

GESTÃO SISTÊMICA: A TRANSDISCIPLINARIDADE NAS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS

Kátia Maria dos Santos

Universidade Federal de Goiás

contatokatiamaria@gmail.com

Resumo

O presente artigo traz um pouco da nossa experiência na implantação da Gestão Sistêmica no município Ceres, no estado de Goiás/BR, um projeto voltado para a construção da sustentabilidade e por consequente, de uma cidadania planetária, com a aplicação da transdisciplinaridade nos programas e projetos do governo municipal, que passou a pensar e realizar suas políticas de forma transversal, trabalhando coletivamente as ações e o orçamento público entre os vários setores que compõe a administração. O documento vai ao encontro do sexto Eixo Temático: Projetos e experiências transformadoras para uma cidadania planetária.

Palavras-Chave: Gestão sistêmica, transdisciplinaridade, sustentabilidade, governo, políticas públicas.

O presente artigo está focado no papel da administração pública para a melhoria da qualidade de viver da população, a busca da sustentabilidade e a construção de uma cidadania planetária, tendo a gestão sistêmica como forma de atuar de maneira integral no ambiente e toma como objeto de estudo o município de Ceres no Estado de Goiás/BR.

Para pensar a qualidade de viver, sustentabilidade e a construção de uma cidadania planetária no contexto do desenvolvimento das cidades, é preciso ter consciência de que estamos numa relação sistêmica complexa e que o desenvolvimento

de qualquer um dos entes federados dependerá sempre da sua relação interna e externa com as partes que formam um sistema integral. O município, aqui o objeto em estudo, depende das relações regionais, que depende do Estado, que depende da União, que depende das relações internacionais. O caminho inverso também é verdadeiro.

Um esgotamento nos modelos tradicionais de gestão pública torna-se cada vez mais latente. Seus reflexos se apresentam em crises e problemas de várias ordens econômicas, sociais e ambientais, acarretando um resultado direto na subjetividade humana.

A partir do problema da complexidade do pensamento, nós devemos nos aventurar para chegar aos problemas mais importantes e mais pujantes da humanidade. É preciso dizer ainda que se exista a possibilidade de um novo caminho, uma nova via e uma nova esperança, é evidente que as crises significam possibilidade de regressão, mas também possibilidade de imaginação, de criação de algo novo e significado. (MORIN, 2012, p. 44)

Assim, depositamos nossas esperanças numa cidadania planetária, por meio da transcendência dos modelos de gestão dos governos, pautados pela cultura, pedagogia e política de sustentabilidade, tornando-os cada vez mais sistêmico e colocando no centro do debate a complexidade e a ecologia trinitária para a evolução espiritual da humanidade.

GESTÃO SISTÊMICA

Assim como o ensino, a administração pública vem sendo cada vez mais compartimentada na busca da oferta dos serviços públicos. São vários órgãos e empresas terceirizadas trabalhando, na maioria das vezes de forma isolada, para disponibilizar os serviços públicos para a população. A construção do bem comum continua sendo um enorme desafio.

Comparado a divisão por disciplina do ensino, a fragmentação e o isolamento de algumas políticas públicas, tornam o processo da construção da cidadania planetária mais distante. Para Morin (2012, p. 33), todas essas separações e fragmentações impedem de ver, de entender, de enfrentar os problemas mais importantes da vida, os

problemas fundamentais da humanidade, os problemas cotidianos, normais, corriqueiros.

Pensar numa gestão sistêmica envolve pensar numa política que reconheça as partes, mas cujo foco esteja no todo para a busca da sustentabilidade. É ter uma política transversal, que articule as diversas áreas e busque melhorar a oferta dos serviços públicos e a qualidade de viver da população, por meio da integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável: ambiental, social e econômico.

Nesse sentido, o poder público torna-se elemento chave para cumprir esse papel. Repensar as políticas públicas a partir da ótica da sustentabilidade poderá envolver uma nova visão da gestão pública, uma gestão que olhe pelo todo, que seja sistêmica, transversal, holística.

Segundo Buarque (2008), para trabalhar com sistemas complexos e não-lineares o enfoque teórico deve recorrer a uma abordagem sistêmica e, ao mesmo tempo, holística do desenvolvimento sustentável, de modo a lidar com múltiplas dimensões em interações dinâmicas e de alto grau de incerteza. As relações entre a natureza e a sociedade, com sua organização econômica e política, devem ser percebidas como uma totalidade complexa formada de elementos constitutivos – subsistemas – integrados e interligados, estabelecendo entre si controles e restrições, de cuja interação resulta o todo.

Para Senge (2012), a globalização dos negócios e do desenvolvimento industrial está aumentando o padrão material de vida de muita gente, mas também gerando efeitos colaterais significativos na forma de uma série de desafios sociais e de sustentabilidade do ambiente. Com muita frequência, a produção de capital financeiro parece ocorrer às expensas do capital social e natural. Assim, é preciso repensar a lógica instalada em que prioriza o capital, seguido pelo social e por fim o meio ambiente.

É necessário inverter a ótica e notar que o meio ambiente está para além da dimensão social e econômica. A integração destas três dimensões é que poderá garantir o desenvolvimento sustentável. Mas Senge aponta ao mesmo tempo que a interconectividade do mundo é a promessa de um “diálogo entre civilizações” realmente criativo e que desperta muita esperança em relação ao futuro, onde as pessoas possam aprender umas com as outras.

Morin (2012, p. 34) nos traz que o tema da globalização é ambivalente e trabalhar com essa ambivalência é um dos saberes necessário para a educação do presente e do futuro. Para o autor, a ambivalência aparece quando a globalização pode trazer catástrofes ecológicas, mas também a constituição de uma pátria terrestre, uma pátria-mãe comum a todos.

É preciso desafiar a ordem e promover a transcendência destes modelos de gestão e dentro do contexto das administrações públicas maiores ainda são os desafios para se chegar a uma gestão sistêmica. Em geral o ambiente que envolve estes espaços é tomado por burocracia, vaidades e baixa taxa de investimentos em capacitação e conhecimento técnico.

Avançar na implementação da gestão sistêmica envolver quebrar paradigmas arraigados num sistema que destrói ou pouco usa da motivação, autorespeito, dignidade, criatividade e curiosidade em aprender das pessoas, elas são classificadas e recompensadas pelos melhores resultados e punidas pelos resultados não satisfatórios, em geral sem ter uma leitura do contexto e da complexidade do cenário envolvido. Os modelos predominantes focam nas soluções de curto prazo, onde em um determinado espaço de tempo aparecem os efeitos de não ter tido uma visão de médio e longo prazo.

As organizações são feitas de pessoas e para Senge (2012) as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Para tal feito o autor traz cinco disciplinas, que neste contexto não se trata de uma matéria, mas de um dado comportamento para se chegar na organização que aprende, na organização sistêmica:

Domínio pessoal – é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente, esclarecendo as coisas que são verdadeiramente importantes para nós, levando-nos a viver a serviço de nossas mais altas aspirações.

Modelos mentais – são as nossas crenças, pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Inclui a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que

equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham, de forma eficaz, seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros.

Visão Compartilhada – A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens do futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar de mera aceitação. As organizações de sucesso serão cada vez mais dependentes da visão compartilhada no ato de definir suas metas, valores e missão.

Aprendizagem em equipe – A inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros, e nos quais o grupo desenvolve capacidades excepcionais de ação coordenada. Quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma.

Pensamento Sistêmico – é a disciplina que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. O que Pierre Weil (1987) classificaria como tarefas fundamentais para integrar o hemisfério do saber ao do ser. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas.

Para sintetizar, o pensamento sistêmico só existe a partir da integração das demais disciplinas: construir uma visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo; os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver o mundo; a aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais; e o domínio pessoal estimula a criatividade e a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetam nosso mundo.

Ter uma gestão sistêmica envolve investir maciçamente nas pessoas, envolvê-las na construção de políticas transversais e nas deliberações a cerca da organização. Na administração do Séc. XXI, a divisão do trabalho se dará onde os funcionários, líderes sociais e os gerentes decidem e executam, pois o poder é difuso e compartilhado e a tarefa da construção da cidadania planetária é de todos e todas.

A EXPERIÊNCIA DE CERES

O município de Ceres nasceu da primeira experiência agrícola nacional, no início da década de 1940. Mesmo com os conflitos mundiais, a política do governo brasileiro com a Marcha para o Oeste, reforçada pelo sentimento da nacionalidade, era da ocupação do interior de Goiás, às margens do Rio das Almas, na região das matas do São Patrício. Com comitiva chefiada por Bernardo Sayão, surgia a Colônia Agrícola Nacional de Goiás – CANG, a primeira do Brasil.

O projeto de criação da Colônia previa mais que a ocupação e exploração do rural, mas a instalação de uma cidade planejada, projetada como espaço imaginado e vivido. O decreto de criação da CANG diz:

Art. 5º. Fixada a região onde a colônia deverá ser fundada, será projetada a sua futura sede, escolhendo-se para isso a zona que melhores condições oferecer. Parágrafo Único. No projeto sede serão observadas as regras urbanísticas, visando a criação de um futuro núcleo de civilização no interior do país. (Decreto Lei 3.059/1941)

A sede compreendia o centro administrativo da colônia, onde todos os serviços eram estabelecidos: escritório administrativo, área comercial e residencial, igrejas, escola, hospital, garagem e oficina dos maquinários. Mas se faz intrigante observar que já na década de 1940, uma colônia agrícola em Goiás pudesse pensar o seu planejamento rural e urbano. A planta urbana da colônia foi desenhada por engenheiros cariocas e previa ruas largas e geometricamente traçadas.

Com o passar dos anos Ceres se tornou cidade polo do Vale do São Patrício, recebendo vários moradores das cidades vizinhas para usufruir do comércio, da indústria e do setor de serviços, principalmente na área de saúde, a qual é referência no Estado. O sentimento de cidade moderna não corroe de tudo a forma natural de vivenciar o cotidiano.

Em 2008 o município elaborou seu plano diretor, mesmo sem estar entre os municípios obrigados por lei. A partir da elaboração do plano passei a observar a cidade. Muito foi feito nos últimos anos na área social, na saúde e educação. Mas nas questões urbanas e nos marcos regulatórios muitos ainda são os desafios. Mas essa

disposição em estar aberto ao novo, sair na frente, marca a cultura dos ceresinos. Implementar a gestão sistêmica é o novo desafio colocado.

No plano de governo (2013/2016) a gestão ressalta os desafios de idealizar um plano, mas também seu compromisso em viabilizá-lo. O plano pensa a cidade desejada:

A Ceres que queremos é uma cidade dinâmica, difusora do desenvolvimento de toda a região, é uma cidade bonita, sustentável, justa e acolhedora, com meios para crescer e prosperar; uma cidade que de fato aparece no mapa e que atrai para si cada vez mais gente e recursos; um lugar onde a infraestrutura, habitação, lazer e qualidade de vida são prioritários (Plano de Governo de Ceres, 2013/2016).

O plano foi dividido em cinco áreas, nele chamado de dimensões. Cada dimensão aborda uma temática central e se desdobra em ações: Dimensão Social, Dimensão Econômica, Dimensão Ambiental, Dimensão Urbanística e Dimensão Institucional.

Para a implantação do novo modelo de gestão, toda a equipe foi sensibilizada para a importância da gestão sistêmica. Prefeita, secretários/as municipais e coordenadores, além dos líderes sociais, juntamente com a Câmara de Vereadores, participaram da elaboração do PPA- Plano Plurianual, instrumento orçamento que já traz consigo a integração das políticas.

As atividades da prefeitura, com a gestão sistêmica, deixam de ser executada por secretarias isoladas e foi reorganizada para funcionar a partir de programas, onde várias secretarias executam ações em busca de alcançar os objetivos propostos a partir da visão compartilhada. As ações e os recursos serão compartilhados, com isso espera-se diminuir os gastos e otimizar o resultado das políticas públicas. O Planejamento foi estruturado em 32 programas que buscam atingir seus objetivos por meio das ações coletivas, realizadas de forma colaborativa pelas secretarias.

É nessa aproximação entre agentes públicos, técnicos e sociedade que a gestão sistêmica avança como método capaz de lidar com a complexidade dos espaços vividos e a construção do desenvolvimento local sustentável, fluindo nas políticas públicas transversais capazes de dialogar com os anseios da sociedade e transformar a vida das pessoas para melhor. Nesse sentido, sintetizamos o caminho percorrido para sua efetivação:

- Sensibilizar os gestores públicos para a importância de romper com modelos administrativos esgotados e abrir espaço para novas possibilidades com um método transdisciplinar, que pense no todo, de forma a integrar os diversos espaços da administração pública, estabelecendo programas que aproximem a administração da sociedade;
- Capacitar os agentes públicos para o novo modelo de gestão sistêmica, para que eles estejam com conhecimento claro sobre seus impactos e a responsabilidade de cada um, despertando neles uma nova forma de ser, estar e agir em grupo;
- Envolver a população o máximo que puder no processo, com oficinas de planejamento, reuniões, consultas públicas e audiências na elaboração do planejamento estratégico. Ter a população desde o início ajudando a construir a visão compartilhada do futuro, os valores e a missão. Isso nos ajuda a prospectar um cenário mais assertivo e a população se compromete com a execução das políticas;
- Integrar os diversos instrumentos de planejamento municipal, como o Plano Diretor, os Planos Setoriais, o Planejamento Estratégico e leis orçamentárias, criando uma sinergia entre os instrumentos e os órgãos municipais, evitando duplicidade de ações e otimizando os recursos públicos;
- Estabelecer normas de funcionamento da gestão sistêmica, com sua organização, diretrizes, competências e responsáveis para que se tenha um processo de execução mais organizado;
- Promover um acompanhamento sistemático da implementação das ações para monitorar se os objetivos de cada programa estão sendo cumpridos;
- Realizar encontros periódicos para compartilhar as ações implementadas e corrigir rumos, se necessário;
- Promover, junto à população, pesquisa qualitativa de opinião sobre os impactos da gestão sistêmica na execução das políticas públicas para o cidadão, o principal interessado.

Como nos aponta Morin (2012, p. 45), o que não se regenera se degenera. Esse é o esforço da administração de Ceres, orientados por nossa pesquisa. Regenerar seu modelo de gestão e buscar com uma visão transdisciplinar a construção de uma cidadania planetária.

CONCLUSÃO

Muitos são os desafios para a implementação de uma gestão sistêmica no município de Ceres, com vistas a alargar a qualidade de viver, fortalecer a ecologia e a gestão pública e fazer isso culminar numa cidadania planetária.

As organizações são feitas de pessoas e se quisermos mudar a lógica estabelecida, precisaremos transcender o modo pensar, agir e ser das pessoas. Para Crema (2012, p. 228) necessitamos, refletir sobre o que nos impede de atualizar nossos referenciais e o que pode nos abrir ao universo possível de uma compreensão intrapessoal e interpessoal, subjetiva e intersubjetiva, no âmbito de uma ecologia trinitária: individual, social e planetária.

Ao apontar para a qualificação e valorização do quadro efetivo e chamar os líderes para uma visão de ações transversais e coletivas entre as secretarias, a nova gestão aponta para um novo paradigma na administração pública municipal, cumprindo o papel de fazedor de mudanças, de líder pautado pela transdisciplinaridade.

Nos espaços políticos é comum ver as disputas individuais serem bem acentuadas na ocupação do espaço de poder e esta postura da gestora em chamar a responsabilidade para o trabalho coletivo, nos remete a Guattari (1990, p. 51) que diz: “A noção de interesse coletivo deveria ser ampliada a empreendimentos que a curto prazo não trazem proveito a ninguém, mas a longo prazo são portadores de enriquecimento processual para o conjunto da humanidade”.

Assim, voltar à atenção, de forma científica, para este município que traz em sua história um bojo de elementos relevantes para a implantação de uma gestão sistêmica é o desafio apresentado. O município é um lugar ideal para promover tal verificação. É na cidade que as pessoas vivem e tecem seus sonhos e desejos.

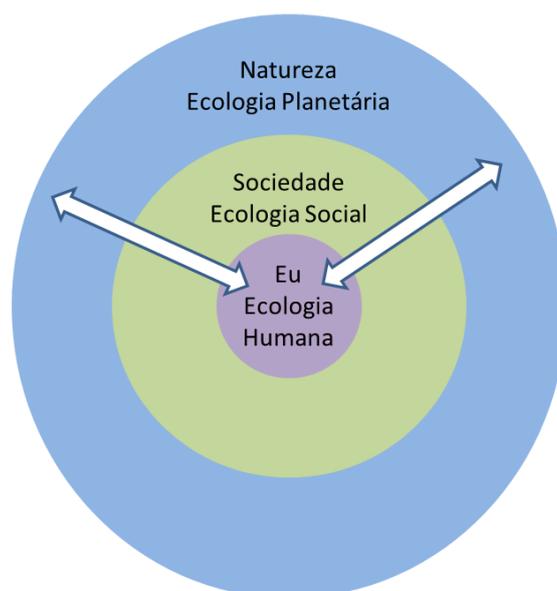
É na busca do pensamento sistêmico, com a participação dos diversos líderes sociais, que a gestão municipal poderá ser protagonista de uma nova forma de administrar e ofertar serviços públicos com melhor qualidade, integrando o desenvolvimento ambiental, social e econômico a partir da transcendência do modelo tradicional de administrar e a implantação de uma gestão sistêmica, no qual o bem

comum é mais forte que o individual e que uma organização forte é sinônimo de pessoas fortalecidas.

É preciso despertar na população local o sentimento de pertencimento e da importância da transdisciplinaridade na construção das relações consigo, com o outro e com o planeta. Ainda, que olhar para o todo pode ser mais trabalhoso a curto prazo, mas seu benefício a longo prazo será sempre maior que as ações paliativas.

Num despertar de consciência para a cidadania planetária, precisamos que as pessoas percebam as diferenças e a relação entre qualidade de vida, que se baseia no ter, e qualidade de viver, que se pauta a necessidade dos elementos básicos de sobrevivência como ar puro para respirar, água tratada, alimento de qualidade, abrigo para nos proteger das intempéries do tempo, saúde e educação de qualidade.

A qualidade de viver ainda está relacionada ao nosso estado de ser consigo, com a sociedade e com a natureza. A sociedade contemporânea nos afastou de nós mesmos. Não sabemos ficar sozinhos, mas também temos uma dificuldade imensa em nos relacionar com os outros e pouco temos nos dedicado a viver em harmonia com a natureza. Somos um todo no Universo e, ao percebermos essa completude, facilitamos o processo evolutivo, e isso fará toda a diferença no bem-estar das pessoas. A Figura 1 ilustra o que chamamos de Mandala do Ser, que aponta para a necessidade de integrarmos o que denominamos de ecologias: humana, social e planetária, se quisermos ter um padrão verdadeiro de qualidade de viver e cidadania planetária.



Somos parte de um sistema vivo e não podemos cair em contradição com as polaridades do mundo interior com o exterior. Qualquer que seja a direção que optarmos por olhar, na Mandala do Ser, cairemos no sistema maior, que alimenta e é alimentado. Como nos explica Basarab Nicolescu (1999, p. 64), “o conhecimento não é nem exterior, nem interior: é ao mesmo tempo exterior e interior. O estudo do Universo e o estudo do ser humano sustentam-se mutuamente”.

É nesse atravessar de fora pra dentro e de dentro pra fora que a construção da qualidade de viver, dentro da gestão sistêmica, se baseia. Na construção de relações saudáveis consigo, com o outro e com a natureza. Quando eu atuo de forma consciente, eu mudo internamente e essa mudança se reflete no exterior também. O contrário também é verdadeiro: quando o externo sofre mudanças, o interior tende a acompanhá-las.

A evolução individual e a evolução social condicionam-se mutuamente. O ser humano alimenta o ser da humanidade e o ser da humanidade alimenta o ser do homem. [...] É a orientação do fluxo de consciência que atravessa os diferentes níveis de percepção que dá um sentido – significado e direção – para esta co-evolução. (NICOLESCU, 1999, p. 83).

Essa atuação de forma consciente é o grande desafio. A ação antrópica, até aqui, causou danos graves ao equilíbrio ecológico natural, social e da subjetividade humana. Nossas relações são pautadas a partir do nosso nível de realidade, que, por sua vez, emerge do nosso nível de percepção. A sociedade atual tem tido dificuldades em aceitar que existem vários níveis de realidade e que as relações se tecem nessa diversidade e complexidade de pensamentos e ações. Daí surgem os conflitos consigo e com o outro. É preciso estarmos atentos às nossas ações e à vida social se quisermos de fato construir uma cidadania planetária. A gestão sistêmica se apresenta como metodologia para essa caminhada. Uma caminhada transdisciplinar, para além dos muros das escolas.

BIBLIOGRAFIA

BUARQUE, Sergio C. (2008), Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento – 4ª Ed. Rio de Janeiro, Garamond.

CERES, Plano de Governo de Ceres 2013-2016. Documento interno, manuscrito.

CREMA, R. . Compreensão: convergência entre o Saber e o Ser. In: Moraes, M. C.; Almeida, M. C. Os Setes Saberes Necessários à Educação do Presente. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

GUATTARI, Félix (1990). As três ecologias. Tradução: BITTENCOURT, Maria Cristina F. Campinas-SP, Papirus.

MORIN, E. Os Setes Saberes Necessários à Educação do Presente. In: Moraes, M. C.; Almeida, M. C. Os Setes Saberes Necessários à Educação do Presente. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

_____. Os Setes Saberes Necessários à Educação do Presente. <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/EdgarMorin.pdf> acessado em 27/03/2016.

NICOLESCU, B. O manifesto da transdisciplinaridade. São Paulo: Triom, 1999.

SENGE, Peter M. (2012), A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende. Tradução: Gabriel Zide Neto e OP Traduções – 28ª Ed. – Rio de Janeiro: BestSeller.

WEIL, Pierre. Nova Abordagem Holística. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1987.