjos Produtivos Locais (APLs).

<sup>22</sup> O entendimento de participação impresso aqui é o mesmo utilizado por Sherry R. Arnstei (2002), onde para ela: “Participação é a redistribuição de poder que permite aos cidadãos sem-nada, atualmente excluídos dos processos políticos e econômicos, a serem ativamente incluídos no futuro. Ela é a estratégia pela qual os sem-nada se integram ao processo de decisão acerca de quais as informações a serem divulgadas, quais os objetivos e quais as políticas públicas que serão aprovadas, de que modo os recursos públicos serão alocados, quais programas serão executados e quais benefícios, tais como terceirização e contratação de serviços, estarão disponíveis. Resumindo, a participação constitui o meio pelo qual os sem-nada podem promover reformas sociais significativas que lhes permitam compartilhar dos benefícios da sociedade envolvente.”

E onde fazer esse encontro de visões e demandas que todos possam participar, ter voz, ser ouvido e decidir? No caso específico, no espaço público denominado Colegiados Territoriais ('corpus neo institucionais'). É aqui que planejamento, organização, direção e o controle social das políticas públicas são exercidos pela sociedade civil e governo, especialmente. Esse novo espaço, essa nova institucionalidade, esse novo dispositivo é responsável por exercer a governança do território.

No início, ainda quando o foco principal era a agricultura familiar e suas políticas específicas (Territórios Rurais) o ator principal da sociedade civil nesse dispositivo de governança, claro, eram os agricultores familiares. Do lado do governo, eram o ministério relacionado com o desenvolvimento agrário e as secretarias estaduais e municipais de agricultura.

Com o evoluir do processo e do programa, o espectro de participantes e de temas que levam ao desenvolvimento, nesse dispositivo de governança foi ampliado e outras categorias, como por exemplo: saúde, educação, recursos hídricos, cultura, desenvolvimento econômico, dentre outras, foram inseridos no colegiado de governança para fins do exercício da cidadania.

Em síntese, como diz Leite *et al.* (2013, p.76), com base em documento da SDT/MDA (2009):

Por definição, o Colegiado é o espaço de discussão, planejamento e execução de ações para o desenvolvimento do território e de controle social do Programa. Suas atribuições podem ser sintetizadas nos seguintes aspectos: dar ampla divulgação sobre as ações do Programa; identificar demandas locais para o órgão gestor priorizar o atendimento; promover a interação entre gestores públicos e conselhos setoriais; contribuir com sugestões para qualificação e integração de ações; sistematizar as contribuições para o Plano Territorial de Ações Integradas; exercer o controle social do Programa.

Sendo um espaço construído de ação social coletiva, o Colegiado Territorial se configura como campo prático do exercício da governança. Portanto, é nele que os envolvidos na governança procuram coordenar suas ações visando alcançar eficiência processual e resultados coletivos para o bem comum. No item seguinte, discorreremos sobre como se traduz esse exercício.

---

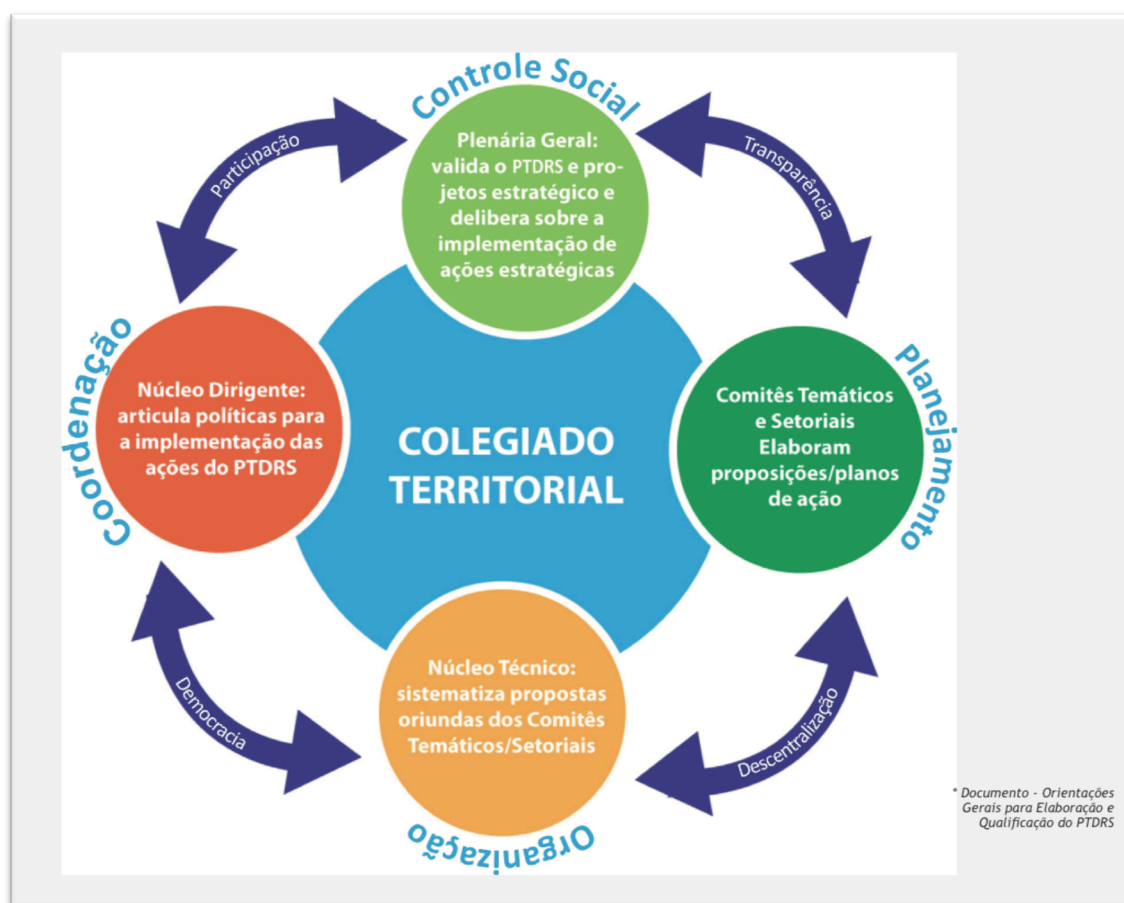
### 3.3 O Exercício da Governança nos Territórios

O ciclo de gestão social é a ‘polia’ que ao mesmo tempo aproxima, agrega, organiza e gira as relações entre todos os participantes do dispositivo de governança territorial. Nele é produzida a energia necessária para definir processos e projetos que levem à definição de prioridades para o desenvolvimento territorial.

Participam da geração dessa energia diversos atores (sociedade civil, empresários, governamentais) que interagem, defendendo (ao mesmo tempo que disputando) interesses difusos, geralmente concertados, resultando no Plano de Desenvolvimento Territorial Regional Sustentável - PDTRS. Dallabrida (2003) denomina essa atuação de diversos atores, no exercício da governança, como ‘redes de poder socioterritoriais’.

Esquemáticamente o ciclo de gestão social é representado pela Figura 1, a seguir.

**Figura 1- Ciclo de Gestão Social**



As cinco ‘roldanas’ do ciclo são interdependentes, necessitando, uma da outra, do esforço social dos atores participantes para fazer acontecer a governança. Nesse sentido, o Colegiado Territorial é elemento central onde ocorre a discussão para a construção do planejamento no território.

Sua elaboração se dá de forma participativa com o envolvimento da sociedade civil e poder público, de forma a realizar um diagnóstico do território (potencialidades e desafios) e elaboração de uma visão de futuro, contendo seus aportes para criação de um plano (objetivos, diretrizes, estratégias, programas e projetos) que norteie quais as principais conquistas pretendidas pelos atores envolvidas para aquele território num determinado tempo.

Com a elaboração do plano de atuação do território concluído é possível operar de forma descentralizada (várias organizações participantes do comitê/núcleo diretor) as articulações e processos necessários (divisão de tarefas; parcerias e políticas públicas; fortalecimento dos arranjos institucionais) para a implementação dos projetos definidos como prioridades no Plano Territorial de Desenvolvimento Regional Sustentável - PTDRS. Para Araújo & Oliveira (2014), o PDTRS é o elemento identificador das prioridades entre atores sociais e agentes públicos.

A direção do plano de desenvolvimento é realizada de forma democrática, ouvindo e dando voz para que as organizações participantes possam gerir as informações, a comunicação; o monitoramento e avaliação do PTDRS, aperfeiçoando-o sempre com vista ao cumprimento do desenvolvimento do território com equidade<sup>23</sup>.

O ciclo de gestão social também possibilita um maior controle social por parte dos envolvidos, pois, em tese, a partir do nível de conhecimento adquiridos pelos diversos atores públicos envolvidos no processo de planejamento e execução de políticas públicas, sua efetividade para o território se torna mais forte, retroalimentado e alimentando, por meio da sensibilização e mobilização, o giro de gestão social.

Nesse exercício prático de interação entre sociedade civil e poder público, o intuito central é demonstrar que uma outra forma de planejar e gerir é possível. Principalmente, aquela onde prevaleça “a ruptura das práticas de gestão setorial, centralizadora e pouco participativa que, de forma geral, são ainda comuns na administração pública.” (COUDEL *et al.*, 2009/10, p. 145).

Aproximando mais de perto a lupa de aumento sobre o ciclo de gestão social, evidenciado seus processos e resultados, também dá para perceber o quanto a afirmação de Guer-

---

<sup>23</sup> O termo equidade é aqui referido no sentido de justiça social

reiro Ramos (1989) sobre a coabitação, na mesma organização, das racionalidades substantivas e instrumentais estão presentes. Pois, o ciclo de gestão social, muito se assemelha, pelo menos esquematicamente, com o ciclo de Deming<sup>24</sup>, muito utilizado na gestão da qualidade das organizações instrumentais.

Num ambiente tão aparentemente cooperativo expresso até aqui, como o do ciclo de gestão social, onde diversos atores participam na definição de prioridades no intuito da(s) melhor(es) solução(ões) para o território, mediado por interesses individuais e organizacionais, parece-nos razoável supor que ele não seja de todo harmonioso.

Dessa forma, como nos destaca Leite *et al.* (2009, p.131):

é importante destacar que à medida que se amplia a diversidade de atores sociais envolvidos na discussão do território, tende a ampliar-se também a quantidade e a profundidade dos conflitos. No entanto, o embate de opiniões e de posições e a resolução (nem sempre possível) dos conflitos é uma etapa constituinte e intransferível do processo participativo, e reforça a importância de que sejam previstos e garantidos mecanismos de incentivo à participação, que assegurem a representatividade dos grupos sociais e a transparência dos processos decisórios.

Portanto, no exercício da governança territorial, cooperação e conflitos, em suas essências, não são elementos excludentes. Pelo contrário, são ‘côncavo’ e ‘convexo’ de uma realidade (des)harmoniosa.

### **3.4 Cooperação e Conflitos na Governança dos Territórios: um Desafio (Des) Harmonioso?**

A territorialização do desenvolvimento, trouxe em sua cauda, a institucionalização de espaços públicos de concertação, intencionalmente apoiados pelo Estado, como forma de possibilitar o diálogo, ampliar a participação e fortalecer o controle social de suas políticas por parte de grupos até então a margem do processo decisório. O intuito dessa abordagem, nada mais é/foi de, por meio de um processo de cooperação, aproximar sociedade civil, empresários e governo a fim de dialogarem para encontrarem consensos que permitissem uma

---

<sup>24</sup> O Ciclo PDCA (Plan=Planejar; Do=Executar; Check=Verificar; Action=Agir), também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas (PACHECO *et al.*, s.d.).

sustentabilidade social, econômica, ambiental, cultural dos territórios vivenciados pelos mesmos.

Necessariamente, como a maioria dos autores que tratam do desenvolvimento territorial dizem, o esforço é pela priorização do diálogo e cooperação para enfrentar os desafios da concertação para o desenvolvimento territorial. Inclusive, como reforça Araújo (2010, p.206):

Diálogo, cooperação, disputa e conflito: eis temas a serem tratados com cuidado nas políticas de desenvolvimento territorial. A prioridade ao diálogo e à construção de convergências não nega a existência de conflitos de interesses nem a possibilidade de confrontos. O importante é dar ênfase nos primeiros.

Contudo, como a própria autora chama a atenção, não devemos negar a presença do conflito e as possibilidades desses virem a evoluir para situações de embates, provocados por interesses contrariados. Cuidadosamente, a autora, como se desejasse organizar minimamente a forma e conteúdo das políticas de desenvolvimento territorial debatidas - porque também não dizer: as aprendizagens geradas - nos remete a tratar o conflito como um “ponto fora da curva” do processo. Não diria totalmente negando-o, mas assumindo-o como algo evitável. Para tanto, sentenciamos que devemos dar ênfase ao diálogo e à cooperação.

Torre (2009, p.110), na sua análise sobre a importância de conjugar cooperação e conflitos para o desenvolvimento territorial como desafio de convivência na governança, nos lembra que:

É frequente a tendência de opor relações de conflitos e relações de cooperação, como se fossem antinômicas; as primeiras teriam o efeito de separar os habitantes dos territórios, enquanto que as segundas teriam a virtude de aproximá-los e de permitir que funcionem juntos. Assim, enquanto a cooperação, virtuosa, contribuiria para os processos locais de coordenação, seria necessário evitar ou erradicar tensões e conflitos, que se constituiriam em obstáculos ou fatores de atraso no caminho do desenvolvimento dos territórios.

Parece-nos prudente, a partir dessas interpretações e análises construídas, voltarmos à expressão ‘côncavo’ e ‘convexo’, anteriormente referida, para dizer que as situações cooperativas e conflitivas devem ser tratadas com a mesma ênfase. Pois, como nos diz Hasteinheiter Filho (2013): “O conflito desorganiza e leva à aprendizagem, enquanto que a sua negação, é também uma negação à oportunidade de enriquecimento da visão individual, a partir da reflexão e possibilidade de incorporação da visão do(s) outro(s).”



Dessa forma, cabe-nos dizer que cooperação e conflitos, ao mesmo tempo que parecem ser termos de propósitos antagônicos para a governança e o desenvolvimento territorial, são também elementos - quando tratados com a mesma ênfase (desafio central para os operadores da governança territorial) - capazes de gerar aprendizagens que permitam soluções inovadoras para os desafios que se apresentam na gestão social do território.

O debate, e principalmente as conclusões, sobre como e quando utilizar elementos de cooperação e de conflitos (como elementos interligados) para promoção da boa gestão social da governança de territórios ainda exigirá muitos estudos, e não é nossa intenção aqui esgotá-lo ou elaborar uma fórmula/conceito perfeito e acabado para que os operadores da política pública de desenvolvimento territorial a utilizem como fórmula acabada, pronta para ser acessada na prateleira das soluções práticas para a governança territorial.

A nossa intenção ao perguntar se a presença da cooperação e do conflito na governança território é um desafio (des) harmonioso, foi no sentido de demonstrar, a partir dos autores referenciados, que há espaço para ênfase na abordagem dos conflitos como elemento formador de uma boa governança territorial e de geração de inovação.

No capítulo seguinte, definiremos conflito e como ele pode, se bem gerido, proporcionar valor para a governança dos territórios. Com isso, lançamos as bases teóricas para construção de uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) para gerir conflitos de processos e de tarefas em governança de territórios, denominado: *Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios* – MGCGT.

## 4 GESTÃO DE CONFLITOS

### 4.1 Definindo Conflito

As relações humanas sempre foram marcadas por momentos de discordância. Isso pode ser descrito desde sua condição primitiva até a modernidade. O ser humano sempre esteve em conflito em relação aos outros ou em oposição às organizações sociais, econômicas e políticas. Prestando atenção à história da humanidade a condição de discordância sempre foi benéfica para a evolução dos seres humanos e de seus organismos sociais, pois, na maioria dos casos, após o período de oposição de ideias e lutas, sempre prevaleceu a inovação, a ordem, as conquistas coletivas e individuais.

Sendo o conflito uma condição humana, em qualquer local que as pessoas estejam presentes é possível sua manifestação. No escopo das organizações, onde indivíduos geralmente passam um terço de suas vidas se relacionando socialmente para produção de bens ou serviços que satisfaçam suas necessidades materiais e seus desejos, o conflito poderá existir “quando uma parte (indivíduo ou um grupo) perceber o outro como obstáculo à satisfação de suas preocupações, provocando nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte.” (RONDEAU, 2012, p. 206-207).

Para Thomas, “o conflito é processual e tem início quando alguém percebe que a outra parte afeta negativamente alguma coisa que considera importante.” (*apud* ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 437). Como é impossível desvincular o conflito das relações e interações humanas, os gestores organizacionais precisam identificá-los bem para poderem gerir suas formas de manifestação sutis e explícitas a fim de promoverem um tipo de gestão que leve à minimização das frustrações entre as partes (indivíduos ou grupos ou organizações) envolvidas.

No campo de estudo organizacional, o interesse no estudo do conflito, só teve maior relevância para os pesquisadores a partir da segunda metade da década dos anos 1970 (RONDEAU, 2012). Concertar interesses aspiracionais individuais e coletivos, disputa pela hegemonia e poder dos atores sociais nas organizações é um dos grandes desafios de seus gestores.

À medida que foi evoluindo, o pensamento administrativo em relação à gestão de conflitos organizacionais, os mesmos podem ser estudados, conforme Rondeau (2012), sob a óptica de quatro modelos distintos: o Racional, o de Relações Humanas, o Político e o

Sistêmico.

No Modelo Racional, o conflito é “mau porque afeta a eficiência organizacional” (p. 208) e, nesta perspectiva, os teóricos da gestão dessa corrente se esforçam para reduzir, através de diferentes mecanismos estruturais, as possibilidades de ocorrência do conflito no ambiente de trabalho. Outra corrente de estudiosos que “consideram o conflito essencialmente mau” é o Modelo de Relações Humanas (p. 209). Para os teóricos desta escola o conflito é ruim, pois “aparece a seus olhos como imoral, porque prejudica as exigências de colaboração que devem marcar o comportamento individual num conjunto organizado.”

A partir do Modelo Político, o conflito aparece como uma “coisa natural nas organizações” (p. 210). Sendo reconhecido, pela primeira vez na história do pensamento administrativo, a importância “para a organização relatar mecanismos de gestão de conflito, tais como foros de negociação permanente ou fórmulas de arbitragem para resolver questões litigiosas.” (p. 210).

Enquanto que na perspectiva do Modelo Sistêmico, prevalece o caráter inevitável e, por vezes, desejável, do conflito organizacional, sobretudo se ele “servir para estimular os membros da organização e se o choque de ideias divergentes conduzir a resultados positivos.” (p. 211).

Morgan (2009, p.160) ensina que o “conflito estará sempre presente nas organizações. Podendo ser pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões”.

Pelo prisma das relações de poder e os processos político oriundos das mobilizações sociais intraorganizacionais as “organizações devem ser concebidas como arenas em que muitos e variados jogos de guerras serão disputados, com mudanças de regras de jogo, muitas vezes obscuras e sempre superpostas.” (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011, p. 275).

Muitas das vezes, os conflitos e disputas de poder intra e extra-organizacionais são negligenciados, evitados, abafados e vistos como elementos maléficos ao crescimento e sustentabilidade das organizações. Essa é a visão tradicionalista de conflito, cuja abordagem “parte do princípio que todo conflito é ruim e deve ser evitado” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 437). No extremo, quando os conflitos não são bem identificados, interpretados e geridos, esses elementos podem inviabilizar a vida organizacional, comprometendo sua sustentabilidade social, temporal e financeira.

Apesar de concordarmos que “o poder é uma característica sempre presente na vida organizacional.” (MILLER *et al.*, 2012, p. 286), – também nas interorganizações - sendo, inclusive, fonte inspiradora de conflitos, esse não será o objeto de estudo principal dessa dissertação.

Os conflitos estudados aqui serão aqueles reconhecidos como funcionais. Definidos por Robbins (2010, p. 438), como aqueles que “apoiam os objetivos do grupo e contribuem para melhorar seu desempenho”. Eles estão relacionados à forma como o trabalho é realizado (processos) e ao conteúdo e objetivos do trabalho (tarefas) das partes envolvidas. Portanto, estarão submetidos à análise estrutural (RONDEAU, 2012) e de processo (ROBBINS, 2010), sendo o mesmo, se bem gerido, motivo de geração de valor, podendo ser utilizado para a promoção da inovação tecnológica (incentivando a materialização de ideias ainda não testadas): das estruturas formais e informais (estabelecendo critérios de meritocracia e convivência); como também propiciando um ambiente participativo e colaborativo com base na confiança (práticas de abordagens não lineares de administração).

## **4.2 Gestão Estrutural e de Processo do Conflito**

### **4.2.1 Análise estrutural**

Rondeau (2012), a partir da análise estrutural do conflito, afirma que em situações de conflitos entre as partes envolvidas, deve-se observar quatro parâmetros distintos de análise: (i) as partes não agirão apenas pelas suas predisposições (conjunto de traços e habilidades) e previsões (percepção das partes de si mesma e da outra); (ii) mais também pelas pressões exercidas (pressão social das partes de referência); (iii) das forças em jogo (estrutura de interesses) e (iv) do quadro de referência que ocorre o conflito (o contexto).

De acordo com a figura de análise estrutural do conflito (Figura 2), o comportamento das partes envolvidas é influenciado primeiramente pelo conjunto das capacidades técnicas, as habilidades dos envolvidos e a posição estratégica que cada uma assume. São fatores individuais cognitivos (podendo ser também do grupo) primeiramente que demarcam o grau de impacto da situação conflituosa entre os envolvidos.

Em relação às pressões, fator modelador externo das posições assumidas, assume-se que são exercidas pelos grupos sociais de influência e seu papel de importância aumenta, à medida que as situações de conflitos são negociadas com a presença de um auditório ou não.

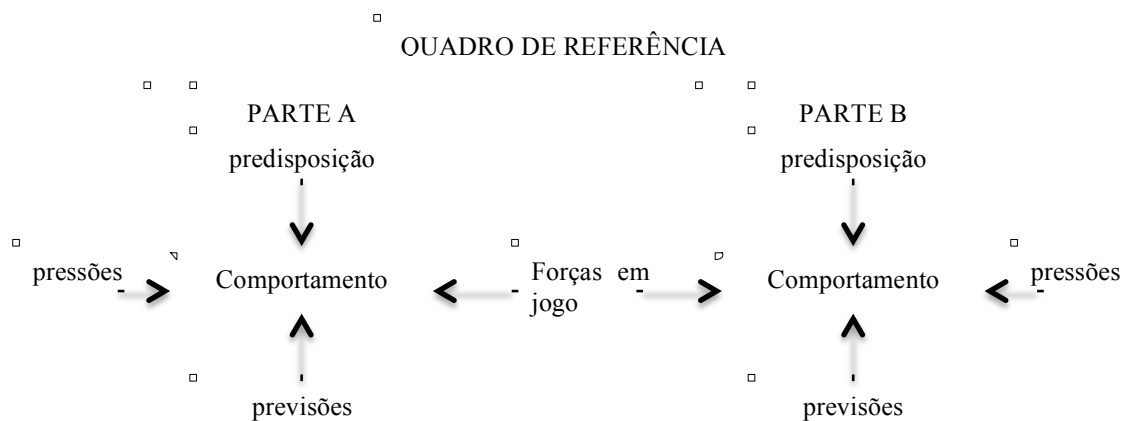
As forças em jogo nas negociações cuidam do objeto central em conflito. Geralmente, como discorre Rondeau (2012, p. 215):

se reconhece que os principais trunfos nas negociações de um conflito estão ligados seja ao controle de recursos raros, provocando um conflito de interesse entre as partes, seja à existência de um obstáculo à satisfação das preocupações de uma parte, provocando tomadas de posições divergentes entre os diferentes protagonistas. Este obstáculo pode estar também associado aos comportamentos ou aos papéis exercidos por uma parte e que são inaceitáveis à outra, ou à existência de uma situação julgada prejudicial por uma das partes.

Por último, o ambiente de referência onde as partes estão inseridas e seu conjunto de regras, acordos, normas, práticas explícitas e também implícitas, influenciam no comportamento das partes envolvidas e determinam a intensidade do conflito entre as mesmas. Thomas (1976 *apud* RONDEAU, 2012), define cinco possíveis comportamentos entre as partes nesse caso: evasão (retirada e apatia), acomodação (apaziguamento e cordialidade), colaboração (solução de problema e integração), competição (coerção e dominação) e compromisso (compartilhamento e troca).

Nessa análise, não se busca, necessariamente, apreender a dinâmica de como ocorre as trocas entre as partes. Mas, isolar para compreender, “os elementos críticos capazes de influenciar o comportamento das partes antagônicas”. (RONDEAU, 2012, p. 213).

**Figura 2– Análise estrutural do conflito**



**Fonte:** adaptado de RONDEAU, Alain. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHALANT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2012. p. 205-225.

#### 4.2.2 Análise de processo

No campo da análise de processo do conflito, Robbins (2010) constata que o mesmo, para efeito de observação, pode ser tipologicamente descrito em 05 (cinco) estágios.

O Estágio I – Oposição potencial ou incompatibilidade, onde estão inseridas as fontes de conflitos representadas pela comunicação, estrutura e varáveis pessoais.

Os ruídos provocados pela comunicação ineficiente, a falta ou o excesso ou a pouca comunicação são capazes de produzir atritos suficientes para a geração de conflitos. Dessa forma, comunicar bem e claramente o que necessita para os demais do grupo envolvidos é condição necessária para uma boa gestão do conflito.

No que se refere à estrutura, diz respeito às zonas de conflitos ocasionados pela dubiedade de quem faz o quê e os graus de responsabilidade de cada uma das partes na tomada de decisão. Especificamente, Robbins (2010, p. 440) inclui nesse contexto “variáveis como tamanho do grupo, grau de especialização nas tarefas desempenhadas, clareza na definição das responsabilidades, compatibilidade entre membros e metas, estilos de liderança, sistemas de recompensa e o grau de dependência entre os grupos”.

Em relação às varáveis pessoais, relaciona-se aquelas que dizem respeito à empatia, às crenças, valores e personalidades de cada parte envolvida.

O Estágio II – Cognição e personalização - é a forma como o conflito se materializa de forma percebida ou sentida. Enquanto que para Robbins (2010, p. 441), no conflito percebido há “consciência de uma ou mais partes envolvidas da existência das condições que geram oportunidades para o surgimento de conflitos”, no conflito sentido, “o envolvimento emocional gera ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade”.

Nesse estágio, é que os conflitos são evidenciados e vividos pelas partes em oposição e, a partir dessa exposição, será possível traçar algumas estratégias para sua resolução.

Isso nos remeterá ao Estágio III – Estratégia de resolução de conflito. As principais estratégias utilizadas nesse estágio são: competição, colaboração, compromisso, não enfretamento e acomodação. Nesse ponto, Robbins e Rondeau, utilizam a mesma referência teórica proposta por Thomas (1976) para gestão dos conflitos, levando em consideração os interesses individuais ou coletivos das partes envolvidas.

O Quadro 1 demonstra de forma sintética a teoria proposta pelo autor como referência para gestão de conflitos. Geralmente há duas reações possíveis que as partes se deparam quando estão em situação de conflito percebido ou sentido e devem ser levadas em consideração na hora de definir qual estratégica utilizar para sua resolução. Uma, se preocupa

com a satisfação de seus próprios interesses (cooperação). A outra se preocupa em satisfazer os interesses do coletivo ou do outro (assertividade).

Dessa forma, quanto mais assertiva e cooperativa for a estratégia (dimensão da colaboração) usada para resolução do conflito, melhor o resultado. Verdadeiramente também é, quando mais não assertiva e não cooperativa for a estratégia (dimensão do evitamento ou fuga) usada para resolução conflito, pior o resultado.

Um meio termo entre essas duas dimensões é a de compromisso que acha ótimo as partes envolvidas chegarem a um acerto em que contemple parte de suas divergências. Tendo os mesmos de cederem um pouco suas posições iniciais para chegarem a um entendimento.

Ser não assertivo e colaborativo (acomodação), leva uma das partes a apoiar o ponto de vista de alguém sem concordar totalmente com ela.

Na dimensão competição, você é assertivo. Mas, não colaborativo. O que leva a máxima de um vencedor e um outro perdedor.

**Quadro 1 - Estratégias de resolução de conflitos**

Assertividade	Assertivo	<p><b>Competição:</b> Estratégia focada na satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto que isso terá sobre as outras partes em conflito. <b>Uma pessoa está competindo quando faz uma aposta com outra pessoa. Para um ganhar, o outro terá de perder.</b></p>	<p><b>Compromisso:</b> Na estratégia de compromisso não há exatamente vencedores e vencidos. O que há é uma disposição para aceitar uma solução que satisfaça apenas parcialmente os interesses de ambas as partes, ou seja, uma solução de compromisso. <b>A característica mais importante dessa estratégia é, portanto, a disposição de cada uma das partes em ceder algo para solucionar um conflito.</b></p>	<p><b>Colaboração:</b> Estratégia de resolução de conflitos na qual as partes conflitantes desejam satisfazer os interesses de ambas, de forma a alcançar um resultado mutuamente satisfatório. Nesse caso, colaborar significa que a intenção das partes é solucionar o problema esclarecendo as diferenças em vez de tentar acomodar os diversos pontos de vistas. <b>Se tentar encontrar uma solução ganha-ganha, que permite que ambas as partes satisfaçam seus interesses, você está colaborando.</b></p>
	Não assertivo	<p><b>Evitamento:</b> Quando uma pessoa reconhece que o conflito existe, mas, em vez de procurar resolvê-lo, busca suprimi-lo ou ignorá-lo, ela está evitando o conflito. <b>Alguns exemplos dessa estratégia incluem a tentativa de simplesmente ignorar um conflito e a de evitar pessoas de quem se discorda.</b></p>		<p><b>Acomodação:</b> Estratégia em que uma das partes sacrifica seus interesses substantivos em detrimento dos interesses contrários para fortalecer o relacionamento entre as partes. <b>Apoiar a opinião de alguém sem concordar totalmente com ela é um exemplo de acomodação</b></p>
		Não cooperativo	Cooperativo	
Cooperação				

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, adaptado de ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. p. 435-459

Percorrida a trilha conceitual sobre conflito e a forma de como são abordados pelas correntes organizacionais, percebe-se que o mesmo é complexo, processual, relacional, motivacional, social e de difícil conceituação harmônica entre os estudiosos.

Isso reforça o desafio deste estudo para responder a problemática de como a gestão de conflitos trabalhada pela governança dos Territórios de Identidade Rurais e da Cidadania contribui ou inibe uma intervenção mais efetiva nesses territórios.

Partindo do entendimento proporcionado pela análise conceitual até aqui desenvolvida e das contribuições dos participantes reveladas na pesquisa empírica analisada no Capítulo 6, elaborou-se uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) para gerir conflitos de processos e tarefas em governança de territórios denominado *Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios* – MGCGT (item 6.3.1).



## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No contexto ideológico e histórico em que os Territórios de Identidades Rurais e da Cidadania foram criados, conforme referenciado anteriormente, a participação e a democracia deliberativa são elementos fundantes de uma boa governança para os Colegiados Territoriais referidos. Admitindo, nesse novo ambiente organizacional o envolvimento de atores da sociedade civil, governos e empresários para um concertação que leve à construção de um “pacto socioterritorial, ou projeto político de desenvolvimento local/regional” (DALABRIDA, 2003, p. 81).

Necessariamente, nesse ambiente, o exercício de concertação se dá por processos dialógicos, de cooperação, de disputas e de conflitos entre os envolvidos. Sendo importante frisar, como assevera Araújo (2010), que o importante para a ‘harmonia’ desse ambiente social é da ênfase no diálogo e cooperação a fim de permitir chegar ao desenvolvimento territorial.

Dessa forma, a pergunta de partida deste estudo parece ser desafiadora para a gestão dos dispositivos de governança dos territórios. Pois, vai de encontro à afirmação de Araújo. Naquela, a ênfase é no diálogo e cooperação. Nessa, nas disputas e conflitos. Propondo, portanto, uma ênfase equilibrada entre diálogo-cooperação & disputas-conflitos no ambiente de governança dos territórios. Assim a formulamos: *de que forma a gestão dos conflitos trabalhada pela governança dos Territórios de Desenvolvimento contribui ou inibe uma intervenção mais efetiva nesses territórios?*

Buscando responder ao questionamento elaborado, foram formulados um objetivo geral e cinco específicos, cuja redação expomos a seguir.

*Objetivo Geral:* investigar, a partir da gestão dos conflitos, em que medida a estrutura de governança observada nos Colegiados Territoriais Rurais e da Cidadania do Vale do Jaguaribe e Cariri, no Estado do Ceará, fortalece ou dificulta a sua gestão.

Para fins *específicos*, os *objetivos* definidos são:

- f. Identificar organizações que assumem ou devem assumir papel relevante na administração dos Territórios Rural e da Cidadania;
- g. Confrontar papéis institucionais com papéis efetivamente desempenhados pelas instituições na estrutura de governança dos territórios;
- h. Mapear os tipos e situações de conflitos entre as organizações envolvidas na administração (Núcleo Diretor) dos Territórios Rurais e da Cidadania;
- i. Analisar como as situações de conflitos são tratadas pela estrutura de governança dos

Território Rural e da Cidadania;

- j. Propor um Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios Rurais e da Cidadania – MGCGT.

A investigação científica requer disciplina e método para se chegar ao conhecimento de uma determinada realidade objetiva. Isso é condição necessária e suficiente para que o pesquisador não se perca pelos caminhos fáceis do senso comum que tenta explicar os fenômenos de forma atemporal, superficial, emocional e pitoresca (GERHARDT e SOUZA, 2009).

Para compreensão de um fenômeno em estudo científico, é preciso determinar as condições prévias de observação e os parâmetros mensuráveis a fim de se chegar a um resultado possível de ser questionado por qualquer outro pesquisador, se submetido o mesmo experimento as condicionantes inicialmente estabelecidas.

Um passo metodológico por vez, seguido de outro, serve para estabelecer os nexos entre o verdadeiro e falso ou correto e incorreto nos estudos científicos. Serve também para construir a trilha a ser percorrida em vista de desvendar, descrever, entender, compreender e explicar para toda a comunidade as razões daquele fenômeno ou problema se comportar daquela ou dessa maneira.

No caso específico, o fenômeno estudado é o da gestão de conflitos trabalhada pela governança (Núcleo Dirigente) nos Colegiados Territoriais Rurais e da Cidadania do Vale do Jaguaribe e Cariri, no Estado do Ceará, na perspectiva de avaliar se essa gestão contribui ou inibe uma intervenção mais efetiva nesses territórios.

Portanto, essa pesquisa científica ampara-se num processo de questionamentos minuciosos amparados em métodos científicos para elucidar um problema (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009).

Para elucidar a problemática dessa pesquisa será utilizado o caminho metodológico da Pesquisa-ação, contribuindo para observar o objeto numa perspectiva dinâmica de transformação, e ao mesmo tempo, transformar o observador. Foi também utilizado o método da Residência Social (item 5.2) para dá suporte a pesquisa-ação nas fases exploratórias; de pesquisa aprofundada; ação e avaliação.

No Capítulo 6, apresentamos os resultados da pesquisa e os analisamos sob à luz do método de análise de conteúdo de grade mista, em que as categorias (caracterização dos participantes; finalidades e papel das organizações; conhecimentos sobre conflitos e tratamento da situação de conflitos) são mutáveis e permite que todos os elementos “presentes nos

dados coletados possam ser considerados e, conseqüentemente, integrar as categorias” (VERGARA, 2012, p.10).

A leitura dos itens 5.1 e 5.2, a seguir, nos guiará para uma melhor compreensão do caminho metodológico utilizado, conforme nos referimos anteriormente a fim de alcançarmos os resultados esperados para esse estudo.

## 5.1 Pesquisa-ação

Enquanto procedimento em pesquisa sociais e/ou organizacionais a pesquisa-ação é definida por Thiollent (2011, p.7), como:

O Método de pesquisa-ação consiste essencialmente em elucidar problemas sociais e técnicos, cientificamente relevantes, por intermédio de grupos em que se encontram reunidos pesquisadores, membros da situação-problema e outros atores e parceiros interessados na resolução dos problemas levantados ou, pelo menos, no avanço a ser dado para que sejam formuladas adequadas respostas sociais, educacionais, técnicas e/ou políticas.

Pelo seu caráter cooperativo e participativo, esse método sofre críticas por parte dos adeptos dos métodos positivistas de estudo científico, devido à intervenção consciente do pesquisador na experimentação real (GIL, 2007). A essa crítica, Thiollent (2011, p.30) responde afirmando que “o qualitativo e o diálogo não são anticientíficos”.

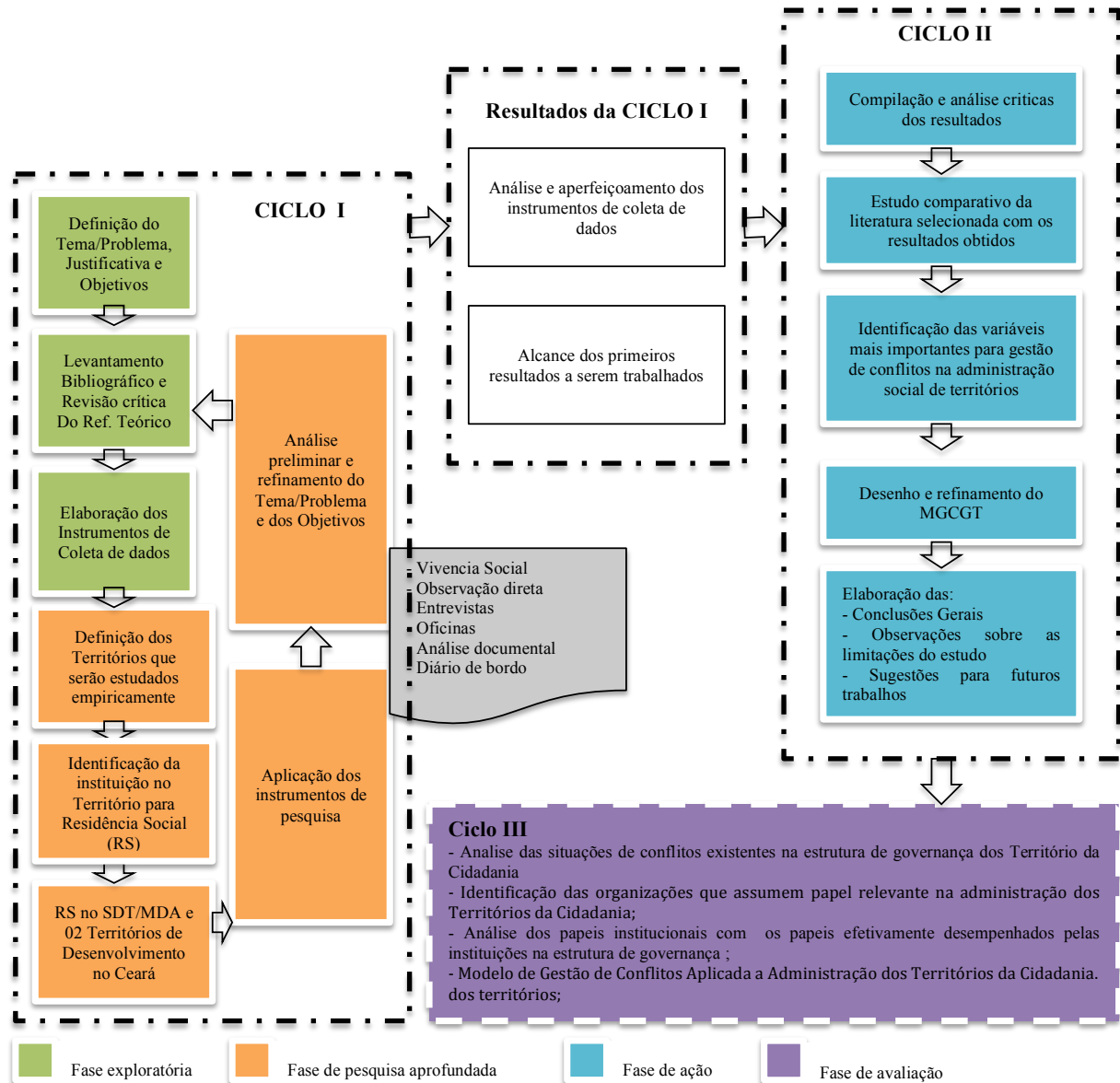
Dessa forma, o planejamento da aplicação da metodologia de pesquisa-ação percorrerá quatro fases distintas e interrelacionadas (VERGARA, 2012; THIOLENT, 2009; THIOLENT, 2011; MACKE, 2010), quais sejam :

- a) Fase exploratória - realização de um diagnóstico para identificar problemas e as capacidades existentes de ação para resolução dos mesmos em parcerias com os envolvidos na organização;
- b) Fase de pesquisa aprofundada – fazer a coleta de dados, utilizando as técnicas de entrevistas individuais aprofundada, tendo como suporte questionário com um roteiro de perguntas definidas; leitura e análise de documentos existentes; Residência Social (RS) para observação participante e diários de campo;
- c) Fase de ação – realizar o planejamento e executar as ações com os envolvidos na resolução da situação de mudança desejável ou de intervenção necessária; Residência Social;

d) Fase de avaliação – Residência Social e resgate dos conhecimentos produzidos e possível redirecionamento das ações.

Esquemáticamente as fases de pesquisa-ação estão representadas na Figura 3 a seguir:

**Figura 3 - Estratégia de Pesquisa-ação utilizada na pesquisa**



Fonte: Elaboração própria do autor

Para Macke (2010, p. 211), há um fio condutor entre uma fase e outra, encadeando-as de forma simultânea.

Além disso, a geração de conhecimento ocorre em todas elas, não se limitando, portanto, à fase de avaliação. Este caráter dinâmico da pesquisa-ação, além de possibilitar a construção processual de conhecimento, permite estudar um processo de mudança planejada, isto é, como passar de uma situação existente para a situação desejada.

Ademais, os objetivos epistemológicos da pesquisa-ação é desenvolver planos de ação, em consonância com a situação futura desejada (mudança planejada).

Para validar a abordagem de pesquisa-ação como um novo paradigma de *ciência-ação*, Eden e Huxhan (2001), propuseram um *check list* para atender aos postulados científico desse método de geração de conhecimento com foco na ação. Consideramos importante listá-los, pois os mesmos, pavimentam o caminho de qualquer estudo científico que se propõe utilizar a pesquisa-ação como estratégia de pesquisa:

1. A pesquisa-ação demanda o envolvimento integral do pesquisador na tentativa de mudar a organização. Essa intenção pode ser frustrada – pode não ocorrer nenhuma mudança como resultado da intervenção – e a mudança pode não ocorrer como pretendido (p. 99);
2. A pesquisa-ação precisa ter algumas implicações além daquelas exigidas pela ação ou pela geração de conhecimento no domínio do projeto. Precisa possibilitar conjeturar comentários sobre as teorias desenvolvidas em outras situações. Assim, precisa estar claro que os resultados podem informar sobre outros contextos, pelo menos no sentido de sugerir áreas a serem consideradas (p. 99);
3. Além de ser utilizável na vida diária, a pesquisa-ação demanda valorizar a teoria; a elaboração e o desenvolvimento teórico são preocupações explícitas do processo de pesquisa (p.100);
4. Se a generalidade decorrente da pesquisa-ação for expressa por meio do desenho de ferramentas, técnicas, modelos e métodos, isso não é suficiente. A base para seu desenho precisa ser explícita, mostrar sua relação com as teorias que lhe dão sustentação e que, por sua vez, são apoiadas ou desenvolvidas por meio da pesquisa-ação (p.101);
5. A pesquisa-ação estará preocupada com um sistema teórico emergente, em que a teoria se desenvolve com base em uma síntese que emerge dos dados e do uso, na prática, do corpo teórico que deu sustentação à intervenção e à intenção da pesquisa (p.103);

6. A construção da teoria como resultado da pesquisa-ação será incremental, movendo-se por ciclo: desenvolver teoria, ação, reflexão, novamente desenvolver teoria, do particular para o geral em pequenos passos (p.103);
7. O que é importante para pesquisa-ação não é a dicotomia (falsa) entre prescrição e a descrição, mas o reconhecimento de que a descrição será a prescrição, mesmo que implicitamente. Assim, os apresentadores da pesquisa-ação devem ser claros sobre o que esperam que o consumidor retire dela, e a apresentem na forma e no estilo apropriados a esse propósito (p.104);
8. Exige-se, para a pesquisa-ação de alta qualidade, um método sistemático e ordenado para refletir sobre ela, mantendo os vínculos com os dados da pesquisa e os resultados teóricos decorrentes de cada episódio ou ciclo de envolvimento na organização (p.105);
9. Para a pesquisa-ação, os processos de exploração dos dados – em vez de sua coleta – na detecção das teorias existentes precisam ser reproduzíveis ou, pelo menos, capazes de ser explicados a outras pessoas (p.105);
10. O processo completo da pesquisa-ação envolve uma série de ciclos interconectados, em que a redação dos resultados nos estágios finais de um projeto de pesquisa é um aspecto importante da exploração e do desenvolvimento da teoria, que combina os processos de explicação do pré-entendimento e a reflexão metódica para explorar e desenvolver formalmente a teoria (p. 105-06);
11. Seguir as características 1 a 10 é condição necessária mas não suficiente para a validade da pesquisa-ação (p.106);
12. É difícil justificar o uso da pesquisa-ação quando os mesmos propósitos podem ser alcançados com o uso de abordagens como a experimentação controlada ou o levantamento que podem demonstrar, com maior transparência, o vínculo entre dados e os resultados. Assim, na pesquisa-ação, a reflexão e o processo e coleta de dados – e, daí, as teorias emergentes – são mais valiosamente focados nos aspectos que não podem ser identificados por outras abordagens (p.108);
13. Na pesquisa-ação, as oportunidades para triangulação, que não concretizam com outros métodos, devem ser plenamente exploradas e relatadas. Devem ser usadas como um recurso dialético que facilita poderosamente o desenvolvimento incremental da teoria (p.109);
14. A história e o contexto da intervenção precisam ser tomados como críticos para a interpretação da provável faixa de validade e aplicabilidade dos resultados da pesquisa-ação (p.109);
15. A pesquisa-ação exige que o desenvolvimento da teoria de valor geral seja disseminado de maneira que desperte o interesse de um público mais amplo do que aquele totalmente envolvido com a ação e/ou com a própria pesquisa (p.110)

Na fase de pesquisa exploratória, desenhamos a estratégia de pesquisa utilizada para realização do levantamento empírico (Figura 3).

A escolha desse método se deu pela oportunidade que o mesmo oferece de envolver, ao mesmo tempo, pesquisador e participantes, na busca de soluções para problemas organizacionais de forma participativa (ARGYRIS, 1970 *apud* MACKE, 2010).

Neste caso, admitimos ser o caminho metodológico ideal para a construção dos resultados alcançados – porque não dizer: construídos, a partir da observação direta (por meio da Residência Social), das entrevistas, do envolvimento do pesquisador e da partilha de conhecimentos por parte dos envolvidos na pesquisa para busca de conhecimentos aplicáveis à resolução de problemas que afetem suas ações cotidianas na gestão da organização. No caso específico, sobre *gestão de conflitos* nos dispositivos de governança dos Territórios Rurais e da Cidadania do Vale do Jaguaribe e Cariri, Ceará, respectivamente.

Sendo a gestão de conflitos, especificamente os de processos e de tarefas, o problema estudado por essa pesquisa, nada mais oportuno que utilizar esse método. Pois, com a pesquisa-ação é possível “estudar dinamicamente os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomada de consciência que ocorrem entre os agentes durante o processo de transformação da situação.” (THIOLLENT, 1994. p. 19).

Na mesma perspectiva utilizada por Thiollent anteriormente para estudar dinamicamente os conflitos, Macke (2010, p. 212) reforça que a “pesquisa-ação não se propõe a resolver conflitos sociais profundos, isto é, aqueles cuja solução depende de ações de longo prazo. Geralmente, ela procura resolver conflitos mais delimitados, com ações concretas de curto e médio prazos.”

Outro fator que nos levou a percorrer esse caminho metodológico é a forma como é exercida a gestão desses dispositivos de governança. Nesses espaços, a participação (ARNSTEI, 2002) e a democracia deliberativa (TENÓRIO, 2012) são elementos basilares da forma de tomada de decisões.

No entanto, esse método de pesquisa contém limitações. Estamos conscientes disso. Necessariamente, a principal delas: é que “na pesquisa-ação não é possível repetir experimentos, pois cada intervenção será diferente da anterior.” (MACKE, 2010, p. 214).

Isso, porém, não invalida sua adoção como método de estudos aplicado às organizações. Para validar a abordagem de pesquisa-ação como um novo paradigma de ciência-ação, conforme referenciado por Eden e Huxhan anteriormente, os mesmos afirmam que em relação à limitação de não ser possível repetir experimentos, pois cada intervenção será diferente, a pesquisa-ação precisa:

ter algumas implicações além daquelas exigidas pela ação ou pela geração de conhecimento no domínio do projeto. Precisa possibilitar conjecturar comentários sobre as teorias desenvolvidas em outras situações. Assim, precisa estar claro que os resultados podem informar sobre outros contextos, pelo menos no sentido de sugerir áreas a serem consideradas. (p. 99).

Nesse sentido, corroborando com o que afirmaram esses autores, Macke (2010, p. 216), complementa:

A generalização da pesquisa-ação ocorre dentro do contexto da pesquisa, mas os autores defendem que a teoria derivada da pesquisa-ação pode ser aplicada além da situação específica estudada. Para que isto seja possível, é preciso que o pesquisador tenha habilidade de caracterizar e conceituar o caso particular, de modo que a pesquisa realizada tenha significado para outros estudos. Por exemplo, a pesquisa pode ajudar outros pesquisadores ou práticos a entender situações que esperam mudar.

Parece-nos razoável, de forma necessário e suficiente, os argumentos dos autores precedentes para a utilização da abordagem da pesquisa-ação nesse estudo e na análise de seus resultados. Visto que, acreditamos que os conhecimentos gerados nessa pesquisa empírica poderá ajudar a outros “pesquisadores ou práticos a entender situações que esperam mudar”.

No item 5.2 a seguir, descreveremos como a Residência Social foi uma aliada importante para se atingir os resultados almejados nessa pesquisa. Pois a mesma possibilitou a vivência prática do pesquisador nos espaços de aprendizagens das organizações pesquisadas com os atores participantes do estudo

## **5.2 Residência Social**

O conceito de Residência Social (CIAGS, 2012) está relacionado a um vivência prática por parte de um ator social (no caso um estudante e/ou pesquisador) em uma determinada organização social que possibilite a imersão na realidade que deseja observar e contribuir para sua melhora.

A escolha para aliar esse método com a abordagem de pesquisa-ação encontra respaldo em suas complementariedades. Segundo Schommer e França Filho (2006, p. 69),



a residência social guarda relação, também, com a abordagem da pesquisa-ação, na qual o problema de pesquisa e os métodos são definidos em conjunto entre todos os interessados para resolução de um problema coletivo[...], envolvendo, simultaneamente, intervenção e análise.

Seu conceito foi elaborado pelo Centro Interdisciplinar de Administração e Gestão Social (CIAGS), e consiste em:

uma prática inovadora para a formação em gestão social, desenvolvida no âmbito do PDGS/CIAGS, desde 2001. Numa perspectiva interdisciplinar, articula conhecimento teórico e prático, análise e/ou intervenção organizacional, e contribui para a formação de gestores sociais e para a geração de dados para pesquisas em gestão social e desenvolvimento.

Por meio da metodologia da Residência Social (RS) realizou-se as vivências nos ambientes de interação social nas organizações pesquisadas. Ou seja, as fases da pesquisa-ação (exploratória; pesquisa aprofundada; ação e avaliação) foram realizadas nas imersões da RS e contribuíram para coleta de dados, suas análises e o alcance dos objetivos propostos.

O resultado foi que a RS possibilitou ao pesquisador, nesse processo, contribuir para a reflexão, a aprendizagem e o desenvolvimento das práticas no local onde foi realizada a residência, numa relação de reciprocidade. Onde, num primeiro momento ou sentido, a função do pesquisador foi de observador para entender a lógica dos fluxos e influxos organizacionais existentes no campo da gestão de conflitos. No segundo momento, de forma espiral e continua interagimos com os participantes por meio de aportes sobre modificação dessa realidade.

A aplicação do método da pesquisa-ação (THIOLLENT, 1997), aliada a Residência Social, durante esse estudo nos possibilitou atingir dois propósitos. O primeiro foi “o teste de hipóteses ou a resposta à(s) questão(ões) de pesquisa” (MACKE, 2010, p. 220), no caso específico: de que forma a gestão dos conflitos trabalhada pela governança dos Territórios de Desenvolvimento contribui ou inibe uma intervenção mais efetiva nesses territórios? O segundo, “o resultado das mudanças desejáveis na situação em estudo.” (MACKE, 2010, p.220). Ou seja, o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de conflitos de tarefa e de processos para o dispositivo de governança dos territórios.

Neste sentido, as principais contribuições desta fase de pesquisa exploratória estão listada logo abaixo (item i).

### 5.2.1 Contribuição da fase exploratória

- a) Revisão bibliográfica realizada;
- b) O teste de hipóteses ou a resposta à(s) questão(ões) de pesquisa foram (re) definidas: *de que forma a gestão dos conflitos trabalhada pela governança dos Territórios de Desenvolvimento contribui ou inibe uma intervenção mais efetiva nesses territórios?*
- c) O resultado das mudanças desejáveis na situação em estudo foram (re) definido: *propor o desenvolvimento/desenho de uma ferramenta de gestão de conflitos de tarefa e de processos para o dispositivo de governança dos territórios.*
- d) Definição e desenho da estratégia pesquisa-ação elaborado;
- e) Questionários de pesquisa elaborado ;

Realizada esta primeira fase da pesquisa, onde se fez um levantamento inicial das fontes textuais e contextuais através de pesquisa a fontes documentais e bibliográficas; construiu-se a pergunta de partida e elaborou-se os instrumentos iniciais de coleta de dados, imergimos nas demais fases de pesquisa-ação (pesquisa aprofundada, ação e avaliação), com uma atuação mais direta na realidade social a ser estudada para fins de promover a modificação da situação atual para a desejada, conforme descritas no Capítulo 6, a seguir.

## **6 GESTÃO DE CONFLITOS NOS DIPOSITIVOS DE GOVERNANÇA DOS TERRITÓRIOS RURAL VALE DO JAGUARIBE E DA CIDADANIA DO CARIRI, NO ESTADO DO CEARÁ: ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1 Fase de Pesquisa Aprofundada**

Antes de nos aprofundarmos nas análises dos resultados da pesquisa, um ponto relevante será entender como se deu a definição dos territórios - e seus respectivos Núcleos Dirigentes pesquisados. Primeiramente, fizemos uma visita a Secretária de Desenvolvimento Territorial (SDT), no Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), em Brasília, para conversarmos com os técnicos responsáveis pelo Desenvolvimento Territorial a fim de colher informações mais precisas sobre quais condições e em que Estado do Brasil aplicar a pesquisa. Desse diálogo, decidimos aplicar a pesquisa nos Territórios Rural Vale do Jaguaribe e da Cidadania do Cariri, no Ceará, devido os mesmos estarem localizados num mesmo estado; situações de gestão social distintas – sendo o primeiro como identidade rural e o segundo compondo os Territórios da Cidadania; a facilidade de locomoção e acesso entre um território e o outro; a disponibilidade dos respectivos Núcleos Dirigentes de receber o pesquisador e em termos econômicos – pois essa pesquisa não conta financiamento para sua execução, seu custo ser possível ser assumido pelo pesquisador que tem residência no Estado do Ceará.

Essa fase da pesquisa, contém uma síntese histórico, sócio e espacial dos territórios estudados; a identificação, capacitação e envolvimento com os participantes dos Núcleos Dirigentes dos Território Rural e da Cidadania do Vale do Jaguaribe e Cariri, no Estado do Ceará para o reconhecimento da situação atual vivenciadas no espaço de gestão.

#### **6.1.1 Síntese histórico, sócio e espacial dos territórios estudados**

##### *6.1.1.2 Território Rural Vale do Jaguaribe (Ceará)<sup>25</sup>*

---

<sup>25</sup> As informações contidas nessa seção foram reproduzidas da Cartilha *Território Vale do Jaguaribe* (MDA/SDT/AGROPOLOS, 2011). O acesso a esse material foi possível a partir dos primeiros diálogos estabelecidos na primeira imersão aos Territórios pesquisados.

O Território Rural Vale do Jaguaribe (ver Figura 4) é composto por um total de 15 (quinze) municípios, organizados em 03(três) Micro Territórios, com uma área total de 14.907 km<sup>2</sup>, cuja população soma a quantidade de 375.181 habitantes.

O Micro Território I, ocupa uma área aproximada de 7.341 km<sup>2</sup>, é constituído pelos municípios: Limoeiro do Norte, Morada Nova, Palhano, Quixeré, Russas, São João do Jaguaribe e Tabuleiro do Norte. Enquanto o Micro Território II, possui uma área aproximada de 2.911,1 km<sup>2</sup>, sendo constituído pelos municípios: Alto Santo, Ererê, Iracema e Potiretama. Já o Micro Território III tem uma área aproximada de 4.711,8 km<sup>2</sup> e é constituído pelos municípios: Jaguaribama, Jaguaribara, Jaguaribe e Pereiro.

Através do crescimento de vilarejos em torno das capelas e das fazendas de gado, as cidades do Vale do Jaguaribe tiveram sua formação quase que simultaneamente. Destacam-se como municípios mais antigos: Russas, Pereiro e Jaguaribe, cujos primeiros registros datam do século XVIII. A partir deles, os demais municípios foram constituídos, com o desmembramento de seus distritos.

Os primeiros habitantes dessa região eram principalmente índios Paiacus, Janduí e Tapuias Jaguaribaras, expulsos quando suas terras foram divididas em sesmarias e doadas para colonizadores. Essas tribos desempenharam papéis importantes na formação histórica desse Território, que apresenta, até hoje, algumas características de herança cultural, como o artesanato e a alimentação.

Atualmente, no Território Vale do Jaguaribe, existem ainda comunidades remanescentes de quilombolas em Ererê e Pereiro, originadas do trabalho escravo nas fazendas.

Uma das peculiaridades históricas do Território é a origem da cidade de Russas, a única do sertão cearense desenvolvida, em 1701, a partir de uma fortificação militar dentro das terras indígenas, tipo de construção que era mais comum no litoral.

A bovinocultura do leite, fruticultura diversificada e a apicultura, definem as principais atividades produtivas desse Território, que teve em dezembro de 2008, o marco inicial da estratégia de desenvolvimento territorial com a realização de um Seminário Territorial.



As pesquisas históricas da formação desses municípios chegaram à conclusão de que essas cidades formaram-se ao redor de fazendas de gado e de propriedades religiosas doadas por donos de terras para a construção de igrejas. Essas comunidades religiosas tinham também o objetivo de catequizar os índios moradores da região, de forma que a Igreja Católica pode ser também uma fonte de documentos históricos sobre o território.

As terras localizadas no sopé da Chapada do Araripe eram habitadas pelos índios Kariri, antes da chegada dos portugueses no interior brasileiro durante o século XVII. Os integrantes das caravanas, militares e religiosos, mantiveram os primeiros contatos com os nativos, estudaram toda a região do Kariri, como chamavam o território do Cariri anteriormente, catequizaram os indígenas e os agruparam em aldeamentos ou missões.

Os resultados destes contatos e descobrimentos desencadearam notícias que na região tinha ouro em abundância, ocasionando uma verdadeira corrida para os sertões brasileiros, para onde vieram famílias oriundas de Portugal, sonhando com as riquezas de terras inexploradas e com a esperança de encontrar o minério que as levariam a aumentar o seu patrimônio material, além de aumentar o seu prestígio pessoal com a corte portuguesa.

Nos anos 2000, foi criada a Região Metropolitana do Cariri (Lei Complementar no 78, de 26 de junho de 2009) formada pelos municípios de Juazeiro, Barbalha e Crato, bem como pelos municípios que lhes são limítrofes: Santana do Cariri, Nova Olinda, Farias Brito, Caririaçu, Missão Velha e Jardim, com o objetivo de constituir uma circunstância cultural e socioeconômica capaz de compartilhar com a capital do Estado a atração de população, equipamentos, serviços e investimentos públicos e privados.

Segundo a Secretaria das Cidades do Estado do Ceará, até o ano de 2013, foram investidos US\$ 65 milhões na implantação do projeto Cidades do Ceará/Região Metropolitana do Cariri. Uma parcela desses recursos foi destinada ao fomento e fortalecimento do setor turístico por meio, por exemplo, da construção do Centro de Cultura e Eventos do Cariri no Crato; do projeto Roteiro da Fé que requalificará o centro comercial de Juazeiro; e a implantação no sítio Tupinambá em Barbalha do Museu do Engenho.

São relevantes, também, os projetos e as ações turísticas voltadas para a gestão, construção de centros de interpretação do patrimônio geológico, e melhorias ambientais dos geosítios do Geopark Araripe e o projeto cidades do Ceará, onde no Cariri, dentre as atividades desenvolvidas, destacam-se os arranjos produtivos locais de calçado e do turismo.



levam-os sempre a atuarem de forma cooperada ou para o conflito como forma de equacionar seus interesses.

Nesse sentido, o processo de identificação e aproximação dos participantes no contexto em que eles atuam foi fundamental para prosseguir com os propósitos da pesquisa.

Inicialmente, entramos em contato com a 'articuladora e o articulador territorial'<sup>27</sup> dos Territórios Rural Vale do Jaguaribe (TRVJ) e da Cidadania do Cariri (TCC) para explicar o objeto de estudo que se queria pesquisar – gestão de conflitos e sua unidade de análise que era o núcleo dirigente do dispositivo de governança dos Colegiados Territoriais. Foi enviada uma apresentação *Power point*, contendo informações abrangentes sobre a qualificação da pesquisa para os dois articuladores.

A partir desse contato, encontrei-me pessoalmente com os articuladores. Ocasão em que fizemos uma explanação do projeto de pesquisa e tiramos algumas dúvidas acerca do mesmo. Após, recebi as listas com contatos (e-mail e telefones) dos participantes dos respectivos Núcleos Dirigentes dos territórios para a primeira aproximação e marcação de encontro presencial com eles para planejar o desenvolvimento da intervenção.

Foram realizadas quatro incursões aos territórios selecionados. Sendo 02(duas) ao TRVJ e 02 (duas) ao TCC. Essas visitas ocorreram no período de agosto e setembro de 2014. Vale sublinhar que nesse período ocorreram as eleições para as Assembleias Legislativas Estaduais; Câmara Federal; Senado; Governos Estaduais e Presidência da República. Isso é importante frisar, pois os atores que participam do dispositivo de governança territoriais são agentes políticos de transformação local/regional que sofrem e são influenciados pelo clima das eleições. No caso específico desse estudo, esse período dificultou um pouco a vivência do pesquisador e a coleta de dados pois algumas vezes tivemos que interromper a vivência devido à falta de disponibilidade para se envolverem na pesquisa, dados os compromissos de participação político partidários assumidos.

Outro fator, complementar ao anterior, foi o acirramento da disputa nacional para Presidência da República. Para os participantes, esse acirramento era representado, dentre outros, pela ameaça de derrota do projeto atual (representado pela Presidenta candidata à reeleição Dilma Rousseff) que privilegia a territorialização do desenvolvimento em oposição ao projeto neoliberal representado pelo Senador, candidato a Presidente da República, Aécio Neves. Não temos condições de afirmar e nem de negar, nesse estudo, se o candidato Aécio

---

<sup>27</sup> Articulador(a) territorial são consultores contratados pela estrutura de gestão dos territórios para realizarem serviços de acompanhamento e assessoria das articulações na escala territorial.



Neves é contrário a territorialização do desenvolvimento e nem se, em caso de sua vitória, ocorreria a mudança da orientação das políticas públicas.

Essas imersões estiveram no escopo da Residência Social, permitindo ao pesquisador vivenciar o ambiente organizacional dos participantes da pesquisa; explicando-lhes sobre o conceito de conflitos de tarefa e de processos e sua relação com a governança territorial. Para o Centro Interdisciplinar de Administração e Gestão Social – CIAGS, a Residência Social configura-se

como um tipo especial de atividade curricular de aprendizagem prático-reflexiva. Propõe a imersão do estudante em contextos sócio-práticos relacionados com o campo da gestão social e o desenvolvimento social de territórios, bem como seu tema específico de estudo, que sejam diferentes dos seus contextos habituais de ação de forma a promover um tipo especial de aprendizagem situada e significativa (CIAGS, 2012).

Foi utilizado um questionário elaborado para elucidar a problemática da pesquisa inicialmente construída para a realização de todas as entrevistas com os participantes. As entrevistas foram realizadas de forma individual - na sede das organizações dos participantes e gravadas em meio magnético para posterior transcrição. Nesse contexto, os participantes (pesquisador e atores dos NDs) interagem e se capacitavam nos temas: territórios de desenvolvimento, governança e gestão de conflitos, à medida que a entrevista transcorria e após sua concretização. No ato da entrevista, com os atores territoriais revelando seus saberes sobre os temas relacionados anteriormente. Após as entrevistas, com o pesquisador compartilhando saberes teóricos sobre gestão de conflitos de tarefa e de processos para a governança dos territórios.

A utilização de questionários e entrevistas individuais é um recurso que o pesquisador, no desenvolvimento da pesquisa-ação, pode utilizar como meio de informação complementar ao levantamento de documentos; diagnósticos de situação; resolução de problemas e mapeamento de representações (THIOLLENT, 2011).

Portanto, constituem participantes desse estudo os representantes titulares dos respectivos ND dos territórios pesquisados.

O ND do Colegiado Territorial Vale do Jaguaribe é composto por 28 (vinte e oito) representantes (14 titulares e 14 suplentes). Podendo apenas compor esse núcleo os representantes, com acento, no Colegiado Territorial e que sejam eleitos na plenária geral desse Colegiado (REGIMENTO INTERNO, 2010).

Apesar dos 14 (quatorze) titulares constantes no regimento, nos foi repassada uma lista dos titulares com 13 (treze) participantes. Contatamos todos eles. Contudo, conseguimos envolver 12 (doze) nas respostas à pesquisa e construção da situação de mudança desejada.

Identificados (ver Quadro 2) como atores do poder público são 07 (sete) representantes dos seguintes órgãos: EMATER (02); Prefeituras Municipais (04) e Legislativo Municipal (01).

**Quadro 2 - Caracterização dos atores entrevistados no território rural vale do Jaguaribe (TRVJ)**

SEQ.	TERRITÓRIO	ATOR	REPRESENTAÇÃO		CÓDIGO	CARACTERÍSTICAS
			PODER PÚBLICO	SOCIEDADE CIVIL		
1	TRVJ	Emater	✓		VJ-PP1	Gerente Regional da Empresa de Assistência Técnica do Estado. Trabalha a 30 anos no órgão.
2	TRVJ	Emater	✓		VJ-PP2	Gerente do Escritório do Município de Limoeiro do Norte da Empresa de Assistência Técnica do Estado. Trabalha a 30 anos no órgão. Esse escritório acolhe o mobilizador territorial com estrutura de apoio.
3	TRVJ	Prefeitura Municipal	✓		VJ-PP3	Secretário Municipal de Agricultura do Município de Tabuleiro do Norte. Está no cargo a 2 anos.
4	TRVJ	Prefeitura Municipal	✓		VJ-PP4	Secretário Municipal de Agricultura e Desenvolvimento Rural do Município de Quixeré. Está no cargo a 1 anos e 11 meses.
5	TRVJ	Prefeitura Municipal	✓		VJ-PP5	Diretor da Secretaria de Agricultura e Pesca de Iracema. Exerce esse cargo a 2 anos
6	TRVJ	Prefeitura Municipal	✓		VJ-PP6	Secretário Municipal de Agricultura do Município de Alto Santo. Está no cargo a 2 anos.
7	TRVJ	Legislativo Municipal	✓		VJ-PP7	Vereador da Câmara Municipal de Jaguaribara. Exerce o mando a 14 anos.
8	TRVJ	Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais		✓	VJ-SC1	Secretário Geral no Sindicato do Município de Morada Nova. Participa da organização a 18 anos.
9	TRVJ	Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais		✓	VJ-SC2	Secretário de Políticas Públicas, Agrícolas, Agrárias e Meio Ambiente do Município de Alto Santo. Participa da organização a 2 anos.
10	TRVJ	Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais		✓	VJ-SC3	Presidente do Sindicato de Potiretama. Participa do Sindicato a 14 anos
11	TRVJ	AGROPOLOS		✓	VJ-SC4	<b>Não entrevistado.</b>
12	TRVJ	CMDS		✓	VJ-SC5	Secretário do Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável do Município de Pereiro - CMDS. Trabalha da organização a 3 anos.
13	TRVJ	ASCOS		✓	VJ-SC6	Presidente da ASSOCIAÇÃO DE SÃO JOÃO DO JAGUARIBE. 11 anos que participa da organização.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da pesquisa empírica.

Enquanto os atores da Sociedade Civil foram 06 (seis), assim distribuídos: 03 (três) do Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais (STTR); 01(um) do Instituto AGROPOLOS; 01(um) do Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável do Município de Pereiro – CMDS e 01(um) da ASSOCIAÇÃO DE SÃO JOÃO DO JAGUARIBE (ASCOS).

Optamos por codificar aleatoriamente os participantes dos respectivos ND estudados e não revelar suas identidades para preservar o anonimato dos entrevistados nos trechos das entrevistas transcritas nas seções seguintes de análises.

Para o caso dos atores do ND do Colegiado do Território Vale do Jaguaribe os códigos são: VJ-PP1, VJ-PP2, ... – Representante do Território Vale do Jaguaribe - Poder Público. Quando forem representados pelos códigos VJ-SC1, VJ-SC2, ..., significa Representante do Território Vale do Jaguaribe – Sociedade Civil.

Quando nos referirmos aos atores do ND do Colegiado Territorial da Cidadania do Cariri – COTECIC, utilizaremos os seguintes códigos (ver Quadro 3): C-PP1, C-PP2, ... – Representante do Território da Cidadania do Cariri - Poder Público. Quando forem representados pelos códigos C-SC1, C-SC2, ..., significa Representante do Território da Cidadania do Cariri – Sociedade Civil.

Apresentamos também as características de cada ator. Entendida característica principal aqui o cargo e tempo de atuação nas suas respectivas organizações de origem. Isso tanto para o TRVJ como para o TCC.

O ND do Colegiado Territorial da Cidadania do Cariri – COTECIC, é composto por 08 representantes titulares (sem suplentes), eleitos na plenária geral e representantes das organizações e dos setores participantes da plenária geral do território. (REGIMENTO INTERNO, 2009). Na lista repassada pelo articulador territorial constam 6 (seis) nomes do ND COTECIC. Entramos em contato com todos eles e conseguimos entrevistar e envolver na pesquisa 05 (cinco) participantes.

Identificados como atores do poder público são 03(três) representantes, dos seguintes órgãos: Secretaria Estadual do Desenvolvimento Agrário – SDA (01); Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos – COGERH (01); Prefeitura Municipal (01).

Enquanto, atores da Sociedade Civil foram 03 (três), assim distribuídos: 01 (um) do INSTITUTO FLOR DO PIQUI; 01(um) do Conselho de Desenvolvimento e Integração Regional do Cariri - CONDIRC; 01(um) da Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado do Ceará - FETRAECE.

### Quadro 3 - Caracterização dos atores entrevistados no território da cidadania do cariri (TCC)

SEQ.	TERRITÓRIO	ATOR	REPRESENTAÇÃO		CÓDIGO	CARACTERÍSTICAS
			PODER PÚBLICO	SOCIEDADE CIVIL		
1	TCC	INSTITUTO FLOR DO PIQUI		✓	C-SC1	Coordenadora de Projeto. Atua a 2 anos na organização.
2	TCC	CONDIRC		✓	C-SC2	Vice-presidenta do CONDIRC - Conselho de Desenvolvimento e Integração Regional do Cariri.
3	TCC	SDA	✓		C-PP3	<b>Não entrevistada. Projeto São José/ Secretaria Estadual de Desenvolvimento Agrário.</b>
4	TCC	COGERH	✓		C-PP1	Analista em Gestão de Recursos Hídricos da COGERH - Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos. Faz 10 anos que trabalha no órgão.
5	TCC	FETRAECE		✓	C-SC3	Coordenadora Regional de mulher trabalhadora rural. FETRAECE - Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado do Ceará. 4 anos que atua na organização.
6	TCC	Prefeitura Municipal	✓		C-PP2	Secretário de Desenvolvimento Rural de Nova Olinda. Está no cargo a 2 anos.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da pesquisa empírica.

Identificados os atores e tipificados suas representações, importante para a intervenção e análise dessa pesquisa também foi revelar os papéis que cada um desses atores representam nos respectivos NDs territoriais.

#### 6.1.3 Os papéis e as finalidades das organizações nos núcleos dirigentes dos dispositivos de governança dos territórios empiricamente pesquisados

Entender o que compete e qual(ais) o(s) papel(eis) dos Núcleos Dirigentes dos respectivos Colegiados Territoriais, num primeiro momento, é essencial para construção das análises de quais competências e como as instituições participantes do ND contribuem para qualificação e relevância desses espaços de gestão social dos territórios.

O Paragrafo único, Artigo 8º, do Regimento Interno do Território da Cidadania do Cariri, acolhe a seguinte redação para definir a(s) competência(s) do ND Cariri:

§ Único. Compete ao Núcleo Dirigente representar a institucionalidade territorial, coordenar as ações do Colegiado, articulando atores para a construção e implementação do Plano Territorial e projetos específicos e, de maneira geral, para a efetivação das decisões da Plenária Geral.

Além de:

- I. Acompanhar as ações do Articulador;
- II. Receber as pré-propostas de projetos das entidades pertencentes ao Território;
- III. Fortalecer as articulações entre as entidades do Território;
- IV. Propor eixos orientadores para os projetos a serem homologados pela plenária geral;
- V. Acompanhar a implementação dos Planos e Projetos territoriais;
- VI. Estabelecer diretrizes para o funcionamento, acompanhar, coordenar e orientar a atuação do Núcleo Técnico.
- VII. Administrar e prestar conta dos recursos oriundos do fundo de apoio as ações e funcionamento do colegiado.
- VIII. Elaborar relatórios e atas das atividades desenvolvidas no Território
- IX. Selecionar o Assessor Territorial de acordo com edital de seleção juntamente com a entidade contratante.

Quanto ao Território Rural Vale do Jaguaribe, suas atribuições (competências)

são:

- a. Coordenar a gestão territorial no sentido de planejar, acompanhar, monitorar e facilitar o desenvolvimento das ações territoriais visando avançar na sustentabilidade do desenvolvimento territorial, assim como no controle das políticas públicas implementadas;
- b. Articular com as instituições públicas programas governamentais na perspectiva de negociar projetos estratégicos, captação de recursos inerentes às respectivas áreas temáticas;
- c. Participar da seleção do(a) assessor(a) territorial, outros(as) assessores(as) e técnicos a serem contratados para trabalhos específicos, bem como acompanhar/avaliar os trabalhos desenvolvidos pelas assessorias, juntamente com as entidades de coordenação estratégica territorial no Estado do Ceará;
- d. Executar as deliberações da Plenária Geral; e
- e. Representar os territórios em instâncias de cooperação, assim como na Rede Estadual e Nacional de Colegiados Territoriais.

Como se percebe, a partir da leitura das competências/atribuições dos NDs Cariri e Vale do Jaguaribe, eles são órgãos multitarefas e multifunções para coordenarem a gestão social dos territórios, onde: representam a institucionalidade; coordenam; planejam; articulam; monitoram; selecionam assessores territoriais e outros assessores; e efetivam as decisões da Plenária Geral. Minimamente, para fazer tudo isso com eficiência, teriam que contar com

pessoas habilitadas para as competências listadas anteriormente e possuir processos bem definidos para realizar a gestão social que aos mesmos competem.

As pessoas habilitadas para fazerem a gestão desses espaços são os representantes das organizações participantes dos Núcleos Dirigentes, caracterizadas no item anterior. Nesse sentido, investigamos como esses participantes definiam – partindo do pressuposto de que todos eles conheciam as respectivas competências/atribuições dos NDs pertencentes, o(s) papel(eis) da(s) organização(ões) original(is) dele(s) na governança do território e como esse papel contribui para gestão social do mesmo.

Identificar e reconhecer esses papéis organizacionais é importante para construção da situação de mudança desejada. Ou seja, o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de conflitos de tarefa e de processos para o dispositivo de governança dos territórios. Pois, isso tem a ver com o objetivo da institucionalidade construída para a governança do território e o modo como os indivíduos atuarão na defesa de seus interesses individuais e comuns ao grupo. Conforme Olson (1999, p. 20), “assim como se pode supor que os indivíduos que pertencem a uma organização ou grupo têm interesse comum, eles também tem interesses puramente individuais, diferentes dos interesses dos outros membros do mesmo grupo ou organização”.

A partir das transcrições das entrevistas dos respectivos participantes dos NDs Cariri e Vale do Jaguaribe, construímos os quadros referência (ver Quadro 4 e Quadro 5) de finalidades das organizações, contendo seus papéis na estrutura dos respectivos NDs e de como em função disso, elas contribuem para gestão social dos territórios. O intuito com essa construção, foi revelar o entendimento individual que cada participante tem sobre os temas. Isso se configura como rico para a aprendizagem e ação, pois nos permite inferir o nível de entendimento do participante sobre o porquê que sua organização existir e de como ela, representada pelos mesmo no ND TCC, exerce o papel de gestão social no coletivo, preconizado no Regimento Interno da governança territorial.

**Quadro 4 - Finalidades e papéis das organizações - ND TCC**

Ator	A finalidade da organização	O papel da organização na estrutura de governança do território	Como a organização, a partir do papel que possui na governança do território, contribui para a gestão do território
C-SC1	Ela antes era uma ONG, ONG Flor do Pequi, depois ela passou para instituto Flor do Pequi com a modificação estatutária, ela começou fazendo trabalhos direcionados ao crédito fundiário [...] Depois ela começou a trabalhar outros projetos, como projetos de cisternas com convênio ou contratos com a ASA, com a Fundação Banco do Brasil, com o próprio governo do estado através da Secretaria de Desenvolvimento Agrário que é a DAS [...] Ela atua hoje com a <i>ATER Assistência Técnica de Extensão Rural, através de chamadas públicas</i> [...]	[...] A gente tem uma ligação com as instituições, o pessoal fica, acaba que assim, quando vai ter atividade eles comunicam comigo, eu repasso pro núcleo dirigente, ou então um assessor repassa pra gente, aí a gente acaba trabalhando como secretaria depois como coordenação [...] <i>Se nós somos a coordenação ou se nós somos a secretaria do núcleo dirigente não, a gente acaba fazendo um pouquinho do que é necessário.</i>	Eu acho que uma das talvez a maior contribuição que a gente esteja <i>fazendo atualmente seja esse contato com a própria SDA, com os outros territórios também por participar também da rede nacional, esse contato de... tipo de articulador e organizador das atividades</i> [...].
C-SC2	O CONDIRC ele existe pra <i>discutir as políticas de desenvolvimento regional</i> , no caso, dentro do território do Cariri [...]	O CONDIRC, hoje, o papel era mais assim de... <i>de articulador, de facilitador das discussões</i> . Hoje, depois que o colegiado territorial tá funcionando, a plenária territorial, tudo, esse tipo de organização do território, ficou ... o CONDIRC reduziu, assim, a atuação do CONDIRC [...]	[...] A gente soma e contribui de acordo com nossa área de atuação. Tem gente que entende mais, é mais ligada no meio-ambiente, tem gente que é o desenvolvimento mesmo territorial, tem... Aí, assim, dessa forma, a gente vai contribuindo com nossas... nossas propostas, com... <i>até elaboração de documentos</i> , mesmo, a gente faz o que pode.
C-PP1	A nossa missão é <i>fazer o gerenciamento descentralizado, participativo e integrado dos recursos hídricos</i> .	Na governança, eu acho que nós atuamos mais quando <i>nós fazemos a outorga da água, então nós tentamos fazer com que essa outorga, ou seja, essa autorização que é dada pelo Estado, se aproxime cada vez mais da sociedade</i> [...]	Desde o início nós tentamos participar do território, a COGERH enquanto instituição, para que esse instrumento fosse conhecido e, também, para que as pessoas percebessem que nós tínhamos um recurso limitado e de uma riqueza muito grande e que, no semiárido, mais ainda precisa ser distribuído com parcimônia, ser cuidado com muito, digamos assim, com muita responsabilidade e com muita racionalidade [...] <i>A nossa participação nisso é para que o produtor possa compreender que essa água existe, mas existe para todos.</i>
C-SC3	Da FETRAECE é a <i>gente defender os trabalhadores e as trabalhadoras rurais e também a reforma agrária e a questão de gênero, que a gente trabalha muito forte, da oportunidade das mulheres, homens, a terceira idade, a juventude</i> . E a gente faz essa defesa das políticas públicas que acrescentam muito mais na questão da defesa da saúde, da educação, das linhas de crédito. E a gente envolve todos os setores das políticas públicas e traga algo melhor para a agricultura familiar.	Nosso papel é que a gente possa fazer... Faz parte da gente, do gestor daqui do território, a gente <i>envolve todos os sindicatos dentro do território e nosso papel é de articular também o movimento social e na luta dos projetos que cheguem até a eles nas comunidades</i> . A gente tem esse papel, da gente fazer parte, da gente construir junto as políticas públicas que envolvam os trabalhadores.	A nossa participação, a partir do <i>nosso papel dentro da governança, é a gente fazer parte também dessa construção, junto com o governo</i> e a governança que é do governo estadual, a gente tem feito essa parte, a gente tem colaborado nas nossas propostas. <i>Avalia também o que está certo, o que está errado.</i>
C-PP2	A minha organização, <i>a finalidade aqui no município é promover, da melhor forma possível, o bem estar dos agricultores</i> , fazer com que eles desenvolvam um trabalho deles no campo[.]. Levar a tecnologia e melhorar a vida deles no campo.	<i>O papel da secretaria é o seguinte</i> , o território tem que ter parte poder público e parte privado. No nosso caso, <i>a secretaria entra como poder público</i> .	Com o conhecimento que a secretaria tem dentro do município, <i>leva experiência para outros municípios, de ações, de imediações com os outros membros do território</i> .

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.



As organizações que fazem parte do ND TCC têm finalidades diversas e representam, em tese, a pluralidade de pensamento e representatividade existente no território. Foram escolhidas dentre as 126 instituições integrantes da Plenária do Colegiado do Território da Cidadania do Cariri (COTERCIC). Nesse universo, 63 organizações representam o poder público, nas três esferas: Municipal, Estadual e Federal. Outras 63 instituições representam a sociedade civil (MDA/SDT/AGROPOLOS, 2010).

Há instituições que têm a finalidade de “fazer o gerenciamento descentralizado, participativo e integrado dos recursos hídricos” (C-PP1); de “discutir as políticas de desenvolvimento regional” (C-SC2); que atua “com ATER Assistência Técnica de Extensão Rural” (C-SC1); na defesa de “trabalhadores e as trabalhadoras rurais e também a reforma agrária e a questão de gênero” (C-SC3) e com “a finalidade aqui no município de promover, da melhor forma possível, o bem estar dos agricultores” (C-PP2).

Com tantas finalidades diversas originalmente, seus papéis quando estão imbuídas da institucionalidade do ND TCC variam de: coordenação (C-SC1); articulação e facilitação (C-SC2, C-SC3); outorga da água (C-PP1) e simplesmente representação do poder público (C-PP2). Com exceção do que diz exercer o papel do C-PP1 e do C-PP2, os demais parecem compreender e ter conhecimento das verdadeiras competências registradas no Regimento Interno. Isso é positivo, do ponto de vista do conhecimento das normas regimentais e de como suas organizações de origem podem contribuir de forma decisiva para o fortalecimento dessa instância estratégica de gestão social.

Dessa forma, os participantes do ND TCC, consideram que suas organizações originais contribuem para a gestão social do território da seguinte forma:

- a. “fazendo atualmente esse contato com a própria SDA, com os outros territórios também por participar também da rede nacional, esse contato do tipo de articulador e organizador das atividades” (...) (C-SC1);
- b. na “elaboração de documentos” (C-SC2);
- c. “[...] A nossa participação nisso é para que o produtor possa compreender que essa água existe, mas existe para todos” (C-PP1);
- d. “nosso papel dentro da governança, é a gente fazer parte também dessa construção, junto com o governo [...] Avaliando também o que está certo, o que está errado” (C-SC3);
- e. “levando experiência para outros municípios, de ações, de imediações com os outros membros do território” (C-PP2).

A pesquisa não contemplou estudar ou revelar se existem ferramentas e procedimentos para a efetivação dessas colaborações no dia-a-dia da gestão do ND TCC e do ND

TRVJ (a seguir analisado). Portanto, não nos deteremos em analisar como essas colaborações se efetivam. Contudo, ao observar a lista de competências do ND TCC, listadas anteriormente, podemos dizer que essas colaborações e papéis exercidos pelos participantes dessa instância podem colaborar para a efetiva prática desses desejos organizacionais. Visto que, pelo menos em termos de intenção, eles caminham na via da complementariedade.

Logo abaixo, o Quadro 5, traz as contribuições dos participantes do ND TRVJ.

**Quadro 5 - Finalidades e papéis das organizações - ND TRVJ**

ATOR	A finalidade da organização existir	O papel da organização na estrutura de governança do território	Como a organização, a partir do papel que possui na governança do território, contribui para a gestão do território
VJ - SC1	<i>Defender e representar a categoria dos rurais, agricultores e agricultores familiares no município de Morada Nova.</i>	<i>O papel do sindicato é tentar contribuir para o município crescer e desenvolver.</i>	<i>Participando das reuniões, fazendo as reivindicações e contribuindo com a organização do território.</i>
VJ - PP5	O papel da Agricultura, o mais fundamental no município. Porque você trabalha com o setor primário, que é o alimento. E aí a gente fazia capacitação, prestávamos assistência técnica, fizemos coisas aí, barragem subterrânea. <i>A principal é a orientação técnica ao homem do campo.</i>	Bom, a Secretaria existe para resolver as situações do território. <i>O papel dela é de organizar, de ver qual os problemas e tentar soluções. É essa a finalidade do gestor.</i>	Bom, como eu disse, a gente se reunia e a tinha... Tinha as questões para a gente resolver e daí se definia, cada uma região com o seu... Com a sua demanda, com a sua procura, com a sua demanda do <i>esforço para resolver, das questões que tinham para resolver.</i>
VJ - PP2	A EMATERCE é o órgão oficial de assistência técnica ao pequeno produtor. Então, hoje, nós <i>prestamos assistência técnica e extensão rural àqueles que não podem pagar pela assistência técnica agropecuária.</i>	Bom, nós somos representante da... de uma entidade oficial, certo, do governo do Estado. Mas, dentro do núcleo dirigente, a participação é igual. Não é querer dizer que a EMATERCE ou qualquer outra entidade tem mais poder do que a outra, são igualitárias. <i>Nós somos representante do governo do Estado no setor da agropecuária.</i>	A EMATERCE é uma entidade vinculada à Secretaria do Desenvolvimento Agrário e a Secretaria do Desenvolvimento Agrário do Estado do Ceará, a nível de estado, é a secretaria que coordena o trabalho da territorialização dentro do estado. <i>Então, é a... a gente pode até dizer que é a única secretaria que atua sob o enfoque da territorialização dentro do Estado...</i> como foi preconizado com os treze, treze territórios
VJ - PP7	Bom, a Câmara... o objetivo é... Primeiro, o vereador tem o papel de fiscalizar os trabalhos do poder executivo. E também <i>é um local de discutir políticas públicas, elaborar leis para que, realmente, possa atender a população no que é cobrado, no que se faz necessário para que o município se desenvolva bem.</i>	Bom, é porque o território é um... É uma entidade, assim, que não tem CNPJ e é criado por representações do Vale do Jaguaribe. <i>E tem várias representações, como a Câmara, a prefeitura, outros órgãos e também a sociedade civil e o território, ele pede uma representação, no caso, da Câmara.</i> E na Câmara é votado qual vereador que pode representar, que vai representar. É feito essa ata e é enviado um documento da Câmara para o território, indicando aquele membro para representar o território.	Então, esse trabalho, ele é importante porque no início foi criado o pacto dos territórios e é uma discussão de políticas públicas, que começa na base e foi o objetivo de... As políticas públicas. E uma maneira diferente... Porque hoje as coisas acontecem de cima para baixo. E o objetivo do território é de baixo para cima, chegar lá na associação do produtor e chegar... Você realmente vir direto. <i>Então a Câmara faz esse papel Esse representante da Câmara faz esse trabalho de divulgação também dentro do município, das ações do território.</i>
VJ - SC6	É para <i>facilitar o trabalho da gente, as compras em grupo.</i> E a gente... A nossa finalidade... A nossa cidade é muito carente de maquinário. E a gente toda a vida quando precisava cortar uma terra não tinha. Aí a gente trabalha para os outros.	Rapaz, assim, o núcleo dirigente quando vem esses recursos que vêm, <i>a gente toma as decisões que sejam melhor para os municípios e que venha acatar todos os 02 municípios, para beneficiar todos os níveis do município.</i>	(...) <i>Todas as decisões a gente está dentro e a gente está sempre dando palpite.</i> E é bem aceito. A gente, graças a Deus é bem atuante. A gente está sempre presente em todas as reuniões.
VJ - SC3	Eh... porque no começo se deu a crer que as <i>lutas do movimento, senão tivesse uma organização que enfrentasse, é dificilmente a população ia ter direito a algum</i>	Ó, nós faz parte do núcleo né, e sempre nós tamo <i>atuando eh... respeitando as ideias de cada companheiro e companheira, mas que</i>	A gente <i>contribui com a participação né, o bom diálogo que sempre é mantido e nos questionamentos que sempre existe</i> né, e a gente tem que tá basicamente

ATOR	A finalidade da organização existir	O papel da organização na estrutura de governança do território	Como a organização, a partir do papel que possui na governança do território, contribui para a gestão do território
	<i>objetivo</i> e com o movimento sindical dos sindicatos são muito forte aqui no Vale do Jaguaribe é que hoje nós temos várias conquistas, várias lutas né, dos trabalhador e dos trabalhador e principalmente a classe mais sofrida no momento, mas hoje é uma classe que é muito bem representada que, no estado do Ceará.	<i>tamo também com nosso pensamento e nossas ideias defendendo aquilo que nós achamos de interesse, principalmente para a nossa classe trabalhadora e para o nosso desenvolvimento aqui no município.</i>	preparado pra gente... para que possamos tá defendendo o interesse do coletivo.
VJ - PP3	Na verdade, <i>a Secretaria ela é um mecanismo muito importante para o município, desenvolvimento de programas que são de fundamental importância para os nossos agricultores.</i>	Mas <i>a função realmente de que cabe a gente que faz parte do núcleo dirigente é exatamente essas questões, por exemplo de você conduzir o que sai das plenárias, certo? Que sai das plenárias do território. É você conduzir o que foi definido, o que foi deliberado lá e você conduzir através desse núcleo dirigente até chegar os núcleos temáticos - que aí é onde existe a maior dificuldade da história dos territórios, é você chegar aos grupos temáticos.</i>	eu acho que <i>a Secretaria contribui quando ela leva demandas pras plenárias, pras discussões estaduais e até pras nacionais.</i>
VJ - SC2	A finalidade do <i>sindicato é para os trabalhadores rurais, se não fosse o sindicato os trabalhadores rurais eram todos desamparados</i> , no meu ponto de vista.	É de <i>representar os trabalhadores rurais e também definir o melhor para o território, o mais adequado, o que o território precisa.</i>	Sempre <i>não faltando às reuniões e também nos debates vendo a situação, dando a sua opinião.</i>
VJ - PP1	Pronto. A Ematerce é um órgão de assistência técnica, órgão de Estado. Para isso, a gente atua no... a região aqui são oito municípios. Esses oito fazem parte do território. São 15 municípios o território do vale. É duas regiões e a <i>finalidade da Ematerce é trabalhar e prestar assistência técnica e rural ao homem do campo. O pequeno agricultor.</i>	A Ematerce, como é um órgão de apoio a nível regional, daí hoje no território, nós temos dois representantes. Tem a Gerência Regional do Baixo Jaguaribe, que é o colega Benício, e eu representando o Médio Jaguaribe, que são oito municípios. Então, pelo <i>papel de articulador</i> , que é a Ematerce tem... em todos esses municípios, a gente tem articulações com as secretarias de Agricultura, prefeituras, sindicatos e com os agricultores e com as instituições.	A gente está no núcleo de dirigentes que a gente tem acesso, como eu acabei de falar, a esses municípios. As instituições, as entidades que fazem parte e <i>a Ematerce contribui muito com, eu vejo, com essa parte de articulação, de mobilização</i> que ele tem, a gente tem acesso a esses municípios. Nós temos representação em todos os municípios. Mesmo sem ter escritório da Emater, nós temos técnicos lotados nas secretarias de Agricultura. Então, nós temos uma capilaridade em todos os municípios do território.
VJ - SC5	O CMDS, <i>Conselho de Desenvolvimento Sustentável, ele é um conselho que valida muitas ações que vem para o município</i> eh... principalmente para o tocante à agricultura né, e o desenvolvimento da agrário e como também a parte de garantir a safra, o CDMS é quem faz o cadastro juntamente com o EMATEC e quem valida as pessoas que devem serem realmente efetivado no garantir a safra, hoje o carro chefe do CDMS aqui na nossa cidade em cima basicamente do garantir a safra, certo? Aí de nós senão fosse o garantir a safra, quatro anos de seca, vou te contar.	Além de, <i>eu sou funcionário da prefeitura da secretaria da agricultura, mas não pertencço ao território como funcionário, eu sou representante pelo conselho</i> , eh... instituição não governamental que eu represento a maçonaria no CMDS e houve a reunião e eu fui um dos escolhidos para ser um do núcleo dirigente.	<i>Primeiro é a persistência, nós não faltamos a uma reunião</i> , que é complicado é, e nós somos o municípios mais longe que é Limoeiro, o mais longe... toda vida somos o primeiro a chegar, graças a Deus nós somos o primeiro ao chegar e é ver se contagia [...]
VJ - PP4	<i>Ela é uma secretaria de fundamental importância</i> na... <i>Para as prefeituras, para as cidades, uma vez que muitos programas governamentais e também se tratando de garantir a safra, de febre aftosa, de uma série de campanhas</i> que passam pela Secretaria de Agricultura, então é muito importante ela existir no município e no território.	<i>A gente tem sempre umas reuniões sistemáticas no território, onde eu vou...</i> Inclusive, a gente faz parte do diretório no território aqui do Vale do Jaguaribe. E aí é onde a gente vê as... <i>Discute os problemas do território, não é? Problemas e futuras demandas para...</i> Na verdade, <i>futuros projetos para serem inseridos no território. Então é um passo importante para a organização até do próprio Estado.</i> Se baseia no que foi discutido no território.	É dessa forma, não é? <i>A gente... Votamos nos projetos prioritários para o território</i> , então isso... Para que sejam... Se discute os... Se discute as novas políticas que a gente pretende para o território. Então... E com isso a gente vota nas que são prioridades, ou nas cadeias produtivas prioritárias e etc.

ATOR	A finalidade da organização existir	O papel da organização na estrutura de governança do território	Como a organização, a partir do papel que possui na governança do território, contribui para a gestão do território
VJ - PP6	<i>A finalidade fundamental é a gente fomentar o desenvolvimento da agricultura familiar do nosso município, não é?</i>	<i>O papel da secretaria é levar nossas demandas, levar nossas potencialidades e discutir em conjunto mediante todos os municípios que compõem nosso território. Discutir que ações iremos tomar, que rumos iremos tomar, qual o nosso futuro enquanto território.</i>	A gente contribui... Muito embora a gente tenha entrado há pouco tempo, porque Alto Santo não fazia parte do território enquanto membro participante ativo – somente a partir desta gestão foi que a gente veio ser – a gente faz parte da diretoria-executiva do território e <b>a gente contribui o máximo possível no desenvolvimento, em puxar os outros representantes para que a gente não possa quebrar essa discussão e esse feedback</b> porque quando a gente não discute, a gente passa a ser esquecido e a gente deixa de fortalecer o que a gente iniciou.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

O ND TRVJ, pelo menos em número de participantes, é mais robusto do que o ND TCC. Isso não quer dizer que este é menos atuante e representativo do que aquele. A política nacional de incentivo à institucionalização da governança territorial segue uma lógica de identidade, privilegiando as autonomias, escolhas e capacidades territoriais para definirem o número necessários para compor os NDs, observando a maior pluralidade possível. Enquanto o primeiro tem 14 (quatorze) participantes titulares. O segundo tem 08 (oito) participantes titulares.

Conforme informaram os participantes do ND TRVJ entrevistados, as finalidades de suas organizações originais vão desde a defesa, assistência técnica, lutas e fortalecimento dos agricultores à formulação da legislação municipal.

Nesse ND há uma representação do Legislativo Municipal que define a finalidade dessa organização como “um local de discutir políticas públicas, elaborar leis para que, realmente, possa atender a população no que é cobrado, no que se faz necessário para que o município se desenvolva bem” (VJ - PP7).

Para os representantes dos trabalhadores e trabalhadoras rurais, a instituição que eles fazem parte originalmente tem por fim “defender e representar a categoria dos rurais, agricultores e agricultores familiares no município de Morada Nova” (VJ-SC1) e participar de lutas reivindicatórias por direitos, acreditando que “se não tivesse uma organização que enfrentasse, dificilmente a população ia ter direito a algum objetivo”(VJ-SC3). Confirmando esse axioma, outro participante diz que “sindicato é para os trabalhadores rurais, se não fosse o sindicato, os trabalhadores rurais eram todos desamparados”(VJ-SC2).

O VJ - SC6, entende que a finalidade da organização que ele participa é de suprir, pela força da união, as necessidades de máquina para o trabalho a fim de “facilitar o trabalho da gente, as compras em grupo”.

As falas dos participantes VJ-SC1, VJ-SC2, VJ-SC3, VJ - SC6, confirmam o caráter muito reivindicatório que essas instituições ainda possuem e transportam essa visão para dentro do ND que atuam.

Há também uma rede dentro de outra rede societária (Dalbrida, 2003) participando do ND que revela sua finalidade como sendo o “Conselho de Desenvolvimento Sustentável, ele é um conselho que valida muitas ações que vem para o município” (VJ-SC5). O entendimento desse participante sobre sua organização original é mais de um “filtro” capaz de decidir o que permeia o município (ou não) que um espaço social onde decisões são tomadas a partir das discussões sobre políticas públicas que beneficiem a todos os munícipes.

Há dois representantes do órgão de assistência técnica do Estado do Ceará no ND. Segundo eles, a finalidade desse órgão é “trabalhar e prestar assistência técnica e rural ao homem do campo: o pequeno agricultor” (VJ-PP1). E complementando, “prestamos assistência técnica e extensão rural àqueles que não podem pagar pela assistência técnica agropecuária” (VJ-PP2).

Os representantes a seguir são do poder executivo, cujas secretarias que eles representam têm as seguintes finalidades: “A principal é a orientação técnica ao homem do campo” (VJ-PP5). “Ela é uma secretaria de fundamental importância para as prefeituras, para as cidades, uma vez que programas governamentais e também se tratando de garantir a safra, de febre aftosa, de uma série de campanhas passam pela Secretaria de Agricultura” (VJ-PP4). Serve para “fomentar o desenvolvimento da agricultura familiar do nosso município” (VJ-PP6). Sendo um “mecanismo muito importante para o município, desenvolvimento de programas que são de fundamental importância para os nossos agricultores” (VJ-PP3).

Entendida quais as finalidades das organizações originais dos participantes do ND TRVJ, importante também foi compreender seus papéis e como, a partir deles, eles contribuem para gestão social do território.

Os representantes da sociedade civil reconhecem seus papéis no ND, conforme descrito a seguir.

“O papel do sindicato é tentar contribuir para o município crescer e desenvolver” (VJ-SC1). Completando, “representar os trabalhadores rurais e também definir o melhor para o território, o mais adequado, o que o território precisa”(VJ-SC2).

De forma que os sindicatos, atuam “respeitando as ideias de cada companheiro e companheira, mas também com nosso pensamento e nossas ideias, defendendo aquilo que nós achamos de interesse, principalmente para a nossa classe trabalhadora e para o nosso desenvolvimento aqui no município”(VJ-SC3).

Outro papel evidenciado por um participante foi o de tomador de decisão. Pois, “a gente toma as decisões que sejam melhor para os municípios e que venha acatar todos os dois municípios, para beneficiar todos os níveis do município” (VJ-SC6). Também há aquele que se coloca apenas como representante, ou seja, simplesmente “eu sou funcionário da prefeitura da secretaria da agricultura, mas não pertencço ao território como funcionário, eu sou representante pelo conselho” (VJ-SC5).

Enquanto que para os representantes do Poder Públicos seus papeis são de “articulador”(VJ-PP1). Como também, o de representante do governo do Estado no setor da agropecuária (VJ-PP2).

O Legislativo Municipal é representado por um vereador que considera seu papel apenas o de cumprir o que o Regimento Interno exige para representatividade dos diversos atores territoriais. Ou seja, “tem várias representações, como a Câmara, a prefeitura, outros órgãos e também a sociedade civil e o território, ele pede uma representação, no caso da Câmara” (VJ-PP7).

Outro encara seu papel como o de participar do ND como representante do Estado e vê nesse espaço um ambiente importante até para a organização do Estado. Assim, ele nos diz: “a gente tem sempre umas reuniões sistemáticas no território, onde eu vou [...] Discute os problemas do território [...] futuros projetos para serem inseridos no território. Então é um passo importante para a organização até do próprio Estado.”(VJ-PP4).

Quanto a uma representação de uma secretaria de agricultura municipal e o papel exercido pelo representante “é levar nossas demandas, levar nossas potencialidades e discutir em conjunto mediante todos os municípios que compõem nosso território”(VJ-PP6).

Em síntese, “a função realmente que cabe à gente que faz parte do núcleo dirigente é exatamente essas questões,, por exemplo, de você conduzir o que sai das plenárias” (VJ-PP3).

Revelados esses diversos e ricos papeis que cada representante apresentou: articulador; participante; tomador de decisão; de representação e de reivindicação, foi importante conhecer como, a partir desses, suas organizações contribuem na governança dos territórios. Assim eles definiram:

- a. “participando das reuniões, fazendo as reivindicações e contribuindo com a organização do território”(VJ-SC1).
- b. “esforço para resolver, das questões que tinham para resolver”(VJ-PP5);
- c. “Então, a gente pode até dizer que é a única secretaria que atua sob o enfoque da territorialização dentro do Estado...”(VJ-PP2);
- d. “Esse representante da Câmara faz esse trabalho de divulgação também dentro do município, das ações do território” (VJ-PP7).
- e. “(...)Todas as decisões, a gente está dentro e a gente está sempre dando palpite”(VJ-SC6);
- f. “contribui com a participação né, o bom diálogo que sempre é mantido e nos questionamentos que sempre existe”(VJ-SC3);
- g. “a Secretaria contribui quando ela leva demandas para as plenárias, para as discussões estaduais e até para as nacionais”(VJ-PP3).
- h. “não faltando às reuniões e também nos debates vendo a situação, dando a sua opinião”(VJ-SC2).
- i. “a Ematerce contribui muito com, eu vejo, com essa parte de articulação, de mobilização”(VJ-PP1);
- j. “Primeiro é a persistência, nós não faltamos a uma reunião”(VJ-SC5);
- k. “A gente... Votamos nos projetos prioritários para o território” (VJ-PP4);
- l. “a gente contribui o máximo possível no desenvolvimento, em puxar os outros representantes para que a gente não possa quebrar essa discussão e esse feedback”(VJ-PP6).

O que demonstra, como dito na análise do ND TCC, que o ND TRVJ também, pelo menos em tese, segue uma lógica de complementariedade entre os seus representantes com o escrito nas normas do regimento interno em relação às suas competências/atribuições.

A finalidade, o papel de cada participante e de como esses papéis se materializam nos respectivos NDs dos Colegiados é de suma importância para concebermos uma proposta de intervenção de gestão de conflitos. Como vimos, são tantos papéis e interesses expostos, que o diálogo e a colaboração entres esses atores, tenderá a ser melhor qualificado se a gestão do conflito, natural ao convívio organizacional, for bem delineada e se lançar mão de meios e ferramentas de cunho substantivas e racionais para geri-las.

Outro aspecto interessante do ponto de vista organizacional dos NDs é que, na prática, pelos menos nos estudados, eles confirmam o postulado de Dallabrida (2003, p. 80) quando se reporta ao “exercício da governança territorial acontecendo pela atuação dos diversos atores nas organizações da sociedade civil, em redes de poder socioterritorial, onde “estas redes de poder podem constituir-se a partir de interesses grupais de diferentes ordens, ou interesses corporativos”.

Aqui também vale salientar a total ausência de representação de empresários nos Colegiados pesquisados e, principalmente, fazendo parte dos NDs. Num estudo sobre a inclusão dessa categoria no Colegiado do Território da Cidadania Norte-RJ, Zani e Tenório (2011), já alertavam que o que acontecia naquele território (ausência dos empresários no colegiado),

seria também um prática que percorreria os demais território no Brasil. Nos Territórios Rural Vale do Jaguaribe e da Cidadania do Cariri, no Estado do Ceará, isso se confirma.

Depois de termos conhecidos os participantes; sabermos um pouco de quais são as finalidades de suas organizações; os papéis que cada um assume no ND e como eles contribuem, a partir desse papel, para a gestão social do território, na próxima seção iremos conhecer como esses atores definem conflitos, reconhecem as situações de conflitos e se os NDs desses Colegiados possuem meios de gerir os conflitos.

#### *6.1.3.1 Contribuições da fase de pesquisa aprofundada*

Realizada a vivencia social com os atores participantes, nessa fase da pesquisa, foram construídas as seguintes contribuições para o alcance da situação desejada:

- a) Foram envolvidos 17 (dezesete) participantes da Sociedade Civil e Poder Público na pesquisa, nos dois Territórios estudados. Do ND COTECIC, foram 05 (cinco). No ND TRVJ foram 12;
- b) As organizações que fazem parte dos NDs têm finalidades diversas e representam, em tese, a pluralidade de pensamento e representatividade existente no território;
- c) Com tantas finalidades originalmente diversas, seus papéis quando estão imbuídas da institucionalidade dos NDs variam de: coordenação; articulador e facilitador; representantes do poder público; tomador de decisão; participante;
- d) Período da pesquisa coincidiu com o momento de eleições estaduais e nacionais. Dificultando um pouco a vivência do pesquisador e a coleta de dados. Pois, algumas vezes tivemos que interromper a vivência devido a falta de disponibilidade para se envolverem na pesquisa, devido terem que priorizarem os compromissos de participação político partidários assumidos;
- e) Outro fator, complementar ao anterior, foi o acirramento da disputa nacional para Presidência da República. Para os participantes esse acirramento era representado, dentre outros, pela ameaça de derrota do projeto atual (representado pela Presidenta candidata a reeleição Dilma Rousseff) que privilegia a territorialização do desenvolvimento em oposição ao projeto neoliberal representa-



do pelo Senador, candidato a Presidente da República, Aécio Neves. Não temos condições de afirmar e nem de negar, nesse estudo, se o candidato Aécio Neves é contrário à territorialização do desenvolvimento e nem se, em caso de sua vitória, ocorreria a mudança de orientação das atuais políticas públicas;

- f) A finalidade, o papel de cada participante e de como esses papéis se materializam nos respectivos NDs dos Colegiados é de suma importância para concebermos uma proposta de intervenção de gestão de conflitos. Foram/são tantos papéis e interesses expostos, que o diálogo e colaboração entre esses atores tenderá a ser melhor qualificado se a gestão de conflito, natural ao convívio organizacional, for bem diagnosticada e que se tenham meios e ferramentas de cunho substantivas e racionais para geri-las.
- g) Outro aspecto interessante do ponto de vista organizacional dos NDs é que, na prática, pelos menos nos estudados, eles confirmam o postulado de Dallabrida (2003, p. 80) quando se reporta ao “exercício da governança territorial acontecendo pela atuação dos diversos atores nas organizações da sociedade civil, em redes de poder socioterritorial. Onde “estas redes de poder podem constituir-se a partir de interesses grupais de diferentes ordens, ou interesses corporativos”.
- h) Não foi identificada a participação de representantes dos empresários nos Colegiados pesquisados e, principalmente, fazendo parte dos NDs. As explicações mais pertinentes para essas ausências são a baixa confiança entre os demais atores sociais em relação aos atores empresariais para coabitarem um mesmo espaço de definição de políticas públicas para o desenvolvimento regional e o pouco conhecimento por parte dos atores empresariais da importância deles participarem desses novos dispositivos de governabilidade territorial. confirma.

## **6.2 Fase de Ação**

### **6.2.1 Significância e abordagem do conflito para os atores/dirigentes dos dispositivos de governança dos territórios empiricamente pesquisados**

### 6.2.1.1 *Definindo conflitos na visão dos agentes do território*

Para formulação da ferramenta de gestão de conflitos proposta neste estudo, foi preciso ir além dos conceitos já formulados sobre conflitos de autores referenciados. Foi preciso conhecer, como os participantes do estudo definiam esse termo; como eles tratavam as situações de conflitos; se acreditavam na existência de conflitos nos seus NDs; os tipos de conflitos existentes e quais as origens dos conflitos.

Inicialmente, vale recordar os conceitos de conflitos dos autores referendados e seu caráter polissêmico.

Robbins (2010, p. 437) conceitua conflito “como um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante”.

Conforme Rondeau (2012, p. 206-207),

dir-se-á que existe um conflito quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) perceber um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que pode levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte.

Já Morgan (2009, p.160), em relação aos envolvidos nas situações conflituosas, nos diz que “o conflito pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos. Pode ser explícito ou implícito”. Arrematando em seguida para nos explicar as razões de como eles surgem e se configuram: “qualquer que seja a razão e qualquer que seja a forma que assuma, a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais.”

Dessa forma, como explica Robbins (2010, p. 437), há correntes do estudo de gestão de conflitos organizacionais que defendem que o conflito deve “ser evitado a todo custo” (visão tradicional). Outra, defende que um “certo grau de conflito é absolutamente necessário para que um grupo tenha um desempenho eficiente (visão interacionista).” Enquanto que na visão de resolução de conflitos “em vez de encorajar bons ou desencorajar maus conflitos, é mais importante resolver produtivamente os que emergem de maneira natural no ambiente de trabalho.”

Nestas perspectivas, a abordagem empírica dos conflitos nos NDs estudados, nos proporcionou aproximações com os conceitos precedentes. Levando-nos a (re)conhecer um pouco mais o quanto pode ser rico utilizar a gestão do conflito para qualificar a gestão social praticada nos dispositivos de governança dos territórios (TORRE, 2009/10).

Os atores participantes do ND TCC (ver Quadro 6) e ND TRVJ (ver Quadro 7) definiram conflito, como sendo:

Conflito são ideias diferentes que são levantadas em vários sentidos (C-SC1);

É meio ruim (C-SC2);

São duas visões diferentes de uma mesma racionalidade (C-PP1);

As confusões dentro das diretrizes, dentro dos grupos, dentro do próprio território, onde tem a gestão, onde muitas vezes acontece as confusões, porque um quer um cargo mais do que o outro, tem um cargo, mas quer dar continuidade em outros cargos (C-SC3);

Conflito é divergência (C-PP2);

Conflito é quando há um desentendimento entre pessoas, ou quando há um desentendimento de governanças (VJ-SC1);

São divergências, divergências de opiniões, vamos dizer, de conceitos (VJ-PP2);

É quando a gente começa a discutir com o governo aquilo que foi prometido e que não chega (VJ-PP7);

No meu entendimento é quando, no caso, se entra... No caso aí, por exemplo, agora nós vamos entrar em conflito com as águas. (VJ-SC6);

Conflito a gente imagina que depende das partes (VJ-SC3);

Conflito é uma pequena desavença entre um acordo que não combina (VJ-SC2);

Conflito, na minha concepção, é discussões, envolvendo algumas partes (VJ-PP1);

Conflito pra mim é o debate de ideias, é o côncavo e o convexo (VJ-SC5);

02 ou mais pessoas brigando pelo mesmo interesse (VJ-PP4);

È quando não temos o mesmo Norte (VJ-PP6);

Chegando-se mais perto das definições de conflitos realizadas pelos participantes – como uma lupa de aumento, fica cristalino perceber como os saberes individuais de cada um

vai ao encontro dos autores referenciados. Claro que de uma forma de “senso comum”, mais que reluz o brilho dos saberes populares.

Quando, por exemplo, definem “conflito como divergências” (C-PP2; VJ-PP2; VJ-SC2) contribuem com o conceito de conflito de Morgan (2009).

Ao se referirem a conflito como “as confusões dentro das diretrizes, dentro dos grupos, dentro do próprio território, onde tem a gestão, onde muitas vezes acontece as confusões, porque um quer um cargo mais do que o outro, tem um cargo, mas quer dar continuidade em outros cargos” (C-SC3) estão indo ao encontro de Rondeau (2012) sobre o que é conflito.

Também ao definirem conflito “quando há um desentendimento entre pessoas, ou quando há um desentendimento de governanças” (VJ-SC1); ou como sendo “duas visões diferentes de uma mesma racionalidade”(C-PP1); e em síntese, como algo evitável e “meio ruim” (C-SC2), colaboram com os ensinamentos de Robbins (2010) no que refere ao conceito e abordagens de estudos sobre conflitos.

Observada a definição de conflito pelos participantes, bem como suas complementariedades com os autores referenciados, no próximo item iremos ver como o tema conflito é tratado nas reuniões dos respectivos NDs.

Em relação ao quadro, a seguir, bem como em relação a qualquer quadro, figura ou tabela, eles nunca devem aparecer sem uma referência anterior, sem que o leitor saiba de forma antecipada a que ele se propõe.

Quadro 6 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TCC

	C-SC1	C-SC2	C-PP1	C-SC3	C-PP2
O que é conflito?	Então vamos lá, pra mim <i>conflito são ideias diferentes que são levantadas em vários sentidos</i> , em vários, dependendo de onde você esteja o conflito tem gente que já pensa que é uma briga, uma coisa mais assim, mas pra mim conflito são ideias diferentes que quando elas são levantadas você precisa ter um diálogo entre aquilo dali pra chegar num consenso, <i>o conflito pra é um levantamento de várias ideias</i> .	Conflito... é meio ruim de... é uma coisa que a gente... é mais fácil você vivenciar até do que falar talvez, né. Mas... conflito é quando há divergências, a gente bate de frente, é bater de frente, talvez... A gente, às vezes, vê mais as divergências do que as convergências que existe entre nós e aí os conflitos ocorrem... é algo que é natural também surgir aonde tiver duas ou mais pessoas. Em um grupo grande, então, normalmente com tantos interesses diferentes... o conflito, pra mim, é também é... são os interesses que naturalmente foi, cada um quer puxar pro seu lado.	Na nossa opinião, <i>conflito são duas visões diferentes de uma mesma racionalidade</i> . Você tem que conversar e esse diálogo que na raiz do termo quer dizer, duas racionalidades, então tem que haver o diálogo, que são essas duas racionalidades, para que você encontre um meio termo disso daí. Para que você encontre um caminho que dê as semelhanças, que possa construir a partir de semelhanças e você só pode minimizar os conflitos quando eu consigo visualizar os mesmos campos que você está visualizando. Quando eu consigo me colocar no lugar que o outro está e o outro consegue se colocar da mesma forma. Como você usar empatia, então são duas palavras para mim que podem minimizar os conflitos, o diálogo e a empatia. Para você tentar fazer com que essa visão caminhe junto, caminhe para uma mesma direção. Que você possa fazer com que as pessoas enxerguem um projeto e não a particularidade, a individualidade, a própria vida. Essa dificuldade de sair de si para colocar em um projeto que seja comum, eu acho que é praticamente de todas as pessoas.	O conflito, para mim, é uma coisa, assim, que deixa a gente muito magoado, porque é <i>as confusões dentro das diretrizes, dentro dos grupos, dentro do próprio território, onde tem a gestão, onde muitas vezes acontece as confusões, porque um quer um cargo mais do que o outro, tem um cargo, mas quer dar continuidade em outros cargos</i> . Isso gera conflito dentro do território. E as grandes mudanças, também, como eu falei. Os conflitos acontecem, a questão dos projetos. A gente colabora, a gente organiza os projetos e quando naquela comunidade que a gente trabalhou junto com aquele representante, no dia de uma reunião grande, que vem repassar para nós quais são os projetos que vão para as comunidades, para a gente ir para outra comunidade diferente. Isso dá uns conflitos maior do mundo. E os conflitos que eu entendo é isso, as confusões, as brigas. Cada um interessando mais do que o outro. Interessando para ser... Não é ganhar dinheiro, como eu digo. Mas mais à frente que o outro. Arrumar espaço, isso dá uma confusão danada.	<i>Conflito é divergência</i>

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

## Quadro 7 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TRVJ

O que é conflito?	<b>VJ-SC1</b>
	<i>Conflito é quando há um desentendimento entre pessoas, ou quando há um desentendimento de governanças.</i>
	<b>VJ-PP5</b>
	Para mim, <i>conflito é uma coisa ruim</i> . Eu acho que conflito só gera violência. Acho que conflito, de cabeça é que se resolve, quando há compreensão das partes e se resolve. E eu acho que conflito não é uma situação boa. Onde tem conflito geralmente tem alguma coisa ruim também. Então eu acredito que seja isso.
	<b>VJ-PP2</b>
	<i>São divergências, divergências de opiniões, vamos dizer, de... de conceitos</i> . É... as aspirações, vamos dizer, existe o conflito onde se procurar as informações... a territorialização, vamos dizer, pra nós da agropecuária, ela tá muito bem definida, mas nos outros setores públicos não está. Então, vamos dizer, nós temos a parte da saúde, educação, não obedece a territorialização que é estabelecido pelo Estado. Nós temos vamos dizer, atuações de outras secretarias do Estado em dois, três territórios. Ainda não tá... A busca de informações e da aspiração do povo pra que isso se concretize com uma gestão, vamos dizer, popular... não dá a condição de se fazer. Digo, não dá condição do núcleo dirigente nem da... do território trabalhar isso aí em virtude de estar... geograficamente, a territorialização tá feita, mas democraticamente e politicamente não tá.
	<b>VJ-PP7</b>
	<i>E quando a gente começa a discutir com o governo aquilo que foi prometido e que não chega</i> , aí você... Aí acaba acontecendo, assim, a impaciência, a desistência, as coisas demoram para acontecer e vai perdendo o estímulo.
	<b>VJ-SC6</b>
	Rapaz, conflito é quando... <i>No meu entendimento é quando, no caso, se entra... No caso aí, por exemplo, agora nós vamos entrar em conflito com as águas</i> . Nossa água está pouca, muita gente não entende que nós temos que racionar, fazer racionamento. Você se depara com muita gente lavando o terreiro, numa época dessa. Quando tem canto aqui na região, você sai daqui através de 20 quilômetros, não tem um copo de água para fazer nem um café de manhãzinha, e a pessoa, você passa aqui, está lavando o terreiro. Isso aí eu acho um negócio meio... Aí a gente tem que entrar, conversar, explicar a essas pessoas que pensem nos outros e o conflito a gente resolve através de conversa, não tem que partir para briga, é conversando que se entende.
	<b>VJ-SC3</b>
	<i>Conflito a gente imagina que depende das partes</i> né, eh... eu acho que existe o conflito né, vou poder citar um exemplo de conflito de opiniões, que aí a gente tem que debater, ver qual o melhor diálogo e de ambas as partes nas vez a gente tem que ceder eh... não 100%, mas pelo menos 50%, que haja um bom diálogo e as vezes quando existe um bom diálogo na, tudo tem que ter uma conversa e na conversa que a gente sabe definir tudo que a gente tá planejando, então eu mesmo, sinceramente eu gosto muito da conversa, uma boa conversa e um bom diálogo a gente resolve muitas coisa e evita dos conflitos, agora as vezes têm pessoas que é mais esquentado um pouco né, parte mais pra um conflito mais agressivo e aí a gente tem que fazer a mediação, nós temos que saber eh... perder nesse momento aqui, mas ter a visão da manhã a gente tá futurando muito mais que o de hoje.
	<b>VJ-PP3</b>
	Eu acho que gera um conflito muito grande nas nossas cabeças, por exemplo: são programas que você, demanda que você colocou pra obra do governo do estado, pra obra do governo federal, e quando vem aquele, que tá chegando aquele benefício.
	<b>VJ-SC2</b>
<i>Conflito é uma pequena desavença entre um acordo que não combina...</i> uns não combina uma coisa, outros não combina outra, e às vezes gera um conflito, eu entendo conflito dessa forma.	
<b>VJ-PP1</b>	
<i>Conflito, na minha concepção, é discussões, algumas partes...</i> está faltando, assim... não é atrito, não é... conflito é exatamente o desenrolar, o encaixar de ações que, às vezes, geram conflitos, males, que são contornados com... talvez eu não... defini bem conflitos. Mas no meu entender é...	
<b>VJ-SC5</b>	
Eu não vou pra... quase todo mundo pensa conflito, mas <i>conflito pra mim é o debate de ideias, é o côncavo e o convexo</i> , eu vejo isso, mas não vejo isso, mas quero opinar sobre isto que eu não estou vendo e o conflito de ideias é alguém que queira opinar sobre o que eu tou vendo e querer opinar sobre o que ele não tá vendo, esse conflito de ideias é que vai te chegar ao senso comum, que é importante e a gente tem que aceitar, as vezes sai quase na briga, mas isso é bom, [risos] constrói, constrói.	
<b>VJ-PP4</b>	
Rapaz, o conflito é quando... O sentido da palavra é quando existe <i>02 ou mais pessoas brigando pelo mesmo interesse</i> , não é? Na verdade, é quando esse interesse é de alguém e o outro quer levar proveito, para mim, eu entendo como conflito isso.	
<b>VJ-PP6</b>	
Rapaz, meu conceito de conflito, tenho concepção, <i>é quando não temos o mesmo Norte</i> . Quatorze, por exemplo, se o meu Norte para você é um Sul, então, aí já passa a ser um conflito. Então, conflito é quando a gente não entra em consenso no que a gente almeja. Conflito, para mim, resumidamente, seria isso.	

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

### 6.2.1.2 Como o tema conflito é tratado nas reuniões dos NDs

Para maioria dos participantes (10) do estudo, o tema conflito é tratado abertamente nas reuniões dos NDs. Sendo que no ND TCC, 03(três) participantes responderam dessa maneira e no ND TRVJ, 07(sete).

Outros 4(quatro) participantes responderam que o tema conflito não era tratado abertamente nas reuniões dos NDs. Onde 01(um) pertence ao ND TCC e 03(três) ao ND TRVJ).

Aqueles que responderam “*algumas vezes/nem sempre*” foram 01(um) no ND TCC e 03(três) no ND TRVJ.

Esses achados nos remete à afirmação de Arns (2009/10, p. 126) de que o “diálogo entre governança e conflito tem se configurado como tabu junto aos operadores das ações de apoio ao desenvolvimento territorial. É consenso a necessidade do enfrentamento do tema, mas não sobre por onde iniciar uma ação concreta nessa direção”.

Parece-nos, conforme as respostas anteriores dos participantes, que o caminho para realizar “ações concretas nessa direção”, como sugere Arns, seja mais atitudinal, por parte de todos os operadores da governança territorial, do que mesmo falta de conhecimento sobre conflitos na governança, pois, os atores participantes dos NDs, de forma categórica, já vivenciam e praticam, ainda que de forma não reflexiva e sem ferramentas claramente definidas para gestão de conflitos, esse enfrentamento do tema.

O conflito tem que ser tratado abertamente não como algo ruim e evitável a qualquer custo como prega a escola tradicional de estudos sobre conflitos. Contudo, indo ao encontro do que diz Robbins (2010, p. 437), devem ser evidenciado e gerido de forma que seja “mais importante resolver produtivamente os que emergem de maneira natural no ambiente de trabalho.”

Outro caminho a seguir para gestão de conflitos nos ND, complementar ao proposto por Robbins, é o proposto por Torre (2009/10, p.110):

É frequente a tendência de opor relações de conflitos e relações de cooperação, como se fossem antinômicas; as primeiras teriam o efeito de separar os habitantes dos territórios, enquanto que as segundas teriam a virtude de aproximá-los e de permitir que funcionem juntos. Assim, enquanto a cooperação, virtuosa, contribuiria para os processos locais de coordenação, seria necessário evitar ou erradicar tensões e conflitos, que se constituiriam em obstáculos ou fatores de atraso no caminho do desenvolvimento dos territórios.

Infelizmente, por não possuir representantes de empresários nos NDs pesquisados não podemos perceber o ponto de vistas destes, acerca da visão dialógica (duas lógicas) que valoriza o conflito nos processos de aprendizagens organizacionais colaborativas, em contraposição à visão de lógica (única) de que nos fala Hastenreiter Filho(2013) em estudo comparativo de redes de cooperação inorganizacionais (com empresários) envolvendo os estados da Bahia e Rio Grande do Sul. Para o autor:

O aprendizado é dependente da desorganização e do aumento da variedade, enquanto que, em oposição, organizar é esquecer e reduzir a variedade. O conflito desorganiza e leva a aprendizagem, enquanto que a sua negação, é também uma negação à oportunidade de enriquecimento da visão individual, a partir da reflexão e possibilidade de incorporação da visão do(s) outro(s). (HASTENREITER FILHO, 2013).

Dessa forma, os participantes nos revelam (ver Quadro 8 e Quadro 9) que o tratamentos do tema conflitos nos seus respectivos NDs acontecem da seguinte maneira:

#### Quadro 8 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TCC

	C-SC1
Como o tema conflito é tratado nas reuniões do ND.	É sim, poderia ser até mais, nós temos um território muito grande, nós temos muitos municípios, muita diversidade e aí surgem inúmeras ideias e como eu acho que conflito são muitas ideias juntas, então nós temos muitos conflitos, né? Eh... então, <i>nós conversamos sobre as diferenças, sobre os conflitos, sobre o que é melhor priorizar, como seria essa priorização.</i>
	C-SC2
	Eu acho que... É assim, porque a gente... teve poucas reuniões depois que eu entrei no núcleo dirigente mesmo, mas nas plenárias territoriais é sim, na verdade é desde o início..... Desde o início, a gente vivenciava o mesmo conflito. Porque algumas instituições que fazem parte... às vezes as pessoas... depende das pessoas, as instituições não têm culpa na verdade, são pessoas, né, que às vezes divergem da orientação, às vezes até com o assessor territorial. <i>Aí, nós já tivemos algumas vezes, alguns conflitos... Ai a gente pede, chama o pessoal à responsabilidade, tal, que a gente tem que ver o que nos une não o que nos separa e fortalecer... essa "targa" nas convergências e não das convergências.</i>
	C-PP1
	Na minha opinião não. <i>Ela não é tratada tão abertamente, até porque essa compreensão de um projeto comum, eu tenho colocado muito nas últimas reuniões, a necessidade de todos conhecerem o nosso plano, Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário.</i> Para ele ser solidário, ele precisa ser conhecido, na sua sustentabilidade, no seu potencial, não só conhecido, mas, se possível, revisto para que você tenha esse plano com um norte do território e esse norte seja constantemente revisado para que todas as entidades parceiras, aí você está enquanto território, não sou eu, persona, mas a instituição COGERH possa se enxergar como possível de contribuir dentro desse projeto solidário e sustentável para o território. E cada um ter o seu papel ou o seu quadrado, como dizem, cada um estar dentro do seu quadrado e construir um cubo, construir a visão toda.
	C-SC3
Olha, tem... Quando tem uma polêmica, quando está polemizado na reunião, discute muito. <i>Mas a gestão, ela não se senta para tratar desses conflitos, para poder a gente colocar na prática o que foi errado, o que a gente pode acertar, o que a gente pode consertar.</i> Não é tratado aqui na regional, aqui nós ainda não tratamos. Assim, não é convidado para num momento desses conflitos a gente se sentar, quem foi que errou, quem está errado, se é lá de cima mesmo, se é pessoa do MDA, se é pessoa daqui do território. A gente não teve essa oportunidade ainda. A gente se senta para planejar as coisas. Mas na hora desses conflitos é muito difícil de a gente estar consertando com eles.	
C-PP2	
<i>É, ele é tratado abertamente, mas a gente não tem conflito. Nosso território aqui, nosso núcleo dirigente, ele não tem conflito e nem na área de nenhum dos 28 municípios aqui do Cariri a gente se depara com conflito sério. Nem de terra, nem... entendeu? Indígena. Esse tipo de coisa a gente não tem.</i>	

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica



### Quadro 9 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TRVJ

	VJ-SC1
	<i>Nem sempre</i>
	VJ-PP5
	Eu não diria nem conflito, porque conflito eu acho uma coisa mais séria. Eu acredito que ideias. <i>Ideias que sejam conversadas e dialogadas, a ser chegado numa situação satisfatória</i> , que ambas saiam... Já se sabe... Tipo um acordo, eu não diria nem conflito, eu diria um acordo. É melhor do que um conflito, não é? <i>É, é se tratado, sim.</i>
	VJ-PP2
	<i>É. Nós sempre discutimos a ... a territorialização</i> , vamos dizer, e vendo o enfoque quando se discute um plano de trabalho e desenvolvimento, as outras secretarias não veem porque, vamos dizer, o negócio, assim, não tá definido, não tá bem definido a nível de estratégia de governo. Eles definiram, mas a única secretaria que de fato assimilou e tenta trabalhar de acordo como foi o territorializado é a Secretaria de Desenvolvimento Agrário, que trabalha nos molde do MDA.
	VJ-PP7
	<i>Não</i>
	VJ-SC6
	<i>É. Isso aí é tratado abertamente, a gente... A gente vê logo. Quando tem um conflito, a gente vai logo e já conversa e tenta apaziguar a coisa. E tenta chegar num acordo.</i>
	VJ-SC3
	<i>É, sempre é tratado.</i>
	VJ-PP3
	<i>ele já foi tratado já por várias vezes, principalmente na reunião do núcleo dirigente,</i>
	VJ-SC2
	Porque às vezes é o melhor pro território. Um pessoas acham "não, isso aqui é melhor tratar esse tema" e outros "não, melhor tratar esse outro aqui que é mais adequado para o território, para a região, esse aqui dá melhor". Aí se trata, <i>se conversa abertamente qual a opção melhor.</i>
	VJ-PP1
	<i>Sim.</i>
	VJ-SC5
	<i>As vezes. Mas bem discretamente, principalmente na parte política né, que tem e tem que ter tudo tem que ter política, ah política, ah política né, mas é muito sucinto principalmente num interesse de levar algo para mim sem lembrar do outro, aí onde entra o conflito né, mas existe praticamente um senso comum no territórios hoje, eu acho que.. por onde você passou e conversou, quase todo mundo tá dizendo o que eu tou falando, eu tenho quase certeza disso, [risos].</i>
	VJ-PP4
	Assim, esse conflito a gente... Pelo que eu estou entendendo do conflito... Conflito... <i>Não</i> , a gente nunca teve essa questão, não, de tratar... Que eu lembre, essa questão de conflito... <i>Até porque não se tem conflito por aqui, assim.</i>
	VJ-PP6
	<i>Tratado abertamente não é até porque não temos tempo para isso.</i> A gente faz parte de vários comitês, a gente faz parte de territórios e aí os conflitos em si não existem porque... <i>Existiu quando a gente fez o Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável</i> , quando a gente fez. Então, teve aqueles pequenos conflitos que um queria puxar a sardinha para cada município ou para cada território. Mas <i>depois do plano elaborado, esses conflitos diminuíram, até porque a gente até parou no tempo e esperou a reação do governo mediante o nosso plano que foi apresentado.</i> Então, a gente ficou aguardando que fosse solucionada a nossa demanda, não é? O que a gente queria, o que a gente quer para o nosso território.

Como o tema conflito é tratado nas reuniões do ND.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

A seguir, no item 6.2.1.3, vamos conhecer sobre como a partir da definição e tratamento de conflitos, os participantes dos NDs encaram os conflitos entre as organizações participantes

### 6.2.1.3 Crença na existência de conflitos entre as organizações que compõem os NDs

Depois de serem capazes de definir conflitos a partir de suas práticas e de abordarem o tema quando necessário, aferimos se eles percebiam conflitos entre as organizações participantes dos respectivos NDs (ver Quadro 10 e Quadro 11). Aqui, há um equilíbrio das percepções sobre essa existência de conflitos entre as organizações. 07 (sete) participantes relatam que não há conflitos. Enquanto, 8(oito) dizem existir conflitos entre as organizações e 02 (dois) ficaram em dúvidas e disseram que pode “haver/talvez”.

Isso denota que os participantes desses NDs, mesmo que de forma ainda tímida e não tão real, já admitem o conflito como sendo inerentes das relações intra e interorganizacional. Visto que, conforme nos diz um participante: “certamente existe conflitos e sempre vai haver. Até porque território é uma coisa, mas dentro do território existem os subterritórios que podemos dizer que são os municípios, não é?” (VJ-PP6).

Indo nessa mesma linha de percepção dos conflitos, um participante amplia seu alcance para além do território e diz o seguinte: “há, sim. Muito [...] E dentro da gestão tem demais, dentro da gestão da direção do território, tanto do MDA, como também tem estadual”(C-SC3).

Do ponto de vista dos que disseram que não haveria conflitos entre as organizações, um desloca a atenção para o conflito pessoal em vez de interorganizacional : “conflito não [...] Não são entre as organizações eu acho que não. Às vezes pode haver entre pessoas”(C-SC2). Conflitos interpessoais são considerados disfuncionais e interferem no desempenho do grupo de forma destrutiva (ROBBINS, 2010).

Em síntese, os demais participantes contribuíram para essa percepção do conflito entre as organizações com as seguintes respostas:

Existem diferenças [...] mas tem instituições com opiniões bem diferentes mesmo(C-SC1);

Talvez conflitos de interesses, porque cada um tem a sua forma de enxergar (C-PP1)  
Não(C-PP2);

Com certeza. Alguns. Existem vários conflitos. Alguns municípios, eles querem ser beneficiados mais do que outros, então acontecem alguns conflitos (VJ-SC1);

Existe o conflito assim, dá ideia né, o conflito você sabe que causa que quer puxar para você, mas nem toda vida você pode puxar, então, as vezes existe um conflito acirrado, acirramento de palavra, mas aquilo é só naquela hora (VJ-SC3);

Não é um conflito, mas é mais algo querer pegar a pra si(VJ-SC5);

### Quadro 10 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TCC

	C-SC1
	Existe, <i>existem diferenças</i> , bem, todo mundo, a gente conversa pra chega num consenso, <i>mas tem instituições com opiniões bem diferentes mesmo</i> .
Conflitos entre as organizações na administração do território	C-SC2
	<i>Conflito não</i> . Eu acho é que a gente ainda não faz a parte... pode haver alguma, assim, a gente não fazer cada um a sua parte como deveria ser, como está no papel... Como diz os companheiro da área rural, a gente não faz o que tá no papel, assim, certinho... A gente faz, mas, assim, não é o tanto que deveria se dedicar, cada pessoa tirar um tempo da sua organização, do seu dia a dia, pra se dedicar à política territorial, mesmo ao gerenciamento do território. Acho que aí, às vezes, alguém deixa fazer, aí outros vão fazendo, sempre tem uma instituição que atua mais... <i>...Não são entre as organizações. Eu acho que não. Às vezes pode haver entre pessoas.</i>
	C-PP1
	<i>Talvez conflitos de interesses, porque cada um tem a sua forma de enxergar</i> . Eu nunca vou achar que eu vou enxergar uma floresta igual vai enxergar um Biólogo, igual vai enxergar um Agrônomo e essas diferenças, na verdade eu não acho conflito, eu acho mais diferenças, eu acho que é o que pode dar o enriquecimento. Se todo mundo pensasse exatamente igual um plano desse não se construiria, até porque você tem o meio ambiente, você tem o saneamento, você tem a saúde, você tem a agricultura, a indústria, os diversos setores que constroem a sociedade, cada um tem seu pensamento e nesses pensamentos reunidos você pode fazer uma coisa mais enriquecida.
	C-SC3
	<i>Há, sim. Muito</i> . Porque é o que eu digo a você, porque os conflitos que acontecem dentro do território e dentro da organização e da administração é até mesmo porque lá em cima eles mandam muito mais do que no território, do que quando a gente chega na região. Eles detalham uma coisa e quando chega aqui ficam as coisas pequenas. E dessas coisas pequenas ainda tem gente aqui que faz desvio, que vai para outras comunidades, que deixa as pessoas chateadas, está entendendo? Isso acontece muito. <i>E dentro da gestão tem demais, dentro da gestão da direção do território, tanto do MDA, como também tem estadual</i> . Quando chegar... e como tem aqui na região. Existe esse momento, sim.
C-PP2	
<i>Não</i> .	

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

Quadro 11- Conhecimentos sobre conflitos – ND TRVJ

	VJ-SC1
Conflitos entre as organizações na administração do território	<i>Com certeza. Alguns... Existem vários conflitos. Alguns municípios, eles querem ser beneficiados mais do que outros, então acontecem alguns conflitos.</i> VJ-PP5
	<i>Não, eu não acredito que haja.</i> Eu acredito que há isso que eu falei. Então, tem alguma divergência de ideias, que numa reunião se conserta esse tipo de conflito. VJ-PP2
	<i>Não.</i> O nosso território é, vamos dizer, é privilegiado. As entidades aqui, a gente trabalha muito afim e muito em cima de um plano do território em favor do que foi planejado. Não tem competição entre as entidades. A gente tenta se somar e fazer com que as entidades, cada uma, desenvolva o seu papel, mas nessa parte aqui que eu... que a gente fala, vamos dizer, a entidade quer fazer, mas não tem a condição de executar porque a territorialização está muito no nome. Nós não temos o apoio pra contratar o assessor territorial, o assessor territorial é um bolsista, não tem um veículo pra trabalhar, nós não temos um local, vamos dizer, definido pra gente reunir núcleo dirigente com seus conceitos, sabe. VJ-PP7
	<i>Há, sim.</i> VJ-SC6
	<i>Não,</i> eu nunca deparei com nenhum conflito, não, viu? Não vou dizer que eu deparei, que eu nunca... VJ-SC3
	<i>E se, existe o conflito assim, dá ideia né, o conflito você sabe que casa causo que quer puxar para você, mas nem toda vida você pode puxar, então, as vezes existe um conflito acirrado, acirramento de palavra, mas aquilo é só naquela hora</i> quando sai todo mundo na porta todo mundo é amigo e todo mundo é companheiro porque a melhor coisa que tem é o companheirismo. VJ-PP3
	<i>Existe</i> VJ-SC2
	<i>Pode haver,</i> mas se há eu não conheço VJ-PP1
	<i>Sim.</i> VJ-SC5
	<i>Não é um conflito, mas é mais algo querer pegar a pra si</i> eh... vamos supor, vou, todos nós, todos os municípios estão precisando de matadouro público eh...e todo mundo quer para si o matadouro, o matadouro custa no mínimo um milhão de Reais pra fazer como é pra ser né, eh... e vamos supor se aparecer a pena pra nove municípios e aparecer apenas três matadouros e aí? VJ-PP4
	<i>Não</i> VJ-PP6
	<i>Certamente existe conflitos e sempre vai haver. Até porque território é uma coisa, mas dentro do território existem os subterritórios que podemos dizer que são os municípios, não é?</i> Então, dentro dos municípios tem suas divergências políticas, lado A e lado B que esses conflitos existem, não é? Não necessariamente são aflorados, não é? São colocados em discussão, são respeitados, mas no seu “subsentimentos” eles existem. Claro que existem.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

Bom, se há conflitos entre as organizações e seus participantes conseguem identificá-los, o próximo passo para análise foi conhecer quais os tipos de conflitos existentes entre as organizações. No item 6.2.1.4 , a seguir, poderemos visualizar isso.

#### 6.2.1.4 Tipos de conflitos entre as organizações dos NDs

Segundo Arns (2007, p.111), nos conflitos ocorridos na governança territorial, “estão envolvidos interesses econômicos, políticos e sociais; estão envolvidos agentes públicos, organizações empresariais e organizações sociais.”

É necessária uma gestão eficiente por parte dos envolvidos na governança do território para que estes fatores e atores envolvidos nos conflitos abordado por Arns não dissipem energia mais do que suficiente para provocar uma cisão definitiva, inviabilizando a construção da proposta territorial.

Na nossa análise e proposta de intervenção a identificação dos principais tipos de conflitos, suas causas e suas consequências são essenciais para prevenir essa possível cisão causada por estas disputas.

Rondeau (2012, p.215) se refere a isso como as “*forças em jogo nas negociações*”, geralmente “ligadas seja ao controle de recursos raros, provocando um conflito de interesse entre as partes, seja à existência de um obstáculo à satisfação das preocupações de uma parte, provocando tomadas de posições divergentes entre os diferentes protagonistas.”

Na identificação dos tipos de conflitos existentes entre as organizações pertencentes aos NDs estudados, foi possível verificar que as disputas pelos recursos realmente se apresenta nas realidades vivenciadas, provocando conflitos de interesses.

Em relação às causas dos conflitos, alguns dos participantes citaram a disputa pelos recursos, principalmente os oriundos dos Projetos de Infraestrutura e Serviços em Territórios Rurais (PROINF), alocados pelo MDA.

Segundo o documento Manual Operacional do Proinf (MDA/SDT/DIP, 2014, p. 2):

Os Colegiados Territoriais têm papel fundamental na definição de suas prioridades de contratação de projetos para infraestrutura rural. As propostas apoiadas devem ser coerentes às definições expressas nos Planos Territoriais de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS). Além disso, os Colegiados possuem a atribuição de realizar a gestão social dos contratos.

Percebe-se que a gestão social desses recursos, e não só dos contratos, são fontes de recursos raros que de certa forma geram áreas de possíveis conflitos entre os participantes.

Essencialmente os participantes, nesse quesito, em referência aos tipos de conflitos existentes e o motivos que levam a isso, revelaram (ver Quadro 12. e Quadro 13.) os seguintes motivos:

Por priorização do PROINF (C-SC1);

[...] Quando vai discuti recurso[...] (C-SC2);

Conflitos de interesse, interesses municipalizados, digamos assim, cada um quer uma benfeitoria, um projeto, quer que fique no seu município, "não, porque município tal já recebeu muito e o meu [...]" (C-PP1);

Na questão da infraestrutura, na questão dos projetos, a gente elabora os projetos, a gente traz as pessoas da comunidade, distribui aqui o trabalho (C-SC3);

Quando há alguma divergência, o mais comum é que a gente faça, mesmo num grupo pequeno dentro do núcleo dirigente, uma votaçãozinha rápida para decidir (C-PP2);

Não concordamos com os outros(VJ-SC1);

A demanda de cada programa que o MDA tem, que cada município quer puxar mais para o seu lado. Eu acho que o conflito maior é esse (VJ-PP5);

É a questão do compromisso do governo com os territórios. Para você ter ideia, o governo prometeu que tudo o que tinha de recurso dos territórios da cidadania, o governo ia alocar recurso para o território da cidade e isso não aconteceu [...] Ai fica, realmente, nesse conflito, de o governo diz e não faz, a turma se reúne, pede novamente (VJ-PP7);

Às vezes é por pequenas coisas né, que às vezes um projeto qualquer tipo dessa natureza(VJ-SC3);

Muitas vezes, por questão política, aparece do nada assim como se fosse o rei da cocada preta, né(VJ-PP3);

Existe vários. Primeiro até por definições de políticas que, às vezes, não vem de interesse a todos, mas a gente sempre mostrar que o território[...] (VJ-PP1);

É mais essa, é levar tudo para si, querer levar tudo para si (VJ-SC5);

## Quadro 12 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TCC

	C-SC1
Os tipos de conflitos existentes entre as organizações que fazem parte do ND	Pro <i>priorização do PROINF</i> , exemplo, priorização PROINF, eh... vamos supor o eixo ambiental consideraria que já acha que o PROINF tem que ser priorizado para determinada atividade, o eixo econômico, vamos supor, que vá mais pra questão de economia, de produção rural e tudo, já consideraria que aquilo dali tem que ser um outro projeto como a gente teve, como nós tivemos nas últimas atividades a gente, nós tivemos que priorizar o PROINF agora, o último PROINF, e a gente teve uma discussão, teve um debate, teve um conflito gerou, apareceram várias ideias né, várias tipos de, várias atividades que o PROINF poderia tá suprindo as necessidades do território e pra gente chegar num consenso do que foi estabelecido que seria prioridade nesse momento, teve instituição que se sentiu machucada, que se sentiu, como é que eu digo, que passou, que foi passado por cima dela e que tem instituição que se sente que não tá sendo importante, têm muito grupos, tem pessoas se afastando da atividade por isso e o território é muito grande, então nós temos muito, muita adversidade pra dialogar né?
	C-SC2
	Às vezes, uma instituição quando... <i>quando vai discutir recurso</i> quer levar uma prefeitura, quer uma não governamental, quer aquele recurso... determinado projeto seu, aí surge uma associação, uma instituição qualquer. Mas, atualmente, dessa atual, não existe entre as organizações, conflitos. Ao meu ver, né.
	C-PP1
	Na minha opinião, até <i>conflitos de interesse, interesses municipalizados, digamos assim, cada um quer uma benfeitoria, um projeto, quer que fique no seu município, "não, porque município tal já recebeu muito e o meu..."</i> , não que seja errado, mas, às vezes, chega a um ponto que pode até inviabilizar porque, digamos assim, se você chega a um consenso técnico que o melhor para uma estrutura é se colocar em Juazeiro porque é centralizado, porque tem os recursos que seriam mais fáceis de serem levados para aquele local, mas tem uma rixa muito grande com o Crato, não sei se você conhece isso, "não, mas Juazeiro já recebeu isso, já recebeu aquilo, já está não sei o que, então vamos trazer para cá, mesmo que aqui vá construir um elefante branco", aí eu acho que falta racionalidade, falta um diálogo de racionalidade porque aí você entra pela religiosidade, entra pelo preconceito, aí não tem racionalidade desse lado, na minha opinião, não tem racionalidade. (ININTELIGÍVEL 00:13:23) não constrói.
	C-SC3
Sim, como eu falei para vocês, a maioria dos tipos de conflitos que existem dentro do território, na organização (ININTELIGÍVEL) (00:08:20), como eu digo a você, <i>na questão da infraestrutura, na questão dos projetos, a gente elabora os projetos, a gente traz as pessoas da comunidade, distribui aqui o trabalho</i> que vai... Com certeza a gente tem fê desse projeto ser aprovado, evitar aquela comunidade, quando chega, as pessoas lá de cima já vem com outro pensamento, já tira para outra comunidade. Isso gera muito esse problema, como eu disse a vocês. As pessoas ficam muito chateadas nesse sentido. Que não era para existir isso, era para a gente trabalhar numa coisa certa. E aí, muitas vezes, aquele projeto chega para aquela comunidade e aquela comunidade nem sabe que o gestor está passando para aquela comunidade, que nem discutiu. Enquanto aquela comunidade, a gente trabalhou com ela, ela sabe o valor, ela sabe tudo o que foi trabalhado, que fica ansiosa para receber aquele projeto, enquanto distribui para outra comunidade que não tem nada a ver, está entendendo?	
C-PP2	
<i>Quando há alguma divergência, o mais comum é que a gente faça, mesmo num grupo pequeno dentro do núcleo dirigente, uma votaçãozinha rápida para decidir.</i> Quem tem a possibilidade de ficar com aquela questão que acordou.	

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

### Quadro 13- Conhecimentos sobre conflitos – ND TRVJ

Os tipos de conflitos existentes entre as organizações que fazem parte do ND	VJ-SC1
	<i>Não concordamos com os outros</i>
	VJ-PP5
	Por exemplo, é a demanda de cada programa que o MDA tem, que cada município quer puxar mais para o seu lado. Eu acho que o conflito maior é esse.
	VJ-PP7
	Eu acho que, assim, o maior... Que eu entendo, assim, como conflito, que, aliás, não é nem, assim... <i>É a questão do compromisso do governo com os territórios.</i> Para você ter ideia, <i>o governo prometeu que tudo o que tinha de recurso dos territórios da cidadania, o governo ia alocar recurso para o território da cidade e isso não aconteceu.</i> E isso criou, assim, um conflito, certo? Criou uma desconfiança por parte da população, dos membros do grupo dirigente, dos membros da... Do território aqui. Fica sem esperança de que você discute políticas públicas ligadas à pessoa do governo e quando aquilo não acontece, acaba acontecendo um descrédito e está existindo essa questão. <i>Aí fica, realmente, nesse conflito, de o governo diz e não faz, a turma se reúne, pede novamente.</i> Quer dizer, está acontecendo esse tipo de coisa, certo?
	VJ-SC3
	<i>Às vezes é por pequenas coisas né, que as vezes eh... as vezes um projeto qualquer tipo dessa natureza né, eh... você sabe que tudo tem a classe política também, tem a influência política no meio, cê eu acho que você é por dentro sabe mais de que eu nesta questão aí, existe a parte política que nós hoje, nós dá até muita política ainda que ainda tá pensando que a política é voltada só pra ele e não é, o campo político hoje tá muito bem na democracia, todo mundo tá tendo o direito de opinar, de dizer sim ou não e aí as vezes acontece um determinado projeto assim por exemplo, eh... de uma determinada força querer puxar só para um canto e na verdade não dá certo, então é por isso que existe isto,</i>
	VJ-PP3
	<i>Muitas vezes, por questão política, aparece do nada assim como se fosse o rei da cocada preta, né.</i> Então existem esses conflitos, certo, entre essas instituições, isso aí ninguém pode negar, certo, até porque existe hoje,
VJ-PP1	
<i>Existe vários. Primeiro até por definições de políticas que, às vezes, não vem de interesse a todos, mas a gente sempre mostrar que o território, o próprio nome já está dizendo, tem uma abrangência maior, não são interesses individuais e, sim, o próprio nome já está dizendo territoriais. Mais ou menos isso aí.</i>	
VJ-SC5	
<i>É mais essa, é levar tudo para si, querer levar tudo para si.</i>	
VJ-PP6	
<i>Os conflitos, que eu disse que são pouco palpáveis, pouco sem visualizados são os políticos mesmo. Se resumem ao conflito político.</i>	

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

#### 6.2.1.5 Motivo de surgimento dos conflitos

Para fins desta análise, utilizaremos as características geralmente associadas ao surgimento de conflitos evidenciadas pelos autores Rondeau(2012) e Robbins (2010).

O primeiro nos diz que são 3(três) características que estão frequentemente ligadas ao surgimento (ou detonadores) de conflitos: a interdependência; a incompatibilidade e a interação.

**A interdependência** das partes coloca em relevo o conflito como fenômeno relacional em que cada parte tem necessidade da outra e, ao mesmo tempo, exerce sobre o outro um certo poder, o que lhe permite impor ao outro certas limitações restringindo-lhe a ação. Este poder está na base de toda transação entre as partes. Sobre esse



aspecto, a análise das estruturas das relações entre as partes será determinante para melhor compreender o conflito. (RONDEAU, 2102, p.207).

**A incompatibilidade** percebida em seus objetivos respectivos remete à natureza subjetiva da frustração na origem do conflito. Além disso, é preciso notar que a incompatibilidade não é, necessariamente, percebida pelas duas partes. A evolução do conflito será então fortemente associada à interpretação que cada parte desenvolve da situação. Os mecanismos de resolução do conflito farão forte apelo a tudo que é suscetível de provocar nas partes em causa uma reinterpretação dos parâmetros do conflito. (RONDEAU, 2102, p.207).

**A interação** é onde se exprimem os conflitos, que é nas trocas subsequentes à frustração inicial que os desacordos tomam realmente forma (RONDEAU, 2102, p.207).

Robbins também nos fala de 03 (três) de condições que criam as oportunidades para que surjam conflitos, fazendo a ressalva que não necessariamente, só a partir delas esses possam aparecer. As condições são expressas pelas categorias: comunicação; estrutura e variáveis pessoais.

Para Robbins (2010, p. 440), “uma revisão da pesquisa sugere que as diferentes conotações das palavras, os jargões, a troca insuficiente de informações e o ruído no canal de comunicação são obstáculos para a comunicação e potenciais condições para que surjam os conflitos”. Acrescentando que não só os ruídos ou a insuficiência de informações podem levar ao conflito. Mais, também, “o potencial de conflito aumenta quando há excesso de comunicação.” Demonstrando que até certo ponto a comunicação pode ser funcional e não provocar conflitos.

No que refere à categoria estrutura, como fonte ou causa de conflitos, Robbins (2010, p. 440) nos remete ao contexto do termo estrutura para dizer-nos que se relaciona ao “tamanho do grupo, grau de especialização nas tarefas desempenhadas, clareza na definição das responsabilidades, compatibilidade entre membros e metas, estilos de liderança, sistemas de recompensa e o grau de dependência entre os grupos.”

Por fim, Robbins (2010, p. 441) nos elucida como as variáveis pessoais, tipo a personalidade, as emoções e os valores influenciam no surgimento de conflito. Como expressa o autor:

A personalidade cumpre um importante papel no processo de conflito: algumas pessoas simplesmente tendem a se envolver bastante em conflitos. Em particular, aqueles que apresentam traços pessoais de neuroticismo ou auto monitoramento tendem a arrumar confusão com outras pessoas mais frequentemente e a reagir muito mal quando os conflitos ocorrem.”

Na pesquisa empírica (ver Quadro 14.), algumas características e/ou condições expressadas pelos autores mencionados aparecem de forma a configurar significância para os participantes e pesquisador na elaboração da situação desejada de gestão de conflitos, conforme categorização a seguir:

#### Quadro 14 - Diálogo entre autores e atores

Autor	Características/Condições para o surgimento de conflito	Atores
Rondeau (2012)	Interdependência	<p>Ele surge justamente dessa adversidade, da necessidade de suprir, os interesses e as necessidades que os grupos têm, que cada grupo tem, surgem os conflitos, surgem as opiniões, surgem os diálogos, os debates, surge tudo isso(C-SC1);</p> <p>Por conta dos interesses, né, institucionais ou pessoais. Nós somos egoístas. A gente ainda não é... Não somos seres totalmente coletivos como deveríamos ser (C-SC2);</p> <p>Por muitas vezes falta de racionalidade e inteligência, sabe e de estratégia porque não sabem usar de estratégia, não sabem usar de uma inteligência mais universalizada, se colocam, cada um, dentro do seu próprio quadrado sem ter uma visão regional, então falta muito uma visão regional dentro do território porque cada um quer para o seu município(C-PP1);</p> <p>Os conflitos surgem, você tem um lado político, quer defender. O outro já parte para o outro lado. E, muitas vezes, a gente puxa para o lado da gente e esquece do conjunto porque vai ser mais interessante para o nosso município.(VJ-PP6);</p>
	Incompatibilidade	<p>Às vezes esse projeto é interessante para os municípios, então se começam os conflitos. Um quer um projeto, outro quer outro(VJ-SC1);</p> <p>Acho que muitas vezes é porque tem muita ganância. Tem muita gente que quer as coisas sem você ter condições de poder desenvolver. Aí surge os conflitos(VJ-SC6);</p> <p>Porque ninguém fica hoje em dia vai viver, por exemplo, vai passar a vida achando que café com pão seria o ideal pra você tá merendando, se você pode almejar o café com pão e botar mais algumas frutas na mesa esse é, seria o normal né, então é por isso que acontece os conflitos(VJ-SC3);</p>
	Interação	<p>Eu acho que os conflitos surgem por falta do compromisso(VJ-PP7);</p> <p>Os conflitos surgem de opiniões que, às vezes, as pessoas não aceitam... de opiniões que não chegam a concordar, né(VJ-SC2);</p>
Robbins (2010)	Comunicação	N/d
	Estrutura	<p>Pela falta de respeito das pessoas, que não têm a consciência, que quer ter mais do que o outro, quer ter cargo mais do que o outro e, assim, eu acho que esses conflitos que existem é só por causa da falta de respeito, que se respeitasse não existia (C-SC3);</p> <p>Sempre o dinheiro do Proinf vem por ele, para ser distribuído entre os municípios (C-PP2);</p> <p>Por exemplo, o MDA mandou 80... Num programa, que é um programa muito interessante, que é aquele de criação de galinha, de ovelha e de porco(VJ-PP5);</p> <p>Olhe, os recursos são minguados. Aí começa o conflito, vamos dizer, nós temos que ter parceria de prefeituras e todas as entidades, vamos dizer, públicas e a base do território tá no município, tá nas comunidades(VJ-PP2);</p> <p>Eles surgem devido às divisões da própria base dos trabalhadores(VJ-PP3);</p> <p>Bom, os conflitos surgem exatamente pela apresentação de alguns, levantamentos de algumas demandas, algumas deficiências que existem no sistema e às vezes vão de encontro às políticas do governo (VJ-PP1);</p>
	Variáveis pessoais	N/d

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

Afinal, retornando a Rondeau (2012, p.207), “qualquer que seja a ótica, o simples fato de se preocupar com a gestão de conflito implica agir tendo em conta todas as características de um conflito e de dominar tanto suas origens como suas consequências.”

No decorrer de todas as análises realizadas até aqui, a busca pelas origens e possíveis consequências do conflito nos NDs estudados, cremos, foram passíveis de demonstração.

### Quadro 15 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TCC

	C-SC1
	<i>Ele surge justamente dessa adversidade, da necessidade de suprir, os interesses e as necessidades que os grupos têm, que cada grupo tem, surgem os conflitos, surgem as opiniões, surgem os diálogos, os debates, surge tudo isso, né?</i>
	C-SC2
	<i>Por conta dos interesses, né, institucionais ou pessoais. Nós somos egoístas. A gente ainda não é... Não somos seres totalmente coletivos como deveríamos ser.</i>
	C-PP1
Porque os conflitos surgem	Na minha opinião, vou dizer simples e clara, <i>por muitas vezes falta de racionalidade e inteligência, sabe e de estratégia porque não sabem usar de estratégia, não sabem usar de uma inteligência mais universalizada, se colocam, cada um, dentro do seu próprio quadrado sem ter uma visão regional, então falta muito uma visão regional dentro do território porque cada um quer para o seu município.</i> Na COGERH nós temos que trabalhar com a bacia inteira, são 23 municípios dentro da bacia, então existem conflitos diversos, principalmente, quando você pega um reservatório que ele está colocado em um município e joga água para o outro. Então fica, às vezes, um município achando que a bacia hidráulica deve ficar cheia porque vai ficar no município e o outro achando que deve saltar a quase secar para poder chegar à última comunidade que está no município vizinho. Quando a gente entra com a técnica do esvaziamento do reservatório, de quantidade de água e você vai mostrando isso, os conflitos vão se minimizando. Aqui tinha um conflito muito grande em um certo reservatório porque o pessoal que trabalhava com piscicultura, que fazia pesca, brigava muito com os vazanteiros porque os vazanteiros queriam que o açude esvaziasse e eles queriam que o açude ficasse cheio para dar mais peixe. Então quando a gente coloca na mesa ou na mesma roda os diversos conflitos e você tem em comum o reservatório e a água, então você vai trabalhando isso com a técnica de esvaziamento, vai mostrando para ele onde vai atender a comunidade tal, você vai fazendo com que as pessoas enxerguem através da técnica o que vai acontecer com aquele reservatório fazendo isso ou fazendo aquilo, aí você vai minimizando os conflitos à medida que você vai dando a conhecer as pessoas, vai oferecendo transparência e outro conhecimento além do mundinho que ela tem.
	C-SC3
	<i>Pela falta de respeito das pessoas, que não têm a consciência, que quer ter mais do que o outro, quer ter cargo mais do que o outro e, assim, eu acho que esses conflitos que existem é só por causa da falta de respeito, que se respeitasse não existia.</i> E essa falta de respeito eu acredito que não é só na nossa região aqui do território. Existe estadual e nacionalmente, que não tem para onde a gente não ter essa dificuldade. Em todos os setores existe. (ININTELIGÍVEL) (00:09:44) uma comunidade que tiver, pequenininha, existe conflito de mais gente quando você está trabalhando numa gestão grande, que está várias pessoas.
	C-PP2
	Em relação, geralmente, assim, o território, ele... <i>Sempre o dinheiro do Proinfa vem por ele, para ser distribuído entre os municípios.</i> Aí são vários projetos que a gente pode levar para ser distribuído. Às vezes uns acham que deveria ser um projeto de irrigação, outro que deveria ser um projeto de cria de animais, esse tipo de coisa. Aí a gente... Outros acham que pode ser maquinário para apicultura. A gente se reúne e vê a melhor forma possível de decidir para onde esse dinheiro vai ser destinado.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

### Quadro 16 - Conhecimentos sobre conflitos – ND TRVJ

	VJ-SC1
	Porque começa a se discutir um projeto e nem todos... <i>Às vezes esse projeto é interessante para os municípios, então se começam os conflitos. Um quer um projeto, outro quer outro.</i>
	VJ-PP5
	Eu vou dizer um exemplo bem claro aqui. <i>Por exemplo, o MDA mandou 80... Num programa, que é um programa muito interessante, que é aquele de criação de galinha, de ovelha e de porco.</i> Para nós, nós fomos contemplados com 80. O (ININTELIGÍVEL) (00:06:23) foi 180. Tentei, briguei pelos 100 e não consegui. Quer dizer, aí é uma das questões que... <i>Que critério...</i> (ININTELIGÍVEL) (00:06:33) tem 180, Iracema tem 80, se fica na mesma região, o número da população é mais ou menos igual, se for a diferença é 02, 03 mil. Eu acho que esses conflitos aí não deveriam existir.
	VJ-PP2
	<i>Olhe, os recursos são minguados. Aí começa o conflito, vamos dizer, nós temos que ter parceria de prefeituras e todas as entidades, vamos dizer, públicas e a base do território tá no município, tá nas comunidades.</i> Então, todas as aspirações que se tem e que se encaminha nada sai. Aí começa a surgir os conflitos. Por que que nós vamos participar de um desenvolvimento territorial que nada chega à base? Começa por aí, é a grande coisa é essa aqui. A falta de informação também do que é o trabalho da territorialização, o trabalho do núcleo dirigente da plenária, isso aí muitos confundem que é pra ser um trabalho executivo que o recurso é pra vim pro núcleo dirigente, pra ele aplicar e não é. Nosso trabalho é a gestão, vamos dizer, é o acompanhamento da gestão, vamos dizer, dos recursos públicos, como tá acontecendo do que foi planejado. E o nosso povo não tá capacitado pra isso em virtude do que já falei anteriormente. A coisa veio de cima pra baixo. Não foi discutida amplamente na base pra se ter... a população ter a conscientização do que é o trabalho da territorialização.
	VJ-PP7
	<i>Eu acho que os conflitos surgem por falta do compromisso.</i>
	VJ-SC6
	<i>Acho que muitas vezes é porque tem muita ganância. Tem muita gente que quer as coisas sem você ter condições de poder desenvolver. Aí surge os conflitos.</i> Aí a gente vai ter que explicar porque não pode. Agora falando em conflito, nós tivemos agora, por exemplo, na última... Chegou um dinheiro agora e tinha que ter uma parte do dinheiro para as mulheres. Aí esse dinheiro ficou para fazer horta, mas não... Geralmente não foi nem um conflito, não, na conversa lá tinha ficado, realmente, só para revalidar. Lá na reunião chegou-se a um consenso que dava para pegar os 02 municípios e Jaguaridá ficar beneficiado e foi o que aconteceu, depois da conversa todo mundo entendeu, aí se resolveu. Cada município tocou um grupo de mulher fazer sua horta de um hectare e vai beneficiar todo mundo. Jaguaridá ainda ficou mais beneficiada, porque é um núcleo bem maior.
	VJ-SC3
	Por que eles surgem? É eu diria que é o seguinte, que tem que surgir os conflitos, tem que ter, <i>porque ninguém fica hoje em dia vai viver, por exemplo, vai passar a vida achando que café com pão seria o ideal pra você tá merendando, se você pode almejar o café com pão e botar mais algumas frutas na mesa esse é, seria o normal né, então é por isso que acontece os conflitos.</i>
	VJ-PP3
	Eu acho que esses conflitos surgem, pelo menos das instituições que eu tenho conhecimento, <i>eles surgem devido às divisões da própria base dos trabalhadores.</i>
	VJ-SC2
	<i>Os conflitos surgem de opiniões que, às vezes, as pessoas não aceitam... de opiniões que não chegam a concordar, né.</i>
	VJ-PP1
	<i>Bom, os conflitos surgem exatamente pela apresentação de alguns, levantamentos de algumas demandas, algumas deficiências que existem no sistema e às vezes vão de encontro às políticas do governo.</i> Tem as políticas que têm até chegar a um consenso de como se encaixar, vamos dizer, dentro da política do governo, principalmente do MDA com a real necessidade do território.
	VJ-SC5
	<i>Interesse. Político.</i>
	VJ-PP4
	Isso também, essas perguntas aqui do grupo C, na verdade, como eu não presenciei nenhum conflito até agora, então... Nesse caso aqui esses conflitos não... <i>Não surgiram.</i>
	VJ-PP6
	Os conflitos surgem por que... Como eu já dei o conceito de conflito, parecido... O que a gente diz? <i>Os conflitos surgem, você tem um lado político, quer defender. O outro já parte para o outro lado. E, muitas vezes, a gente puxa para o lado da gente e esquece do conjunto porque vai ser mais interessante para o nosso município.</i> Não estou nem falando puxar “sardinha pessoal”, mas, assim, para o município. Aí surge naturalmente.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

## 6.2.2 Meios e/ou ferramentas de tratamento da situação de conflitos existentes nos núcleos dirigentes dos dispositivos de governança dos territórios empiricamente pesquisados

### 6.2.2.1 Identificando conflitos nos NDs

A busca por identificar um processo racional instrumental de identificação de conflito no portfólio de ferramentas de gestão utilizados pelos respectivos NDs estudados, nos levou a interagir com os participantes da pesquisa, a fim de descobrir meios e ferramentas existentes para isso.

Inicialmente, procuramos saber como os processos de gestão de conflitos são identificados em suas reuniões. Isso nos ajudaria de imediato a verificar a efetividade do uso dos instrumentos atuais de gestão de conflitos por todos os participantes e se esses influem ou não, numa maior efetividade na gestão destes NDs.

Os conflitos, segundo os participantes, são identificados, na maioria das vezes, por meio de diálogos nas reuniões de forma voluntariosa, pela expressões e falas dos participantes. Não se segue um rito processual estruturado para o reconhecimento dessa situação, conforme nos relata os participantes (ver Quadro 17 e Quadro 18) sobre este aspecto:

#### Quadro 17- Tratamento da situação de conflito no ND TCC

	C-SC1
Como são identificados os conflitos entre as organizações na administração do território	<i>É fica todo mundo bem diplomático sabe, bem na sua, assim caladinho, aí de repente</i> , não, mas eu considero assim, assim, assim, aí já o outro, mas eu considero assim, assim, assim, então, depois de todo mundo considerar o que para si é a prioridade, aí vamos colocar em votação, aí quando vai pra votação aí fica todo mundo fica meio acanhado assim, não sei se eu voto contra, aí a gente olha pra outra instituição, não sei se eu voto contra, aí levanta só a pontinha do dedo até que, identifica sim
	C-SC2
	<i>Quando ocorre, a gente identifica..., assim, abertamente. Pela... as posições dentro das reuniões lá, a gente percebe... nas falas mesmo, às vezes alguém se altera um pouco mais... aí a gente, os outros vão tentando acalmar.</i> Quando era... seu Chico Alves, por exemplo, esse que eu falei que contribuiu demais, assim, foi coordenador ele... porque atualmente, a gente não elegeu um coordenador o problema é esse, nesse atual... problema ou solução... Mas, seu Chico anteriormente, Chico Alves... ele fazendo, ele apaziguava muito, fazia muito esse papel que era uma pessoa muito calmo, né. Então, já chamava o pessoal... pra pensar no que dá pra construir e não no que nos destrói...
	C-PP3
	Não
	C-SC3
Olha, a gente tenta começar a discutir, mas sempre... termina... a gente chama para a reunião, a gente começa a discutir, mas, assim, ele não dá aquela atenção forte de ouvir. Mas o que a gente identifica é gente chamando para administração, para poder a gente passar as dificuldades que encontra, o que a gente pode estar mudando, o que a gente pode consertar, porque dentro do grupo existe, eu não vou dizer que não tenha essa identificação desse conflito, que tem. E na organização da administração do território a gente tenta, nessa administração, a gente mudar essas pessoas, <i>da hora da reunião, da gente...</i> Na hora que a gente está só no grupo da gestão, a gente tem essa discussão. Mas, embora, eles não assumam, mas a gente discute junto com o grupo.	
C-PP2	
Não. Quer dizer, geralmente nunca tem realmente um conflito. <i>Você expõe a sua ideia, eu exponho a minha, o outro expõe, o outro expõe e na hora que vai eliminando as ideias que a gente acha que é inviável, que um detecta que, "Rapaz, isso aqui realmente não tem fundamento, não, isso aqui..."</i> A ideia... Isso aqui já...". A gente trabalha dessa forma. Até chegar a 04 ideias, 03 ideias para que a gente possa levar para a plenária e a plenária decidir, realmente, o que é que... Para onde o dinheiro vai ser investido.	

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

Quadro 18 - Tratamento da situação de conflito no ND TRVJ

	VJ-SC1
	<i>Pelos participantes. Nem muitas das vezes é discutido esses conflitos.</i> Fica... A maioria sempre mandando.
	VJ-PP5
	<i>É exatamente na política. Na política. A gente sabe que esse tipo de conflito existe na política. Que eu acho que é o critério que foi usado aqui.</i> Se for usado o critério de território para território, de município para município seria mais ou menos igual. Seria mais ou menos... Ou que... A carência do município.
	VJ-PP2
	<i>O maior conflito, vamos dizer, é trazer dados, vamos dizer, não existe conflito entre as entidades, vamos dizer, o que existe são...</i> Com as prefeituras, os gestores municipais que não participam e colocam seus representantes, secretários, a maioria secretários de agricultura. Vamos dizer que o trabalho que vamos desenvolver precise de dois milhões de reais, vem trezentos mil. Como fazer essa divisão desse recurso que beneficie todos os municípios. Ele não entende que poderia tá alocado em um município, certo, que beneficiasse a todos. Cada um, vamos dizer, quando não tem o conhecimento da... da gestão do que é do... trabalho territorial, aí fica nesse conflito, como dividir, como aprovar, o que fazer, pela falta de conhecimento dos participantes. Ainda temos um “problema”, vamos dizer, é que a maioria dos participante muda constantemente em virtude das mudança de secretaria, que a vaga não é da pessoa, é da entidade...
	VJ-PP7
	<i>E aí essa identificação das coisas a gente vai conhecendo nessa conversa, sabe?</i> Entre o núcleo vigente, entre a rede estadual e a rede nacional, para que a gente possa informar a população do andamento, do trabalho e das realizações que possam acontecer e que é aquilo que as pessoas esperam aqui na ponta, para que chegue o benefício.
	VJ-SC6
	<i>Rapaz, é só o seguinte, a gente chega nas reuniões e expõe, quando tem um conflito, expõe e conversa e tenta se resolver.</i>
	VJ-SC3
	Devido a... a gente que vevi nesse movimento, no movimento sindical, eu mesmo estou há 18 anos nesse movimento, então a gente tem uma longa experiência de vida de toda a trajetória né, e <i>na fala de qualquer pessoa, no linguajar de qualquer pessoa você já dá para saber que aquela pessoa</i> eh... tá querendo levar, por exemplo, a sardinha só pra ele, e aí a gente vai né, e a pessoa claro que não vai dizer, ó eu quero isto... detalhadamente, mas com meia palavra basta, para um bom entendedor.
	VJ-PP3
	Por isso, isso gera, na minha opinião gera esse tipo de conflito exatamente porque <i>nós não temos absolutamente nada disso</i> , o que nós temos é uma coordenadora, aqui a nível regional, que é ligada a uma bolsa, é uma bolsista do governo do estado, que é difícil...
	VJ-SC2
	<i>Não sei responder essa...</i>
	VJ-PP1
	<i>Através de reuniões, de levantamentos que a gente faz, demandas surgidas nos municípios, a gente leva para o território para se chegar a um consenso, a um denominador comum, não é?</i>
	VJ-SC5
	<i>Quando a gente vê as solicitações ou depois do... vamos supor eh... determinadas coisas a gente só fica sabendo bem depois</i> , as vezes quando tem uma informaçãozinha bem fresquinha ela é guardadinha, é bem guardada aí depois que a gente fica sabendo, aí as vezes a gente não tem como se mobilizar porque o negócio já aconteceu. Eu digo isso, não é tanto com o Benicio né, é outras pessoas que tem as informações as vezes até mais privilegiada que Benicio.
	VJ-PP4
	Desses conflitos, na verdade, falando assim, bem objetivo, a gente participa da... Das plenárias do território. Mas, assim, nunca... O que se fala mais é, assim, junto a essa força que o território venha a ter, realmente, em decisões do governo, não é? Porque às vezes as coisas são decididas e ficam aí no papel e não saem do papel. Então, teoricamente, esse conflito entre as organizações... É como eu estou falando, <i>eu não tenho presenciado</i> , sabe? Tem se discutido as coisas, mas não tem conflitos.
	VJ-PP6
	<i>É difícil ser identificado</i> , não é? No caso aqui porque a gente sabe que existe, mas lá nos territórios nós não temos conflitos acirrados que venham a destacar isso até porque a gente está se reunindo pouco. Bimestralmente. A cada dois meses. Três meses. <i>Então, os conflitos é praticamente como eu falei. Existe, mas não aparece. Não é palpável. Não está em constante...</i>

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

Inclusive há negação desta situação por parte de alguns participantes: “nós não temos absolutamente nada disso”(VJ-PP3); Não (C-PP3); Não sei responder essa(VJ-SC2); eu não tenho presenciado, sabe?(VJ-PP4).

O que podemos inferir disto é que provavelmente, a cultura de visão de lógica única prevaleça nesses colegiados em contraponto a visão dialógica (duas lógicas) (HASTENREITER FILHO, 2013), levando-os a tratar o tema não como prioridade ou tratá-los como último recurso, pois falar de conflito ainda é um tabu.

#### 6.2.2.2 *Ferramentas de identificação de conflitos existentes nos NDs*

Neste item, tiveram 11 (onze) participantes do total na soma dos NDs pesquisados que afirmaram não conhecer e nem utilizar ferramentas de gestão de conflito na gestão dos NDs. Os demais 06(seis) disseram que conheciam e utilizavam alguma ferramenta para gerir conflitos.

No ND TCC, apenas 01(um) participante disse que tinha e utilizava essa ferramenta. Para ele, o Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável – PTDRS, era essa ferramenta de gestão de conflitos. Pois, “uma ferramenta já é a votação né, votação a maioria vence e aquilo ali é priorizado, nós temos o PTDRS, então, existe um PTDRS que foi feito através de plenários, foram feitas reuniões e oficinas.” (C-SC1).

Quando fizemos essa mesma indagação aos participantes do ND TRVJ, 05(cinco) revelaram que conheciam, tinham e utilizavam ferramentas de gestão de conflitos na gestão do ND.

Um identifica, com um pouco de incerteza, a força política como sendo uma ferramenta de gestão de conflito: “Eu acho que sim. Eu acho que possui. A força política. Chegar junto ao prefeito, ao deputado e ir até o MDA e tentar resolver essa situação, esse conflito.” (VJ-PP5).

Para VJ-SC6, a principal ferramenta que ele identifica neste caso é um mediador. Como explica: “Geralmente eles têm um mediador. Lá na hora das reuniões vem um pessoal, que vem de Fortaleza, dos territórios e que estão sempre mostrando por onde a gente ir também. Eles estão sempre orientando a gente.”

Alguns acham que possuir um mesmo dirigente e ter a plateia (supõem-se que da Plenária Geral do Colegiado) funciona como uma ferramenta. Assim: “possui, porque tem o mesmo dirigente, tem a plateia todo né, e dificilmente nós, dificilmente a organização não vai deixar nem em pendência porque se haja algum acirramento.” (VJ-SC3)

O diálogo também aparece como uma ferramenta de gestão de conflito. “Eu acredito que sim. É o diálogo, a melhor forma.” (VJ-SC2).

Mesmo sem ter presenciado nenhum conflito na gestão do ND e sem ter visto o uso de uma ferramenta para sua resolução e/ou conhecimento, um participante diz que: “acredito que sim. Muito embora eu não tenha presenciado, mas acredito que tenha ferramentas possíveis de tornar a questão resolvida.” (VJ-PP4).

Comungando com o que nos disse C-SC1 sobre a utilização do PTDRS como ferramenta de resolução de conflito um participante do ND TRVJ diz: “Eu acho que a ferramenta mais importante que a gente tem dentro do território é o nosso plano que foi trabalhado, discutido e a gente está sempre colocando ele em execução.” (VJ-PP6).

Fica claro, após escutar as revelações dos participantes dos dois NDs, que eles não possuem uma ferramenta racional para identificar e gerir conflitos. O que se observa, é a ausência dessa ferramenta, não identificada nem entre aqueles que responderam sim para essa pergunta.

Voluntariosamente os participantes identificam como ferramenta de gestão de conflito: “o político”; “o mediador que vem de Fortaleza”; “a Plenária Geral do Colegiado Territorial”; “o diálogo”; “o PTDRS”. Nesse aspecto, os atores entrevistados confundem mediadores de conflitos com ferramentas de gestão.

Talvez, em um outro estudo, pudéssemos considerar o PTDRS como essa ferramenta. No atual estudo não será possível. Visto que, o mesmo, apesar de ter sido construído pela maioria dos participantes do Colegiado Geral e, de certa forma harmonizar as disputas pelos recursos, não se configura, como afirmamos, pelo menos para este estudo, como uma ferramenta de gestão de conflito. Aqui o trataremos simplesmente como um plano que carrega as decisões da maioria do Colegiado Territorial acerca de como foram definidos os investimentos para aquele território.

Estes entendimentos anteriores, nos guia pela trilha do destino que pretendemos chegar: a construção de uma ferramenta racional de uso participativo que possa ser usada pelos participantes dos NDs na gestão de conflitos. Como o diagnóstico da inexistência de tal ferramenta se apresenta, a intervenção parece profícua e aplicável à realidade da gestão do território.



### Quadro 19 - Tratamento da situação de conflito no ND TCC

	C-SC1
Ferramenta/meio para gerenciar o(s) conflito(s), no ND*	Aí vamos, vamos tomar por base a votação do último PROINF né, eu acho <i>uma ferramenta já é a votação né, votação a maioria vence e aquilo ali é priorizado, eh... nós temos o PTDRS, então, existe um PTDRS que foi feito através de plenários, foram feitas reuniões e oficinas</i> e o PTDRS a gente, nós consultamos e tudo o PTDRS, fazemos leitura, nós fazemos sempre os resumos do que tá priorizado, pra cada...
	C-PP1
	<i>Eu acho que não possuímos isso não</i> , muito tempo que nós pedimos uma estrutura do território e ela nunca veio, nunca veio carro que era para o núcleo dirigente fazer mais visitas nas comunidades, não tem uma sede, o território é uma coisa que é só, digamos assim, virtual praticamente. Porque a estrutura que é dada ao articulador, só dá para o articulador não dá para incluir o grupo dirigente nessa estrutura, certo, mais ou menos isso.
	C-SC3
	Não, a gente faz as reuniões, a gente faz seminário, a gente discute. <i>A gente não vai dizer que discute, assim, a gente não tem essa ferramenta porque nós aqui, que é da região, tem mais dificuldade que a gestão lá em cima</i> . Então, assim, é muito difícil ter essa ferramenta de... Essa ferramenta é muito dificultoso de a gente chegar até... Para chegar, muitas pessoas não têm a coragem de denunciar, tu está entendendo? E acaba a gente sem fazer o que precisava ser consertado. E é muito difícil essa forma de a gente... Eu tenho coragem, como coordenadora regional de mulheres, de chegar e dizer o que está certo e o que está errado, mas outras pessoas já não têm. Aí acaba essa ferramenta, acabando, apagando, está entendendo? De as pessoas não terem coragem. Porque fulano está lá, ninguém quer consertar, avaliar fulano porque vai desgostar, e aquela coisa. Acaba sempre a ferramenta básica para arcar com aquilo que deveria ter.
C-PP2	
<i>Não</i>	

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

\* Nesta questão, se o participante respondesse **sim**: fazia-se as perguntas 18 e 19. Se a resposta fosse **não**: saltava-se para as questões 20 e 21 do questionário (APENDICE I).

Quadro 20 - Tratamento da situação de conflito no ND TRVJ

	VJ-SC1
	<i>Nem sempre identifica.</i>
	VJ-PP5
	<i>Eu acho que sim. Eu acho que possui. A força política. Chegar junto ao prefeito, ao deputado e ir até o MDA e tentar resolver essa situação, esse conflito.</i>
	VJ-PP2
	<i>Não.</i>
	VJ-PP7
	<i>Não. Muito pouco. Não tem... Não tem essas pessoas preparadas para gerenciar esses conflitos, não.</i>
	VJ-SC6
	<i>Geralmente eles têm um mediador. Lá na hora das reuniões vem um pessoal, que vem de Fortaleza, dos territórios e que estão sempre mostrando por onde a gente ir também. Eles estão sempre orientando a gente.</i>
	VJ-SC3
	<i>Possui, porque tem o mesmo dirigente, tem a plateia todo né, e dificilmente nós, dificilmente a organização não vai deixar nem em pendência porque se haja alguma acirramento na... em palavra, mas que haja também o compromisso.</i>
	VJ-PP3
	<i>Não.</i>
	VJ-SC2
	<i>Eu acredito que sim. É o diálogo, a melhor forma.</i>
	VJ-PP1
	Na verdade, <i>uma ferramenta definida não</i> . Mas nós temos... começa pela... nós temos uma coordenação, temos uma articulação, nós temos uma articuladora, no caso a .... E os membros, o núcleo dirigente é formado por membros de todos os segmentos da sociedade civil e do poder público. Então, existe diretrizes e gente tenta... muitas vezes coloca até em votação porque a gente tem que ter algumas...
	VJ-SC5
	<i>Não</i>
	VJ-PP4
	<i>Acredito que sim. Muito embora eu não tenha presenciado, mas acredito que tenha ferramentas possíveis de tornar a questão resolvida.</i>
	VJ-PP6
	<i>Eu acho que a ferramenta mais importante que a gente tem dentro do território é o nosso plano que foi trabalhado, discutido e a gente está sempre colocando ele em execução. Tentando botar ele em execução puxando os órgãos governamentais que estão de posse desse nosso plano.</i>

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

\* Nesta questão, se o participante respondesse *sim*: fazia-se as perguntas 18 e 19. Se a resposta fosse *não*: saltava-se para as questões 20 e 21 do questionário (APENDICE I).

### 6.2.2.3 Aplicação da ferramenta e seu impacto positivo na gestão do ND

Para aqueles participantes que anteriormente responderam conhecer a existência de ferramenta de gestão de conflito nos seus respectivos NDs, elaboramos duas questões para conhecer como na gestão dos NDs são aplicados esse instrumento e qual(is) seus impactos positivos na gestão do território.

No caso do participante C-SC1, que reconhecia o PTDRS como a ferramenta de gestão de conflitos existente, a aplicação se dá fazendo “um diálogo, cada instituição, pede-se, faz sua inscrição, coloca, por exemplo, nós fazemos anotações do que cada instituição pretende, depois que a gente não consegue chegar num consenso, a gente faz a votação.”

Quanto ao impacto positivo para a gestão,

seria priorizar uma ação que realmente está em documento do território que foi feito por levantamento de demanda do território né, o PTDRS ele é legítimo, foi feito consulta, foram feitas oficinas, foram várias reuniões, então um impacto seria isso, priorização de uma demanda real. (C-SC1).

No entanto, o receio por parte do MDA e dos operadores da gestão social dos territorial, de que práticas antigas de compadrio e favorecimentos exercidas pelas oligarquias locais contaminem o novo processo de Desenvolvimento Territorial com participação e democracia, é mais que salutar. Isso fica mais que evidente quando o participante VJ-PP5 relata como se dá o uso da ferramenta de gestão de conflitos, para ele: através de reunião, de chamar as pessoas e se reunir e tentar fazer alguma coisa para que isso seja feito por igual. O padrinho de acolá não seja mais forte que o padrinho de cá, que seja feita uma coisa que dê certo para ambas, vamos dizer assim.”(VJ-p.5).

Reforçando o alerta para se tomar cuidado com a contaminação possível de práticas clientelistas e patrimonialistas relatas no parágrafo anterior, o participante afirma o impacto positivo da aplicação da ferramenta identificada por ele como de gestão de conflito, nos dizendo: “Ele existe (*o político*)<sup>28</sup> justamente para isso aí, para fortalecer esse trabalho. Só sai se tiver MDA, só sai se tiver. Você sabe. Aquele grupo de pessoas, que se reúnem 06, 07 pessoas, que é um núcleo. Só funciona através disso aí, que é muito importante.” (VJ-PP5).

Quando a ferramenta de gestão de conflito é identificada como sendo “o mediador” que vem de Fortaleza, usa-se a ferramenta da seguinte forma: “[...] Aí faz-se a reunião e mostra o que tem para fazer e que seja de acordo com o município, não é? E que seja a tomada de decisão. Nessas coisas também. É coisas que a gente vai para a plenária em votação e define o que é. Para qual município o que está precisando[...].” (VJ-SC6).

Para este participante, o impacto positivo da aplicação da ferramenta se reflete em ganhos de máquinas, equipamento e implementos para sua associação. “Ah, impacto positivo. Agora mesmo nós, na nossa associação nós recebemos 05 kits de irrigação de um hectare para palma e os outros para forrais.”(VJ-SC6).

Quando a ferramenta de gestão de conflito identificada é a Plenária Geral do Colegiado territorial, ocorre a aplicação da seguinte maneira:

---

<sup>28</sup> Uso do grifo e do termo inserido pelo autor.

Bom, sempre é aplicado numa boa conversa, num bom diálogo, olha eu acho que se a gente for por esse lado aqui a coisa é bem mais satisfatória e se a gente tentar por esse lado aqui a coisa não vai dar certo, então é por esse meio que é feito essa mediação. (VJ-SC3).

### Trazendo como positivo

que a própria entidade ela sabe muito bem conduzir o diálogo, com o diálogo que é conduzido o papel, por exemplo, da organização ela vai ser muito mais bem fortalecida de que se houvesse o acirramento de uma só pessoa opinar por toda aquela plateia que possa ter dentro do núcleo. (VJ-SC3).

Para VJ-SC2, se aplica a ferramenta quando “Se reúne, conversa, através de reunião.” Levando ao seguinte impacto positivo: Chegar a um acordo, à conclusão final.”

Ouvir e ser ouvido; realizar discussões até com atores que não fazem parte do ND é a ferramenta que VJ-PP1 considera par gerir conflito. Ele nos conta: “Através de discussões, de questionamentos, muitas vezes a gente convida até pessoas da sociedade que não fazem parte do território”.

Nessa afirmação e a maneira do mesmo ver essa ferramenta como gestora de conflito, há uma comprovação interessante para os operadores do desenvolvimento territorial. O Colegiado cumpre sua função social de promover a democracia. Assim,

Primeiro a democracia que existe dentro do Colegiado, nada é imposto. Quer dizer, a gente discute as políticas que vêm do ministério, do MDA, Ministério do Desenvolvimento Territorial, e as reais necessidades e os potenciais dos municípios, do território, dos municípios que compõem o território. (VJ-PP1).

No caso do participante VJ-PP4 a ferramenta é posta em prática e seu impacto positivo ocorre da seguinte forma:

Então coloca-se essas... Quem está no conflito... Por que está no conflito? E aí mostrando a questão, mostrando, realmente, vendo qual o assunto que estão discutindo. Então isso é resolvido baseado em conversa mesmo. (VJ-PP4).

É que as coisas são resolvidas. Então isso é um impacto positivo é que se resolve. Na verdade, quando se existe um conflito, e se existir o conflito. Então esse conflito, ele é resolvido da melhor maneira possível. (VJ-PP4).

A partir de reconhecimento do PTDRS como uma ferramenta de gestão de conflito, onde na sua formulação se envolvem diversos atores, o participante VJ-PP6, considera ser justo atribuir ao plano a função de instrumento de gestão de conflito. Para ele: “É justamente isso. Procurando as lideranças governamentais, principalmente a nível de Estado e a nível federal e cada município cobrando dos seus deputados e governadores eleitos para a gente botar nosso plano.” (VJ-PP6).

Esta aplicação e utilização do PTDRS como instrumento de gestão de conflito traz impactos positivos, segundo o participante. Pois, “a gente já minimiza bastante os conflitos porque a gente almeja uma coisa que já foi construída e discutida com todos, independentemente dos conflitos.”(VJ-PP6).

Como se pode perceber, a aplicação e seus impactos positivos das “chamadas ferramentas de gestão de conflitos” definida pelos participantes envolvidos, traz significados diversos para a conceituação de “ferramenta”.

No caso específico deste estudo, que busca contribuir com a construção de uma ferramenta que contribua com o lado racional da gestão social aplicada aos territórios para gestão de conflito, também não deixa de ser uma grande descoberta. Pois, além de compreendermos melhor suas limitações resultantes da compreensão sobre as diferenças entre processos e ferramenta, nos capacita para a formulação da alternativa prática que colabore com a superação da ausência desta ferramenta e de entendimento processual de gestão dos conflitos que os participantes poderão adquirir.

Tivemos conhecimento que o MDA possui um Sistema de Gestão Estratégia – SGE (ferramenta), cujo objetivo é “promover e facilitar o acesso às informações que subsidiem a gestão territorial; realizar avaliação da gestão, de resultados e de impactos da política; e disponibilizar instrumentos para melhorar a qualidade dos investimentos públicos.” (BRASIL/MDA/SDT, 2010, p.4).

A estrutura operacional do SGE privilegia três áreas: Ambientes de Gestão; Sistema de Informações Territoriais e Resultados da Gestão Territorial. Nesta última, há um campo de Indicadores de Desenvolvimento e um subcampo denominado de Índice de Capacidade Institucional – CI.

Estas Capacidades Institucionais são constituídas de oito índices: (i) mecanismos de solução de conflitos; (ii) participação; (iii) gestão dos conselhos municipais; (iv) infraestrutura institucional; (v) iniciativas comunitárias; (vi) serviços institucionais; (vii) instrumentos de gestão municipal e (viii) capacidade organizacionais. (CANIELLO; PIRAUX; BASTOS, 2013).

Contudo, não obtivemos acesso as informações contidas neste sistema para fazer a análise de como essa ferramenta interage com a gestão dos NDs pesquisado e nem em nenhuma resposta o SGE foi mencionado pelos participantes. Isso nos possibilita afirmar que mesmo o MDA possuindo uma ferramenta que tem a capacidade de gerir conflitos, os gestores sociais dos núcleos dirigentes não o conhecem e nem o utilizam. Podemos dizer que esse fato se configura como uma evidência clara do distanciamento entre os gestores das diversas escalas do desenvolvimento, resultando em *gaps* gigantescos na ação pública.

#### Quadro 21-Tratamento da situação de conflito no ND TCC

Como a direção do território aplica a ferramenta*	O impacto positivo da aplicação da ferramenta*
C-SC1	C-SC1
Bom, nós fazemos, nós convocamos a plenária, é na maioria das vezes antes da gente convocar a plenária geral, plenária né, a gente faz uma reunião do núcleo dirigente, o núcleo dirigente já aponta possivelmente o que possa ser, o que já vai ser priorizado, pra gente tentar leva pro grupo maior, já alguma coisa incrementada, já incrementar algumas, dar uma organizada nas ideias que o território tem, então a gente faz uma apresentação, uma apresentação, nos temos este edital que está disponível pra isso, isso, isso, o <b>PTDRS nós temos isso, isso, isso e isso, como é que nós vamos fazer pra priorizar, aí cada um dá o seu ponto de vista, faz um diálogo, cada instituição, pede-se, faz sua inscrição, coloca, por exemplo, nós fazemos anotações do que cada instituições pretende, depois que a gente não conseguiu chegar num consenso, a gente faz a votação.</b>	Eu acho que <b>impacto seria priorizar uma ação que realmente está em documento do território que foi feito por levantamento de demanda do território né, o PTDRS ele é legítimo, foi feito consulta foram feitos oficinas, foram várias reuniões, então um impacto seria isso, priorização de uma demanda real né</b> , e eu acho que outro impacto tão importante quanto uma priorização de uma demanda real é a legitimidade da plenária, a plenária votou e venceu a maioria, é democrática, é um processo democrático, acho que talvez dois impacto maiores.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

\* Participantes que responderam *sim* a existências de ferramentas de gestão de conflitos no ND e suas respostas as questões 18 e 19 do questionário (APENDICE I)

Quadro 22 - Tratamento da situação de conflito no ND TRVJ

Como a direção do território aplica a ferramenta*	O impacto positivo da aplicação da ferramenta*
VJ-PP5	VJ-PP5
<i>Através de reunião, de chamar as pessoas e se reunir e tentar fazer alguma coisa para que isso seja feito por igual. O padrinho de acolá não seja mais forte que o padrinho de cá, que seja feita uma coisa que dê certo para ambas, vamos dizer assim.</i>	O impacto positivo? É esse tipo de luta. <i>Ele existe justamente para isso aí, para fortalecer esse trabalho.</i> Só sai se tiver MDA, só sai se tiver... Você sabe, os... As... <i>Aquele grupo de pessoas, que se reúnem 06, 07 pessoas, que agora foi... É um núcleo, é um núcleo. Só funciona através disso aí, que é muito importante.</i>
VJ-SC6	VJ-SC6
Ele chama... O território, para a reunião, chama o núcleo dirigente. <i>Aí faz-se a reunião e mostra o que tem para fazer e que seja de acordo com o município, não é? E que seja a tomada de decisão. Nessas coisas também não é... É coisas que a gente vai para a plenária em votação e define o que é que... para qual município o que está precisando, se está precisando de kit de irrigação, se está precisando de... de hortas. De acordo com o seu município. Aí toma a decisão e...</i>	<i>Ah, impacto positivo... Agora mesmo nós... Na nossa associação nós recebemos 05 kits de irrigação de um hectare para... um de Palma e os outros para Forrais.</i> Na época. Agora está gritante. Inclusive, já das... dos 04, dos 05, todos os 05 já foram implantados. Tem 02 que já estão colhendo fruto, já estão colhendo. E a Palma, a Palma está bem nascidazinha, que demora mais, não é? E os outros... Os outros 02... Aí é uma ajuda mais grande, porque você receber um kit no valor de... Acho que é 06 mil reais, numa época dessa de implantar todo o montadozinho, para o município é... E para o povo, o pequeno agricultor, é interessante. Mas a diferença é bem grande no seu rebanho. Você não tem. Isso vira mais um homem do campo, que é o intuito maior da coisa, é essa.
VJ-SC3	VJ-SC3
<i>Bom, sempre é aplicado eh... numa boa conversa, num bom diálogo, olha eu acho que se a gente for por esse lado aqui a coisa e bem mais satisfatório e se a gente tentar por esse lado aqui a coisa não vai dar certo, então é por esse meio que é feito essa mediação.</i>	É o porquê o positivo, <i>que a própria entidade ela sabe muito bem conduzir o diálogo, com o diálogo que é conduzido o papel, por exemplo, da organização ela vai ser muito mais bem fortalecida de que se houvesse o acirramento de uma só pessoa opinar por toda aquela plateia que possa ter dentro do núcleo.</i>
VJ-SC2	VJ-SC2
<i>Se reúne, conversa, através de reunião.</i>	<i>Chegar a um acordo, à conclusão final.</i>
VJ-PP1	VJ-PP1
<i>Através de discussões, de questionamentos, muitas vezes a gente convida até pessoas da sociedade que não fazem parte do território, mas que são... que não fazem parte do núcleo dirigente, mas que contribuem com as ações, fazem algum trabalho dentro do território.</i>	<i>Primeiro a democracia que existe dentro do... nada é imposto. Quer dizer, a gente discute as políticas que vêm do ministério, do MDA, Ministério do Desenvolvimento Territorial, e as reais necessidades e os potenciais dos municípios, do território, dos municípios que compõem o território.</i>
VJ-PP4	VJ-PP4
Em caso... Em caso, realmente, de conflito... <i>Então coloca-se essas... Quem está no conflito... Por que está no conflito? E aí mostrando a questão, mostrando, realmente, vendo qual o assunto que estão discutindo. Então isso é resolvido baseado em conversa mesmo, em...</i>	<i>É que as coisas são resolvidas. Então isso é um... O impacto positivo é que se resolve. Na verdade, quando se existe um conflito, e se existir o conflito... Então esse conflito, ele é resolvido da melhor maneira possível. Então isso é... Eu acho que é o impacto positivo.</i>
VJ-PP6	VJ-PP6
<i>É justamente isso. Procurando as lideranças governamentais, principalmente a nível de Estado e a nível federal e cada município cobrando dos seus deputados e governadores eleitos para a gente botar nosso plano. Até porque nosso plano tem desde ações no âmbito comercial como ações que viabilizam a produção como estradas, saúde, e, assim, sucessivamente.</i>	<i>O impacto positivo é que a gente já minimiza bastante os conflitos porque a gente almeja uma coisa que já foi construída e discutida com todos, independente dos conflitos.</i> E a gente bate na tecla de executar o que a gente já discutiu.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

\* Participantes que responderam *sim* a existências de ferramentas de gestão de conflitos no ND e suas respostas as questões 18 e 19 do questionário (APENDICE I).

#### 6.2.2.4 Ausência das ferramentas de gestão de conflitos e seu impacto negativo na gestão dos NDs

Como constatamos, aqueles participantes que responderam que os NDs tinham ferramentas de gestão de conflitos, possuem visões difusas do que sejam processos e ferramentas de gestão de conflitos disponíveis para sua utilização. Como também, não identifica-

ram em suas respostas a existência da ferramenta Sistema de Gestão Estratégia – SGE, disponibilizada pelo MDA/SDT que contém item específico para negociação de conflitos.

Agora, neste item, iremos analisar as respostas dos participantes dos NDS que disseram não conhecer a existência nem a sua aplicação, tendo a preocupação de retratar as justificativas (ver Quadro 23 e Quadro 25) para essa ausência da ferramenta e seus impactos negativos decorrentes (ver Quadro 24 e Quadro 26).

Para 03 (três) entrevistados, a principal justificativa para ausência de uma ferramenta de gestão de conflitos nos NDs é a falta de apoio dos governantes. Contudo, não observamos evidências empíricas para esse fato. Afinal, em seções anteriores ficou demonstrado que o Estado Brasileiro foi quem apoiou com estrutura e recursos o surgimento desses dispositivos de governança. Provavelmente, esses participantes queiram é mais apoio e de forma mais presencial por parte do MDA. Inclusive, disponibilizando treinamento e meios para que eles possam gerir os NDs. Assim, eles disseram:

A falta do apoio governamental.(VJ-SC1);

O apoio dos governantes.(VJ-PP2);

Eu acho que ainda o território, principalmente o território de aqui está faltando, assim, mais compromisso da parte governamental (VJ-PP7).

Em consequência disso eles afirmaram que a ausência da ferramenta de gestão de conflito impacta os NDs da seguinte forma:

Os municípios saem prejudicados, por não ter decisões tomadas, concretas. E nem ter mecanismo para agilizar esses conflitos.(VJ-SC1)

Desestímulo dos participantes do núcleo dirigente, da sociedade a trabalhar a gestão territorial(VJ-PP2)

É um impacto grande porque a gente espera resultados, não é? Quando o território começou, esperava que realmente fluísse e fosse fazer diferença de como o objetivo do território foi criado, que era discutir políticas públicas(VJ-PP7)

Para outros 02 (dois) participantes a ausência da ferramenta se justifica pela dificuldade que os ND têm de se reunirem para fazerem suas reuniões e colocarem em prática o



que rege os Regimentos que é de fazer a gestão dos territórios como poderemos constatar na suas falas seguintes:

Na minha visão, o que justifica a ausência da ferramenta para a gestão do conflito é a gente buscar essas pessoas (da coordenação estadual do MDA), sentar com elas, debater com elas, colocar o que está certo, o que está errado, sem eles entenderem o que nós dos territórios estamos passando, as dificuldades(C-SC3);

Daqui do nosso território, a questão do nosso núcleo dirigente, existe muitas vezes até dificuldade pra se fazer reuniões(VJ-PP3).

Negativamente essa situação impacta:

O impacto que eu falo da falta dessa gestão do território, que é a falta da existência de ferramenta, de a gente impor, ter a coragem de fazer essa denúncia, da gente consertar o que está errado, como eu falei para você e corrigir para que possa ter as mudanças, que tragam benefícios para nós, da nossa região, do nosso território (C-SC3);

Uma das dificuldades, também, que a gente tem também é até do envolvimento dos próprios gestores municipais (VJ-PP3).

Um aspecto que chama atenção é a revelação de um participante sobre a forma de dominação dos “mais inteligentes” sobre os “menos inteligentes” nos NDs. Onde, os primeiros retêm e/ou não repassam a informações necessárias para os segundos, a fim de dominar pelo conhecimento exclusivo da informação.

Eu estava lendo uma frase aqui, não sei se você vai compreender, mas "saber é poder", então você ensinar alguém é dar poder para ele mesmo, agora você dar uma coisa a alguém, é você que tem o poder, então, na minha opinião, nem o governo, muitos poucos governos têm interesse em ensinar a pescar (C-PP1)

Nesse caso o impacto negativo ocorre da seguinte maneira:

O impacto é desarticulação, o impacto é causar mais conflitos porque você não compreende um projeto solidário e sustentável, se você compreender esse projeto esse potencial, essas coisas, você, digamos assim, ficaria mais calmo porque você

entenderia que as coisas existem em um certo caminho para ser andado, mas quando você não enxerga nenhum caminho aí você se torna violento, você se torna briguento, você se torna qualquer coisa porque você não enxerga nenhum caminho para sair das coisas(C-PP1)

Um participante, simplesmente não enxerga nenhum tipo de conflito na gestão dos NDs e por essa razão não vê necessidade de uma ferramenta para gerir o que não se manifesta ou não existe. Outra revelação desse mesmo participante é de que se existisse, você não poderia punir. Ou seja, esse detém uma visão punitiva acerca do conflito. Para ele:

na realidade, ninguém tem nem conflito. Então não tinha nem por ter ferramenta. Não tem como punir o meio. Porque não é uma pessoa, é uma entidade que está sendo representada, entendeu? O núcleo dirigente do território é representado por entidades. Então não tem como você, digamos, excluir uma entidade de um núcleo dirigente ou esse tipo de coisa. Não tem como ter essa ferramenta (C-PP2).

Na sua visão, o impacto negativo dessa ausência da ferramenta é:

Nenhum. Não há conflito, assim, que possa... Nunca houve um conflito que você acha que possa ser uma coisa que precise de uma punição. É muito tranquilo as reuniões. (C-PP2).

Interessante também foi observar por meio da fala dos participantes seguintes, um certo desânimo em relação as dificuldades de apoio a gestão do NDs e suas consequências como o descrédito dessas instâncias.

Para C-SC2, eles ainda não cumprem por completo seus papeis, por isso a ausência da ferramenta: “É porque, na verdade, o núcleo dirigente ainda não está fazendo 100% do papel.” (C-SC2). E isso tem consequência negativa “o afastamento de pessoas. As pessoas deixam de acreditar. Se existe um problema e não é resolvido, as pessoas saem ou se as suas demandas não são atendidas, também.”(C-SC2).

Enquanto VJ-SC5, vê a falta de motivação dos participantes de participar das reuniões para criar ou utilizar ferramentas que possam auxiliá-los na gestão um dos motivos para ausência das mesmas, afirmando que:

O grande problema, porque eu conversando com o ex-secretário que participava do território, quando começou, olha todo mundo vibrava, não perdia reunião, fazendo levantamento do seu município, das potencialidades daquelas reuniões e depois começou a, o grande problema hoje em dia é a credibilidade, ninguém acredita mais, esse é o problema. (VJ-SC5).

No que conclui com o impacto negativo desta ausência. Visto que de tão frouxas e desorganizadas são as reuniões: “Eu vejo basicamente na parte da corda ficar solta, não ter uma pauta bem definida, as reuniões não saí bate boca, mas a gente sai do jeito que entrou, tá?” (VJ-SC5).

### Quadro 23 - Tratamento da situação de conflito no ND TCC: Justificativas

Justificativa da ausência de ferramenta para a gestão de conflito no território*	
C-SC2	Significa, acho que não reconhecer que eles não existem. Porque quando a gente, todos reconhecem que seja, e todos fazem sua parte, existiria se a gente fizesse. <i>É porque, na verdade, o núcleo dirigente ainda não está fazendo 100% do papel</i> e aí eu... culpa em todos... que eu sou só uma integrante. Talvez o momento que nós estamos vivendo, também a gente tá ocupado com outras tarefas... não tá podendo se dedicar.
C-PP1	<i>Eu estava lendo uma frase aqui, não sei se você vai compreender, mas "saber é poder", então você ensinar alguém é dar poder para ele mesmo, agora você dar uma coisa a alguém, é você que tem o poder, então, na minha opinião, nem o governo, muitos poucos governos têm interesse em ensinar a pescar.</i> Porque, não sei se você conhece uma historinha, um médico tinha um cliente muito rico, muito rico mesmo, que ele tratava de uma doença desse cliente, aí o médico tinha um filho que fazia medicina, aí o filho que fazia medicina voltou e foi tratar do cara, o cara ficou bom, em menos de 6 meses ele estava bonzinho, aí o filho foi se vangloriar para o pai "o senhor passou tantos anos cuidando desse senhor e eu agora com esse meu estudo de medicina logo, logo eu curei ele", aí ele disse assim "e agora, como é que você vai formar o seus filhos?", é mais ou menos isso, eu acho que existe muito ainda no Nordeste, essa coisa bem camuflada.
C-SC3	<i>Na minha visão, o que justifica a ausência da ferramenta para a gestão do conflito é a gente buscar essas pessoas, sentar com elas, debater com elas, colocar o que está certo, o que está errado, de eles entenderem o que nós dos territórios estamos passando, as dificuldades.</i> Porque muitas dificuldades a gente encontra, como eu falei para você, na questão dos projetos, na questão das pessoas fazerem parte da gestão, essa justificativa a gente tem que ver com ele essa ausência que a gente sente, porque eles, talvez, nem saibam do que está passando aqui. E essa ferramenta a gente precisa estar discutindo esses conflitos, para que eles possam chegar até os ouvidos deles, que às vezes eles não estão sabendo. Nesse instante, nós aqui, alguns sabem, mas não têm mais a coragem de estar lá, divulgar. Mas a gente não está faltando a coragem, está faltando também que eles venham até nós, de tanto que essa reunião, da próxima, a gente vai estar discutindo o que está sendo certo, o que está sendo errado, para poder a gente consertar o que está errado dentro do território, do Cariri. O território, é um território grande, é do maior território e que a gente está vendo a dificuldade dos projetos chegarem até aqui.
C-PP2	<i>É porque, na realidade, ninguém tem nem conflito. Então não tinha nem por ter ferramenta. Não tem como punir o meio... Porque não é uma pessoa, é uma entidade que está sendo representada, entendeu? O núcleo dirigente do território é representado por entidades. Então não tem como você, digamos, excluir uma entidade de um núcleo dirigente ou esse tipo de coisa. Não tem como ter essa ferramenta.</i>

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

\* Participantes que responderam *não* a existências de ferramentas de gestão de conflitos no ND e suas respostas as questões 20 e 21 do questionário (APENDICE I).

## Quadro 24 - Tratamento da situação de conflito no ND TCC: impactos

O impacto da falta dessas ferramentas na gestão do território*
C-SC2
<i>É o afastamento de pessoas. As pessoas deixam de acreditar. Se existe um problema e não é resolvido, as pessoas saem ou se as suas demandas não são atendidas, também.</i> Então, acontece que ausência afasta, mas a decisão que existe é que a gente... da gente retomar... procurar instituições se foi as pessoas que se afastaram ou se foi decisão das instituições quem... pra ser substituída essas pessoas porque nenhuma instituição pediu pra sair, às vezes alguém se afasta, então é pedir pra ser substituído... Às vezes também, existe mudança de direção, coordenação das instituições e a pessoa sai daquela função que ela estava, que acompanhava a política de desenvolvimento territorial e agora não está mais. Então... essas coisa assim... que a gente tem que resolver, que é com isso que a gente tem muito o que fazer ainda.
C-PP1
<i>O impacto é desarticulação, o impacto é causar mais conflitos porque você não compreende um projeto solidário e sustentável, se você compreender esse projeto esse potencial, essas coisas, você, digamos assim, ficaria mais calmo porque você entenderia que as coisas existem em um certo caminho para ser andado, mas quando você não enxerga nenhum caminho aí você se torna violento, você se torna briguento, você se torna qualquer coisa porque você não enxerga nenhum caminho para sair das coisas.</i> Então na minha opinião, a maior ferramenta, além da ferramenta logística, porque ela pode ser fornecida na hora que você quiser, agora a ferramenta educacional, da compreensão, do diálogo é um trabalho que não é de uma gestão do território de 4 anos, mas ela tem que ser iniciada de alguma forma.
C-SC3
<i>O impacto que eu falo da falta dessa gestão do território, que é a falta da existência de ferramenta, de a gente impor, ter a coragem de fazer essa denúncia, da gente consertar o que está errado, como eu falei para você e corrigir para que possa ter as mudanças, que tragam benefícios para nós, da nossa região, do nosso território.</i> Que a gente possa ter argumento, da gente... Chegar até a nós, os trabalhadores rurais são que mais necessitam. Dos projetos. As mulheres, a juventude, estar dentro do território desses projetos, para poder fazer o seu próprio trabalho. E a gente precisa fazer essa denúncia desse pacto para poder... Essa gestão, ela melhorar cada vez mais.
C-PP2
<i>Nenhum. Não há conflito, assim, que possa... Nunca houve um conflito que você acha que possa ser uma coisa que precise de uma punição. É muito tranquilo as reuniões.</i>

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

\* Participantes que responderam **não** a existências de ferramentas de gestão de conflitos no ND e suas respostas as questões 20 e 21 do questionário (APENDICE I).

## Quadro 25 - Tratamento da situação de conflito no ND TRVJ: justificativas

Justificativa da ausência de ferramenta para a gestão de conflito no território*
VJ-SC1
<i>A falta do apoio governamental.</i>
VJ-PP2
<i>O apoio dos governantes.</i>
VJ-PP7
<i>Eu acho que ainda o território, principalmente o território de aqui está faltando, assim, mais compromisso da parte governamental.</i>
VJ-PP3
<i>Daqui do nosso território, a questão do nosso núcleo dirigente, existe muitas vezes até dificuldade pra se fazer reuniões,</i>
VJ-SC5
<i>Amadurecimento né, eh... mais compromisso. O grande problema, porque eu conversando com o ex-secretário que participava do território, quando começou, olha todo mundo vibrava, não perdia reunião, fazendo levantamento do seu município, das potencialidades daquelas reuniões e depois começou a, o grande problema hoje em dia é a credibilidade, ninguém acredita mais, esse é o problema.</i>

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

\* Participantes que responderam **não** a existências de ferramentas de gestão de conflitos no ND e suas respostas as questões 20 e 21 do questionário (APENDICE I).

## Quadro 26 - Tratamento da situação de conflito no ND TRVJ: impactos

O impacto da falta dessas ferramentas na gestão do território*
VJ-SC1
<i>Os municípios saem prejudicados, por não ter decisões tomadas, concretas. E nem ter mecanismo para agilizar esses conflitos.</i>
VJ-PP2
<i>Desestímulo dos participantes do núcleo dirigente, da sociedade a trabalhar a gestão territorial.</i>
VJ-PP7
<i>É um impacto grande porque a gente espera resultados, não é? Quando o território começou, esperava que realmente fluísse e fosse fazer diferença de como o objetivo do território foi criado, que era discutir políticas públicas na... No produtor, na associação e chegar até o Ministério a sua... O seu desejo e, realmente, poder ser atendido. E, realmente, isso não está acontecendo. Então eu acho que isso é um dos fatores que, realmente... Que precisa... Além disso também, eu acho que é necessário uma via... Uma... Ter uma visão maior para os produtores, um conhecimento maior dos territórios, porque ainda é pouco discutida a questão do território. Aí precisa ser visualizado melhor, certo? Eu acho que precisa... Os territórios precisavam ter uma mídia aí de conhecimento, que onde você chegasse, você visse isso, "Ah, o território está aqui, o território está presente". Eu acho que precisava mudar esse aspecto para que pudesse, realmente, ser reconhecido. Eu acho que não vi uma... Não vi nenhuma, tipo assim, de rádio, alguma coisa que pudesse o território estar à frente. E ser melhor conhecido, porque por ser um processo que discute, que trabalha as políticas públicas, eu acho que era para estar, realmente, mais reconhecido, assim, o seu trabalho, a sua divulgação do que... Do trabalho do território.</i>
VJ-PP3
<i>Uma das dificuldades, também, que a gente tem também é até do envolvimento dos próprios gestores municipais,</i>
VJ-SC5
<i>Eu vejo basicamente na parte da corda ficar solta, não ter uma pauta bem definida, as reuniões não sai bate boca, mas a gente sai do jeito que entrou tá?</i>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir da transcrição literal das entrevistas da pesquisa empírica.

\* Participantes que responderam **não** a existências de ferramentas de gestão de conflitos no ND e suas respostas as questões 20 e 21 do questionário (APENDICE I).

### 6.2.2.5 Contribuições da fase de ação

Nesta fase de ação, foi possível construir com os participantes dos NDs vivenciados um caminho de aprendizagens relevantes sobre o problema inicial da pesquisa, revelando como os conflitos são percebidos, identificados, geridos e de como esta ação fortalece ou dificulta a gestão dos respectivos dispositivos de governança dos territórios. A seguir, estão os principais achados:

### Quadro 27 – Contribuições empíricas ao conceito de conflito pelos atores pesquisados

Contribuições dos atores sobre o que é conflito	Autores de referência
“conflito como divergências”(C-PP2; VJ-PP2; VJ-SC2)	Morgan (2009)
“as confusões dentro das diretrizes, dentro dos grupos, dentro do próprio território, onde tem a gestão, onde muitas vezes acontecem as confusões, porque um quer um cargo mais do que o outro, tem um cargo, mas quer dar continuidade em outros cargos” (C-SC3)	Rondeau (2012)
“quando há um desentendimento entre pessoas, ou quando há um desentendimento de governanças” (VJ-SC1); ou como sendo “duas visões diferentes de uma mesma racionalidade”(C-PP1); e em síntese, como algo evitável e “meio ruim” (C-SC2)	Robbins (2010)

- a) Que o tema conflito é tratado nas reuniões dos NDs às vezes;
- b) Há um equilíbrio das percepções sobre essa existência de conflitos entre as organizações. 07 (sete) participantes relatam que não há conflitos. Enquanto, 8(oito) dizem existir conflitos entre as organizações e 02 (dois) ficaram em dúvidas e disseram que pode “haver/talvez”;
- c) Na identificação dos tipos de conflitos existentes entre as organizações pertencentes aos NDs estudados, foi possível verificar que isso realmente se apresenta nas realidades vivenciadas;
- d) Alguns dos participantes citaram a disputa pelos recursos, e principalmente os oriundos dos Projetos de Infraestrutura e Serviços em Territórios Rurais (PROINF), alocados pelo MDA, como as principais fonte dos tipos de conflitos existentes nos territórios pesquisados. Caracterizando o conflito de interesse;
- e) As características: interdependência; incompatibilidade; interação e de estrutura estão presentes nas causas de surgimentos de conflitos nos NDs;
- f) Os conflitos, segundo os participantes, são identificados na maioria das vezes por meio de diálogos nas reuniões de forma voluntariosa, pela expressões e falas dos participantes. Não se segue um rito processual estruturado para o reconhecimento dessa situação;
- g) 11 (onze) participantes do total da soma dos NDs pesquisados, afirmaram não conhecer e nem utilizar ferramentas de gestão de conflito na gestão dos NDs;
- h) Para C-SC2, eles ainda não cumprem por completo seus papeis, por isso a ausência da ferramenta: “É porque, na verdade, o núcleo dirigente ainda não está fazendo 100% do papel.” (C-SC2). E isso tem consequência negativa “o afastamento de pessoas. As pessoas deixam de acreditar. Se existe um problema e não é resolvido, as pessoas saem ou se as suas demandas não são atendidas, também;” (C-SC2);
- i) Enquanto VJ-SC5, ver a falta de motivação dos participantes de participar das reuniões para criar ou utilizar ferramentas que possam auxiliá-los na gestão um dos motivos para ausência das mesmas;
- j) No que conclui com o impacto negativo desta ausência. Visto que de tão frouxas e desorganizadas são as reuniões: “Eu vejo basicamente na parte

da corda ficar solta, não ter uma pauta bem definida, as reuniões não saí bate boca, mas a gente sai do jeito que entrou, tá?”(VJ-SC5);

- k) Para outros 02 (dois) participantes a ausência da ferramenta se justifica pela dificuldade que os ND têm de se reunirem para fazerem suas reuniões e colocarem em prática o que rege os Regimentos que é de fazer a gestão dos territórios;
- l) Um aspecto que chama atenção, é a revelação de um participante sobre a forma de dominação dos “mais inteligentes” sobre os “menos inteligentes” nos NDs. Onde, os primeiros retêm e/ou não repassam a informação suficiente para os segundos a fim de dominar pelo conhecimento exclusivo da informação.

Mesmos os conflitos de alguma forma sendo percebidos e identificados pelos participantes, podemos inferir pelas aprendizagens anteriores elencadas neste capítulo que a ausência de uma ferramenta estruturada de gestão de conflitos nos Núcleos Dirigentes dos dispositivos *de governança dos Colegiados Territoriais Rural do Vale do Jaguaribe e da Cidadania do Cariri, no Estado do Ceará*, contribui para fragilizar a gestão dos mesmos. Ocasionalmente, como nos diz um participante:

[...] mais conflitos porque você não compreende um projeto solidário e sustentável, se você compreender esse projeto esse potencial, essas coisas, você, digamos assim, ficaria mais calmo porque você entenderia que as coisas existem em um certo caminho para ser andado, mas quando você não enxerga nenhum caminho aí você se torna violento, você se torna briguento, você se torna qualquer coisa porque você não enxerga nenhum caminho para sair das coisas. (C-PP1).

Dessa forma, a partir das aprendizagens sobre as limitações da compreensão entre processos e ferramenta de gestão de conflitos por parte dos participantes, nos capacita para a formulação da alternativa prática que colabore com a superação da ausência da mesma e de entendimento processual de gestão dos conflitos, possibilitando aos mesmos a oportunidade de melhora na gestão de conflitos por parte dos Núcleos Dirigentes.

Nos item seguinte (6.3 – Fase de Avaliação) apresentaremos as bases teóricas e o desenho da ferramenta GESTÃO DE CONFLITOS EM GOVERNANÇA DE TERRITÓRIOS (MGCGT), para fins de contribuição no fortalecimento da gestão dos dispositivos de governança

### 6.3 Fase de Avaliação

No decorrer das fases anteriores desta pesquisa, tivemos a oportunidade de referenciar autores e vivenciarmos experiências com os atores pertencentes aos Núcleos Dirigentes dos dispositivos de governança dos Territórios Rural Vale do Jaguaribe e da Cidadania do Cariri sobre entendimento do que é conflito e de identificações de ferramentas de gestão de conflitos existentes nos respectivos Núcleos Dirigentes.

Essa interação de saberes nos possibilitou desenvolver análises sobre a questão inicial da pesquisa e sua hipótese, cuja redação é: de que forma a gestão dos conflitos trabalhada pela governança dos Territórios de Desenvolvimento contribui ou inibe uma intervenção mais efetiva nesses territórios? Respondida no item anterior (6.2 – Fase de Ação).

Agora, nessa fase apresentaremos o desenho da Tecnologia de Gestão Social (TGS) de conflitos de tarefa e de processos para o dispositivo de governança dos territórios, denominada: *Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios – MGCGT*. Com isso, contribuimos para a se chegar ao resultado da mudança desejada pela pesquisa que era a construção dessa ferramenta.

#### 6.3.1 Elaboração teórica do Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios (MGCGT), aplicada aos territórios de desenvolvimento no Brasil

A gestão de conflitos em Territórios de Identidade Rurais e Cidadania, proposto pelo quadro *Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios – MGCGT*, partiu da premissa de que é possível delimitar, para fins de análise de conflitos presumidos, 10 (dez) Dimensões da Caracterização do Conflito (Quadro 28) capazes de influenciar o comportamento das partes envolvidas.

#### Quadro 28 - MGCGT – Modelo de gestão de conflitos em governança de territórios

Partes Envolvidas	Traços e habilidades das partes envolvidas	Forças em jogo	Relação com as tarefas	Segmentos envolvidos
	Posição estratégica das partes		Relação com os processos	
			Relações interpessoais	
Bases estruturais de conflitos			Técnicas de gestão	

Fonte: elaboração própria.



Para construção e sustentação teórica e ferramental desse modelo de gestão de conflitos, os autores utilizados como referências são: Rondeau (2012), a partir da análise estrutural do conflito; Robbins (2010) e sua visão processual do conflito; e Osterwalder (2011) com o quadro lógico de inovação de modelos de negócios.

Na análise estrutural do conflito, as condições que estão submetidas as partes, servem para se constatar e compreender, de modo geral:

que a probabilidade de emergência de um conflito será mais elevada quando o trabalho de um indivíduo (ou de um grupo) estiver marcado pela ambiguidade, pela incerteza e pelo exercício de papéis de interface, ou quando os objetivos ou os valores forem incompatíveis com a outra. (RONDEAU, 2012, p. 213).

As dimensões que compõem o MGCGT baseadas na análise estrutural do conflito são: partes envolvidas; traços e habilidades pessoais das partes envolvidas; posição estratégica das partes; as forças em jogo.

No que se refere ao processo do conflito, o foco na gestão do contexto em que ocorre o conflito é a essência para identificar, compreender e gerir de forma produtiva suas manifestações. De toda forma:

a visão tradicional é limitada ao supor que todos os conflitos devem ser eliminados. A visão interacionista de que ele pode estimular uma discussão ativa sem ser negativo e destruidor é incompleta. A perspectiva do conflito administrado reconhece que este é provavelmente inevitável na maioria das organizações e foca mais a resolução produtiva de conflitos. (ROBBINS, 2010, p. 439).

Nesse caso, as dimensões do MGCGT ancoradas nessa teoria são: as tarefas; os processos; as relações; os segmentos envolvidos; as bases estruturais de conflitos e técnicas de gestão de conflitos.

Quanto ao desenho do quadro, repositório das 10(dez) Dimensões de Caracterização do Conflito capazes de influenciar o comportamento e surgimento de conflito, a estrutura do quadro MGCGT foi elaborado tendo como referência a utilização do desenho de cenários em gestão, conforme a obra de Osterwalder (2011) e sustentadas pelos estudos sobre conflitos dos autores referenciados anteriormente. Essa ferramenta foi desenhada para ouvir os atores envolvidos na governança dos territórios de forma participativa. Dessa forma, as soluções advindas da escuta terão importância como construção a partir da realidade objeto dos

participantes. Isso possibilitará incorrer em menos erros na aplicação das respostas devido aos desvios causados por soluções pré-elaboradas distantes da realidade vivenciada pelos envolvidos.

### **6.3.2 Os 10 componentes da gestão de conflitos**

#### *6.3.2.1 Identificação das partes envolvidas*

Identificar as partes envolvidas em um conflito ativado parece uma tarefa fácil e óbvia. Pois, bastaria observar quem está em oposição para se constatar os envolvidos. No entanto, está em oposição a uma determinada pessoa ou tema em um definido momento não significa necessariamente uma situação de conflito ativado. Isso pode ser apenas um exercício do contraditório.

Digamos que é uma leve divergência, causada essencialmente pelo não entendimento sobre um assunto ou falta de atendimento satisfatório de uma reivindicação. Nesse caso, isso será resolvido quando atendidas as condições de compreensão e satisfação da parte em desvantagem cognitiva.

O que se configura como uma situação de conflito real é quando uma das partes se sente ameaçada de perder ou manter uma posição na configuração social em que ele se encontra. Na situação referida, precisamos conhecer as pessoas e as motivações para elas estarem participando da gestão do território a fim de presumirmos a possibilidade de conflitos entre elas na defesa de seus interesses particulares e coletivos.

Ou seja, as perguntas de partidas que deverão ser respondidas são: quem são as pessoas envolvidas na gestão dos territórios? O que elas realizam e representam, enquanto atores sociais territoriais? O que as motivaram para participar dessa gestão?

**Quadro 29 - MGCGT – Partes envolvidas**

<b>Partes Envolvidas</b> - quem são as pessoas envolvidas na gestão dos territórios? - O que elas realizam e representam, enquanto atores sociais territoriais? - O que as motivaram para participar dessa gestão?	<b>Traços e habilidades das partes envolvidas</b>	<b>Forças em jogo</b>	<b>Relação com as partes envolvidas</b>	<b>Segmentos envolvidos</b>
	<b>Posição estratégica das partes</b>		<b>Relação com os processos</b>	
			<b>Relações interpessoais</b>	
<b>Bases estruturais de conflitos</b>		<b>Técnicas de gestão</b>		

As respostas dessas indagações nos fornecerão como subsídio uma lista com nomes, função, área de atuação e organizações que nos permitirá analisar durante e *ex post* a influência desses atores na definição ou supressão das forças em jogo a partir do grau de especialização das mesmas e do seu grau de atuação no território.

### 6.3.2.2 *Traços e habilidades individuais das partes envolvidas*

Tão importante quanto saber quem são as potenciais partes envolvidas em conflitos, é preciso conhecer seus históricos de comportamentos passados quando colocados frente a situações tensas e potenciais de conflitos.

Pessoas que possuem traços de individualismo exacerbado e se irritam com facilidade com o que os outros estão fazendo, ou deixam de fazer, ou estão em constante estado de autovigilância pessoal, tendem a arrumar e reagir a conflitos de forma ruim (GLOMB e LIAO, 2003; VENKATARAMANI e DALAL, 2007 *apud* ROBBINS, 2010).

Por isso, reconhecer os traços e habilidades das pessoas envolvidas nas atividades principais de governança do território é essencial para extrair o que se tem de melhor delas mesmas e evitar que situações de conflitos gerem descontinuidades das atividades. Diagnosticar e reconhecer o estilo de liderança de cada ator social envolvido na gestão dos territórios constitui insumo precioso para o sucesso da vida coletiva vivenciada nessas instâncias.

As pessoas habilidosas devem ser estimuladas sempre à inovação para produzirem resultados, a partir das atividades, que sejam apropriadas da melhor forma possíveis pela mai-

oria dos participantes e organizações envolvidas, trazendo um sentimento de ganho coletivo maior que o individual.

Dois blocos de perguntas serão realizadas nessa dimensão. No primeiro bloco, o objetivo será capturar as competências gerenciais dos participantes das instâncias de governança do território. No segundo, a intenção será aferir suas habilidades pessoais.

As questões referentes às competências gerenciais serão as relacionadas à comunicação; gestão de conflitos; desenvolvimento de equipe e negociação. Enquanto as relacionadas às habilidades pessoais serão: à comunicação e negociação dos participantes; autocontrole das emoções; visão do território; capacidade crítica; flexibilidade; integridade e coerência.

### Quadro 30- MGCGT – Traços e habilidades das partes envolvidas

<b>Partes Envolvidas</b>	<b>Traços e habilidades das partes envolvidas</b> - Quais as competências gerenciais relativas à comunicação; gestão de conflitos; desenvolvimento de equipe e negociação?  - quais as habilidades pessoais referentes à comunicação e negociação dos participantes; autocontrole das emoções; visão do território; capacidade crítica; flexibilidade; integridade e coerência?	<b>Forças em jogo</b>	<b>Relação com as partes envolvidas</b>	<b>Segmentos envolvidos</b>
	<b>Posição estratégica das partes</b>		<b>Relação com os processos</b>	
			<b>Relações interpessoais</b>	
<b>Bases estruturais de conflitos</b>			<b>Técnicas de gestão</b>	

O resultado dos questionamentos nos ajudará a conhecermos os traços e habilidades apresentados pelas partes envolvidas.

#### 6.3.2.3 Posições estratégicas das partes envolvidas

A posição estratégica assumida por cada operador da gestão do território deve ser mapeada para se ter uma ideia de como cada um deles pode influenciar na tomada de decisões no ambiente de governança.

Decifrar e reconhecer o que cada parte envolvida defende e representa, ou não, em relação aos aspectos econômicos, ambientais, sociais, culturais e políticos na construção do espaço de gestão e na perspectiva de desenvolvimento para o território possibilitará entendermos com se dará a convivência e as disputas das forças atuantes no ambiente organizacional territorial.

É importante reconhecer isso, pela relação com o objetivo da institucionalidade construída para governança do território e o modo como os indivíduos atuarão na defesa de seus interesses individuais e comuns ao grupo. Conforme Olson (1999, p. 20), “assim como se pode supor que os indivíduos que pertencem a uma organização ou grupo tem interesse comum, eles também têm interesses puramente individuais, diferentes dos interesses dos outros membros do mesmo grupo ou organização”.

Pois, se um determinado operador possuir ou obtiver supremacia estratégica em relação aos demais, isso poderá possibilitar um desequilíbrio na tomada de decisão no comitê gestor do território. Restando para a maioria dos participantes apenas uma posição de referendar as decisões tomadas.

Outro aspecto relevante a ser observado são as possíveis alianças e coalizões estabelecidas por todos os participantes para fins de estabelecer quem faz o quê, e como, na gestão do território. Quanto a esse aspecto, Morgan (2009), na sua metáfora da política das organizações, nos encoraja a perceber a vida organizacional como feita de coalizões, o que nos leva a enxergar a construção delas como uma importante dimensão da vida social das organizações.

Dessa forma, aqui não se despreza o potencial de conflito entre os indivíduos no nível participante intraorganizacional. Então, saber das partes envolvidas o que e a quem eles representam, a posição dessas em relação aos aspectos econômico, ambiental, social, cultural e políticos disponíveis no território, possibilitará um entendimento de que forma a posição assumida pelas partes na composição da gestão do território influenciará na formação de coalizões, disputas e conflitos na vida social do território.

**Quadro 31- MGCGT – Posição estratégica das partes**

<b>Partes Envolvidas</b>	<b>Traços e habilidades das partes envolvidas</b>	<b>Forças em jogo</b>	<b>Relação com as partes envolvidas</b>	<b>Segmentos envolvidos</b>
	<b>Posição estratégica das partes</b> - o quê e a quem eles representam?		<b>Relação com os processos</b>	
	- Qual sua posição em relação aos aspectos econômico, ambiental, social, cultural e políticos disponíveis no território?		<b>Relações interpessoais</b>	
<b>Bases estruturais de conflitos</b>			<b>Técnicas de gestão</b>	

#### 6.3.2.4 *As forças em jogo*

Elemento central do Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios – MGCGT, as forças em jogos deverão ser elencadas logo no início das discussões. Essas são, na realidade, a Proposta de Valor do Conflito - PVC (RONDEAU, 2012; OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011; GOMES e ALONSO, 2013).

Especificamente para o caso de conflito, a proposta de valor são as possíveis áreas de geração de disputas nos espaços de governanças dos territórios que deverão ser trabalhadas e geridas para serem assumidas pelas organizações e seus representantes. Elas podem ser de natureza econômica, ambiental, social, cultural e política. A partir delas, se identificam e mantêm as demais dimensões do Quadro MGCGT.

Os elementos: partes envolvidas, traços e habilidades individuais das partes envolvidas e bases estruturais de conflitos, encontradas à esquerda da dimensão Forças em Jogo, são insumos qualificadores para a proposta de valor.

Enquanto que as dimensões localizadas à direita: as Tarefas, os Processos, as Relações, os Segmentos Intergrupos e Interorganizacionais e os Modelos de Gestão de Conflitos, são meios para aplicação do valor na gestão de conflitos.

Dessa forma, reconhecendo o grau estratégico que cada área da proposta de valor possui para os envolvidos e/ou as organizações representadas no conflito será possível construir uma solução necessária para ser entregue aos atores do território a fim de melhorar a qualidade dos processos e das ações desenvolvidas no âmbito da governança territorial. Nessa

perspectiva, Torre (2009, pág.117) corrobora com a importância dos conflitos no ambiente de governança dos territórios como elemento “constitutivo de sinais das evoluções sociais, técnicas e econômicas, reveladores da novidade e das inovações”.

As perguntas-guias para essa dimensão são: Quais os recursos de natureza econômica, ambiental, social, cultural e política em jogo no território? Como se tem acesso a esses recursos? Quem tem o domínio desses recursos?

### Quadro 32- MGCGT – Forças em jogo

Partes En- volvidas	Traços e habilidades das partes envolvidas	Forças em jogo - Quais os recursos em jogo de natureza econômica, ambiental, social, cultural e política no território? -  - Quem tem o domínio desses recursos?  - Como se tem acesso a esses recursos?  - Quem tem o domínio desses recursos?	Relação com as partes envolvidas	Segmentos envolvidos
	Posição estratégica das partes		Relação com os processos	
			Relações interpesso- ais	
Bases estruturais de conflitos		Técnicas de gestão		

#### 6.3.2.5 As Tarefas

Após se dedicar a mapear, descrever e entender as pessoas e estruturas e suas contribuições para criação da Proposta de Valor do Conflito (PVC) do Quadro MGCGT, o importante agora será gerir seus desdobramentos pelo leito das tarefas, processos e relacionamentos a fim de entregar uma solução necessária para a gestão dos conflitos intergrupais e/ou interorganizacionais que evoluem a gestão do território.

O planejamento das tarefas para atender às exigências por mais espaços, recursos e evidência das forças em jogos deverá levar em consideração o máximo de aproveitamento das aprendizagens dos participantes no mapeamento das partes envolvidas; traços, habilidades pessoais e posição estratégica das partes. Essas dimensões se configuram como insumos-chave para a definição não sobreposta das tarefas e para a construção de um cimento de cooperação entre os envolvidos na gestão do espaço de governança estabelecido.

Na visão interacionista de conflito, definida por Robbins (2010), onde certo nível de conflito é saudável para manter um grupo em estado de inovação, as tarefas relacionadas

ao conteúdo e aos objetivos do trabalho deverão está bem explicitadas e delimitadas para gerar satisfação entre os envolvidos em sua execução, evitando, dessa forma, níveis de estresses e disputas elevadas entre os grupos e organizações que tornem disfuncional a energia do conflito gerada.

Definidos os campos de natureza econômica, ambiental, social, cultural e política como geradores de disputas que podem levar ao conflito, importante será reconhecer quais são seus conteúdos estratégicos e finalidades. Isso permitirá a construção de um plano de ações que contemple todas as partes envolvidas na governança de forma que as tarefas sejam complementares em vez de superpostas ou desconexas dos grandes objetivos de desenvolvimento do território.

A partir do conhecimento do conteúdo estratégico e suas finalidades, dever-se-á promover o seguinte elenco de perguntas com vista à construção da definição das tarefas: Quais são as tarefas que cada participante ou organização se propõem a realizar, a partir de sua expertise, para o fortalecimento e bom funcionamento da instância de governança do território? Como a(s) tarefa(s) assumida(s) pelo participante e/ou organização constroem complementaridade?

### Quadro 33- MGCGT – Relação com as partes envolvidas

<b>Partes Envolvidas</b>	<b>Traços e habilidades das partes envolvidas</b>	<b>Forças em jogo</b>	<b>Relação com as partes envolvidas</b> - Quais são as tarefas que cada participante ou organização se propõem a realizar, a partir de sua expertise, para o fortalecimento e bom funcionamento da instância de governança do território?  - Como a(s) tarefa(s) assumida(s) pelo participante e/ou organização constroem complementaridade?	<b>Segmentos envolvidos</b>
	<b>Posição estratégica das partes</b>		<b>Relação com os processos</b>	
			<b>Relações interpessoais</b>	
<b>Bases estruturais de conflitos</b>		<b>Técnicas de gestão</b>		

#### 6.3.2.6 Os Processos

Definidas e estabelecidas as tarefas, o passo seguinte será definir como o trabalho deverá ser realizado. Ou seja, identificar quais processos deverão existir para dar conta de se chegar aos objetivos propostos pelas partes envolvidas, a partir das tarefas estabelecidas. Es-



sencial neste instante é perceber que a instância de governança, apesar de ser constituída por diversas matizes de pensamentos, deverá buscar a consecução de um objetivo comum.

Nesse instante, o essencial será definir e estabelecer entre os participantes do Núcleo Dirigente do dispositivo de governança do território suas funções e seus papéis para não gerar incertezas sobre a posição estratégica de cada um na execução dos processos (ROBBINS, 2010). Esse cuidado no definir e estabelecer as funções e papéis previamente entre os gestores sociais do ND se deve ao grande risco dos envolvidos na definição e execução dos processos se perderem em longas disputas e sabotagem tornando o processo de decisão conturbado e difuso.

A dimensão processo é suporte para a dimensão tarefa por estabelecer os fluxos necessários de organização e atuação. O foco na organização processual possibilitará a todos os envolvidos conhecer de forma clara quais são as obrigações e a importância de cada parte para o fortalecimento da instância de governança estabelecida.

Nesse sentido, deve-se fazer as seguintes perguntas: qual o fluxo de tomada de decisão? Como os recursos existentes são utilizados para realizar as tarefas? De que maneira as pessoas exercem suas funções? Como a estrutura organizacional está organizada para atender aos objetivos de desenvolvimento do território? Revelará elementos de suporte para gerir disfunções que possam contribuir para a instalação de conflitos a partir dos processos.

#### Quadro 34 - MGCGT – Relação com os processos

Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios				
Partes Envolvidas	Traços e habilidades das partes envolvidas	Forças em jogo	Relação com as partes envolvidas	Segmentos envolvidos
	Posição estratégica das partes		<b>Relação com os processos</b> - qual o fluxo de tomada de decisão?  - Como os recursos existentes são utilizados para realizar as tarefas?  - De que maneira as pessoas exercem suas funções?  - Como a estrutura organizacional está organizada para atender aos objetivos de desenvolvimento do território?	
			Relações interpessoais	
Bases estruturais de conflitos		Técnicas de gestão		

### 6.3.2.7 *As Relações*

Os conflitos de relacionamentos são definidos pelos estudiosos como disfuncionais (HALL, 2004; MORGAN, 2009; ROBBINS, 2010; RONDEAU, 2012). Sendo esses tipos causados pela incompatibilidade de relacionamento entre as pessoas envolvidas.

No Quadro MGCGT, os conflitos causados por relacionamentos merecem ser revelados devido à sua importância no que se refere à busca de uma boa (con)vivência organizacional entre as pessoas no ambiente de governança.

Saber agrupar um conjunto de pessoas que possuem crenças e práticas culturais diversas, em um determinado território e organizações, para atuarem de forma cooperada para atingirem objetivos comuns visando o desenvolvimento territorial e organizacional é um exercício que demanda inteligência e criatividade. Requer uma habilidade de maestro do gestor do espaço de governança para fazer os interesses individuais coincidirem com os coletivos.

Nesse aspecto, as relações de confiança construídas e estabelecidas entre as pessoas que estão no espaço de governança do território deve ser sempre motivo de preocupação e ajustes por parte de todos que habitam tal ambiente. Afinal, conforme estudo<sup>29</sup> citado por Robbins (2010), os gestores organizacionais utilizam 18 por cento de seu tempo de trabalho resolvendo conflitos de natureza interpessoais.

Para ajudar no mapeamento das possíveis zonas de conflitos interpessoais elegemos as seguintes perguntas: quais as regras de (con)vivência grupal estabelecidas? Como essas regras foram criadas? Qual o nível de conhecimento e aceitação das regras por todos os participantes do grupo de governança?

---

<sup>29</sup> “Survey Shows Managers Have Their Hands Full Resolving Staff Personality Conflicts”, IPMA-HR Bulletin, 3 nov. 2006.

**Quadro 35- MGCGT – Relações interpessoais**

<b>Partes Envolvidas</b>	<b>Traços e habilidades das partes envolvidas</b>	<b>Forças em jogo</b>	<b>Relação com as partes envolvidas</b>	<b>Segmentos envolvidos</b>
	<b>Posição estratégica das partes</b>		<b>Relação com os processos</b>	
			<b>Relações interpessoais</b> - quais as regras de (con)vivência grupal estabelecidas?  - Como essas regras foram criadas?  - Qual o nível de conhecimento e aceitação das regras por todos os participantes do grupo de governança?	
<b>Bases estruturais de conflitos</b>		<b>Técnicas de gestão</b>		

As respostas dadas aos questionamentos anteriores nos fornecerão evidências, mesmo que não definitivas, para gerir as possibilidades de atuação hostil por parte das pessoas envolvidas em relação ao pacto de (con)vivência estabelecido entre os envolvidos.

#### 6.3.2.8 *Os segmentos Intergrupos e/ou Interorganizacionais*

As pessoas, os grupos e as organizações existentes no território são os beneficiários diretos dos avanços econômicos, ambientais, sociais, culturais e políticos advindos do progresso de uma boa gestão dos recursos existentes por parte da instância de governança instalada.

No caso, também são os mesmos, beneficiários de uma estabilidade da vida organizacional na gestão do território proporcionada pela gestão de conflitos.

A Proposta de Valor do Conflito (PVC) deverá ser bem explicada e entendida por para todos os segmentos, a fim de que possam usufruir de forma efetiva dos benefícios gerados pela não descontinuidade das instâncias de governança por fatores geradores de conflitos funcionais e disfuncionais.

É para o conjunto desses indivíduos e organizações que a estrutura de governança do território trabalha intermediando benefício entre Estado/Governo, Sociedade e mercado que possam ajudar as populações ter uma qualidade de vida melhor onde elas residem.

Portanto, deveremos conhecer para melhor gerir os conflitos presumidos: quem são os parceiros organizacionais mais importantes no território? Quem está envolvido na gestão dos conflitos?

**Quadro 36- MGCGT – Segmentos envolvidos**

Partes Envolvidas	Traços e habilidades das partes envolvidas	Forças em jogo	Relação com as partes envolvidas	Segmentos envolvidos - quem são nossos parceiros organizacionais mais importantes no território?  - para quem estamos gerindo conflitos?
	Posição estratégica das partes		Relação com os processos	
			Relações interpessoais	
Bases estruturais de conflitos		Técnicas de gestão		

### 6.3.2.9 As bases estruturais de conflitos

Katz (1964), citado por Hall (2004), afirma que existem três bases para surgirem conflitos organizacionais. A primeira diz respeito ao conflito funcional emergido a partir dos subsistemas internos de cada organização. A segunda se refere às similaridades existentes entre funções das unidades. A terceira, às disputas por status e recompensas na hierarquia das organizações.

Para Robbins (2010), que analisa a resolução do conflito como processual, as condições para que ele venha ocorrer são a comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

No que diz respeito à comunicação como base de surgimento de conflito, muitas vezes ocorre devido ao gestor não ser bastante claro no que ele comunica e presumir que todos os demais compreenderam sua mensagem. Outro fator é o excesso de comunicação. Isso, em vez de ajudar, poderá, pelo grande volume de informações, provocar uma disfunção levando ao conflito.

A estrutura se torna base geradora de conflitos devido a variáveis como o tamanho e a especialização do grupo; a complexidade e diversidade das metas entre grupos; os sistemas de recompensa e o grau de dependência ou interdependências entre grupos.

As variáveis pessoais bases de conflitos são aquelas relacionadas à personalidade, emoções e valores das pessoas envolvidas.

Para fins de definição de quais são as bases de conflitos no quadro MGCGT, utilizaremos o conceito de Robbins descrito anteriormente.

Então, as perguntas mais relevantes para essa dimensão são: como se dá a comunicação entre os gestores? Qual o grau de efetividade dessa comunicação? Qual a intensidade de comunicação estabelecida? (todas relacionadas à comunicação). Como se dá a divisão das tarefas entre o grupo gestor? E sua complexidade? Quais são as recompensas estabelecidas para os membros gestores? Qual o nível de complementaridade de tarefas entre os gestores? (todas relacionadas à estrutura). Como os gestores reagem as críticas? Quais são suas crenças e seus valores? (todas relacionadas a variáveis pessoais). (como identificá-las, sua importância, sua contribuição)

### Quadro 37- MGCGT – Bases estruturais de conflitos

Partes Envolvidas	Traços e habilidades das partes envolvidas	Forças em jogo	Relação com as partes envolvidas	Segmentos envolvidos
	Posição estratégica das partes		Relação com os processos	
			Relações interpessoais	
<b>Bases estruturais de conflitos</b> - <b>Comunicação:</b> como se dá a comunicação entre os gestores? Qual o grau de efetividade dessa comunicação? Qual a intensidade de comunicação estabelecida? - <b>Estrutura:</b> Como se dá a divisão das tarefas entre o grupo gestor? E sua complexidade? Quais são as recompensas estabelecidas para os membros gestores? Qual o nível de complementaridade de tarefas entre os gestores? - <b>Variáveis pessoais:</b> Como os gestores reagem as críticas? Quais são suas crenças e seus valores?			<b>Técnicas de gestão</b>	

#### 6.3.2.10 Técnicas de gestão de conflitos

Uma vez diagnosticada as bases dos conflito, para gerir os conflitos presumidos a partir do MGCGT utilizaremos uma ou a combinação de mais de uma das técnicas de administração de conflitos proposta por Robbins(2010, p. 444), conforme explicitado no Quadro 38 abaixo.

### Quadro 38 – Técnicas de administração de conflitos

Resolução de problemas	Encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.
Metas superordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso – digamos, dinheiro, oportunidades de promoção, espaço físico de trabalho –, a expansão do recurso pode criar uma solução ganho-ganho.
Não enfrentamento	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
Suavização	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
Comando autoritário	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causem conflitos.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc.

**Fonte:** adaptado de ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. Tradução Rita de Cássia Gomes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

O gestor e/ou a gestora social envolvida na gestão de conflitos nos dispositivos de governança territorial deverão utilizar uma ou a combinação de mais de uma das técnicas de resolução de conflitos elencadas no Quadro 38 - Técnicas de resolução de conflitos, para gerir os conflitos diagnosticados a partir da aplicação da ferramenta MGCGT.

Utilizar-se-á a técnica *resolução de problemas*, geralmente quando o diagnóstico da situação de conflitos indicar que a estratégia da resolução de conflito exigir um compromisso entre as partes envolvidas, onde ambas estejam dispostas a ceder algo para solucionar o conflito.

No que diz respeito a utilização da técnica *metas superordenadas*, aconselhamos sua aplicação quando o diagnóstico revelar que uma das partes envolvidas estiver em competição com a outra parte e para o primeiro ganhar a segunda parte terá de perder.

Sugerimos a aplicação da técnica *expansão de recursos* para atender ao diagnóstico de uma situação de conflito provocada pela necessidade de ambas as partes satisfazerem seus interesses.

O *não enfrentamento*, dar-se-á, geralmente quando o diagnóstico sobre a situação de conflito nos disser que existe o conflito. Porém, ele é meramente interpessoal, localizado e específico entre uma parte e outra causado por uma discórdia de pensamento entre ambas. Não caracterizando uma situação de enfrentamento que coloque em risco as metas comuns do grupo.

Quanto a utilização da técnica *suavização*, sugerimos sua aplicação para quando o diagnóstico da situação de conflito for de que devemos reforçar as posições de ambas as par-

tes envolvidas, enfatizando que ambas devem ceder algo de suas posições originais de conflito para chegarem a uma situação que satisfaça parcialmente seus interesses.

A técnica de *concessão*, deverá ser utilizada quando diagnosticada a situação de conflito, mas se perceba que as partes envolvidas tem condições de cederem suas posições divergentes sobre o interesse em questão a fim de buscar um compromisso em que ambas não se sintam vencedoras e vencidas.

O *comando autoritário* deverá ser utilizado quando todas as demais técnicas anteriores forem tentadas e não tiverem obtido êxito na solução do conflito entre as partes. Podendo, se não solucionado o conflito, comprometer a sobrevivência da organização.

Em relação a utilização da técnica *alteração de variáveis humanas*, aconselhamos sua aplicação inicialmente de forma preventiva a fim de qualificar os atores organizacionais sobre a importância de diagnosticar e gerir conflitos nas organizações. Pois, como nos diz Robbins (2010, p. 447): “os conflitos mais destruidores são os que nunca são abordados de maneira direta”. Também sugerimos aplicar essa técnica sempre que o diagnóstico organizacional sobre conflito nos revelar uma necessidade de um maior entendimento dos atores envolvidos sobre a importância da gestão de conflitos para os resultados da organização ao longo dos tempos.

Finalmente, a técnica *alteração de variáveis estruturais* deverá ser aplicada para ajustar a estrutura organizacional formal para que as pessoas envolvidas na situação de conflitos e que não encontraram um solução para seus pontos divergentes possam contribuir com a organização.

### Quadro 39 - MGCGT – Técnicas de gestão

Partes Envolvidas	Traços e habilidades das partes envolvidas	Forças em jogo	Relação com as partes envolvidas	Segmentos envolvidos
	Posição estratégica das partes		Relação com os processos	
			Relações interpessoais	
Bases estruturais de conflitos			<b>Técnicas de gestão</b> - Resolução de problemas - Não enfretamento - Comando autoritário - Metas superordenadas - Suavização - Alteração de variáveis humanas - Expansão de recursos - Concessão - Alteração de variáveis estruturais	

### **6.3.3 Como utilizar o quadro modelo de gestão de conflitos em governança de territórios – MGCGT**

Nessa sessão, demonstraremos como utilizar o MGCGT nas escutas dos colegiados de gestão territorial, fundindo teoria a prática – prática a teoria. Esse processo de escutas serão ricos de aprendizagens a medida que os participantes, envolvidos pela busca de mecanismos que possam gerar soluções para as situações de conflitos vivenciadas nesses colegiados, contribuam com suas experiências e ensinamentos para uma solução satisfatória de utilização do conflito como elemento de inovação para gestão social do território.



**Quadro 40 - As 10 dimensões do MGCAT**

<b>Partes Envolvidas</b>	<b>Traços e habilidades das partes envolvidas</b>	<b>Forças em jogo</b>	<b>Relação com as partes envolvidas</b>	<b>Segmentos envolvidos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- quem são as pessoas envolvidas na gestão dos territórios?</li> <li>- O que elas realizam e representam, enquanto atores sociais territoriais?</li> <li>- O que as motivaram para participar dessa gestão?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais as competências gerenciais relativas à comunicação; gestão de conflitos; desenvolvimento de equipe e negociação?</li> <li>- quais as habilidades pessoais referentes à comunicação e negociação dos participantes; autocontrole das emoções; visão do território; capacidade crítica; flexibilidade; integridade e coerência?</li> </ul> <p><b>Posição estratégica das partes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o quê e a quem eles representam?</li> <li>- Qual sua posição em relação aos aspectos econômico, ambiental, social, cultural e políticos disponíveis no território?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os recursos em jogo de natureza econômica, ambiental, social, cultural e política no território? -</li> <li>- Quem tem o domínio desses recursos?</li> <li>- Como se tem acesso a esses recursos?</li> <li>- Quem tem o domínio desses recursos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são as tarefas que cada participante ou organização se propõem a realizar, a partir de sua expertise, para o fortalecimento e bom funcionamento da instância de governança do território?</li> <li>- Como a(s) tarefa(s) assumida(s) pelo participante e/ou organização constroem complementaridade?</li> </ul> <p><b>Relação com os processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qual o fluxo de tomada de decisão?</li> <li>- Como os recursos existentes são utilizados para realizar as tarefas?</li> <li>- De que maneira as pessoas exercem suas funções?</li> <li>- Como a estrutura organizacional está organizada para atender aos objetivos de desenvolvimento do território?</li> </ul> <p><b>Relações interpessoais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quais as regras de (con)vivência grupal estabelecidas?</li> <li>- Como essas regras foram criadas?</li> <li>- Qual o nível de conhecimento e aceitação das regras por todos os participantes do grupo de governança?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quem são nossos parceiros organizacionais mais importantes no território?</li> <li>- para quem estamos gerindo conflitos?</li> </ul>
<p><b>Bases estruturais de conflitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comunicação:</b> como se dá a comunicação entre os gestores? Qual o grau de efetividade dessa comunicação? Qual a intensidade de comunicação estabelecida?</li> <li>- <b>Estrutura:</b> Como se dá a divisão das tarefas entre o grupo gestor? E sua complexidade? Quais são as recompensas estabelecidas para os membros gestores? Qual o nível de complementaridade de tarefas entre os gestores?</li> <li>- <b>Variáveis pessoais:</b> Como os gestores reagem as críticas? Quais são suas crenças e seus valores?</li> </ul>		<p><b>Técnicas de gestão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução de problemas</li> <li>- Não enfretamento</li> <li>- Comando autoritário</li> <li>- Metas superordenadas</li> <li>- Suavização</li> <li>- Alteração de variáveis humanas</li> <li>- Expansão de recursos</li> <li>- Concessão</li> <li>- Alteração de variáveis estruturais</li> </ul>		

Fonte: elaboração própria

Há três fases a serem consideradas na aplicação do MGCAT, subdividida em pré-aplicação, aplicação e pós-aplicação.

A primeira é a de **mobilização** dos gestores do Núcleo Dirigente do Território para participarem da oficina de aplicação. Isso consiste em realizar reuniões individuais e/ou coletivas com os mesmos, para apresentar-lhes as vantagens de gerir conflitos de processos e de tarefas na gestão dos territórios por meio de um instrumento participativo. O intuito dessa

fase é ‘quebrar o gelo’ sobre o tema conflito - que muitas das vezes é negligenciado ou simplesmente ignorado ou é ‘escondido debaixo do tapete’, a fim de iniciar os diálogos sobre esse tema de forma mais estruturada e propositiva. Acreditamos que ninguém se sente motivado para participar de algo se antes não forem chamados, conhecerem e se identificarem com a causa. No caso específico, a identificação e gestão de conflitos de processos e de tarefas para melhora de seus processos de trabalhos coletivos.

Ao final dessa fase, os participantes mobilizados deverão está dispostos e motivados para participarem da segunda fase. Ou seja, de uma oficina prática de aplicação do MGCGT.

A oficina de **aplicação do MGCGT** será composta de dois momentos:

**Momento I - denominada de entendimento** - Consistirá de uma apresentação da ferramenta e suas finalidades para os gestores do núcleo dirigente do território, com o intuito deles compreenderem no que se irá trabalhar, qual a finalidade de uso e as dúvidas que cercam o uso do instrumento. Nesse instante, o importante será que todos os envolvidos do núcleo gestor sejam apresentados à ferramenta para seus primeiros estranhamentos e reconhecimentos com o tema conflitos e as possibilidades da gestão dos mesmos nos comitês diretivos dos territórios em que eles estejam envolvidos.

**O Momento II – chamado de desenho** - Será o exercício prático de respostas às perguntas pré-definidas na ferramenta pelos participantes, mediado por um facilitador que não pertença ao grupo gestor do território, para o conhecimento de cada uma das 10(dez) Dimensões de Caracterização do Conflito capazes de influenciar o comportamento e o surgimento de conflito. O conjunto de perguntas que inauguram esse exercício são as relacionadas a dimensão ‘**Forças em jogo**’. Depois, ‘**Partes Envolvidas**’; ‘**Traços e habilidades das partes envolvidas**’; ‘**Posição estratégicas das partes**’; ‘**Bases estruturais do conflito**’. Em seguida, ‘**Relação de tarefa das partes envolvidas**’; ‘**Relação com os processos**’; ‘**Relações interpessoais**’; ‘**Segmentos envolvidos**’. Por fim, com base na análise das respostas elencadas nas demais dimensões elencadas anteriormente se define(m) a(s) ferramenta(as) que melhor(es) se apresenta(m) para gestão de conflitos a partir do campo **Técnicas de gestão** (item x. Técnica de gestão).

Para melhor organizar e visualizar as repostas individuais de cada um dos participante, estas serão anotadas em tarjetas coloridas tipos metaplan ou *post-it* e fixadas em cada dimensão correspondente. Ao final do exercício será possível visualizar o MGCGT preenchido por completo com as contribuições dos participantes.

Concluída a fase anterior, tem início a terceira. Nessa, serão **geridos os conflitos**, utilizando-se as aprendizagens e os ensinamentos construídos com a aplicação da ferramenta a partir do processo participativo com os gestores do núcleo gestor. Isso se materializará por meio do uso dos conhecimentos construídos e de sua utilização, de forma dialógica por todos os gestores, a fim de encarar o conflito como elemento potencial de inovação para a gestão social do território.

Em síntese, as fases de aplicação do MGCGT, seus objetivos, ações, produtos e meios de verificação, podem ser descritas conforme quadro 41, a seguir:

**Quadro 41 - Síntese de aplicação do MGCGT**

Fase	Temas	Momentos	Objetivos	Ações	Produtos	Meios de verificação
Pré-aplicação	Mobilização	Sensibilização	Iniciar os diálogos sobre conflitos de processos e de tarefas de forma mais estruturada e propositiva.	Realizar reuniões com núcleo dirigente	Núcleo dirigente motivado para discutir conflitos e participar da oficina de aplicação do MGCGT	Aceite e participação dos membros na oficina de aplicação
Aplicação	Exercício prático	Entendimento	- Apresentação do MGCGT e suas finalidades para os gestores do núcleo dirigente do território; - Possibilitar os primeiros estranhamentos e reconhecimentos com o tema conflitos de processos e de tarefas e as possibilidades de sua gestão pelos membros participantes dos comitês diretivos dos territórios.	Exposição dialógica	- Definição do que é conflitos por parte dos participantes	Tarjetas com as definições do que é conflitos elaboradas pelos participantes
		Desenho	Elaborar conhecimentos sobre conflitos de processos e de tarefas a partir das vivências práticas dos membros do núcleo dirigente dos territórios.	Exercitar o preenchimento das 10(dez) dimensões do MGCGT de forma participativa, conforme roteiro: Forças em jogo'. Depois, 'Partes Envolvidas'; 'Traços e habilidades das partes envolvidas'; 'Posição estratégica das partes'; Bases estruturais do conflito. Em seguida, 'Relação de tarefa das partes envolvidas'; 'Relação com os processos'; 'Relações interpessoais'; 'Segmentos envolvidos'. Por fim, definição das 'Técnicas de gestão'	Mapeamento das áreas críticas capazes de influenciar o comportamento e surgimento de conflito.	MGCGT preenchido com as repostas dos participantes
Pós-aplicação	Gestão	Utilização	Utilizar os conhecimentos produzidos com auxílio do MGCGT para gerir conflitos de processos e tarefas na gestão dos territórios	Utilizar o MGCGT como ferramenta de gestão de conflitos de processos e tarefas, revisitando-o e atualizando conforme os conflitos surjam	Planos de gestão de conflitos e riscos elaborados	Documentos dos planos de conflitos e riscos disponibilizados para os gestores do núcleo dirigente; Relato de gestão de conflitos de processos e tarefas realizados pelos membros do núcleo dirigente

Fonte: elaboração própria.

### 6.3.4 Contribuições da fase de avaliação

- a) Elaboração da fundamentação teórica da ferramenta MGCGT;
- b) Construção da ferramenta MGCGT;
- c) Passo-a-passo da utilização da ferramenta MGCGT.

## 7 CONCLUSÃO

O ponto de partida deste estudo foi *investigar, a partir da gestão dos conflitos, em que medida a estrutura de governança observada nos Colegiados Territoriais Rurais do Vale do Jaguaribe e da Cidadania do Cariri, no Estado do Ceará, fortalece ou dificulta a sua gestão*. Buscando elaborar uma solução prática desejável para o auxílio da gestão territorial, por meio da construção *de uma ferramenta de gestão de conflitos de tarefa e de processos para o dispositivo de governança dos territórios - Colegiado Territorial, especificamente nos seus Núcleos Dirigentes (NDs)*.

No ponto de chegada que nos encontramos, podemos dizer que os conflitos são de alguma forma percebidos e identificados pelos participantes. Contudo, inferimos pelas aprendizagens construídas ao longo desse estudo que a ausência de uma ferramenta estruturada de gestão de conflitos nos Núcleos Dirigentes dos dispositivos *de governança dos Colegiados Territoriais Rural do Vale do Jaguaribe e da Cidadania do Cariri, no Estado do Ceará*, contribui para fragilizar a gestão dos mesmos. Ocasionalmente, desarticulação e causando, como nos diz um dos participantes:

[...] mais conflitos porque você não compreende um projeto solidário e sustentável, se você compreender esse projeto esse potencial, essas coisas, você, digamos assim, ficaria mais calmo porque você entenderia que as coisas existem em um certo caminho para ser andado, mas quando você não enxerga nenhum caminho aí você se torna violento, você se torna briguento, você se torna qualquer coisa porque você não enxerga nenhum caminho para sair das coisas. (C-PP1).

A solução prática desejável de uma ferramenta de gestão de conflitos de tarefas e de processos, para o auxílio da gestão territorial pelos NDs, foi elaborada com base nos aprendizados da pesquisa empírica e com suporte do referencial teórico. A Tecnologia de Gestão Social (TGS): Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios (MGCGT) é constituída por um quadro lógico contendo 10 (dez) Dimensões de Caracterização do Conflito capazes de influenciar o comportamento e surgimento de conflito. O conjunto de perguntas que inauguram esse exercício são as relacionadas a dimensão **‘Forças em jogo’**. Depois, **‘Partes Envolvidas’**; **‘Traços e habilidades das partes envolvidas’**; **‘Posição estratégica das partes’**; **Bases estruturais do conflito**. Em seguida, **‘Relação de tarefa das partes envolvidas’**; **‘Relação com os processos’**; **‘Relações interpessoais’**; **‘Segmentos envolvidos’**. Por fim, com base na análise das respostas elencadas se define a(s) ferramen-

ta(as) que melhor(es) se apresenta(m) para gestão de conflitos a partir do campo **Técnicas de gestão**.

Para orientar sua aplicação foi construído um roteiro para ser seguido pelos facilitadores quando da aplicação da mesma. Onde constam: as fases de aplicação do MGCGT, seus objetivos, ações, produtos e meios de verificação.

Para realizar a análise do seu foco central, da hipótese inicial e da elaboração da ferramenta, utilizou-se um conjunto de variáveis que contemplam o papel dos atores organizacionais nos NDs; os conhecimentos sobre conflitos dos atores envolvidos nos NDs; a forma de como eles identificavam e gerem os conflitos e quais as ferramentas utilizadas por estes atores para gerir conflitos nestas instâncias de governança.

A pesquisa empírica foi realizada nos Territórios Rural Vale do Jaguaribe e da Cidadania do Cariri, envolvendo no total 17 (dezesete) participantes do respectivos NDs. No primeiro território foram envolvidos 12 (doze) participantes. No segundo, 05(cinco) participantes. A estratégia de pesquisa utilizada foi a Pesquisa-ação, contemplando uma vivência de Residência Social do pesquisador. O método de análise utilizado para fazer as inferências e discussões dos resultados foi a análise de conteúdo de grade mista.

Desta forma, ao longo das fases desta pesquisa empírica, foram obtidos os seguintes resultados.

Na fase de pesquisa aprofunda, observou-se que as organizações que fazem parte dos NDs têm finalidades diversas e representam, em tese, a pluralidade de pensamento e representatividade existente no território. Com tantas finalidades diversas originalmente, seus papéis quando estão imbuídas da institucionalidade dos NDs variam de: coordenação; articulador e facilitador; representantes do poder público; tomador de decisão e participantes.

Em relação a fase de ação, os atores envolvidos possuem um conhecimento tácito sobre conflitos que vai ao encontro do elaborado pelos autores utilizados como referência deste estudo. Mesmos com este conhecimento sobre conflito, o tema não é tratado de forma processual em suas reuniões de gestão. Alguns revelam que o tema é voluntariamente tratado às vezes. Os conflitos são identificados na maioria das vezes por meio de diálogos nas reuniões de forma não estruturada, pelas expressões e falas dos participantes. Não se segue um rito processual estruturado para o reconhecimento dessa situação. Como principais fontes dos tipos de conflitos existentes nos territórios pesquisados observou-se a disputa por recursos. Principalmente os oriundos dos Projetos de Infraestrutura e Serviços em Territórios Rurais (PROINF), disponibilizados pelo MDA. No que se refere à disponibilidade e utilização de ferramentas elaboradas para a gestão de conflitos pelos atores gestores dos NDs, observou-se

que a maioria dos participantes afirmaram não conhecer e nem utilizar ferramentas de gestão de conflito na gestão dos NDs. Aqueles que de alguma forma ainda identificam alguma ferramenta existente nos NDs para gerir conflitos afirmam que “o político”; “o mediador que vem de Fortaleza”; “a Plenária Geral do Colegiado Territorial”; “o diálogo”; “o PTDRS”, são essas ferramentas.

Ainda conclui-se que a finalidade, o papel de cada participante e de como esses papéis se materializam nos respectivos NDs dos Colegiados é de suma importância para concebermos uma proposta de intervenção de gestão de conflitos. Foram/são tantos papéis e interesses expostos, que o diálogo e a colaboração entres esses atores, tenderá a ser melhor qualificado se a gestão de conflito, natural ao convívio organizacional for bem delineada e que se apliquem meios e ferramentas de cunho substantivas e racionais para geri-las.

Outro aspecto interessante do ponto de vista organizacional dos NDs estudados é que, na prática, eles atuam em uma rede constituída de interesses.

Também constatamos a total ausência da participação dos empresários na composição dos NDs estudados.

Neste sentido, também concluímos que um melhor entendimento sobre as limitações da compreensão entre processos e ferramentas, por parte dos participantes, capacitou o pesquisador para a formulação da alternativa prática que colabore com a superação da ausência da ferramenta de gestão de conflitos.

Este estudo apresenta algumas limitações. Dentre elas, o Modelo de Gestão de Conflitos em Governança de Territórios (MGCGT) ter surgido após a pesquisa de campo. Impossibilitando-nos de aplicá-la com os atores participantes e medir sua eficiência. O tempo para realização da pesquisa de campo; o momento de eleições nacional e estaduais coincidentes com a realização da pesquisa foram fatores que contribuíram para essa não aplicação prática do MGCGT nos respectivos territórios analisados.

Outro fator limitante é a incapacidade de repetir o experimento devido ter sido utilizada a estratégia de pesquisa-ação utilizada como metodologia (THIOLLENT, 1997). Pois, nesse caso, cada intervenção será diferente da outra. No entanto, pareceu-nos razoável, de forma necessário e suficiente, sua utilização neste estudo devido os argumentos dos autores referenciados. Visto que, em ambientes de dispositivos de governança territorial semelhantes, acreditamos que os conhecimentos gerados nessa pesquisa empírica poderá ajudar a outros pesquisadores ou práticos a entender situações que esperam mudar.

Futuras investigações a serem realizadas pelo autor e/ou demais pesquisadores e/ou práticos, interessados no tema de gestão de conflitos em dispositivos de governança dos

Territórios Rurais e da Cidadania, poderão aplicar a ferramenta MGCGT - e a partir disso, acrescentar contribuições para seu melhoramento teórico e prático da mesma.

Para concluir, este estudo foi apenas uma contribuição para o entendimento de como os conflitos são identificados e geridos pelos atores gestores dos dispositivos de governança dos Territórios Rurais e da Cidadania. Dada a relevância do tema para sustentabilidade destas novas institucionalidades organizacionais, acreditamos que ainda há uma longa trilha a ser percorrida e construída no campo do conhecimento para essa área específica da gestão de organizações. Portanto, se constitui num campo apropriado e promissor para novos trabalhos investigativos.



## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Intervention theory and method: a behavioral science view**. Reading (MA): Addison-Wesley, 1970.

ARNS, Paulo César. A nova Governança Democrática. In: ZAPATA, Tânia; AMORIM, Mônica; ARNS, Paulo César. **Desenvolvimento territorial à distância**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.

\_\_\_\_\_, Paulo César. UM OLHAR SOBRE OS DISPOSITIVOS DE GOVERNANÇA. In: PIRAUX, Marc; CANIELLO, Márcio (Orgs.). Dossiê território, sustentabilidade e ação pública. **Raízes**, Campina Grande, v. 28, n. 1 e 2 e v. 29, n. 1, p. 121–131, jan./2009 a jun./2010.

ARNSTEIN, Sherry R. Uma escada da participação cidadão. **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE**, Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v.2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.

ALLEBRANDT, Sérgio Luís, *et. al.* **Territórios da Cidadania: enfoque da produção acadêmica sobre o tema**. Disponível em: <  
<http://www.projetos.unijui.edu.br/cidadania/index.php/publicacoes/gpdec/artigos/finish/3-eventos-artigos-completos/35-territorios-da-cidadania-enfoques-da-producao-academica-sobre-o-tema>> Acesso em: 16 mar. 2015.

ATANCE, Ignacio. **Modelos de desarrollo local en la Union Europea** – el programa LEADER. 2003.

ARAÚJO, Tânia Bacelar de. Pensando O Futuro Das Políticas De Desenvolvimento Territorial No Brasil. In: FAVARETO, Arilson...*et.al.* **Políticas de desenvolvimento territorial rural no Brasil: avanços e desafios**. Brasília: IICA, 2010. 220p. (Série Desenvolvimento Rural Sustentável, v.12).

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, Victor da Silva. Políticas territoriais e heterogeneidade regionais: peculiaridades do Estado do Rio Grande Do Sul/Brasil e seu Diálogo com Políticas Territoriais. In: SEMINÁRIO DA RED IBEROAMERICANA DE INVESTIGADORES SOBRE CLOBALIZACION Y TERRITORIO (RII), 12, **Anais...** Salvador, Brasil. 01 a 04 de Setembro de 2014.

BOECHAT, Cyntia Carreiro; SANTOS, Mauro Augusto; MIRANDA, Rosângelo Rodrigues de. O Processo De Descentralização Das Políticas Rurais Brasileiras. **Águia: Revista Científica da FENORD**, Fundação Educacional Nordeste Mineiro, Teófilo Otoni : FENORD, v. 3, 2013. Disponível em: <  
<http://www.fenord.edu.br/revistaaguia/revista2013/?pagina=download>> Acesso em: 17 mar. 2015.

BONNAL, Philippe; MALUF, Renato S. Políticas de desenvolvimento territorial e multifuncionalidade da agricultura familiar no Brasil. **Política e Sociedade**, n. 14, abr., 2009.

BORGES, André. Governança e política educacional: a agenda recente do Banco Mundial. **Revista Brasileira De Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, 2003.

BRANDÃO, Carlos Antônio. Descentralização Enquanto Modo De Ordenamento Espacial Do Poder E De Reescalonamento Territorial Do Estado: Trajetória E Desafios Para O Brasil. In: ROSSETO, Adriana Marques *et al.*; DALLABRIDA, Valdir Roque (Org.). **Governança territorial e desenvolvimento**: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria do Desenvolvimento Territorial. **Referências para uma estratégia de desenvolvimento rural sustentável no Brasil**. Brasília: SDT/MDA, 2005a. (Série Documentos Institucionais, n. 1).

\_\_\_\_\_. **Marco referencial para apoio ao desenvolvimento de territórios rurais**. Brasília: SDT/MDA, 2005b. (Série Documentos Institucionais n. 2).

\_\_\_\_\_. **Referências para a gestão social de territórios rurais**. Brasília: SDT/MDA, 2005c. (Série Documentos Institucionais n. 3).

\_\_\_\_\_. **Sistema de Gestão Estratégica**. Documento de referência. Brasília: MDA/SDT, 2010. Disponível em: < [http://sge.mda.gov.br/sge/doc/SGE\\_documento\\_referencia.pdf](http://sge.mda.gov.br/sge/doc/SGE_documento_referencia.pdf) > acesso em: 09 abr., 2015

\_\_\_\_\_. **Revista Territórios da Cidadania**. integração de políticas públicas para reduzir desigualdades. Brasília: Portal da Cidadania, 2009. 20 p.

\_\_\_\_\_. **Plano territorial de desenvolvimento rural sustentável**: território cidadania do Cariri – MDA/SDT/AGROPOLOS. Fortaleza: Instituto Agropolos do Ceará, 2010. v 1. II

\_\_\_\_\_: Território Rural Vale do Jaguaribe – MDA/SDT/AGROPOLOS. Cartilha Território Vale do Jaguaribe. Fortaleza: Instituto Agropolos do Ceará, 2011.

\_\_\_\_\_. **Portal Brasil**. Mais 74 Territórios Rurais são incluídos em programa de desenvolvimento. Publicado em 17 de maio de 2013. Disponível em:< <http://www.brasil.gov.br/governo/2013/05/mais-74-territorios-rurais-sao-incluidos-em-programa-de-desenvolvimento> > Acesso em: 20 de março de 2015.

\_\_\_\_\_. **Territórios da Cidadania**. Disponível em: <<http://www.territoriosdacidadania.org.br>> Acesso em: 13 de março de 2015.

BROSE, Markus. **Da ditadura positivista à democracia participativa**: a expansão da participação popular no Rio Grande do Sul: EDUNISC, 2010.

CALLOU, Antônio Édio Pinheiro; ALVES, Josefa Cícera Martins; CHACON, Suely Salgueiro. Relações entre as Políticas de Regionalização do Desenvolvimento no Brasil e os Novos Papéis da Sociedade. In: COLÓQUIO SOCIEDADE, POLÍTICAS PÚBLICAS, CULTURA E DESENVOLVIMENTO-CEURCA, 2, **Anais...** Universidade Regional do Cariri-URCA, Crato-Ceará-Brasil. 05 a 09 de novembro de 2012.

CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto. Gestão Social: por onde anda o conceito? In: FERREIRA, Marcos Aurélio; *et. al.* (Org.). **Administração pública, gestão social e economia solidária**: avanços e desafios. Viçosa, MG, 2010.

CANIELLO, Márcio; PIRAUX, Marc; SOUZA BASTOS, Valério Veríssimo de. Ideias de Práticas na Gestão Social dos Territórios da Cidadania. O caso do Território da Borborema, Paraíba. **Sustentabilidade em Debate**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 19-40, jun/dez 2013.

COREZOLA, Fernanda; OLIVEIRA, Carlos Douglas; ALMEIDA, Maria Graça. Desafios Da Governança Territorial Nos Territórios Incorporados Ao Programa Territórios Da Cidadania. In: PIRAUX, Marc; CANIELLO, Márcio (Orgs.). Dossiê Território, sustentabilidade e ação pública. **Raízes**, Campina Grande, v. 28, n. 1 e 2 e v. 29, n. 1, p. 87-96, jan./2009 a jun./2010.

COUDEL, Emilie; TONNEAU, Jean-Philippe; PIRAUX, Marc. Articular Dispositivos de Formação e de Governança: um Desafio para o Desenvolvimento. In: PIRAUX, Marc; CANIELLO, Márcio (Orgs.). Dossiê Território, sustentabilidade e ação pública. **Raízes**, Campina Grande, v. 28, n. 1 e 2 e v. 29, n. 1, p. 143-153, jan./2009 a jun./2010.

DALLABRIDA, Valdir Roque; BECKER, Ferminiano Dinizar. Governança Territorial um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. **Desenvolvimento em Questão**,. Editora Unijuí, ano 1, n. 2, jul./dez., 2003.

\_\_\_\_\_, Valdir Roque; FERNÁNDEZ, Victor Ramiro. Inovação, Território e desenvolvimento. In: CARVALHO, José Raimundo; HERMANNNS, Klaus. **Políticas e desenvolvimento regional no Brasil**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2005.

DUNCAN, Marcelo. A Construção De Uma Política De Desenvolvimento: Os Territórios Rurais No Brasil. **Habitus**, Goiânia, v. 8, n. ½, p. 187-223, jan./dez. 2010.

EDEN, Colin; HUXHAM, Chris. Pesquisa-ação no estudo das organizações. In: FISCHER, Tânia.. **Handbook de estudos organizacionais**. Organizadores da edição original Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord; Miguel Caldas, Roberto Fachin. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, Pedro Cezar Dutra. Desenvolvimentismo a Construção do Conceito. In: SEMINÁRIO E DEBATE, **Anais...** UFRJ. 25 de setembro de 2013. Disponível em: <[http://www.centrocelsofurtado.org.br/interna.php?ID\\_M=1069](http://www.centrocelsofurtado.org.br/interna.php?ID_M=1069)> Acesso em: 16 mar. 2015.

FERRÃO, João. Governança e ordenamento do território: reflexões para uma governança territorial eficiente, justa e democrática. **Prospectiva e Planejamento**, Lisboa, v. 17, 2010.

FERREIRA, José. Do desenvolvimento local ao desenvolvimento territorial. In: ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA, 9, **Anais...** São Paulo, 2009, p. 1-21.

GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. Unidade 1 – Aspectos teóricos e conceituais. In: GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GLOMB, T. M.; LIAO, H. Interpessoal aggression in work groups: social influence, reciprocal, and individual effects, **Academy of Management Journal**, v.46, n. 4, 2003, p. 486-496.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Adriana Salles; ALONSO, Viviana. O “canvas” do modelo de negócio. **HSM Inovação**, São Paulo, n. 99, p. 26-33, jul./ago., 2013.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Tradutor Roberto Galman; revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HALPERIN, Tulio. A CEPAL em seu contexto histórico. Revista Cepal. Número especial em português. In: \_\_\_\_\_. **Sétima Cátedra Raúl Prebisch**. Santiago do Chile, 2007.

HASTENREITER F., Horácio Nelson. **A valorização dos conflitos**. Correio da Bahia, Seção Notícias. Artigo. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/noticias/detalhes/detalhes-1/artigo/horacio-hastenreiter-filho-a-valorizacao-dos-conflitos/>> Acesso em: 06 mar. 2013.

LE GALÉS, P. Régulation, Gouvernance et Territoires. In: COMMAILLE, J. & JOBERT, B. (Dir.). **Les Métamorphoses de la régulation politique**. Paris: LGDJ, coll. Droit et Société, 1999.

LEITE, Sergio Pereira; KATO, Karina; ZIMMERMANN, Silvia. GESTÃO SOCIAL: REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES. In: BACELAR, Tânia. **Gestão social dos territórios**. Brasília: IICA, 2009. (Série Desenvolvimento Rural Sustentável, v.10).

\_\_\_\_\_; CAZELLA, Ademir Antonio; ZIMMERMANN, Silvia A. A gestão do Programa Territórios da Cidadania no Brasil: análise das ações e políticas implementadas. **Perspectivas Rurales**, Nueva Época, Ano 11, n. 22, 2013.

MACKE, Janaina. Capítulo 7: A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. p. 207-240. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MATTEI, L. Participação, institucionalidades e gestão social de políticas públicas. In: \_\_\_\_\_. **Institucionalidade e protagonismo político**: os 10 anos de CONDRAF. Brasília: [s.d.], 2010. p. 25-42.

MAZZUCATO, Mariana. **O estado empreendedor**: desmascarando o mito do setor público vs. Setor privado. Tradução Elvira Serapicos. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MILLER, Susan J.; HICKSON, David J.; WILSON, David C. A tomada de decisão nas organizações. In: CALDAS, Miguel; ROBERTO, Fachin; FISCHER, Tânia organizadora da edição brasileira. **Handbook de estudos organizacionais**. 3a. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. Tradução Fabio Fernandez. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

OSTERWALDER, Alexandre; PIGNEUR, Yves. **Business model generation – inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2011.

PACHECO, Ana Paula Reusing, *Et al.* **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica.** Disponível em: < >. Acesso em: 24 mar. 2015

PEREIRA, Bresser. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 3 ed. Organização de Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevin Spink; tradução de Carolina Andrade. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

PERICO, Rafael Echeverri *Et al.* **Políticas de desenvolvimento rural territorial: desafios para construção de um marco jurídico-normativo.** Organização de Carlos Miranda e Breno Tiburcio. Brasília: IICA, 2011. (Série desenvolvimento rural sustentável, v.13).

PIRES, Elson L. S.; *Et al.* A governança territorial no Brasil: conceitos e modalidades. In: CIRCUITO DE DEBATES ACADÊMICOS, 1, IPEA, **Anais...** 2011.

PLANO DE GOVERNO POVO GRANDE DO SUL (1991-94). **Governador:** Alceu Collares. Porto Alegre, 1990.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.** Tradução Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REGIMENTO INTERNO. Território Vale do Jaguaribe. **Jaguaribe**, 22 Jan., 2010.

REGIMENTO INTERNO DO COLEGIADO DO TERRITÓRIO DA CIDADANIA DO CARIRI – COTECIC. Juazeiro, 2009.

RODRIGUES, Tafla Albuquerque; SALVADOR, Evilasio. As implicações do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) nas Políticas Sociais. **SER Social**, Brasília, v. 15, n. 28, p. 129-156, Jan./Jun. 2011.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** Tradução Rita de Cássia Gomes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RONDEAU, Alain. A gestão dos conflitos nas organizações. [tradução Ofélia de Lanna Sette Tôrres]. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v.III. Organização da edição brasileira Ofélia de Lanna Sette Tôrres; tradução de Christina T. Costa, Maria Helena C. V. Trylinski, Ofélia de Lanna Sette Tôrres; revisão técnica de Carlos Osmar Bertero. 11a. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SACHS, Ignacy; LOPES, Carlos; DOWBOR, Ladislau. **CRISES E OPORTUNIDADES EM TEMPOS DE MUDANÇA.** In: CANÇADO, Airton C.; SILVA JR., Jeová Torres; TENÓRIO, Fernando G. **Gestão Social (Orgs.). Aspectos teóricos e aplicações.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SCHIAVINATO, Mônica. Governança territorial e novos processos de desenvolvimento: um Estudo de caso do Território da Cidadania Vale do Jamari – Rondônia. In: ENANPPAS, 6, **Anais** ... Setembro de 2012. Disponível em: <<http://www.anppas.org.br/encontro6/anais/ARQUIVOS/GT2-1381-1178-20120629150505.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

SCHOMMER, P.C. e FRANÇA FILHO, G. C. A metodologia da residência social e a aprendizagem em comunidades de prática. In: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V.P. (Orgs.). **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino**. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 2006. p. 63-82.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-43, 1993.

\_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SIEDENBERG, Dieter Rugard; BÜTTENBENDER, Pedro Luís; ALLEBRANDT, Sérgio Luís. A trajetória do planejamento governamental no Rio Grande do sul: dos primórdios aos coredes. in: ROSSETO, Adriana Marques, DALLABRIDA, Valdir Roque (Org.). **Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. Unidade 2 – A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**. 3.ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008.

\_\_\_\_\_. Escopo teórico. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local: critérios e análise**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management. In: DINNETTE, M. D. (Dir.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

TORRE, André. Conflitos e governança dos territórios. In: PIRAUX, Marc; CANIELLO, Márcio (Orgs.). Dossiê: Território, sustentabilidade e ação pública. **Revista Raízes**, Campina Grande, v. 28, n. 1 e 2 e v. 29, n. 1, p. 109–120, jan./2009 a jun./2010.

WORLD BANK. **Governance and development**. Washington: Oxford University Press, 1992.

VENKATARAMANI, V.; DALAL, R. S. Who Helps and Who Harms? Raltional Aspects of Interpesonal Helping and Harming in Organizations. **Journal of Applied Psychology**, v.92, n.4, 2007, p. 952-966

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZANI, Felipe Barbosa. O Programa de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais pela ótica da cidadania deliberativa. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local: critérios e análise**. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

\_\_\_\_\_; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão Social do desenvolvimento: a exclusão dos representantes dos empresários? O caso do Programa Territórios da Cidadania Norte-RJ. Cad. **EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n.3, artigo 5, set. 2011.

## APÊNDICES



APÊNDICE – I		
Roteiro do 1º bloco de perguntas para os (as) gestores (as) dos colegiados territoriais dos Territórios da Cidadania (respostas individuais em particular)		
Objetivos Específicos	Temas	Perguntas
a	Identificação dos atores e suas organizações	01. Qual seu nome? 02. Qual seu cargo na organização? 03. Quanto tempo você trabalha na organização? 04. Qual o nome da organização que você trabalha? 05. Quanto tempo de atuação a organização tem no território? 06. Quantos anos tem de funcionamento a governança do território?
b	Finalidades e papéis das organizações	07. Qual a finalidade da sua organização existir? 08. Qual o papel da sua organização na estrutura de governança do Território? 09. Como sua organização, a partir do papel que possui na governança do território, contribui para a gestão do território? 10. Para você, qual a importância da SDT/MDA participar da governança dos territórios?
c	Conhecimentos sobre conflitos	11. Para você, o que é conflito? 12. O tema conflito é tratado abertamente nas reuniões de direção do território? 13. Você acredita que há conflitos entre as organizações na administração do território? 14. Quais são os tipos de conflitos existentes entre as organizações que fazem parte da estrutura de governança do território? 15. Por que os conflitos surgem?
d	Tratamento da situação de conflito	16. Como são identificados os conflitos entre as organizações na administração do território? 17. A direção do território possui alguma ferramenta/meio para gerenciar o(s) conflito(s), qual (is)? <b>(Se a resposta for sim: fazer perguntas 18 e 19. Se a resposta for não: pular para as perguntas 20 e 21)</b> 18. Como a direção do território faz para aplicá-la? 19. Qual o impacto positivo da aplicação da ferramenta? 20. Na sua visão, o que justifica a ausência de ferramenta para a gestão de conflito no território? 21. Uma vez que não existem ferramentas/meios para gerir os conflitos, qual o impacto da falta destes na gestão do território?