

# CULTURA ORGANIZACIONAL, PODER E PROCESSO DECISÓRIO NA REDE PINTADAS (PINTADAS – BA)<sup>1</sup>

Sheila Cunha<sup>2</sup>

## Introdução

As interações que mantêm com o Estado e com a própria sociedade permitem ao indivíduo “desenhar” a sua identidade associativa. Essas formas organizativas, oriundas de demandas sociais estimulam e incrementam o capital social, elemento que expressa o comportamento humano influenciado, sobremaneira, pelas relações de confiança, cooperação, reciprocidade e solidariedade. Nessas interações sociais tem-se, portanto, não só o interesse individual, mas também buscam-se benefícios grupais como resultado de ações coletivas.

Assim, podemos definir de uma maneira sucinta o capital social existente em grupos e comunidades como delimitado por práticas associativas balizadas por três dimensões trabalhadas em Cunha (2005). As tradições, predominantemente embasadas por troca de informações e intensa vida social, vão delimitar a *cultura local*, fonte de identidade do indivíduo (KLIKSBERG, 2000). Para Putnam (1998) a participação cívica e o comportamento social dos indivíduos e das instituições são permeados por *processos históricos herdados* que irão delinear atitudes engajadas ou tuteladas por parte dos atores. Jacob Lima (2001) visualiza o capital social como um recurso potencial percebido em *redes informais* desenvolvidas pelos indivíduos, nas quais as obrigações mútuas, as normas de reciprocidade, informações e confiança existentes podem resultar em benefícios diretos ou indiretos, pessoais e coletivos.

Como será demonstrado no decorrer do artigo, a cultura pintadense, o seu histórico e as redes informais constituídas no município viabilizaram a existência do capital social, como também conformaram a cultura organizacional da própria Rede Pintadas. Procura-se aqui discutir, portanto, aspectos da cultura organizacional da Rede Pintadas (como valores, crenças, normas e mitos) tendo-se por suporte a cultura associativa do município, as relações de poder e o processo de tomada de decisão no interior da Rede. Já disse Clegg (*apud* PROCÓPIO) que “falar em organizações é falar em poder”.

---

<sup>1</sup> Artigo elaborado junto à disciplina Estudos Organizacionais – Mestrado Acadêmico em Administração (UFBA).

<sup>2</sup> Mestre em Administração: sheilacunh@yahoo.com.br.

## **O município de Pintadas**

O Município de Pintadas, situado à cerca de 250 km a oeste de Salvador, na região do semi-árido baiano, é classificado pelo PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – como um município com baixo índice de desenvolvimento humano – 0,387 para 1991<sup>3</sup>. Dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – de 2000 indicam que a população de Pintadas é de 10.927 habitantes, dos quais 63% vivem na zona rural. A concentração fundiária e a prática da pecuária extensiva são marcas essenciais do mundo rural em Pintadas: cerca de 80% dos produtores rurais possuem 15% das terras; os pequenos produtores cultivam alimentos de subsistência como milho, feijão e mandioca, altamente susceptíveis à seca. Deste quadro socioeconômico resulta a migração sazonal a cada ano de cerca de três mil pessoas para o Sudeste a fim de trabalhar nas usinas de álcool. Além disso, Pintadas é um dos 20 municípios baianos com menor arrecadação tributária na Bahia, tendo uma receita média mensal de aproximadamente 310 mil reais (SEI, 2000). O mal estado da estrada de acesso entre Ipirá e Pintadas é outro fator de não desenvolvimento econômico, inviabilizando, por exemplo, as relações comerciais com outros municípios.

## **A formação do Movimento Social: a cultura política pintadense**

Diante desse contexto, o Movimento Social de Pintadas, organizado com base nas necessidades dos produtores rurais, inicia seu processo de mobilização já na década de 1960, sob a liderança da Igreja Católica. O *mutirão*, denominado em Pintadas como “boi roubado”<sup>4</sup> e “baleia”<sup>5</sup>, se constituiu em instrumento de resistência coletiva, de expressão de solidariedade e da identidade local. Com a instalação de Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) há uma forte influência à organização social local partindo-se da Teologia da Libertação. Em 1984 chegam ao município três religiosas – dentre as quais, a ex-prefeita Neusa Cadore, militante do PT – formando-se grupos de encontro e discussão sobre a realidade local e as necessidades dos trabalhadores rurais. Em 1985, Pintadas transforma-se em município – o que proporciona ao Movimento uma maior autonomia política local.

---

<sup>3</sup> O IDH é calculado pela ONU - Organização das Nações Unidas - desde 1990 e considera três aspectos: expectativa de vida ao nascer, nível de instrução e nível de renda. Varia entre 0 (pior) e 1 (melhor). O IDH-M foi construído com o objetivo de ser um índice apropriado para medir o desenvolvimento humano de municípios. Apesar de existirem dados de 1970, 1980 e 1991, somente essa última edição contempla dados de Pintadas.

<sup>4</sup> O lavrador beneficiado com a atividade coletiva oferece um almoço matando um boi, com festa ao longo do dia de trabalho.

<sup>5</sup> Um dos integrantes da comunidade é beneficiado com a carpa da sua roça.

Entre os anos de 1985 e 1987 o Movimento Popular ganha mais força a partir da Luta do Lameiro na qual houve inúmeras ameaças de grileiros aos pequenos produtores com o apoio do poder público municipal e da Justiça. A partir das ações da igreja, do sindicato e de parcerias conseguiu-se que a comunidade pintadense abraçasse a causa e os órgãos competentes decidissem pela manutenção das famílias nas terras. Após a emancipação, Pintadas conseguiu eleger representantes do Movimento para o poder legislativo e as sessões passaram a apresentar altos índices de participação popular, o que, segundo Lima (trabalhado em CUNHA, 2005), é expressão do capital social. As ações do Movimento ultrapassaram o caráter reivindicatório e alcançaram a fiscalização do poder público, a exigência de melhoria nas condições de vida da comunidade e a implantação de projetos de desenvolvimento local. Viu-se a necessidade de representação do Movimento na administração pública em função, primordialmente, de não se ver atendidas demandas básicas, como o acesso à água, o que denota o fortalecimento da sociedade civil pintadense.

Em 1996 o Movimento elegeu Neusa Cadore como prefeita de Pintadas, reelegendo-a em 2000. São criados espaços públicos de debate, fomentada a prestação pública de contas e o envolvimento da população. Nas eleições de 2004 o Movimento consegue dar prosseguimento à gestão popular com Valcyr Rios (PT). Em meio a todos esses processos históricos herdados e, ao mesmo tempo, vivenciados pelo Movimento Social de Pintadas, diversas organizações iam se formando como resultado da mobilização popular, cada uma contemplando demandas específicas. A Rede Pintadas vem a ser o ponto de ligação dessas organizações, fruto da tradição local associativa e da intensa rede de relações que se firmou junto à comunidade local.

### **A Rede Pintadas: um tecido social pintadense legítimo**

De acordo com Fischer e Melo (2004) “as organizações são construções sociais, tecidas pela ação coletiva”, podendo ser constituídas por estruturas mais ou menos complexas. Quanto maior o número de entes e, portanto, de relações, intercâmbios, conhecimentos, parceiros que a organização mantém, mais complexa será sua estrutura. No caso da Rede Pintadas (RP), será demonstrado aqui que se trata de uma estrutura organizacional complexa. Assim, as ações coletivas são vistas no presente trabalho como força-motriz para a conquista de espaços e integração social em Pintadas, uma vez que *“apontam e introduzem novos valores, culturas e*

*horizontes na dinâmica social, através do capital social/político coletivamente acumulado”* (ROSALVO SCHÜTZ, 2003).

Para um melhor entendimento acerca da constituição da Rede Pintadas faz-se necessário uma breve teorização sobre o termo *rede*. Fischer e Melo (2004, p. 21) definem rede como um “entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido”, tendo por elementos essenciais as linhas (ligação) e os nós (sustentação), sem qualquer distinção hierárquica entre eles (MOURA trabalhada em FISCHER & MELO, 2004). Por conseguinte, para que a rede seja viabilizada é necessário um conjunto de fatores que irão permear as relações firmadas no seu interior e que sustentarão as suas relações externas. Isso significa dizer que a cultura (inclusive a cultura organizacional), enquanto elemento que vai garantir a existência dos elos numa rede, conforma-se, exatamente, num sistema de significados que são compartilhados pelos integrantes de uma certa coletividade que irão utilizá-los em suas interações e relações (GEERTZ *apud* MILANI & CUNHA, 2005). Logo a cultura organizacional é “um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento” (SHRIVASTAVA *apud* DANTAS, 2005).

No caso da Rede Pintadas (vide Figura 1), trata-se de uma organização de organizações, um espaço multicultural, formada por 11 entidades-membro que se constituíram ao longo das lutas populares em Pintadas como resultado de um processo de integração. E a sua formação em anel expressa a sua dinâmica organizativa interna em consonância com as relações que mantém com os parceiros. O seu *modus operandi* e os valores que defende vão delinear a cultura organizacional da Rede e, conseqüentemente, delimitar os elementos dessa mesma cultura. Assim, vamos às entidades orgânicas da Rede Pintadas:

1. **Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Pintadas (STR)** – é constituído em 1986 para promover a organização dos trabalhadores e garantir a defesa dos seus direitos;
2. **Paróquia Nossa Senhora da Conceição** – surge em 1987 e desde já passa a primar por projetos de convivência com o semi-árido, luta pela cidadania e espiritualidade bíblica;
3. **Centro Comunitário de Serviços de Pintadas (CCSP)** – criado em 1988 para ser a entidade gestora do “Projeto Pintadas” de autogestão agrícola, financiado pelo BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;

4. **Associação das Mulheres de Pintadas (AMP)** – suas atividades são iniciadas em 1993 objetivando a busca pela autonomia, liberdade e dignidade da mulher;
5. **Associação Cultural e Beneficente Padre Ricardo** – é fundada em 1995 com o propósito de prestar serviços de assistência social a crianças e jovens carentes;
6. **Escola Família Agrícola de Pintadas (EFAP)** – com o intuito de evitar o êxodo dos jovens, salientando o trabalho no campo, é criada em 1996;
7. **Rádio Comunitária (RADACOM)** – ganha voz em 1997;
8. **Cooperativa de Crédito Rural Pintadas (Sicoob Sertão)** – nasce em 1997 fornecendo acesso ao microcrédito e atendimento bancário após o fechamento da agência do BANEBA – única no município – quando Neusa Cadore vence o seu primeiro mandato, em 1996;
9. **Projeto de Criação de Caprinos e Ovinos de Pintadas (PROCAP)** – é criado em 1999 sob a administração do Sicoob;
10. **Cooperativa Agroindustrial de Pintadas (COOAP)** – surge em 1999, sendo anexado mais tarde ao PROCAP;
11. **Associação de Apicultores (ASA)** – visando à organização dos apicultores para a garantia da qualidade do produto e escoamento da sua produção, é criada em 1999;
12. **Associação Arte Cênica Rheluz** – fundada em 1999, mantém atividades teatrais com jovens.

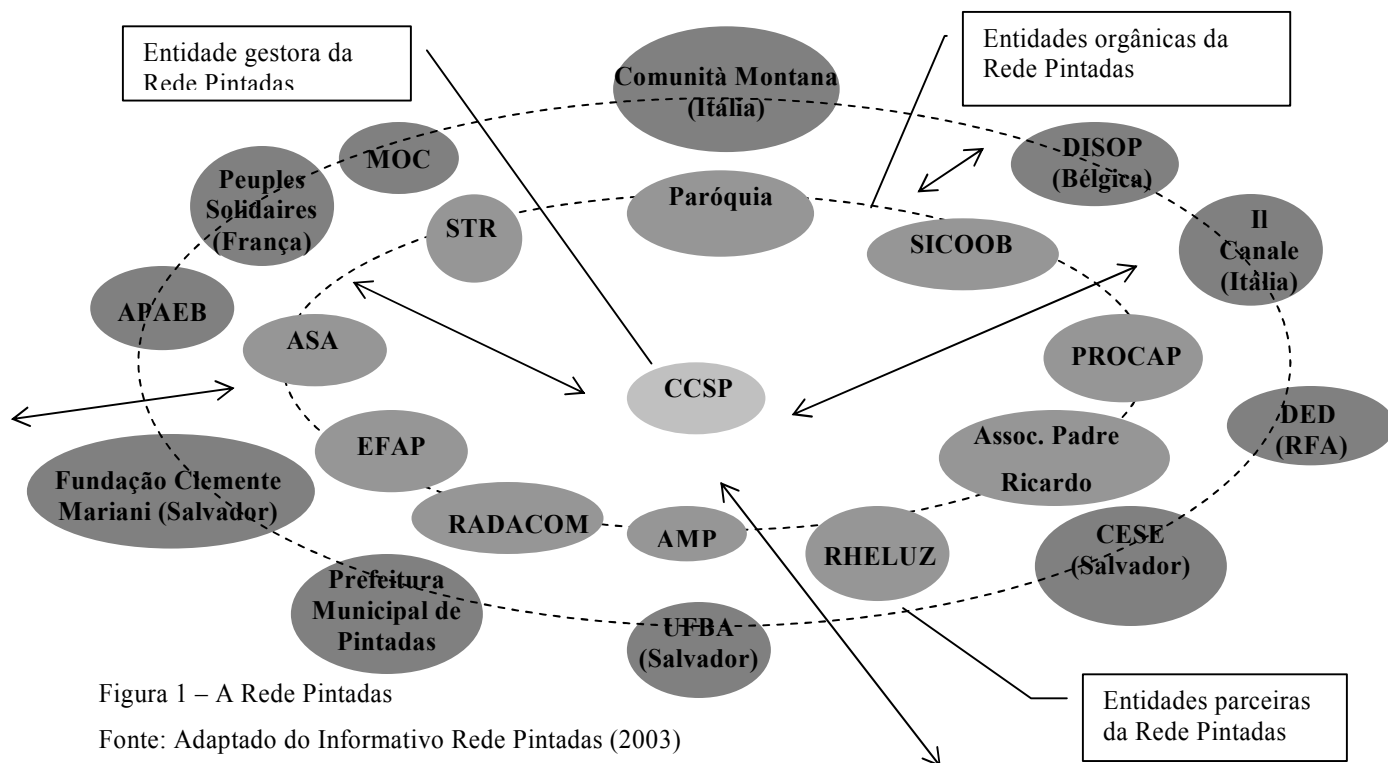


Figura 1 – A Rede Pintadas

Fonte: Adaptado do Informativo Rede Pintadas (2003)

Entidades locais conformam-se enquanto parceiras essenciais ao bom andamento das atividades da RP, como a Prefeitura e organizações sociais. Outras entidades brasileiras são abarcadas ao tecido da Rede Pintadas por manterem com a mesma importantes elos de apoio financeiro, técnico e de amizade, como indicado na Figura 1. A atuação conjunta com agentes da cooperação internacional é outro elemento mobilizador do desenvolvimento local em Pintadas, tendo a RP como intermediadora.

### **Rede Pintadas: cultura organizacional e elementos formadores**

A constituição da Rede Pintadas (em funcionamento desde 2000) trouxe para o Movimento de Pintadas uma força maior, uma vez que as entidades (que antes atuavam senão isoladamente, mas com pouca integração com as demais) passaram a promover ações conjuntas. Isso denota certo grau de confiança entre as entidades; confiança essa que Fukuyama (*apud* CUNHA & MELO, 2003) reconhece enquanto fenômeno social e *mecanismo cultural* para as interações e expectativas dos atores sociais. Dessa confluência de forças e confiança (elemento essencial para o incremento do capital social pintadense e para a formação da RP) e, principalmente, após a institucionalização da RP sob a forma jurídica de associação, desde julho de 2003, resultaram apoios financeiros, técnicos e materiais mais amplos, maior conhecimento da dinâmica pintadense por todas as entidades, acesso a importantes parcerias, além de uma maior visibilidade interna e externa.

Enquanto não possuía uma identidade jurídica a RP atuava como um fórum de debates entre as entidades, tendo na figura do Centro Comunitário a “entidade-mãe”. Assim, o Centro procurou se constituir num espaço físico efetivo para cada uma das entidades com sistematização/informatização das atividades do Movimento e seus resultados, além de uma maior integração e comunicação entre as próprias organizações da RP. Apesar de ainda não possuir uma forma de avaliar os resultados obtidos a partir das ações tomadas, a Rede demonstra interesse em fazê-lo para melhor acompanhar cada uma das entidades que abrange, assim como se respaldar para financiamentos/parcerias em andamento e futuras.

De acordo com o apresentado e diante do distanciamento da literatura de organizações voltadas a atividades mais solidárias e cooperativas, decidiu-se por fazer uma análise sobre os elementos culturais presentes junto à Rede Pintadas. Em estudo aprofundado quanto à cultura organizacional, Freitas (trabalhado em DANTAS, 2005) designa oito elementos da cultura

organizacional que serão trabalhados ao longo do texto à luz da Rede Pintadas: Valores, Crenças; Ritos; Histórias; Mitos; Heróis; Normas e Comunicação.

A RP tem por objetivos prioritários, como ela própria os define: promover maior articulação entre as entidades em torno de um projeto comum; integrar e fortalecer atividades de cada entidade; articular e dinamizar o Movimento (Social) de Pintadas; promover encontros para a troca de experiências (interna e externa); e descobrir novos parceiros (INFORMATIVO REDE PINTADAS, 2002a). Mas para balizar esses objetivos a Rede precisou aglutinar as entidades que hoje moldam o seu tecido por meio de **valores** comuns que justificassem a integração em rede: a busca pela **autonomia** e **emancipação** da comunidade pintadense e das organizações locais; e a atuação em prol do **sujeito coletivo**. Freitas (conforme DANTAS, 2005) indica que os valores agem como elemento central que explica a existência da organização. Já as **crenças**, explicadas pela autora como “aquilo que é tido como verdade na organização” podem ser percebidas junto à Rede pela sua defesa quanto à importância da **discussão coletiva** e da **participação popular**.

No que tange os **ritos**, considerados por Freitas (*ibidem*) como atividades de reafirmação da cultura de modo a fortalecer a identidade comum, a RP e seus integrantes participam ativamente das festividades locais relacionadas à Semana da Cultura, ao Dia Internacional da Mulher e à Mostra Pedagógica, para citar alguns, promovendo atividades que passaram a fazer parte dessas comemorações. Esses ritos, já transformados em **cerimônias**<sup>6</sup>, consolidam as ações da Rede e promovem a coesão entre suas entidades em torno de objetivos comuns. Como quarto elemento da estrutura organizacional temos as **histórias**, que são “narrativas baseadas em eventos ocorridos que informam sobre a organização e reforçam o comportamento considerado adequado” (*ibidem*). Assim, encontramos documentos diversos elaborados por pesquisadores pintadenses e externos à Pintadas que trazem como sustentação o histórico do Movimento Social e a consolidação da RP. Porém as histórias, mesmo que narradas por atores locais que participaram do seu desenrolar, podem não ter significado para parte da população pintadense. Prova disso é o fato da RP ter dificuldade em atrair jovens lideranças para suas organizações. Talvez pela falta de identidade dos jovens com os processos históricos vivenciados por outras gerações de pintadenses; a falta do sentimento de pertencimento.

---

<sup>6</sup> Freitas explica que quando um determinado rito é vinculado a uma data comemorativa, uma ocasião especial, ganha o *status* de cerimônia.

Quanto aos *mitos*, Dantas (2005) indica que Freitas os define como “um encadeamento dramático de eventos imaginados, um esquema lógico, criado para explicar questões e esclarecer fenômenos cujo sentido é difuso e múltiplo”. Como mito junto à RP talvez possamos incluir o *como* são narrados o histórico do Movimento Social e a mobilização política pintadense. Isso porque existe uma tendência à visão unilateral, não se considerando na formação da Rede possíveis conflitos e disputas entre as próprias entidades que iniciavam um processo de articulação e integração. Também não se atenta nesses estudos para as possíveis “exclusões” de outras organizações e indivíduos na conformação da RP e nem para a visão de quem está “fora” da RP acerca das suas ações. A consolidação da idéia de que a experiência da RP foi (*e está sendo*) linear e harmônica gera o mito de que a organização não convive com o jogo de interesses e de poder, esperados nos mais diversos contextos organizacionais. Um dos membros de suas organizações diz que as dificuldades existem em relação à gestão, às finanças, porém não se vê problemas internos entre membros e/ou entre organizações (ENTREVISTA 2, 2006).

Deve-se considerar, ainda, que, embora a RP seja bastante valorizada por entidades nacionais e internacionais e que sua imagem seja promovida em função das suas ações locais, a denominação Rede Pintadas não é reconhecida pela população local; não há uma identificação da comunidade com a RP em si. Essa é outra importante questão normalmente não tratada, fazendo parecer ao leitor menos crítico que existe um consenso em Pintadas sobre a Rede e suas práticas. Nos resultados obtidos junto ao projeto de pesquisa “Capital social, participação política e desenvolvimento local”, Milani cuida desse ponto, sinalizando que 43% dos pintadenses dizem não saber o que é a Rede Pintadas.

Já os *heróis*, conformam-se em indivíduos que possuem certo peso simbólico, atuando como exemplos para os demais ao “abraçar” os valores da organização. Pelo histórico da Rede tem-se o caso de Neusa Cadore, missionária que escolhe Pintadas para viver e desenvolver ações em prol da mobilização e conscientização popular. Membro da RP, Neusa alcançou dois mandatos como Prefeita de Pintadas e é, atualmente, candidata à deputada estadual. Outras duas personalidades marcantes da RP são Nereide Segala e Welse Carmen Stolf, também missionárias que chegaram a Pintadas com Neusa e desenvolvem atividades, respectivamente, junto à Associação de Mulheres e à Paróquia de Pintadas. Existem, ainda, as fortes presenças de Valcyr Rios (atual Prefeito, ex-presidente do Sicoob e ex-presidente da Câmara Municipal), de Milton Aparecido Pessoa Ramos (Presidente da Rede Pintadas, ex-Secretário da Agricultura e ex-Vice-



Presidente do Sicoob), de Maria Alvina de Souza Silva (Presidente da Associação de Mulheres e ex-vereadora) e de Daniel Mendes (líder comunitário). Todos eles tidos no município como figuras que marcam a história do Movimento Social e que em muito contribuem para a consolidação da imagem da Rede Pintadas.

Sobre as *normas* estas se constituem como o senso comum, a qualificação do que é comportamento adequado ou não (FREITAS trabalhado em DANTAS, 2005). Assim, tem-se que, por exemplo, a maior parte das decisões estratégicas para o desenvolvimento de Pintadas é discutida no âmbito da Rede, com a participação de representantes das entidades-membro. Como bem indica Fischer & Melo (2004) “os processos de gestão em organizações complexas fluem em diferentes direções – verticais, horizontais, transversais –, pois, organizações e redes organizacionais encontram-se para cooperar, mas, em paralelo, estabelecem *convenções* [grifo nosso] para mitigar efeitos e regular competição”. Sem dúvida essas convenções (ou normas) estão presentes na cultura da RP, sendo que, como estabelecidas informalmente, sem o apoio de um regimento interno ou qualquer outro documento similar, não possuem a formalização própria das regras. Por exemplo, quando em discussões mais amplas ao contexto de cada parceiro integrante da Rede, são realizadas reuniões colegiadas com a participação de 2 representantes de cada entidade, não existindo, contudo, uma periodicidade fixa o que pode, por vezes, comprometer o andamento satisfatório dos projetos da RP. É comum, no entanto, parte das organizações da Rede firmar projetos conjuntos e, em função desses, manter reuniões mais freqüentes entre si.

A *comunicação* é o último componente da cultura organizacional e de acordo com Dantas (2005) para Freitas firma-se enquanto o processo dinâmico de interação social que gera a própria cultura. No estudo sobre a Rede Pintadas pode-se perceber que as relações internas entre as diversas entidades orgânicas em muito são comprometidas pela falta do diálogo, pela ausência do compartilhamento de informações, o que é confirmado (e pode ser aprofundado) pela inexistência de encontros periódicos. Isso pode, ao longo do tempo, distanciar valores, inibir acordos e enfraquecer as crenças. Quanto ao processo de comunicação no que tange sua imagem, a RP, como já citado, é conhecida por 57% da população, dos quais 63% dizem não saber o que ela é, de acordo com o projeto “Capital social”. Em encontro com a Rede para discussão sobre os resultados finais desse projeto os representantes das entidades reconhecem que a RP é menos conhecida do que o Movimento Social. Ou seja, a comunidade ainda não internalizou em suas

práticas a noção de “rede”, por conhecer o processo somente enquanto Movimento. O termo “rede”, segundo Welse Stolf, não faz parte do vocabulário da população pintadense: “a pesca é feita com a tarrafa; a rede é para dormir”. É um vocabulário vindo de fora, incorporado pelo alemão Georg Grigat, antigo assessor da Rede, que trouxe a idéia de “rede social”; o termo não “fala” com a comunidade. E esse é um aspecto central sobre o conhecer ou não a Rede (Projeto “Capital social”). Diz-se, inclusive, que em função dessa não identidade local quanto ao termo, a Rede é mais conhecida fora de Pintadas do que dentro dela.

Além disso, Nereide Segala lembra que algumas entidades não assumiram a identidade de ser da RP, promovendo ações que, por vezes, não são relacionadas ao *pertencimento* da organização à Rede. Julita Trindade de Almeida (Vice-presidente do Sicoob Sertão) alerta para o cuidado que se deve ter com a valorização excessiva da Rede em detrimento das entidades-membro (*ibidem*). Essa identidade coletiva, no entanto, surge exatamente a partir das relações que são mantidas, permeadas pela solidariedade, mas também pelo conflito, pela ruptura e pela transgressão (MELUCCI *apud* RODRIGUES, 2005). Mas todos os integrantes reconhecem a necessidade de se buscar uma maior divulgação da RP como fruto do Movimento por meio de uma comunicação “estratégica”, com canais que se utilizem de uma logomarca da Rede, assim como informativos com os seus objetivos e que indiquem o que ela é. Dentre as ações para 2006 a Rede já implantou oficinas junto às comunidades com diversas finalidades (gênero, protagonismo juvenil, capacitação técnica, dentre outros), mas todas integram na sua agenda um módulo sobre a RP, seu histórico e papel no município.

Além desses elementos que compõem a estrutura organizacional da Rede e, apesar da incapacidade do conhecimento de todo o seu sistema cultural e organizacional, analisa-se aqui a RP enquanto um espaço multifacetado, abarcando uma diversidade de organizações que possuem suas próprias orientações. A Rede constitui-se, assim, enquanto espaço de articulação, não se sobrepondo à autonomia de cada integrante. Até porque, além da RP balizar-se na já citada inexistência de hierarquização das redes, ela orienta-se pelo compartilhamento dos valores e símbolos comuns entre suas entidades-membro levando-se em conta que cada uma delas tem outras tantas tendências culturais e identitárias (MILANI & CUNHA, 2005). Também a RP, adotou um novo desenho organizacional, firmando-se como entidade independente do poder público, já que antes da institucionalização a Prefeitura era uma das entidades orgânicas da Rede (ver Anexo A). Em verdade o Movimento tem na administração pública local um potencializador

das suas intervenções, um importante parceiro e não tutor das suas ações. Outra mudança foi a inserção da figura do Secretário Executivo no lugar do antigo Coordenador. Uma vez que constituída em Rede, o Secretário assume o papel de animador na organização, responsabilizando-se por articular as diversas entidades orgânicas e atuando como administrador geral da Rede. No momento está em discussão a escolha desse profissional.

Sendo uma estrutura organizacional complexa, tomam-se de empréstimo aqui, para contemplar algumas características organizacionais da Rede Pintadas, os estudos de Froehlicher e Walliser, trabalhados em Fischer & Melo (2004, p. 17) no seu artigo sobre interorganizações. Assim, a Rede caracteriza-se por três elementos básicos, de acordo com essa delimitação: A **totalidade**, na qual existe a diferenciação quanto aos componentes estruturais, porém é presente um fio condutor comum que confere forma e identidade às entidades da RP. Junto à Rede cada organização possui seus objetivos específicos e uma constituição própria, mas as finalidades comuns aos membros, designadas no seu estatuto, é o que reforça a unidade entre elas. Como segundo elemento tem-se a **transformação**: a estrutura é dinâmica, sujeita a transformações constantes. Junto à RP esse ponto é notadamente percebido nas suas intensas interações e parcerias. Quanto à **auto-regulação**, a estrutura regula a si mesma, porém considera a renovação apesar de zelar pela preservação de identidades. A Rede Pintadas defende uma cultura do diálogo com a comunidade local, do “sentar juntos para resolver as questões comunitárias” (ENTREVISTA 1, 2006), mas leva em conta também o conhecimento que apreende nos seus inúmeros intercâmbios com as entidades parceiras. Assim, suas práticas vão caracterizar-se pela reciprocidade, pela cooperação, pela solidariedade e pela confiança entre as entidades orgânicas e entre estas e as instituições parceiras, além do forte elemento identitário.

### **Poder e processo decisório na Rede Pintadas**

Com o intuito de direcionar melhor as políticas públicas segundo a vontade social, a Rede Pintadas promoveu a realização do I Congresso Popular (junho de 2002). Dentre os objetivos primordiais do congresso teve-se a criação de uma dinâmica entre prefeitura, Rede Pintadas e comunidades na unificação de estratégias, onde todas as decisões são discutidas em Assembléia com a participação de representantes das entidades. Esse I Congresso pautou-se por significativa participação popular: reunião de todos os membros da Rede, apresentação de experiências e propostas de políticas públicas, organização de grandes assembléias populares (10 pré-

conferências na zona rural e 2 na sede do município, com a participação de mais de 1500 pessoas – 25% da população acima de 15 anos), bem como a eleição e designação de delegados para o Congresso (chegando a um total de 267 delegados eleitos). Professores universitários e técnicos voluntários, elementos externos à Pintadas, também participaram dessa iniciativa.

As vitórias de Neusa Cadore e de Valcyr Rios podem ser consideradas como elemento político igualmente central na história das experiências de gestão participativa em Pintadas. Nesse processo de transição houve uma forte componente positiva: a transferência do poder deu-se entre lideranças de um mesmo partido, o que em muito facilitou o remanejamento de pessoal do Movimento Social para a administração local (e vice-versa). Com as facilidades de deslocamento de pessoal entre a gestão municipal e as entidades da RP, a Rede convive com o esvaziamento do Movimento Social e do Centro Comunitário pela dificuldade em formar novas lideranças. Muitos membros, inclusive, acumulam mais de uma função junto à Rede. Um dos motivos é a migração dos jovens para as usinas do sul; também muitos não se mostram interessados numa aproximação mais compromissada com a RP, ainda que sejam promovidas oficinas de capacitação; e mesmo entre os que presenciaram as lutas populares em Pintadas e formaram o Movimento Social muitos já não mais se envolvem nas suas atividades.

Como bem indica Milani (2004), a contestação pode ser apreendida como forte elemento explicativo da consciência coletiva e da liderança em Pintadas, denotando-se uma cultura política intensamente fortalecida, principalmente, a partir da chegada da base popular ao poder local. A Rede Pintadas atua, inclusive, na articulação e integração das suas organizações-membro objetivando a politização e melhor operacionalização das políticas públicas. Isso conjugando retórica e prática, apesar de todas as dificuldades de se funcionar em rede. Milani (*ibidem*) considera que, embora a RP ainda não se apresente operacional e funcionalmente como rede, existem dois elementos que compõem o capital social de Pintadas e que asseguram à Rede o contraponto a essas limitações: “um elemento cultural, marcado pela mobilização que une os diferentes pontos da rede, e um elemento político, marcado pela forma como o poder é distribuído e administrado no seu seio” (*ibidem*).

Fruto desse intenso trabalho em busca de uma melhor operacionalidade e funcionalidade, a Rede Pintadas ganha, em 2002, o prêmio Getúlio Vargas de Gestão Pública e Cidadania, após

participar de uma seleção com outros 980 projetos inscritos em todo Brasil.<sup>7</sup> Por meio desse prêmio o município de Pintadas conseguiu uma visibilidade maior e o devido reconhecimento, o que resultou em parcerias mais consolidadas com ONG's que incentivam projetos no município.

Diante do exposto, tem-se que a Rede Pintadas configura-se enquanto palco de ações sociais; ações essas que para Elster (1994) desembocam nos fenômenos sociais. A ação e a interação entre os indivíduos precisam ser conhecidas, o que é possível quando se reduzem os fenômenos complexos a seus elementos constitutivos mais simples, buscando a sua essência. No entanto, para serem conhecidos, esses elementos mais básicos da organização precisam ser buscados pelos seus próprios integrantes. E essa procura requer na visão de Elster (*ibidem*) a incorporação da dimensão cultural e emocional das ações junto à chamada racionalidade, sem desconsiderar-se as suas falhas. As normas e os valores são estudados pelo autor no que tange a motivação e a restrição da escolha individual.

Trabalhando com a teoria da ação coletiva, Olson (1999) defende que grandes grupos são distintos dos pequenos em função do bem que o grupo procura produzir e da própria natureza das interações resultantes. Isso pode justificar, em certa medida, que a ampliação da Rede Pintadas e sua institucionalização podem ter se tornado um entrave para o desenvolvimento de práticas mais coletivizadas no seu interior que, conseqüentemente, desembocam em resultados menos visíveis no seu campo de ação e uma redução no seu poder de aglutinar novos membros. Porém, os grupos apontados por Olson (*ibidem*) têm o caráter de "grupos econômicos", ou seja, grupos cujos membros têm interesse na obtenção de benefícios coletivos que resultem em vantagens materiais para si próprios. Também contrariamente ao que pensava Olson, Santos (*apud* ARAÚJO FILHO) afirma que “as ações coletivas acontecem mesmo quando não são induzidas por coerção ou por incentivos seletivos”. O histórico das organizações locais pintadenses é um bom exemplo disso quando tem-se parceiros nacionais e internacionais e também o poder público colaborando com as suas atividades.

Outro ponto divergente ao pensamento de Olson é a concepção de cooperação presente em Ostrom. Segundo essa autora, “as comunidades criam instituições que permitem o acúmulo de capital social, que será utilizado de forma produtiva pelos atores” (OSTROM, 1990). Também no que concerne ao fato de que indivíduos racionais precisem sofrer algum tipo de coerção ou

---

<sup>7</sup> Os outros três projetos inscritos por Pintadas foram: Procap – criação de caprinos e ovinos; Zaara – zona autônoma de abastecimento de água; e Saúde da Mulher.

incentivo para atuarem em grupos grandes, não conseguindo atuar de forma dinâmica e autônoma, uma vez que defendem somente interesses próprios, Ostrom (1990) afirma que essa concepção serve para justificar a centralização e o controle por parte do Estado e das políticas públicas. Os grupos são desconsiderados e não participam de nenhuma (ou de um número restrito) das etapas envolvidas no contexto das ações políticas. O aumento da autonomia desses indivíduos, na visão da autora, iria resolver muitos dos problemas da ação coletiva, inclusive os relacionados ao insucesso dos grandes agrupamentos, que têm menos probabilidade de ação coletiva do que os pequenos devido à homogeneidade no interior destes. A autora considera, ainda, o fato de que: “(...) para ser governado por regras, o indivíduo racional precisa conhecer as regras do jogo nos quais as escolhas são tomadas e como participar na construção de novas regras que constituam jogos melhores”. E isso requer participação e autonomia (*ibidem*).

Ao mesmo tempo essas considerações indicam que o processo decisório junto à RP pode ser comprometido se considerarmos as influências das entidades parceiras que, diante de um projeto conjunto, por vezes podem determinar quais as práticas a serem adotadas pela organização. Exemplo de situação como essa é a parceria firmada com uma organização italiana para a manutenção de jovens pintadenses em faculdades particulares. A entidade internacional promoveu a seleção dos jovens de acordo com seus próprios critérios, em termos, por exemplo, de área do conhecimento a ser escolhida pelo pretendente à vaga. A escolha valeu-se, ainda, da participação do candidato no Movimento Popular de Pintadas, o que para muitos foi sinal do forte corporativismo da RP, indicando que os que estão “de fora” dela não podem acessar os benefícios oriundos das suas parcerias. Circunstâncias como essa podem afastar mais ainda potenciais participantes da Rede, embora seja compreensível que ao trabalhar-se em grupo tendemos a favorecer os que integram ativamente as suas ações; até por uma questão de sobrevivência organizacional. Da mesma forma quando são canalizados recursos para a RP muitas vezes a entidade/órgão doador determina em que áreas estes devem ser “aplicados”, obrigando a organização a “deixar de lado”, ainda que temporariamente, outros projetos mais prioritários para não “desfazer o nó” da rede estabelecida com os parceiros. Porém isso não é mérito da Rede Pintadas. Diversas organizações sociais passam por situações como essa a fim de manterem os laços, ainda que corram o risco de perder a sua autonomia.

Outro importante aspecto encontrado na RP é a consolidação do chamado *poder simbólico*, abordado em Procópio (2003) como sendo o poder em situações nas quais inexistem

objetivos utilitários ou um controle organizacional efetivo. Como já apontado, a Rede visa a integração das suas entidades-membro em torno de valores organizacionais comuns e a articulação do Movimento Social em Pintadas. Também foi visto que a figura do coordenador foi substituída pela inserção de um Secretário Executivo, que não se dispõe ao controle dos membros nem das entidades. A essas informações podemos inserir a questão do reconhecimento dos atores da Rede e de muitos moradores quanto ao papel e importância da RP em Pintadas. Esse conjunto de dados indica, como sugere Bourdieu (*apud* Procópio), que a percepção dos atores que sustentam o capital social no município assume um valor em si, ou seja, as categorias de percepção dos agentes inserem no capital social a propriedade de capital simbólico. Esse, por sua vez, é “transformado” em poder simbólico quando os atores passam a modelar o seu comportamento de acordo com significados próprios desse capital, como a reciprocidade, a cooperação e a solidariedade.

### **Considerações**

A cultura não é estática, ela evolui com as práticas sociais, estando em constante tensão com o contexto em que se insere. A história pintadense de lutas populares vai fortalecer, assim, a cultura local e, portanto, a sua identidade associativa. Essa por sua vez, é constantemente influenciada pela dinâmica de Pintadas. Os processos históricos vivenciados pela comunidade local acabaram por estimular o capital social, traduzido na organização do Movimento em rede. Assim, o Movimento Social pintadense se renova, aprimora-se e, por vezes, pode sofrer recuos a cada conquista. Por exemplo, ao alcançar a gestão pública local as forças populares tornam viável a democratização das decisões tendo a Rede Pintadas importante papel na intermediação, na articulação e na mobilização popular para essa participação. Mas o compartilhamento dessa cultura indica também conflituosidade quanto à hierarquização de valores e necessidade de diferenciação de interesses (MILANI & CUNHA, 2005).

A Rede Pintadas, fruto de diferenciadas ações populares, herda hábitos, costumes, visão de mundo desse mesmo emaranhado de ações. Sua cultura organizacional, portanto, resulta do modo como a cultura pintadense se estabelece, da forma como a cultura política local se consolida. Logo a RP (enquanto espaço público) encontra força para sua continuidade na crença de uma população quanto às possibilidades de mudança, no fato da população legitimar as suas ações por estarem em consonância com as suas próprias expectativas. As simbologias, os

conflitos individuais, as tensões do grupo, as subjetividades relacionadas ao poder, a vida social passam a ser entendidos como aspectos constituintes do homem e que, portanto, não podem ser dissociados do que acontece na organização. A cultura, enquanto um forte elemento da estrutura humana, vai condicionar a visão de mundo do homem e, pelo seu caráter altamente dinâmico, vai possibilitar questionamentos e mudanças nos próprios hábitos do indivíduo, sendo também modificada a partir dos conflitos inerentes às relações (LARAIA, 2001). Mesmo porque todo e qualquer sistema produtivo (entendida aqui produção como sendo de bens, de serviços, mas também, de saberes, de conhecimentos, de relações, de troca e de cooperação), uma vez formado por pessoas, mantém com estas e com seu ambiente externo uma relação dialógica e sinérgica, influenciando-os e sendo por eles continuamente transformado.

A partir da apresentação da dinâmica da Rede Pintadas e dos processos históricos que se estabeleceram em Pintadas, ainda que trazidos aqui de maneira insuficiente, cabem algumas considerações do tipo:

- ✓ A inexistência de regras, como já se percebe no seio da Rede, começa a ocasionar desarticulações entre as entidades orgânicas e, em certa medida, podem também trazer interferências junto aos projetos e aos parceiros. Essa situação pode ser justificada, em parte, pela ausência da figura do animador. Pergunta-se: como a RP busca solucionar essa questão crucial para o seu bom funcionamento sem, contudo, se sobrepor à autonomia de cada entidade-membro ao implementarem-se regras comuns e ao inserir-se a figura do Secretário Executivo?
- ✓ Ao se falar sobre os mitos junto à Rede Pintadas – a visão quase mística de uma organização sem conflitos e com plena aprovação externa; e representante legítima da vontade popular – como assegurar que esses (mitos) não acabem por gerar certa “alienação” organizacional quanto às problemáticas caminhos vivenciados pela RP?
- ✓ Como a Rede trabalha com a contradição que lhe foi “imposta” de atuar enquanto espaço democrático em prol do sujeito coletivo e consciente, mas que enfrenta a acumulação de funções de muitos de seus membros pela escassez de lideranças?
- ✓ Em tratando-se de parcerias, quais as ações da Rede para que os acordos firmados com outros atores não se constituam em verdadeiros entraves à sua autonomia?
- ✓ Como, efetivamente, o poder e os interesses específicos são defendidos por cada entidade e como é trabalhada a questão da auto-gestão financeira por parte das entidades-membro?



Frente a tantas possibilidades na análise organizacional da Rede Pintadas, o objetivo desse artigo foi despertar a observação mais apurada de certos aspectos da RP, por vezes obscurecidos, já que normalmente trabalhados em outros perfis de organização. Não se esperou aqui apontar soluções. Buscou-se, sim, indicar caminhos para uma reflexão mais realista sobre uma organização que, pela sua própria natureza, incorpora uma gama de atores e de elos de parceria bastante distintos. Assim, procurou-se analisar a Rede Pintadas, fortemente influenciada pela cultura local pintadense, mas também estruturada por esta. Contudo, esse artigo não objetivou discorrer sobre a cultura organizacional da Rede; ele apenas visou a abertura da discussão para uma das inúmeras análises que podem ser feitas sobre as práticas da RP. Diante da exposição desses aspectos organizacionais espera-se suscitar a discussão, até mesmo pela própria Rede, acerca das peculiaridades inerentes ao processo decisório em organizações de cunho social.

Essa indispensável visão crítica, no entanto, longe de gerar constrangimentos, procura trazer à tona uma Rede Pintadas que tem conflitos sim, pelo menos de idéias, mas que deve incorporá-los nas suas relações como mais um elemento fortalecedor da sua identidade associativa. E isso acaba por conferir à Rede uma cultura organizacional eclética e, como é de se esperar, em constante tensão, mas que pode ser o seu grande trunfo se as reflexões realizadas entre suas entidades tiverem por pilares os próprios valores e crenças defendidos pela RP que, por sua vez, estão vinculados à discussão coletiva e democrática.

### **Referências**

ARAÚJO FILHO, Valdemar F. de. **A lógica da ação coletiva e suas implicações para a economia política da ordem econômica capitalista**. 11 p, mimeo.

CAPITAL SOCIAL, PARTICIPAÇÃO POLÍTICA E DESENVOLVIMENTO LOCAL: ATORES DA SOCIEDADE CIVIL E POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL NA BAHIA. Projeto de pesquisa financiado pela FAPESB sob a coordenação do professor Carlos Milani junto ao Nepol (Escola de Administração – UFBA). 2002-2005. Disponível em: [www.adm.ufba.br/capitalsocial.htm](http://www.adm.ufba.br/capitalsocial.htm).

CUNHA, Cleverson R. da; MELO, Marlene Catarina de O. L. A Confiança nas Relações Interorganizacionais. In: **Organizações & Sociedade**, volume 11. Edição especial, 2004.

CUNHA, Sheila Santos. **Anteprojeto da dissertação do Mestrado Acadêmico em Administração**, 2005, mimeo.

- DANTAS, Marcelo. Apresentação de *slides* sobre cultura organizacional baseado em Maria Éster de Freitas. 19 p. 2005.
- ELSTER, Jon. **Peças e engrenagens das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa Paternostro. Organizações e Interorganizações na Gestão do Desenvolvimento Sócio-Territorial. In: **Organizações & Sociedade**, volume 11. Edição especial, 2004.
- INFORMATIVOS REDE PINTADAS. Boletim Informativo. Ano I, n. 01. Maio, 2002<sup>a</sup>; Ano I, n. 02. Setembro, 2002b; Ano II, n. 03. Julho, 2003.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: Um conceito antropológico**. 14 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- MILANI; Carlos Roberto Sanchez. Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: Lições a partir da Experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). In: **Organizações & Sociedade**, volume 11. Edição especial, 2004.
- \_\_\_\_\_; CUNHA, Sheila S. O papel da cultura no desenvolvimento local: a experiência da Rede Pintadas (Bahia). In: **I ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em cultura**. CD-ROM. Bahia, 2005.
- OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999.
- OSTROM, Eleanor. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge University Press, 1990.
- PROCÓPIO, Marcos Luís. **Poder a análise organizacional: Rompendo os limites da racionalidade instrumental**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2003.
- RESUMO 1. APRESENTAÇÕES DO XII CISO – Encontro de Ciências Sociais. Pará. 18 a 20 de abril de 2005. SALA TEMA: Redes Sociais, Comunidade e Políticas Sociais. RODRIGUES, Cibele Maria Lima. **Redes Sociais - Um Aporte ao Estudo dos Movimentos Sociais**. 2005, mimeo.
- SCHÜTZ, Rosalvo. **Para além da legalidade: A importância pedagógica dos Movimentos Sociais Populares**. Ago. 2003. Disponível em: <<http://www.camp.org.br/texto26.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2006.

**SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. SEI.** Site institucional. Disponível em: <<http://www.sei.ba.gov.br>>. Acesso em: 16 ago. 2005.

## ANEXO A – Organograma da Rede Pintadas antes da Institucionalização

