



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO
MESTRADO EM GESTÃO SOCIAL, EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO LOCAL

**GESTÃO CONDOMINIAL EM HABITAÇÃO DE INTERESSE
SOCIAL: UMA EXPERIÊNCIA NO PROGRAMA MINHA CASA,
MINHA VIDA**

GABRIEL DRUMOND REIS

Belo Horizonte

2015



GESTÃO CONDOMINIAL EM HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL: UMA EXPERIÊNCIA NO PROGRAMA MINHA CASA, MINHA VIDA

Dissertação apresentada ao Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local, do Centro Universitário UNA, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Inovações sociais e desenvolvimento local

Linha de Pesquisa: Gestão social e desenvolvimento local

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Eloisa Helena Santos

Belo Horizonte

2015

R375g Reis, Gabriel Drumond
Gestão condominial em habitação de interesse social: uma experiência no Programa minha casa, minha vida. / Gabriel Drumond Reis. – 2015.

102f.

Orientadora: Profa. Dra. Eloisa Helena Santos
Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário UNA, 2015. Programa de Pós-graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local.
Inclui bibliografia.

1. Habitação popular. 2. Política pública. 3. Conjuntos habitacionais 4. Desenvolvimento social. I. Santos, Eloisa Helena. II. Centro Universitário UNA. III. Título.

CDU: 658.114.8

Ficha catalográfica desenvolvida pela Biblioteca UNA campus Guajajaras

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer, por todo o apoio e a aprendizado que recebi durante a realização desta dissertação.

Agradeço a Deus, em primeiro lugar.

Agradeço a Dra. Zélia Brandão, Ártur, Rastana e Ramal e ao Grupo Científico Ramatís pela ajuda e assistência.

Agradeço a minha esposa, Alessandra Mendes, por ser uma companheira amorosa e dedicada, que soube me apoiar em tudo que foi preciso para concluir este objetivo.

Agradeço a meus pais, Joel e Beatriz, pelo exemplo de vida e de dignidade.

Agradeço aos meus familiares e amigos pelo incentivo e paciência.

Agradeço aos amigos da Ângulo Social pela troca de experiências e apoio.

Agradeço a UNA e aos professores do Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local pela formação proporcionada.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pelo apoio e pela troca de experiências.

Agradeço a minha orientadora, professora Eloisa Helena, pela sua paciência e habilidade com que me orientou nesta dissertação e contribuiu para minha formação.

Agradeço a todos os participantes da pesquisa, aos representantes do poder público e aos gestores condominiais dos Conjuntos Residenciais implantados através do Programa Minha Casa Minha Vida, cujos desafios no exercício de seu trabalho me motivaram a desenvolver esta pesquisa.

RESUMO

A implantação de políticas públicas destinadas a enfrentar o elevado déficit habitacional no Brasil tem se ampliado nos anos recentes. Essa ampliação tem sido priorizada justamente entre os estratos populacionais de renda mais baixa, por meio de soluções residenciais em formato condominial, especialmente nas grandes cidades brasileiras, como Belo Horizonte. Dessa maneira, o sucesso das políticas de produção habitacional passa pela sustentabilidade das famílias nas moradias produzidas, o que implica exercer a gestão condominial de seu espaço. Sabe-se que existem procedimentos, técnicas e legislações específicas que orientam a forma dessa gestão condominial por meio do Trabalho Social (TS) que acompanha esse tipo de intervenção entre o público de mais baixa renda. Contudo, a experiência do pesquisador indica que, na prática, a capacitação oferecida por meio do TS não é capaz de abarcar toda a especificidade da gestão condominial. Este é o problema que deu origem a esta pesquisa, cujo objetivo é analisar a atuação de síndico e conselho consultivo em um condomínio implantado pelo Programa Minha Casa Minha Vida, no município de Belo Horizonte, para gerir o condomínio. A metodologia qualitativa, do tipo descritivo, envolveu uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo. As técnicas de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas e a observação participante. Primeiramente foram entrevistados os gestores públicos responsáveis pela implantação das Políticas de Habitação de Interesse Social no município de Belo Horizonte. Após análise das entrevistas e do material disponibilizado sobre os empreendimentos habitacionais desenvolvidos na cidade, foi selecionado um condomínio para se investigar a atuação de gestores condominiais no dia a dia do exercício da gestão condominial. Foram feitas entrevistas semiestruturadas e observação pelo pesquisador participante, bem como análise documental das atas e registros do condomínio. Como referencial teórico norteador do trabalho foi escolhida a abordagem ergológica, que permitiu um foco sobre o exercício da gestão condominial, permitindo, ao mesmo tempo, confrontá-la com o modelo de gestão condominial prescrito por meio da capacitação executada previamente pelo TS. Também foram utilizados os conceitos de gestão social, desenvolvimento local e território para análise dos dados pesquisados. Os resultados obtidos permitem sistematizar orientações aos Técnicos Sociais responsáveis pela capacitação do público beneficiário das Políticas de Habitação de Interesse Social. Especificamente, os resultados problematizam e permitem propor direcionamentos para uma ergogestão a ser desenvolvida por síndicos e demais gestores responsáveis pela realização da gestão condominial em condomínios residenciais.

Palavras Chave: Habitação de Interesse Social. Gestão Condominial. Ergogestão. Gestão Social. Desenvolvimento Local.

ABSTRACT

The implementation of public policies addressed to facing the high housing deficit in Brazil has increased in recent years. This expansion has been precisely prioritized among lower income population through residential condominium format solutions, especially in large cities such as Belo Horizonte. Thus, the success of housing production policies implies sustainability of households in the produced houses, implying condominium management of their spaces. It is known that there are procedures, techniques and specific laws that guide the way of managing these condominiums, through Social Workers (SW) that follow this type of intervention between lower income population. However, researcher's experience indicates that, in fact, training offered through the SW has not been able to cover the entire specificity of condominium management. This is the problem that gave rise to this study, conducted to analyze the performance of liquidator and the so called "subsíndicos" (consulting counsel) in a condo created by "Minha Casa Minha Vida" Program, in the city of Belo Horizonte, to accomplish this condominium management. The qualitative descriptive methodology, involved a literature search, with the theoretical review of issues related to the research object. First of all, semi-structured interviews were provided with public officials, responsible for implementation of Social Housing Policies in the city of Belo Horizonte. After analysing the interview reports and available material on housing projects developed in the city, a condo was selected for research activities of condominium managers in daily condominium practice. Semi-structured interviews were held and participant observation and documentary analysis of condominium documents and records were. As a guiding theoretical framework, ergologic approach was chosen, allowing a focus on the exercise of condominium management, while, confronting it to the pattern prescribed by training previously performed by Social Work. At the same time, concepts of social management, local development and territory were taken as to analyze the studied data. The results allow to systematize guidance given by Social Workers responsible for training the beneficiary public of Social Housing Policies. Specifically, the discussions allow to propose directions for an "ergogestion" being developed by managers and others, responsible for conducting the condominium management in residential communities.

Keywords: Social Housing. Condominium Management. "Ergogestion". Social management. Local Development.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CMH	Conselho Municipal de Habitação
COTS	Caderno de Orientação do Trabalho Técnico Social
FMHP	Fundo Municipal de Habitação Popular
GET	Grupo de Encontro de Trabalho
GP	Gestor Público
HIS	Habitação de Interesse Social
MGSEDL	Mestrado em Gestão Social Educação e Desenvolvimento Local
OPH	Orçamento Participativo da Habitação
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PBH	Prefeitura Municipal de Belo Horizonte
PLHIS	Plano Local de Habitação de Interesse Social
PMCMV	Programa Minha Casa Minha Vida
PMH	Política Municipal de Habitação
PTS	Projetos de Trabalho Social
SM	Salário Mínimo
SMHP	Sistema Municipal de Habitação Popular
TS	Trabalho Social
URBEL	Cia. Urbanizadora e de Habitação de Belo Horizonte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Metodologia da Pesquisa.....	17
1.2 REFERÊNCIAS	20
2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS A RESPEITO DA GESTÃO CONDOMINIAL E DO TRABALHO SOCIAL EM HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL	21
2.1 Introdução	22
2.2 Sobre a Perspectiva Ergológica	23
2.3 Gestão Social	32
2.4 Território e Desenvolvimento Local	35
2.5 Trabalho Social em Programas Habitacionais	40
2.6 Considerações finais.....	47
2.7 REFERÊNCIAS	50
3 RELATO DE PESQUISA: CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO SOCIAL E A CAPACITAÇÃO DE GESTORES CONDOMINIAIS EM UM CONDOMÍNIO IMPLANTADO POR INTERMÉDIO DO PMCMV	53
3.1 INTRODUÇÃO	54
3.2 Os Gestores Públicos e suas Percepções	61
3.3 Os Gestores Condominiais do Residencial Jasmim	73
3.4 A gestão do Residencial Jasmim do ponto de vista dos seus gestores ..	78
3.5 Conclusões	88
3.6 REFERÊNCIAS	94
4 PROPOSTA DE REALIZAÇÃO DE GRUPOS DE ENCONTRO DE TRABALHO: CAPACITAÇÃO MÚTUA DE GESTORES CONDOMINIAIS E TÉCNICOS SOCIAIS	91
4.1 Introdução	91
4.2 Contextualização e Referencial Metodológico	92
4.3 Propostas de Implantação do GET por meio de Seminários de Capacitação Mútua de Síndicos e profissionais responsáveis pela realização do TS.....	97
4.4 Considerações Finais.....	99
4.5 REFERÊNCIAS	101

1 INTRODUÇÃO

Desde as duas últimas décadas tem havido uma crescente preocupação do poder público com o déficit habitacional em todo o país. A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 são estabelecidos parâmetros para uma política urbana avançada, tendo destaque, entre outros princípios, o direito fundamental à moradia, inerente a todos os cidadãos.¹ A partir dessa Constituição, outro grande passo foi dado na implementação de uma política nacional do espaço urbano, a partir da publicação do Estatuto da Cidade (Lei Federal 10.257/2001).

Por intermédio da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PBH), uma série de políticas habitacionais têm sido implementadas especialmente no início da década de 1990, a partir da criação de instrumentos de gestão que favoreceram a participação popular como o Fundo Municipal de Habitação Popular (FMHP)², o Conselho Municipal de Habitação (CMH)³, a Política Municipal de Habitação (PMH)⁴ e o Orçamento Participativo da Habitação (OPH)⁵. Todas essas políticas constituem o Sistema Municipal de Habitação Popular (SMHP)⁶.

Segundo o balanço das políticas públicas direcionadas à moradia no Município de Belo Horizonte, de acordo com o Plano Local de Habitação de Interesse Social (PLHIS):

Avalia-se como um fator importante para a continuidade e consolidação das ações implementadas, a manutenção dos investimentos municipais na Política Municipal de Habitação observada desde a administração da Frente BH Popular [a partir de 1993], quando ocorreu uma significativa ampliação dos recursos aplicados nesta área, em relação a administrações anteriores. Este fator, aliado à ampliação crescente do volume de recursos federais

¹ Uma síntese das Políticas Habitacionais implantadas nas últimas décadas pelo Governo Federal pode ser consultada no capítulo 5 – “Caracterização do Contexto Institucional Municipal no Âmbito do Setor Urbano e Habitacional” do PLHIS de Belo Horizonte (BELO HORIZONTE, 2010).

² Criado em 1955 e regulamentado em 1993.

³ Instância participativa, criada em 1994 e responsável pela aplicação dos recursos do FMHP.

⁴ Criada em 1994.

⁵ Criado em 1995 como forma de ordenar o acesso à moradia, produzida com recursos do FMHP e de incluir, de forma participativa, o movimento organizado de luta pelo direito à moradia.

⁶ De acordo com a PBH: “O Sistema Municipal de Habitação Popular vigente foi criado na década de 90 do século passado. Ele representou um avanço na luta pela moradia popular em nossa cidade. Sua conquista foi fruto da pressão e mobilização dos movimentos sociais e populares de luta pela habitação e reforma urbana, em parceria com gestores públicos, técnicos, urbanistas e especialistas no assunto.” Disponível em www.pbh.gov.br. Acessado em 30 set. 2013.

captados pelo Município, principalmente a partir de 2005, representa um contexto muito favorável para a implementação da Política Municipal de Habitação (BELO HORIZONTE, 2010, p. 97).

A partir desse contexto positivo de criação e aplicação de políticas públicas direcionadas à questão habitacional, especialmente para a população de baixa renda, o PLHIS apresenta um balanço sobre a criação de Conjuntos Habitacionais e Loteamentos Públicos em Belo Horizonte:

Os Conjuntos Habitacionais e Loteamentos Públicos surgem em sua maioria a partir da década de 1980, observando-se uma concentração de novos assentamentos desta tipologia na década de 1990, período de ampliação da produção habitacional pública de iniciativa do Município na gestão da Frente BH Popular (Idem, p. 231).

A fim de dimensionar esse universo de Conjuntos Habitacionais destinados à habitação popular em Belo Horizonte, verifica-se que na cidade, segundo dados do PLHIS, até o ano de 2010 existiam 53 Conjuntos Habitacionais ou Loteamentos Públicos, compreendendo um total de 33.627 apartamentos.

Segundo dados do PLHIS em Belo Horizonte, desde 2007 até o ano de 2010, encontrava-se em fase de execução ou planejamento a produção de mais de 70 Conjuntos Habitacionais ou Projetos de Reassentamento, contemplando um total de 11.287 apartamentos, todos fruto de uma política que tem como foco a Habitação de Interesse Social (HIS). Parte desses projetos já foi entregue pela Administração Municipal. Esses dados não contemplam os projetos Habitacionais previstos pelo Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), para a denominada Faixa Um, famílias com renda familiar de até três salários mínimos (SM), que podem atingir números expressivos nos próximos anos, a se julgar pelas notícias veiculadas nos últimos meses a esse respeito.⁷

Atualmente, de acordo com os dados divulgados no 11º Balanço do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), edição publicada pelo Governo Federal em Dezembro de 2014, haviam sido contratados pelo PMCMV em todo o país 3,7 milhões de moradias, sendo 1,87 milhões já entregues até o final de 2014. O governo Federal estima em sete milhões o total de pessoas beneficiadas pelo

⁷ De acordo com informações do 11º Balanço do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Disponível em: <http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac/divulgacao-do-balanco>.

programa. De acordo com informações do site Contas Abertas, os recursos investidos pelo PAC 2 em habitação corresponderam a mais de 224 bilhões de reais, ou 57,7% do total de recursos investidos por esse programa até junho de 2013.⁸

Portanto, há de se observar que a ênfase na questão habitacional tem sido uma marca das políticas públicas atuais e um dilema a ser enfrentado no que diz respeito à sustentabilidade desses espaços após a entrega das moradias às respectivas famílias beneficiadas. Esse problema se agrava especialmente a partir da priorização de tipologias que se valem de soluções condominiais, especialmente verticalizadas, tendo por objetivo maximizar a utilização dos terrenos para abrigar um maior número de famílias.

O desenvolvimento de moradias com esse perfil gera condições específicas para a adaptação de seus moradores, uma vez que requer, por parte deles, uma gestão condominial do espaço, algo novo para a grande maioria do público beneficiado.

Como estratégia de ofertar um suporte a esse público, uma das especificidades das políticas de produção de novas moradias em Habitação de Interesse Social – HIS é a necessidade de se realizar o Trabalho Social com as famílias beneficiadas. Esse Trabalho Social é um dos requisitos exigidos pelas principais linhas de financiamento para a produção de moradias, estando presente dentro das políticas habitacionais do município de Belo Horizonte desde a década de 1990.

Alguns documentos servem de parâmetro para a definição do Trabalho Social (TS) com famílias beneficiadas por intervenções habitacionais, vinculadas a Políticas de Desenvolvimento Urbano. Entre os principais documentos norteadores do TS podem ser citados: Instrução Normativa N° 8, publicada pelo Ministério das Cidades em 26 de março de 2009 e seu Anexo I – “Instruções Específicas para Desenvolvimento de Trabalho Social em Intervenções de Provisão Habitacional”.

Essa Instrução normativa define o objetivo do TS como:

Viabilizar o exercício da participação cidadã e promover a melhoria de qualidade de vida das famílias beneficiadas pelo projeto, mediante trabalho educativo, que favoreça a organização da população, a educação sanitária e ambiental, a gestão comunitária e o

⁸ Disponível em: www.contasabertas.com.br. Acessado em: 29 de setembro de 2013.

desenvolvimento de ações que, de acordo com as necessidades das famílias, facilitem seu acesso ao trabalho e melhoria da renda familiar (BRASIL, 2009, p. 1).

Outro documento fundamental na compreensão do TS é o Caderno de Orientação do Trabalho Técnico Social (COTS), elaborado pela Caixa Econômica Federal para orientar a execução de trabalhos dessa natureza, vinculados a empreendimentos financiados pelo Governo Federal e operados pela instituição.

De modo semelhante, o COTS define o TS com as seguintes características:

Conjunto de ações que visam promover a autonomia, o protagonismo social e o desenvolvimento da população beneficiária, de forma a favorecer a sustentabilidade do empreendimento, mediante a abordagem dos seguintes temas: educação patrimonial, sanitária e ambiental, mobilização e organização comunitária e/ou condominial, capacitação profissional, geração de trabalho e renda (Caixa Econômica Federal, 2013, p. 60).

Entre as possibilidades de TS identificadas pelo COTS, há uma de especial destaque em termos de políticas públicas atuais, o Trabalho Social vinculado a Projetos Habitacionais. Essa modalidade de TS possui características próprias, que se relacionam ao acompanhamento das famílias em processo de reassentamento, de mudança para uma nova moradia, disponibilizada por meio de programas vinculados à Política de Habitação. O Anexo I – “Instruções Específicas para Desenvolvimento de Trabalho Social em Intervenções de Provisão Habitacional” define diretrizes para a execução do TS dentro das Políticas Habitacionais, que auxiliam a composição de um quadro geral das atribuições de projetos dessa natureza:

São diretrizes gerais para o trabalho social em habitação de interesse social:

- A cidadania, a defesa dos direitos sociais, em particular, o direito à moradia digna;
- A participação e organização da população em movimentos sociais e outras formas associativas;
- O território entendido como espaço de relações sociais e de disputas.
- O respeito às diferenças e diversidades.
- A capacitação daqueles que vivem nos territórios de intervenção (BRASIL, 2009, p. 70).

De acordo com essa mesma publicação, o TS é uma ação obrigatoriamente vinculada à política de produção de moradias populares.

Já a gestão condominial deverá abordar diversos aspectos fornecidos pelo COTS, segundo a definição prestada a título de orientação técnica. Ao tratar especificamente da gestão condominial o COTS indica algumas orientações para o desenvolvimento do TS, da seguinte forma:

Quando se tratar de empreendimentos contratados sob a forma de condomínio, deverão ser desenvolvidas ações de apoio à gestão condominial:

- capacitação do síndico, subsíndico e comissão fiscal em gestão condominial;
- orientações sobre administração financeira e cumprimento do Regimento Interno;
- estabelecimento das regras de convivência, com a discussão e validação do Regimento Interno, se for o caso, considerando as especificidades do empreendimento e interesses do grupo de beneficiários;
- alternativas para a solução de gestão do espaço comum com baixo custo, como revezamentos, organização por blocos (Caixa Econômica Federal, 2013, p. 24).

Dessa maneira, verifica-se que, no contexto da política habitacional, o TS tem como principal objetivo a preparação das famílias beneficiadas por programas dessa natureza para a vida em condomínio e para a apropriação adequada da moradia e dos espaços comuns proporcionados pelo condomínio. Assim, o TS tem, como um de seus objetivos, a preparação e capacitação dos beneficiários para a gestão condominial, com base em requisitos legais, de ordem geral, e em documentos específicos do condomínio, como a Convenção Condominial e seu Regimento Interno. Esses dois últimos são objeto especial de trabalho, pois definem as regras de convivência dentro da área do condomínio e estabelecem parâmetros para que a gestão comum ocorra.

Contudo, a experiência do pesquisador indica que, na prática, a capacitação oferecida por meio do TS aos moradores beneficiados por programas de HIS no município de Belo Horizonte não é capaz de abarcar toda a especificidade da gestão condominial necessária para a sustentabilidade do condomínio. Após o encerramento do TS desenvolvido em cada projeto, há indícios de que os síndicos precisam utilizar outros expedientes, distintos daqueles fornecidos por meio do amparo legal ou das recomendações técnicas e procedimentais disponibilizados pelo TS.

Alguns desses expedientes podem ser descritos, por exemplo, como a realização de assembleias ordinárias, o rito envolvido na prestação de contas mensais, a distinção e a compatibilização entre os usos privados e coletivos dentro do condomínio (estacionamentos, cercas, halls, escadas, jardins, quadras, salões comunitários, portões e telhados), a conservação do espaço físico e das relações de vizinhança. Entre diversos outros aspectos, pode-se observar uma tendência que oscila entre o autoritarismo da gestão do síndico (e subsíndicos) e a desorganização do condomínio. A gestão democrática, ou gestão social de condomínios de habitação popular é algo raro, revela a observação propiciada pela experiência profissional do pesquisador proponente deste trabalho.

Acredita-se que existe um desconhecimento, por parte dos técnicos envolvidos com o TS e dos gestores públicos responsáveis pela aplicação das políticas de HIS, do qual efetivo vem sendo o trabalho de preparação para a gestão condominial, conforme descrito acima, no caso do Município de Belo Horizonte.

Frente à situação de desconhecimento cabe, por um lado, conhecer a execução dessa política pública e, por outro, pensar em formatos de solução para as possíveis lacunas existentes entre o conhecimento repassado pelos técnicos sociais pela via do TS e a gestão condominial executada dentro dos condomínios.

Esta realidade constitui o problema que deu origem à pesquisa empreendida durante o mestrado em Gestão social, educação e desenvolvimento local, apresentada nessa dissertação. A questão central que se buscou responder é: Como se dá a gestão condominial por meio da qual os representantes legais do condomínio (síndico geral e conselho fiscal) administram um condomínio e qual a relação dessa gestão frente à capacitação oferecida por meio do Trabalho Social.

O objetivo geral a que se propôs essa pesquisa foi analisar a gestão condominial que o síndico e o conselho consultivo realizam em um condomínio implantado pelo PMCMV no município de Belo Horizonte, após o encerramento do Trabalho Social, tendo como foco o desenvolvimento de contribuição técnica na área da gestão social e com características de desenvolvimento local.

Como objetivos específicos, a pesquisa procurou:

- 1 Registrar hábitos, estratégias e formas de gestão, empregados por síndico e conselho consultivo no desenvolvimento de suas funções dentro do condomínio;
- 2 Comparar a gestão condominial registrada com a gestão condominial prescrita em manuais, na legislação e na percepção dos gestores públicos de Programas de HIS no município de Belo Horizonte;
- 3 Propor novas metodologias e formas de capacitação para a gestão condominial, filtradas a partir do processo de investigação realizado.

A pesquisa, assim delineada, se justifica por várias razões. Do ponto de vista da relevância social, ela se justifica porque a execução da política habitacional na cidade de Belo Horizonte e, de modo mais amplo, no próprio país, somente atinge seu objetivo se as unidades habitacionais entregues ao público beneficiário puderem ser usufruídas por ele em sua ampla potencialidade, melhorando sua qualidade de vida e permitindo o acesso a outros direitos garantidos pela Constituição Federal.

De modo específico, o direito à moradia é definido nos termos do artigo 6º da Constituição Federal:

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição (BRASIL, 2010. Grifo nosso).

Dessa maneira, a Constituição Federal estabelece a moradia como um direito social, equiparada à educação, à saúde, ao trabalho e ao lazer, entre outros. A Constituição Federal também define como uma atribuição do Estado (em seus diversos níveis) a implantação de programas para a produção de moradias, conforme define o Artigo 23º do inciso IX da Constituição Federal:

Art. 23. É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios:
(...)
IX - promover programas de construção de moradias e a melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico (BRASIL, 2010).

Portanto, a habitação é uma questão de Estado, um direito social a ser garantido a todos, o que fundamenta os investimentos recentes nesse tipo de política pública, especialmente por meio de programas como o Minha Casa Minha Vida (PMCMV).

Neste cenário, onde ocorrem investimentos públicos em número e quantias elevadas, de importância estratégica para desenvolvimento do país⁹, o TS, voltado para a preparação das famílias beneficiadas por esses programas, ganha especial destaque, como instrumento de atuação na garantia de direitos sociais.

Portanto, o projeto de pesquisa contribui para a afirmação e consolidação de direitos sociais, especificamente o da moradia, por meio da investigação da gestão condominial e da capacitação dos síndicos e subsíndicos para executá-la.

Do ponto de vista da área do conhecimento em que se insere, justifica-se a pesquisa uma vez que, de modo geral, as ações de TS ainda são pouco analisadas em termos de cumprimento de seus objetivos. Especificamente, em se tratando da gestão condominial (considerando essa uma variação do TS e da gestão social), há uma lacuna ainda maior, na literatura especializada, a respeito da análise das ações desenvolvidas e do trabalho real desenvolvido pelos gestores condominiais em sua prática cotidiana.

Do ponto de vista teórico sob o qual a pesquisa foi conduzida, há duas lacunas no conhecimento sobre a gestão condominial dentro de programas de HIS e de ações de TS. De um lado, em primeiro lugar, há pouca sistematização sobre as formas de capacitação para a gestão condominial a serem oferecidas no processo de preparação das famílias a serem beneficiadas pelos programas habitacionais. As cartilhas e manuais técnicos consultados, como o COTS e a Instrução Normativa nº 21 do Ministério das Cidades, deixam claros os objetivos, sem, contudo, especificar formas para se atingi-los.

Nesse sentido, a pesquisa se propõe a realizar uma análise específica com os gestores de um condomínio residencial e com gestores públicos, responsáveis pela execução de TS junto a beneficiários da política habitacional. Um dos pontos

⁹ Conferir informações disponibilizadas no site www.contasabertas.com.br a respeito do PAC e PMCMV. Acessado em 29 de setembro de 2013.

pesquisados foi identificar o tipo de capacitação oferecida e as expectativas da administração municipal quanto a essa capacitação.

A segunda lacuna, sobre a qual a pesquisa se debruça, consiste na compreensão da distância entre a prescrição do modelo de gestão condominial apresentado pelo TS e a gestão realizada pelos síndicos e subsíndicos, exercida em seu cotidiano.

A trajetória profissional do pesquisador é especialmente influenciada por todos os assuntos relacionados a esta pesquisa, uma vez que trabalha com programas de Habitação de Interesse Social (HIS), desenvolvendo Projetos de Trabalho Social (PTS), com foco na capacitação de famílias para a gestão condominial, em diversos municípios, entre eles Belo Horizonte. Portanto, o pesquisador faz parte do conjunto pesquisado.

O projeto de pesquisa torna-se ainda relevante, por se adequar aos eixos de formação do Mestrado, com implicação na geração de conhecimento sobre processos de gestão social e relativos ao desenvolvimento local.

É importante destacar que a gestão condominial em empreendimentos construídos por meio de programas de HIS também é uma forma de gestão social dos espaços e comunidades. Além disso, por se tratar de intervenções em casos concretos, localmente definidos dentro do objeto de pesquisa e no produto técnico, há um compromisso direto da pesquisa em contribuir com o desenvolvimento local.

1.1 Metodologia da Pesquisa

A metodologia de pesquisa é guiada pela abordagem qualitativa. No primeiro momento, foi realizada uma revisão bibliográfica, abordando os principais conceitos que compuseram o referencial teórico da pesquisa. A revisão bibliográfica foi, desta maneira, a primeira etapa.

A etapa seguinte correspondeu à realização da pesquisa de campo a partir de entrevistas semiestruturadas com o público selecionado. O foco da pesquisa foi a implantação de empreendimentos de Habitação de Interesse Social (HIS) no

município de Belo Horizonte, especialmente por meio do Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV).

Os sujeitos da pesquisa foram separados em dois grupos. O primeiro, dos gestores públicos, de quem se buscou conhecer a política de HIS executada no município, a experiência do PMCMV na cidade e a forma de realização do TS com as famílias beneficiadas por esse programa. Após a realização e análise preliminar dessas entrevistas, foi feita a seleção do condomínio a pesquisar. O empreendimento escolhido foi considerado uma experiência de sucesso pelos gestores entrevistados. Assim, foram abordados, no segundo momento da pesquisa de campo, os gestores condominiais desse empreendimento. Os gestores escolhidos foram o síndico geral do empreendimento e o presidente do conselho consultivo do residencial, que são as pessoas responsáveis diretamente pela administração do condomínio. Essa etapa contou com a observação participante do pesquisador.

Após as entrevistas realizadas, foi feita uma análise do material coletado, mediante a metodologia de análise de conteúdo. De acordo com a perspectiva apontada por Bardin (1977), foi tomado um enfoque, simultaneamente qualitativo (a respeito do sentido que os entrevistados expressavam em seus depoimentos em relação a determinado assunto) e quantitativo (a respeito da contabilização das ocorrências semelhantes ou divergentes entre as entrevistas).

A análise das entrevistas foi feita a partir das categorias teóricas discutidas na revisão bibliográfica, comparando as perspectivas dos gestores públicos e gestores condominiais.

Como conclusão da dissertação foi construída uma contribuição técnica, com a proposta de aprimorar o TS realizado para a preparação de gestores condominiais exercerem suas atividades nos programas de HIS em implantação.

Dentro dessa perspectiva, deve ser registrado que o pesquisador guarda proximidade profissional com o tema da pesquisa, pois trabalha com a implantação de TS em programas de HIS. Assim, esta proximidade não é isenta de contradições e desafios, para os quais se buscou contornar a partir de escolhas metodológicas apropriadas e da própria análise da relação pesquisador-pesquisado, ao longo do

desenvolvimento da pesquisa e durante a redação da dissertação. Esses procedimentos, se não anulam o risco de o trabalho incorrer em “vícios de pesquisa”, permitem, ao menos, que se mantenha a coerência científica ao se assumir e analisar o conflito de posições procurando uma aproximação com a objetividade.

A dissertação está distribuída em capítulos. O primeiro trata da introdução, composta de tema, problema, questão central, objetivos, justificativa e metodologia.

O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa e a análise dos dados empíricos.

O terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa propriamente dita, discutidos à luz da abordagem teórica utilizada.

No quarto e último capítulo, é apresentado o produto técnico, resultado da pesquisa e parte integrante da dissertação, trazendo contribuições para a forma de capacitação para a gestão condominial por meio do TS. Finalmente são apresentadas as considerações finais da dissertação.

À exceção da introdução, os demais capítulos são apresentados em forma de artigos para atender à resolução do Mestrado em Gestão social, educação e desenvolvimento local.

O projeto de pesquisa que originou esta pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário UNA e somente após sua aprovação foi iniciada a pesquisa de campo.

Em anexo, seguem-se os documentos apresentados, lidos e assinados por cada um dos sujeitos da pesquisa, expressando a concordância deles em colaborar, conforme as orientações do Conselho Nacional de Saúde, através da Resolução Nº 466, de 12 de Dezembro de 2012. Estes documentos foram apresentados aos gestores públicos e gestores condominiais entrevistados durante a pesquisa: Termo de Autorização de uso de imagem e depoimentos (Anexo D), Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo E) e Autorização para a Coleta de Dados (anexo F).

1.2 REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Edições 70. 1977.

BELO HORIZONTE. **Plano Local de Habitação de Interesse Social- PLHIS**. Belo Horizonte. 2010

BRASIL. Ministério das Cidades. **Instrução Normativa nº 8**. 2010

BRASIL. Ministério das Cidades. **Instrução Normativa nº 8. Anexo 1** – Trabalho Social em Habitação. 2010

BRASIL. **Constituição Federal**, Redação dada pela Emenda Constitucional nº 64. 2010

Caixa Econômica Federal. **Caderno de Orientação Técnico Social – COTS**. Brasília. 2013

2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS A RESPEITO DA GESTÃO CONDOMINIAL E DO TRABALHO SOCIAL EM HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL

Gabriel Drumond Reis¹⁰

Eloisa Helena Santos¹¹

RESUMO

O presente artigo é fruto de uma revisão bibliográfica que busca apresentar a abordagem ergológica e os conceitos de gestão social, território e desenvolvimento local, à luz dos quais focaliza-se o tema do Trabalho Social (TS) e a capacitação para a gestão condominial. Fazem parte dessa articulação as premissas legais e técnicas do TS. Tendo em vista a necessidade de se compreender o fazer cotidiano da gestão condominial e, conseqüentemente, de se aproximar da atividade de síndicos e do conselho fiscal, a ergologia é particularmente eficaz ao fornecer um arcabouço conceitual-metodológico que lança luz sobre a atividade empreendida pelo sujeito. É justamente essa possibilidade de compreender a atividade de síndicos e subsíndicos que se busca trabalhar neste artigo, utilizando-se as noções que circunscrevem o conceito ergológico de atividade: normas antecedentes, debate de normas, renormalização, dramática do uso de si, distinção entre trabalho prescrito e trabalho real e a ergogestão. Procura-se, também, correlacionar a gestão condominial, a gestão social e o desenvolvimento do território local, como parte de princípios democráticos e transformadores.

Palavras chave: Ergologia. Trabalho Social. Gestão Social. Desenvolvimento Local. Habitação de Interesse Social. Ergogestão.

ABSTRACT

This article is based on a review that aims to presenting the ergologic approach and the concepts of social management, territory and local development focused on the theme of social work and training for condominium management. Legal and technical assumptions of social work are part of that joint. Considering the need of understanding condominium management daily tasks and, therefore, to approach manager's activity and counsel board, ergology is particularly effective in order to provide a conceptual and methodological framework that sheds light on the activity undertaken by the subject. It is precisely this ability to understand managers and counsel's activity that we seeks to work in this article, by using notions involving the ergologic concept of activity: history standards, debate rules, renormalization, dramatic use of himself and the distinction between prescribed and real work. It is also desired to correlate condominium management with social management and development of local territory, as part of democratic and transforming principles.

¹⁰ Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local.

¹¹ Professora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local do Centro Universitário UNA

Keywords: Ergology, Social Work, Social Management, Local Development and Social Housing.

2.1 Introdução

Este artigo é fruto de uma pesquisa intitulada *Gestão condominial em habitação de interesse social: uma experiência no Programa Minha Casa, Minha Vida*. Ela se originou na busca por compreender a forma de gestão condominial empreendida pelos representantes legais do condomínio e sua relação com as ações de capacitação oferecidas pelo poder público por meio do Trabalho Social (TS). Assim, o objetivo da pesquisa é analisar a gestão condominial que o síndico e o conselho consultivo realizam em um condomínio implantado pelo Programa Minha Casa, Minha Vida no município de Belo Horizonte, após o encerramento do TS.

O presente artigo apresenta uma revisão bibliográfica que busca articular a abordagem ergológica e os conceitos de gestão social, território e desenvolvimento local à luz dos quais focaliza-se o tema do TS e a capacitação para a gestão condominial.

Entre as principais referências teóricas possíveis para se utilizar na abordagem do tema, foi feita a escolha pela perspectiva ergológica. Assim, a ergologia se mostrou particularmente apropriada para responder ao objetivo da pesquisa, ao permitir colocar em cena a atividade empreendida pelos sujeitos envolvidos com a gestão condominial. As noções de normas antecedentes, debate de normas, renormalização, dramática do uso de si e a distinção entre trabalho prescrito e trabalho real foram chamados para explicitar o conceito ergológico de atividade. Ao realizar a análise dos dados empíricos da pesquisa chegou-se ao conceito de ergogestão, que se articulou ao conceito de gestão social, de território e de desenvolvimento local.

Finalmente, o artigo remete à discussão do TS em programas habitacionais já que se trata de procedimento fundamental para o desenvolvimento da política implantada nacionalmente, de produção habitacional voltada para a população de baixa renda,

no caso específico desta pesquisa, focalizou o Programa Minha Casa, Minha Vida, implantado pelo Governo Federal.

A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica que buscou na literatura especializada o que se discute sobre capacitação para gestão condominial de assentados em conjuntos habitacionais populares, articulando esta discussão com os conceitos da ergologia, a gestão social, o território e desenvolvimento local.

2.2 Sobre a Perspectiva Ergológica

A Ergologia surge como disciplina do pensamento, na França, a partir do esforço de intelectuais engajados em conhecer, em sua complexidade, a atividade de trabalho. A figura chave na formulação dessa abordagem é o filósofo francês Yves Schwartz.

Em seu artigo “A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes” (SCHWARTZ, 2000) o autor descreve o desenvolvimento histórico da ergologia, desde o início envolvida com a discussão sobre como o saber acadêmico pode conhecer o trabalho; em termos ergológicos, como o saber encontra o trabalho e sobre que condições o faz. E no seu contrário, como o trabalhador, por meio do conhecimento prático, pode dialogar com o saber acadêmico?

A partir de 1980, surge uma oportunidade fecunda de aliar as indagações filosóficas a respeito do trabalho e dos trabalhadores com a proposta de fazer dialogar os saberes acadêmicos com o universo dos saberes de trabalhadores sem trajetória regular de ensino. Nesse contexto, Schwartz e outros pesquisadores franceses (Bernard Vuillon e Daniel Faïta) inspirados pela obra de Ivar Oddone, lançaram mão destinada a explorar as possibilidades de encontro entre os saberes acadêmicos e os saberes práticos de trabalhadores, por meio de um estágio de nível superior intitulado Análise Pluridisciplinar de Situações de Trabalho (APST).

Segundo Cunha (2010), o APST foi uma experiência coletiva de formação continuada de 15 assalariados franceses, em um estágio de 160 horas vinculado ao *Centre d'Epistemologie et d'Ergologie Comparative* (CEPERC) da Universidade de

Provence (França), criado entre 1983-84. Ela deu origem ao Departamento de Ergologia nessa mesma universidade, em 1997.

O desenvolvimento dessa experiência de formação, que envolvia a articulação entre a academia e os saberes dos trabalhadores, foi fundamental para o desenvolvimento da ergologia e para sua institucionalização, ganhando, cada vez mais, reconhecimento no âmbito da academia, com desdobramentos no Brasil..

A experiência de formação de trabalhadores sem formação acadêmica e o contato de saberes acadêmicos dos professores com a experiência do trabalho concreto desses trabalhadores foi um encontro fundador, cujas reflexões foram relatadas na obra coletiva *L'Homme Producteur* (1985, sem tradução para o português).

Essa experiência do APST foi determinante para definir alguns dos aspectos fundamentais da Ergologia, que se mantiveram até a atualidade, como a abordagem pluridisciplinar sobre o trabalho, a necessidade de reconhecer e valorizar os saberes dos trabalhadores e, principalmente, de reconhecer, em sua amplitude de significados, a atividade de trabalho.

O desenvolvimento da ergologia comprometida com análises pluridisciplinares é tributária de, pelo menos, três grandes contribuições. A primeira é a já mencionada obra de Ivar Oddone, que tratava da introdução de um espaço de pesquisa e de formação de pesquisadores e de trabalhadores chamado Comunidade Científica Ampliada.

Schwartz (2000) reconhece, na obra de Ivar Oddone, a inspiração para o desenvolvimento de novas ideias sobre o conhecimento e o mundo do trabalho. É a partir da obra de Oddone, especificamente de seu conceito de “comunidade científica ampliada”, que houve a abertura para uma compreensão de que o saber vivo dos trabalhadores envolvidos na sua atividade de trabalho, não pode ser totalmente compreendido pelos saberes provenientes da academia, pela ciência formal. Há, no saber do trabalhador, uma “competência profissional ampliada”, não se reduzindo a sua parte técnica, “pois está ligada a todo um patrimônio de experiências coletivas, animadas em seu interior pela consciência de classe” (Schwartz, 2000, p. 39). Era, pois, preciso incluir esse patrimônio de saberes na

perspectiva da ciência, confrontando os dois tipos de saberes em um panorama de emancipação dos trabalhadores. Assim foram desenvolvidos os encontros entre operários, sindicalistas, cientistas e professores em Turim, Itália, a partir da década de 1960, a partir do pressuposto de incluir e valorizar o protagonismo dos trabalhadores no pensar o trabalho e as relações de trabalho. Eram as comunidades científicas ampliadas.

Ao se avançar no desenvolvimento da perspectiva ergológica, algumas limitações do conceito de comunidade científica ampliada foram se evidenciando. Em si, o próprio termo “científico” indica uma hierarquia de valores, onde, em última instância, o saber dos trabalhadores se submete ao saber formal. Além disso, essa experiência foi profundamente marcada pela perspectiva da mudança social, a partir do fortalecimento da consciência de classe dos operários fabris. Em decorrência dessas limitações, a ergologia proporá, mais tarde, o Dispositivo Dinâmico a Três Polos, fundamental para o desenvolvimento da ergologia e das propostas de ergogestão, discutidas mais adiante.

Uma segunda contribuição importante para a ergologia vem da ergonomia de Alain Wisner.

A Ergonomia nasce na Inglaterra, em 1947, com a contribuição de três cientistas e suas equipes de diferentes áreas (engenharia, fisiologia e psicologia experimental), que resolvem publicar o resultado da combinação de suas pesquisas durante a Segunda Guerra, a serviço da Defesa Nacional Britânica.

Durante a década de 1950 aparecem os primeiros estudos de ergonomia em território francês. Wisner (2004) salienta a distinção que as pesquisas ergonômicas tiveram na França, em oposição aos países de língua inglesa:

O objetivo da ergonomia da Grã Bretanha era adaptar a máquina ao homem, na França o de adaptar o trabalho ao homem, se opondo, dessa forma, completamente, à adaptação do Homem à sua profissão, conceito dominante à época. (WISNER, 2004, p.30)

A ergonomia se desenvolve, tal como a ergologia posteriormente, com contribuições de disciplinas diversas, que se debruçam sobre o campo de estudo do homem e sua condição de trabalho. Alain Wisner, principal figura no desenvolvimento da

ergonomia francesa trouxe, como grande inovação dessa disciplina, a pesquisa empírica sobre a análise das condições de trabalho em ambientes industriais, onde, juntamente com sua equipe, pôde identificar a distância existente entre as tarefas prescritas para o trabalhador executar a sua tarefa e o trabalho que *de fato* ele executa.

Essa distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, identificada pela ergonomia, é algo inerente ao homem e está relacionada à sua capacidade, ou necessidade, de preencher as lacunas entre as normas (sejam elas externas ou internas) e o momento real da atividade. De acordo com Trinquet (2010):

A distância entre o prescrito e o real sempre existiu, desde o começo da hominização, desde o aparecimento do homo habilis em direção ao homo faber (homem fabricante). As transgressões resultantes daí e algumas renormalizações dessas transgressões explicam uma parte significativa da evolução constante da atividade humana. (TRINQUET, 2010, p. 96)

Novamente, Trinquet elabora uma visão clara sobre esse argumento:

Essa capacidade, que somente os humanos possuem, permite-lhes usar de si mesmos como lhes convém. É uma liberdade – que é perceptível por todo o mundo –, muito limitada pelas coerções inevitáveis, mas nunca há somente uma única melhor maneira de fazer as coisas. Pois, sempre há escolhas, por mais ínfimas que elas sejam. É isso que diferencia os seres humanos dos robôs, estes fazem sempre igual e tal como foram programados. Um robô não tem estado de alma, enquanto que um humano sempre hesita porque é consciente e pode escolher, adaptar-se, atualizar e, portanto, inovar. Essa particularidade humana está no cerne de um conceito ontológico e antropológico maior, embora ele ainda não seja levado muito em consideração pela comunidade científica. (TRINQUET, 2010, p. 97)

O distanciamento entre o prescrito e o realizado é, antes, uma condição inerente à imprevisibilidade de qualquer ato ou ação humana, uma vez que o homem sempre exerce sua subjetividade ao executar algo que é prescrito pelo outro.

Na realidade, o que caracteriza a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado é o fato de o trabalho ser, por definição, imprevisível, isso quer dizer que ele não é e não pode ser previsto. Tanto do ponto de vista da experiência quanto da teoria, a única certeza confiável é que sempre existirá uma distância entre o trabalho prescrito e o praticado, por mínima que seja (TRINQUET, 2010, p. 98).

A terceira grande influência no desenvolvimento da ergologia vem da obra do filósofo francês Georges Canguilhem e sua filosofia das normas.

Canguilhem (1947) centra sua especulação sobre o homem e seu meio de vida. Para ele, o homem é o ser da norma. O que caracteriza o homem é sua capacidade de criar e transgredir normas. Durrive, ao se referir às ideias do filósofo, lembra que uma norma é:

expressão daquilo que uma instância avalia como devendo ser. Esta instância pode ser exterior ao indivíduo: são as normas exógenas, aquilo que exigimos de cada um, aquilo que procuramos lhe impor. Mas esta instância pode ser também o próprio indivíduo, porque cada um tende a definir suas próprias normas para agir, cada um tenta estar na origem das exigências que o governam (normas endógenas). Ninguém se conforma com a imposição do meio, como se fosse um conteúdo ajustado ao que apenas lhe cabe melhorar. O homem não se deixa totalmente comandar de fora (DURRIVE, 2011, p. 49).

A norma é algo necessário, traz previsibilidade a um mundo, sobre muitos modos, imprevisível. Contudo, a relação do homem com as normas é permeada por conflitos. Se a norma é uma tentativa de antecipação ao meio, ao mesmo tempo, há uma tentativa inerente ao indivíduo de ser seu próprio centro. “Todo homem quer ser sujeito de suas normas” (CANGUILHEM, 1947 *apud* DURRIVE, 2011, p. 49).

É, para Canguilhem, no debate entre a norma e a subjetividade do sujeito que se expressa a singularidade do ser. As normas são uma necessidade do ser humano diante da vida. Contudo, o meio é sempre mais ou menos imprevisível, infiel, exigindo permanentemente um posicionamento do sujeito. Nesse posicionamento, o indivíduo realiza um debate com as normas antecedentes e se posiciona, sempre. Esse posicionamento do sujeito pode ser uma transgressão das normas antecedentes, o que resulta em uma renormalização.

Segundo Durrive e Schwartz (2008):

A norma exprime o que uma instância avalia como devendo ser: segundo o caso, um ideal, uma regra, um objectivo, um modelo. (...) Para trabalhar, o ser humano tem necessidade de normas antecedentes (manuais e notas técnicas, regras de gestão, organizacionais, prescrições e instruções, procedimentos, etc.) que, ao mesmo tempo, o constroem e lhe permitem desenvolver uma actividade singular por renormalizações sucessivas. (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, p. 26)

Contudo, como nos lembra a ergologia, há momentos em que não existem normas externas que orientem a ação. Nesses casos, identificados como um “vazio de normas”, o indivíduo procura criar normas internas para poder agir. Assim, o sujeito está sempre envolvido na produção de novos saberes, seja para suprir o vazio de normas, seja pela necessidade de renormalização.

A ergologia desenvolve sua perspectiva a partir do reconhecimento de que a atividade de trabalho exige do sujeito um debate de normas, que se mostra irreduzível às abordagens conceituais, tributárias do saber formal.

O que se passa no espaço do trabalho real – a atividade -- é, sob o ponto de vista da ergologia, um acontecimento único. A dimensão humana, em suas inúmeras possibilidades e contradições, não pode ser reduzida a uma prática absolutamente fiel a regras e prescrições, no momento da execução de qualquer trabalho. Dessa maneira, o ser humano procura sempre adaptar-se frente a qualquer prescrição legal, moral, hierárquica ou consensual (SCHWARTZ, 2010).

Essa condição de adaptação do humano ao executar qualquer tipo de trabalho é um dos pressupostos de onde parte a investigação ergológica. Em outras palavras:

Trata-se de focalizar o trabalho concreto através do espaço que constitui a diferença entre trabalho prescrito e trabalho real, espaço que coloca em cena não só os saberes mobilizados na produção mas, também, a relação singular que cada trabalhador estabelece com estes saberes e, logo, a sua subjetividade (SANTOS, 1997, p. 14).

Uma das ideias mais importantes para a pesquisa aqui desenvolvida é a distinção entre *trabalho* e *atividade de trabalho*. De acordo com a ergologia, o trabalho é ação prevista e prescrita, indicando mais o resultado, o produto da ação que se realiza. Por sua vez, o conceito de *atividade de trabalho*, compreende o movimento subjetivo pelo qual o sujeito confronta as suas exigências próprias para executar seu trabalho com as regras e prescrições produzidas por outros. Instaura-se um debate de normas que o leva a fazer escolhas.

Nesta linha de pensamento, há um pressuposto que orienta esta pesquisa ao se considerar como primordial o conceito de atividade como ação subjetivamente empregada por um sujeito. Conforme colocado por Trinquet,:

A atividade é tomada no sentido de atividade interior. É o que se passa na mente e no corpo da pessoa no trabalho, em diálogo com ela mesma, com o seu meio e com os "outros". Embora essa seja uma ideia abstrata, é muito fecunda e eficaz. Definitivamente, é o que faz com que o trabalho possa se realizar e, de fato, se realiza (TRINQUET, 2010, p.96).

A partir da identificação da complexidade existente na atividade, na distância existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real, percebe-se que essa distância somente pode ser preenchida por aqueles que, de fato, realizam a atividade (Trinquet, 2010).

Ainda, segundo Trinquet (2010), o trabalho, e tudo o que ele permeia, não podem ser compreendidos de modo completo apenas de seu exterior. É preciso, portanto, envolver aqueles sujeitos que executam o trabalho real, quando se colocam em atividade, para se compreender e intervir nessa realidade.

Contudo, essa intervenção dos envolvidos no trabalho deve levar em conta que a atividade não pode ser totalmente antecipável, sendo, portanto, impossível cercar, por meio das normas, todas suas variáveis e possibilidades.

Em defesa de um modo de gerir que leve em conta os princípios trabalhados pela ergologia, Rocha e Santos (2012) destacam que:

A gestão da atividade, sob a abordagem ergológica, incorpora a problematização resultante da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. [...] Para enfrentar essa distância o trabalhador realiza um debate de normas antecedentes, nas quais estão contidas as prescrições, e o real de sua atividade. (ROCHA; SANTOS, 2012, p.80)

Como foi destacado acima, é necessário reconhecer que o ser humano, ao exercer a sua atividade de trabalho, desenvolve um conhecimento próprio, que diz respeito a como executar a tarefa a que se propõe, de modo a obter melhores resultados ou evitar um maior esforço ou dano. Esse saber construído a partir da atividade é registrado na mente, no gesto adaptado, nos músculos e na postura de quem o executa, e é muito difícil para alguém expressá-lo em palavras. A ergologia o

denomina *saber investido*, que é vinculado à experiência de quem o executa. Dessa condição de saber que resiste à fala e à escrita, decorre seu status inferior ao outro tipo de conhecimento, conceitual, que nossa sociedade aprimorou ao longo dos séculos, o saber acadêmico, o saber formal. Esse outro saber, que a ergologia intitula saber constituído, é, por definição, geral, generalizável, reproduzido em diferentes tempos, condições e espaços. Ou seja, o saber conceitual / acadêmico é universalizável, pois se situa fora de qualquer atividade específica. Em contraposição, o saber investido é um saber pessoal, pois diz respeito a um sujeito, em uma situação concreta (definida no tempo e no espaço) de trabalho. Portanto, como bem expressa Trinquet (2010), há uma batalha pelo conhecimento em nossa sociedade, uma “batalha do saber investido”, onde cumpre reconhecer este tipo de saber como fundamental na realização do trabalho e na atividade do trabalhador.

Para tomar parte nessa “batalha”, a partir da abordagem ergológica, é necessário reconhecer como válidas as principais definições apresentadas, em especial a irreduzibilidade do momento da atividade, a distinção entre saber investido e saber constituído, entre trabalho prescrito e trabalho real, o debate de normas e a renormalização efetuados pelo trabalhador no momento da atividade.

Reconhecer a complexidade existente na atividade e pensar em um modelo de gestão do trabalho que seja pautado nesse reconhecimento é um dos desenvolvimentos da ergologia. Para isto foi desenvolvido o conceito de ergogestão.

Compreende-se que o processo de gestão do trabalho guarda em si um conflito. Pois, se toda atividade é, em si, um acontecimento único, onde o trabalhador opera internamente um debate de normas, no qual ele renormaliza, modificando e adaptando a norma a si e à sua atividade, existe um “conflito” potencial ou real entre trabalhar e gerir. Pois gerir é normatizar o trabalho de outros. “Um gestor, atualmente, tem por obrigação normatizar. Isso significa que ele tem normas em sua maneira de organizar o trabalho e de organizá-lo no seio de um coletivo” (TRINQUET, 2010, p. 110). E isso é o esperado de um gestor, pois, “caso contrário, não haveria vida coletiva possível, não haveria nenhuma eficácia possível” (idem, p. 110).

Frente a essa contradição de gerir o trabalho do outro, a ergogestão trata de reconhecer que, mesmo necessárias, é preciso compreender que as normas são seguidas somente até certo ponto. É preciso reconhecer a impossibilidade de o trabalhador operar integralmente a partir de normas antecedentes, já que é impossível normatizar tudo. Assim, uma gestão que leve em conta essa premissa ergológica deve ser capaz de compreender os limites de seu caráter normatizador e incorporar o imperativo ético e epistemológico de considerar o saber e os valores dos trabalhadores no processo decisório que compõe a sua atividade.

A ergogestão traz como princípio a incorporação do Dispositivo Dinâmico a Três Polos (DD3P). Por esse instrumento, há três polos que se interagem.

1. O Polo do saber constituído, ou seja, formal, acadêmico. Ele diz respeito à necessidade de normalização externa sobre a atividade. É o polo do registro, da formalidade, da erudição. O polo de todas as atividades que se encontram externas à atividade de trabalho, mas que impõe a ela suas condições.
2. O Polo do saber investido, do saber informal, do saber do trabalhador, criado e mobilizado por meio de sua atividade. É o polo do saber da atividade, que não se expressa em palavras.
3. O terceiro polo é o encontro, o diálogo entre os dois polos anteriores, com base em um pressuposto ético e epistemológico, que reconhece a importância e o lugar dos dois polos anteriores. Neste terceiro polo ocorre o diálogo entre o polo dos saberes constituídos e o polo dos saberes investidos, o que permite conhecer o trabalho para transformá-lo.

Por se configurar em uma abordagem, ao invés de se colocar como mais uma disciplina epistêmica, a ergologia permite aglutinar e articular saberes de diversas áreas de conhecimento, posicionando-se como um espaço integrador de saberes, que focaliza a atividade de trabalho. Daí seu caráter transdisciplinar, que absorve e dialoga com saberes de diversas ordens, tendo como fio condutor a análise das situações de trabalho.

Ao empregar a metodologia do Dispositivo Dinâmico a Três Polos a ergologia realiza a transdisciplinaridade, que também deve ser incorporada nas iniciativas de ergogestão.

A abordagem ergológica oferece, portanto, um quadro apropriado para integrar aportes das diversas disciplinas que tratam do trabalho e desenvolver uma abordagem transdisciplinar à condição que recupere o trabalho em toda sua complexidade no momento mesmo de sua realização como matéria para o diálogo entre as disciplinas (CUNHA, 2010, p. 2).

2.3 Gestão Social

A partir das últimas décadas do século XX, críticas ao modelo gerencial, taylorista-fordista, vigente na maior parte das organizações foram se generalizando. Havia, para um número crescente de pesquisadores e ativistas, um esgotamento desse modelo de gestão (TENORIO; CANÇADO; PEREIRA, 2011), o que implicava na formulação de alternativas de gestão, que escapassem de um modelo social hegemônico, que relegava um papel secundário aos interesses da sociedade, para privilégio do capital.

Dessa maneira as experiências de gestão contra-hegemônicas começam a ser articuladas, incorporando uma dimensão, se não desprezada, pelo menos secundária, nos modelos de gestão vigentes: o social. Surge assim, a discussão em torno de modelos gerenciais que privilegiem uma denominada “gestão social”. Tenório; Cançado; Pereira (TENORIO; CANÇADO; PEREIRA, 2011) foi o primeiro autor a publicar artigos e pesquisas sobre o tema da Gestão Social no Brasil, ainda na década de 1990. Cabe salientar que, segundo esse autor, já houve outras experiências de gestão, que foram chamadas de gestão social, mas tiveram uma amplitude limitada e, fato a ser sublinhado, não se pode afirmar que a discussão atual sobre a gestão social seja um resgate de tais experimentos¹².

Ainda hoje existem imprecisões e ambiguidades na discussão a respeito do conceito de Gestão Social. De fato, existem diferentes abordagens a respeito do tema, que

¹² Segundo Tenorio; Cançado; Pereira (2011): “O primeiro contato de Tenório com o termo foi em um texto de Giorgio Rovida (1985) que trata de experiências autogestionárias na guerra civil espanhola (TENÓRIO, 2011). No referido texto, gestão social aparece com o significado de democracia proletária de caráter local (ROVIDA, 1985). Porém, o termo também é usado para descrever a gestão do Sovkhoz5 (fazendas coletivas na União Soviética comunista)”. (TENORIO; CANÇADO; PEREIRA, 2011, p. 683)

expressam um caráter variado de definições sobre o que vem a ser uma Gestão Social. O próprio texto de Tenorio; Cançado; Pereira (2011) indica que “o campo da gestão social vem sendo delineado por diferentes autores nos últimos anos” (p. 696). Em um trabalho de importante investigação sobre o panorama das contribuições de diferentes autores, Marilene Maia (2005) aponta para um panorama das convergências e divergências que permeiam esse conceito.

Entre as convergências encontradas pela autora, há a síntese de alguns aspectos que permeiam o campo da gestão social e que se relacionam com a abordagem desenvolvida neste artigo.

- No campo dos valores, a autora identifica como ponto comum os princípios da democracia e da cidadania, que são norteadores das concepções de gestão social analisadas.
- No campo dos propósitos, há a caracterização de dois grupos. Sendo um que discute e propõe estratégias de uma “gestão do social” e outro que desenvolve um modelo de “gestão social” propriamente dito. O primeiro grupo aborda as políticas públicas ou políticas sociais a partir de uma perspectiva instrumental, com base em um modelo de gestão convencional, não contestando as bases da produção das desigualdades em nossa sociedade. Um segundo tipo de reflexão verificado nos autores, trata da “gestão social”, que corresponde a uma transformação do paradigma gerencial, incluindo novos atores, em um propósito de transformação social, como uma grande estratégia contra-hegemônica de enfrentamento do capital;
- No campo da metodologia, a autora enfatiza a importância de se considerar, na implantação de iniciativas de gestão social, a ideia de que estas correspondem a um processo social, tido como a “conscientização, organização e capacitação contínua e crescente da população ante a sua realidade social concreta” (SOUZA, 2004, *apud* MAIA, 2005, p.15).

De acordo com o panorama investigado, Maia (2005) realiza reflexões a respeito da polissemia do conceito de gestão social sistematizando a contribuição de diversos autores sobre o tema. Para a autora, a gestão social é tomada como processo mediador, de cidadania participativa, envolvendo a população historicamente

excluída dos meios de produção de riquezas e poder. A gestão social é uma proposta que se contrapõe à racionalidade mercantil dominante em outras formas gerenciais e decisórias.

Compreendemos a Gestão Social como um conjunto de processos sociais com potencial viabilizador do desenvolvimento societário emancipatório e transformador. É fundada nos valores, práticas e formação da democracia e da cidadania, em vista do enfrentamento às expressões da questão social, da garantia dos direitos humanos universais e da afirmação dos interesses e espaços públicos como padrões de uma nova civilidade (MAIA, 2005, p.14-15).

A essa percepção, acrescenta-se a discussão proposta por Tenório. O texto de Tenório; Cançado; Pereira (2011) trata de avaliar as contribuições e discussões recentes envolvendo o conceito de Gestão Social, a partir de diversos autores.

A Gestão Social, sintetizada por eles, se posiciona como forma para responsabilizar os atores sociais na condução da vida social, seja na esfera pública, seja na esfera privada. Dessa forma, a Gestão Social seria o principal meio para o exercício da vocalização dos cidadãos e uma das formas de emancipação dos participantes envolvidos.

Segundo Tenório (2005), somente pode existir gestão social quando há efetiva participação dos cidadãos. Tenório (2005, *apud.* TENÓRIO; ROZEMBERG, 1997) aponta três pressupostos esperados de processos participativos:

Consciência sobre atos: uma participação consciente é aquela em que o envolvido possui compreensão sobre o processo que está vivenciando; do contrário, é restrita;

Forma de assegurá-la: a participação não pode ser forçada nem aceita como esmola, não podendo ser, assim, uma mera concessão;

Voluntariedade: o envolvimento deve ocorrer pelo interesse do indivíduo, sem coação ou imposição (TENÓRIO, 2005, p. 116).

Assim, em síntese, a gestão social é apresentada como um processo de tomada de decisão coletiva, baseada em princípios democráticos, que para se efetivarem definem bases para que esse processo de tomada de decisão se estabeleça: deve ser inteligível e ancorado na dialogicidade. A dimensão dialógica da educação já tinha sido defendida por Paulo Freire (FREIRE, 1987, *apud.* TENÓRIO; CANÇADO; PEREIRA, 2011, p. 697) ao estabelecer a premissa da valorização dos diversos tipos de saberes e a construção coletiva que emerge desse diálogo entre diferenças,

cujo propósito seja a emancipação dos sujeitos sociais e o exercício pleno da cidadania (TENORIO; CANÇADO; PEREIRA, 2011, p. 697).

Tal como exposto, a gestão social é um processo, que busca atingir um fim claro e que parte dos pressupostos da democracia deliberativa e da participação cidadã, como modelo de tomada de decisões coletivas. É, portanto, necessário que esse termo seja utilizado de modo a levar em conta a complexidade de suas implicações.

2.4 Território e Desenvolvimento Local

Na atualidade, a territorialidade local ganha relevância, tanto para os atores locais, quanto governantes, entidades da sociedade civil, empresas, organismos internacionais, entre outros. Articular e ampliar as potencialidades e minimizar deficiências no âmbito local têm se tornado uma estratégia de ação para diversos atores, desde as últimas duas décadas. Dowbor e Pochmann exprimem seu ponto de vista a esse respeito:

Entendemos que existem várias territorialidades que precisam se articular de maneira mais inteligente, e nessa diversidade o território local surge como um grande potencial subutilizado, na medida em que permite políticas diversificadas segundo as diferentes situações e uma articulação dos diversos atores locais visando processos de decisão mais participativos e mais democráticos, além da maior produtividade sistêmica do território. (DOWBOR; POCHMANN, 2010, p. 6)

Frente à crescente globalização, o território passa a ser o espaço privilegiado para a ação, seja através das administrações municipais, regionais, entidades de bairro, empresas, sindicatos, gestores de políticas públicas e cidadãos.

O conceito de território abrange duas dimensões, objetivas (funcionais) e subjetivas (simbólicas). Em termos objetivos, o território contempla um espaço funcional, com uma dimensão material mais ou menos bem definida e reconhecida por diversos atores. Nessa perspectiva, o território é conhecido por suas funções, relacionadas à reprodução humana, como moradia, alimentação, transporte, lazer e convivência.

O viés subjetivo ou simbólico do território está relacionado à percepção que determinado grupo social possui desse. Na definição de território, pode ser

destacada a produção social de uma imagem, uma ideia, uma percepção socialmente partilhada no grupo ou fora dele a respeito de determinado espaço, que atribui valores a ele. Este imaginário dota o espaço de qualidades e atributos, a partir da relação que os homens têm com ele. Essa dimensão do território veste o espaço de relações.

Contudo, a distinção entre dimensões objetivas e subjetivas tem função discursiva e analítica. Não cabe, em uma determinada realidade, apenas uma dessas dimensões. De modo geral, ambas estão conjugadas em cada território, como um *continuum* (HAESBAERT, 2007).

A respeito desses dois polos e sua articulação, Souza e Pedon:

O território concreto num polo pode ser considerado enquanto símbolo ou uma imagem pelo qual podemos nos orientar, no outro, o território é intimamente experienciado. É representação e é ação. (SOUZA; PEDON, 2007, p. 146).

Alinha-se nessa junção de perspectivas objetivas e subjetivas o ordenamento jurídico-legal sobre o espaço. Assim, o espaço pode ser “chamado de seu”, sem que “seu dono” nunca tenha estado no local, apenas pelo reconhecimento legal de um direito de propriedade.

De mesmo modo, a dimensão política se faz presente no território, vinculado ao poder exercido no e através do território. Sack (1986) afirma que:

A territorialidade, como um componente do poder, não é apenas um meio para criar e manter a ordem, mas é uma estratégia para criar e manter grande parte do contexto geográfico através do qual nós experimentamos o mundo e o dotamos de significado. (SACK, 1986, apud HAESBAERT, 2007, página 22)

Assim definido, o conceito de território compreende, sob diversos aspectos, um determinado bairro, mesmo que recém-implantado, ou um condomínio habitacional. Ambos podem ser, sob determinados aspectos, analisados como territórios específicos.¹³

¹³ Segundo Souza e Pedon: “identidade territorial não existe nem a priori nem a posteriori à constituição do território. Sua constituição resulta das permanentes transformações que vão ocorrendo ao longo da história” (SOUZA; PEDON, 2007, p. 146).

Nesta direção, as contribuições de Milton Santos (1988) indicam que o espaço contém a relação entre os objetos físicos e sociais (a paisagem, a natureza, o trabalho humano materializado nesses objetos) e as relações humanas que preenchem e animam esses espaços, a “sociedade em movimento” (SANTOS, 1988, p. 10). A ideia de movimento, de dinâmica, contida no conceito de espaço, é fundamental na definição de Santos (1988). Ele nos lembra que a sociedade somente existe a partir de objetos concretos, sobre os quais os homens agem e reagem, e através dos quais o modificam. Assim, o espaço é o produto dialético da ação humana sobre o próprio espaço, por meio de objetos (SANTOS, 1988, p. 25).

Para ilustrar essa relação, Santos (1988, P. 25) exemplifica que:

A sociedade existe com objetos, é com estes que se torna concreta. Por exemplo, São Paulo tem dezesseis milhões de habitantes, mas se não explicamos como estes se movem, para o lazer, para o trabalho, para as compras, como eles habitam, como participam na reprodução social etc., não estou me referindo a São Paulo, mas apenas a dezesseis milhões de pessoas[...] (SANTOS, 1988, p.25)

O espaço está repleto de relações humanas e é por elas afetado e definido. Portanto, dada a dinâmica das relações sociais e o efeito dessas em relação aos objetos inseridos nesse contexto, o espaço está sempre em transformação. Ele é dinâmico.

Há outro conceito importante, que se articula à gestão social: o desenvolvimento local. Este conceito apresenta uma ampla e quase irrestrita gama de usos, seja nos meios acadêmicos, políticos, na comunicação de massa ou no senso comum. Existe um uso compartilhado desse conceito, que pode se mostrar, muitas vezes, contraditório.

Essa contradição se deve, em parte, por se tratar de um conceito relativamente recente, e por possibilitar diversas possibilidades de emprego, por conjugar conceitos que, em si, já podem causar controvérsias: desenvolvimento e espaço local. Segundo o Dicionário Houaiss (2009), a palavra desenvolvimento pode significar “*crescimento, progresso ou adiantamento*”. Outras definições possíveis para esse termo envolvem variações da palavra transformação: o desenvolvimento

como uma mudança de estado, como processo complexo ou como encaminhamento de possibilidades.

Há que se considerar que a noção de desenvolvimento não pode ser considerada apenas como crescimento ou progresso, pois estas definições trazem consigo a noção de consenso, ou de perspectiva única para o desenvolvimento. É preciso, de saída, reconhecer que o desenvolvimento, numa perspectiva social, trata de levar em conta as perspectivas dos inúmeros atores envolvidos neste processo, cujos anseios e visões são, muitas vezes, contraditórios. Portanto, desenvolvimento é, sim, um debate entre sujeitos, é conflito de ideias e posicionamentos.

Já a dimensão local, segundo o Dicionário Houaiss (2009), pode significar aquilo que se refere a um determinado lugar ou sítio; *“pertencente a determinado lugar ou ao lugar em que se vive”*.

Além de espaço privilegiado de ação, o local também se torna estratégico para o enfrentamento de problemas e demandas originados dos processos de mudança no mundo e no país, nas esferas políticas e econômicas, principalmente. Há uma lógica dominante, que reproduz e amplia desigualdades econômicas, sociais e ambientais que podem e devem ser combatidas localmente.

É necessário retomar questões essenciais voltadas aos velhos problemas de condições de moradia e serviços públicos necessários à população de mais baixa renda, pensar no desenvolvimento local como perspectiva de melhorar as condições urbanas e criar alternativas de emprego, assim como construir o projeto de maneira democrática e compartilhada (SOMEK, 2010, p. 26).

Por esta perspectiva, uma proposta de Desenvolvimento Local passa por uma atuação política com foco em um território local. Essa atuação política é, necessariamente, uma atuação cidadã, que remete à ocupação política dos espaços, sejam eles participativos ou não, existentes em determinado território.

A primeira dimensão substantiva do desenvolvimento local refere-se à capacidade efetiva de participação da cidadania no que podemos chamar de ‘o governo local’. [...] Ela aparece como um resgate da ágora grega, posto que a forma democrática representativa é insuficiente para dar conta da profunda separação entre governantes e governados na escala moderna (OLIVEIRA, 2001, p. 14).

Apesar de haver fortes limites de transformação de uma determinada realidade ao alcance da atuação espacialmente localizada de seus cidadãos, posto que as políticas macroeconômicas não estejam em discussão no território local, há, sim, um espaço em construção. Esse espaço, essa ágora, é um espaço político, de disputa, conflito, discussão. Ou seja, um espaço cidadão, onde estes exercem sua cidadania, através da interação e participação na gestão do espaço, com foco no bem comum.

A abordagem de Dowbor (1999) trata de indicar uma necessária renovação das Políticas Públicas centralizadoras, a partir do foco de atuação dessas em um determinado território. Essa atuação em um espaço geográfico específico é uma das potencialidades de articulação das Políticas Públicas com o desenvolvimento local. De acordo com ele:

A urbanização permite articular o social, o político e o econômico em políticas integradas e coerentes, a partir de ações de escala local, viabilizando – mas não garantindo, e isto é importante para entender o embate político - a participação direta do cidadão, e a articulação dos parceiros (DOWBOR, 1999, p. 11).

De fato, o espaço local, notadamente nas áreas urbanas dos municípios, permite a articulação conjugada de políticas públicas e elementos sociais e econômicos específicos, que podem levar a um desenvolvimento local. Assim, a definição de desenvolvimento local passa por compreender, em primeiro lugar, a complexidade e possibilidades de diversos usos. Portanto, ao se referir ao conceito de desenvolvimento local, é preciso qualificá-lo, tornar claro sobre que forma de desenvolvimento e a que local se está referindo.

O desenvolvimento local pode dialogar com outras formas de desenvolvimento: autônomo, sustentável e endógeno. O diálogo pode abranger algumas características de cada um desses tipos de desenvolvimento.

Com o desenvolvimento autônomo, há de se considerar que cada território pode se desenvolver autonomamente, sem criar vínculos de dependência externos. De modo semelhante, um modelo de desenvolvimento endógeno busca estratégias de autonomia de decisão, aliadas a uma autopromoção de melhorias na qualidade de vida e a uma retenção e reinvestimento dos excedentes gerados internamente.

Com o desenvolvimento sustentável há a possibilidade de diálogo com diversos tipos de sustentabilidades: social (patamar mínimo de igualdade entre os membros), econômica (capacidade de se auto sustentar e auto gerir financeiramente, sem criar dependências), cultural (consideração e respeito às diferenças) e política (cujo foco são os processos participativos nas instâncias decisórias da política).

O desenvolvimento local, ao dialogar com outras formas de desenvolvimento, pode se constituir como uma posição crítica ao modelo sócio-político vigente, tendo como foco o espaço local.

2.5 Trabalho Social em Programas Habitacionais

De certa forma, pode-se considerar que certo tipo de Trabalho Social encontra-se presente desde que surgiram os primeiros projetos habitacionais implantados pelo poder público no país. O problema da moradia para as camadas populares e carentes conjugava, juntamente com a já conhecida omissão, certas doses de assistencialismo.

Nos anos de 1930 são iniciados os primeiros programas de habitação popular no país, que ganham corpo com a implantação do Banco Nacional de Habitação – BNH – em 1964.¹⁴ Em Belo Horizonte, a partir da década de 1950 são criados alguns dispositivos para a atuação junto à urbanização e produção de novas moradias, como o Departamento Municipal de Habitação e de Bairros Populares e o Fundo Municipal de Habitação Popular. Também é datada desse período a implantação do primeiro Conjunto Habitacional para o reassentamento de famílias no município, o Conjunto Santa Maria (junto ao Bairro Luxemburgo, Região Centro-Sul da cidade).

Nesse período, as ações sociais existiam, prioritariamente, em caráter assistencial, muitas vezes relacionadas à atuação da Igreja Católica. O poder público ao tratar da questão habitacional também desenvolve uma linha de ação social voltada, minimamente, para o ordenamento da demanda habitacional. Nessa linha de ação,

¹⁴ Até então, houve iniciativas pontuais de produção de moradias populares e grandes movimentos de remoção de famílias pobres que estavam instaladas em locais indesejados pelos grupos dominantes. Especialmente em Belo Horizonte, capital fundada no final do século XIX, houve diversos momentos de remoção e expulsão de famílias pobres de seus locais de moradia, a partir do axioma das reformas urbanísticas. A esse respeito, pode ser consultado Maricato (1996) e Bonduki (2008).

são promovidos o cadastramento de moradores e o recenseamento das famílias em condições de moradia irregular¹⁵.

De modo específico, o TS institucionalmente vinculado à produção de moradias populares, em caráter de apoio à mudança, à organização e à adaptação das famílias se inicia nos Institutos de Orientação às Cooperativas Habitacionais (INOCOOPs), a partir de 1966 e nas Companhias de Habitação (COHABs), no início da década 1970. Possivelmente, o TS teve um ordenamento mais abrangente nas COHABs. Nessas Companhias era previsto no financiamento habitacional, tomado pelas famílias assentadas, um valor para custear o trabalho de um assistente social direcionado a atendê-las após sua mudança para a nova moradia.

De acordo com BRASIL (2010):

O trabalho social da época tinha um caráter mais 'administrativo', pois se preocupava com a seleção da demanda, o acompanhamento da adimplência dos mutuários e a organização comunitária, especialmente com a constituição de Associações de Moradores nos Conjuntos Habitacionais, para que essas pudessem administrar os espaços comunitários construídos nos conjuntos habitacionais. (BRASIL, 2010, p. 46)

A partir de 1987, a Caixa Econômica Federal (CEF) passa a suceder o BNH como entidade gestora dos programas habitacionais. A partir de 1994 é criado um novo programa habitacional, o Programa Habitar, para o qual também havia a vinculação de um trabalho social, como contrapartida de estados e municípios.

Em Belo Horizonte, com a criação da Urbel – Cia Urbanizadora e de Habitação de Belo Horizonte - do Programa Municipal de Regularização de Favelas (Profavela) no ano de 1983, há uma avanço significativo na pauta governamental. Coloca-se como meta de governo a promoção da melhoria das condições de vida nas favelas do município e a regularização das moradias informais. A partir do ano de 1986 a Prefeitura de Belo Horizonte passa a implantar diversos conjuntos habitacionais de grande porte, atendendo a um elevado número de moradores. Nesse período, o trabalho social também começa a ganhar corpo, em conjunto com as ações de urbanização e de habitação que se ampliam.

¹⁵ A respeito da atuação do Poder Público Municipal na cidade de Belo Horizonte frente à urbanização e produção de habitação popular, pode ser consultada a Revista Urbanização e Habitação (2014).

No nível nacional, somente no final da década de 1990 há a determinação da obrigatoriedade de execução do Trabalho Social nos programas de habitação popular. A obrigatoriedade do TS surge a partir da experiência de implantação de programas habitacionais e de urbanização, financiados por agências internacionais, especialmente o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), como o Pro-Favela na cidade do Rio de Janeiro e o Habitar Brasil (HBB).

É preciso destacar que o HBB se torna o modelo na formulação dos novos projetos de intervenção urbana e habitacionais, implementados ou financiados pelo Governo Federal, após 1999.

Na descrição de BRASIL (2010), o HBB parte da seguinte estrutura básica:

- *Projetos integrados por ações físicas e sociais, que incluam o controle da questão ambiental e a regularização fundiária;*
- *Conteúdo mínimo exigido para o trabalho social voltado para os eixos de mobilização e organização da comunidade, educação sanitária e ambiental, geração de trabalho e renda;*
- *Trabalho Social exigido na fase antes das obras, na fase de obras e na fase do pós-obras;*
- *Objetivos claros;*
- *Transparência a respeito dos assuntos do projeto integrado;*
- *Equipes multidisciplinares;*
- *Definição de recursos de repasse por família, corrigíveis pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA);*
- *Monitoramento do projeto;*
- *Exigência da avaliação do projeto, após um período de doze meses de sua conclusão, que indicaria os primeiros resultados obtidos com o projeto, através de uma Matriz de Indicadores consensuada entre todos os atores que participaram do Programa e que envolveu todas as dimensões do projeto integrado. (BRASIL, 2010, p.s 49 e 50)*

Essa estrutura básica do HBB encontra-se, em grande parte, mantida nos atuais manuais e modelos fornecidos pela CEF para a execução do Trabalho Social, mediante o Projeto de Trabalho Social (PTS).

Com a criação do Ministério das Cidades, em 2003, o Trabalho Social passa a ser tido como obrigatório para todos os programas financiados ou implantados com recursos da pasta.

As iniciativas de urbanização de assentamentos irregulares e a produção de novas moradias populares são amplamente incrementadas com a implantação do

Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) em 2007 e com o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV) em 2009.

Desde a criação desses programas, as intervenções urbanas e a produção de novas moradias se multiplicaram, ao mesmo tempo em que passaram a exigir um volume equivalente de intervenções de trabalho social.

O Ministério das Cidades e a CEF tem se articulado para produzir orientações, normas e requisitos para a execução do Trabalho Social. A CEF elaborou e revisou em sucessivas edições, um manual, o Caderno de Orientação Técnico Social (COTS), cuja versão mais atual é a de maio de 2013.

Conjuntamente às orientações da CEF, o Ministério das Cidades emitiu diversas instruções normativas e decretos delimitando o Trabalho Social a ser executado. Por se tratar de um tema relativamente novo, cujas bases de atuação foram muito ampliadas nos últimos anos, as normativas tiveram um forte caráter norteador do trabalho, mas foram sendo sucessivamente alteradas ao longo de um curto espaço de tempo. O documento mais atual é a Portaria nº 21 do Ministério das Cidades, publicada em 22 de janeiro de 2014, que contempla o “Manual de Instruções do Trabalho Social”. De acordo com esse documento:

O Trabalho Social compreende um conjunto de estratégias, processos e ações, realizado a partir de estudos diagnósticos integrados e participativos do território, compreendendo as dimensões: social, econômica, produtiva, ambiental e político-institucional do território e da população beneficiária, além das características da intervenção, visando promover o exercício da participação e a inserção social dessas famílias, em articulação com as demais políticas públicas, contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida e para a sustentabilidade dos bens, equipamentos e serviços implantados. (BRASIL, 2014, p. 5).

Assim definido em seus objetivos, identifica-se o Trabalho Social como uma intervenção interdisciplinar, que compreende, para seu êxito, atuar em dimensões diversas como a social, econômica, ambiental e política. São dimensões sobre as quais o agente executor do Trabalho Social, o Técnico Social, não possui controle.

Outro ponto importante expresso na Portaria nº 21, conforme o trecho citado acima, é considerar como parte do processo do Trabalho Social a promoção do exercício da participação e a inserção social das famílias beneficiadas. Desse modo, tal como

expresso no COTS, o Trabalho Social deve promover a participação do público beneficiário durante toda a etapa de execução do PTS e deve considerar como uma das principais formas de avaliação, quanto à sua eficácia, a percepção do público beneficiário a respeito de suas ações e dos resultados obtidos.

A Portaria nº 21 define os objetivos gerais do Trabalho Social da seguinte forma: “Promover a participação social, a melhoria das condições de vida, a efetivação dos direitos sociais dos beneficiários e a sustentabilidade da intervenção” (BRASIL, 2014, p. 5).

Esse objetivo, assim expresso, indica que, para atender ao direito de moradia e o direito à cidade, dos beneficiários de programas habitacionais implantados, é preciso algo mais do que obras. É preciso, além das intervenções físicas (a moradia, as vias de acesso, o fornecimento de energia elétrica, água e esgoto), dos equipamentos e políticas públicas, além da segurança jurídica do novo imóvel, um serviço de apoio técnico, que promova o acesso adequado da população a essas intervenções. É reconhecidamente necessária, portanto, uma mediação qualificada, que seja participativa e promotora dos direitos e da melhoria das condições de vida da população beneficiária.

Ainda, a mesma portaria indica doze objetivos específicos do Trabalho Social:

2.1 Promover a participação dos beneficiários nos processos de decisão, implantação, manutenção e acompanhamento dos bens e serviços previstos na intervenção, a fim de adequá-los às necessidades e à realidade local e estimular a plena apropriação pelas famílias beneficiárias.

2.2 Fomentar processos de liderança, a organização e a mobilização comunitária, contribuindo para a gestão democrática e participativa dos processos implantados.

2.3 Estimular o desenvolvimento da cidadania e dos laços sociais e comunitários.

2.4 Apoiar a implantação da gestão condominial quando as habitações forem produzidas sob essa modalidade.

2.5 Articular as políticas de habitação e saneamento básico com as políticas públicas de educação, saúde, desenvolvimento urbano, assistência social, trabalho, meio ambiente, recursos hídricos, educação ambiental, segurança alimentar, segurança pública, entre outras, promovendo, por meio da intersectoralidade, a efetivação dos direitos e o desenvolvimento local.

2.6 Fomentar processos de inclusão produtiva coerentes com o potencial econômico e as características culturais da região, promovendo capacitação profissional e estímulo à inserção no ensino formal, especialmente de mulheres chefes de família, em situação de

pobreza extrema, visando à redução do analfabetismo, o estímulo a sua autonomia e à geração de renda.

2.7 Apoiar processos socioeducativos que englobem informações sobre os bens, equipamentos e serviços implantados, estimulando a utilização adequada destes, assim como atitudes saudáveis em relação ao meio ambiente e à vida.

2.8 Fomentar o diálogo entre os beneficiários e o poder público local, com o intuito de contribuir para o aperfeiçoamento da intervenção e o direcionamento aos demais programas e políticas públicas, visando ao atendimento das necessidades e potencialidades dos beneficiários.

2.9 Articular a participação dos beneficiários com movimentos sociais, redes, associações, conselhos mais amplos do que os das áreas de intervenção, buscando a sua inserção em iniciativas mais abrangentes de democratização e de participação.

2.10 Fomentar a constituição de organizações representativas dos beneficiários e fortalecer as já existentes.

2.11 Contribuir para a sustentabilidade da intervenção, a ser alcançada por meio da permanência das famílias no novo habitat, da adequada utilização dos equipamentos implantados, da garantia de acesso aos serviços básicos, da conservação e manutenção da intervenção física e, quando for o caso, do retorno dos investimentos.

2.12 Gerir ações sociais associadas à execução das obras e dos reassentamentos, quando houver. (BRASIL, 2014, p.5, 6)

Entre os amplos objetivos específicos citados, cabe destacar os quatro primeiros como mais relevantes para o propósito da pesquisa que originou este artigo. O primeiro objetivo, promover a participação dos beneficiários nos momentos decisórios da implantação, é particularmente relevante e desafiador, na medida em que envolve, evidentemente, outras instâncias de governo que não estão presentes no momento de implantação do Trabalho Social.

É importante salientar a expectativa de que o Trabalho Social possa trabalhar a emancipação dos sujeitos locais, a partir do fomento à formação e atuação legítima de lideranças e, sua contrapartida na gestão do espaço, a mobilização comunitária, que parte de um viés educativo e informativo dos moradores envolvidos no projeto. Cumpre destacar que esse segundo objetivo específico trata de estabelecer que o Trabalho Social precisa fomentar a participação e mesmo a criação de processos decisórios dentro da intervenção executada, que devem ser ocupados pelo público beneficiário, em um exercício de democracia direta.

O terceiro objetivo expõe a necessidade de o espaço implantado ou modificado, ser ocupado e, de algum modo, ordenado pelos beneficiários. Portanto, há que se fomentar laços de convivência e um envolvimento comunitário com o novo local e seus novos moradores.

Para o quarto objetivo, que mais diretamente interessa neste trabalho, há a clara indicação de que é o trabalho social que deve apoiar a implantação da gestão condominial nos conjuntos habitacionais construídos pelos programas governamentais.

Esse último ponto encontra-se aprofundado na mesma portaria, em seu capítulo 3, que trata especificamente do Trabalho Social realizado em intervenções do PMCMV. No capítulo há a indicação da obrigatoriedade de o Trabalho Social se desenvolver por meio de um projeto específico para cada empreendimento, o já citado PTS. A consideração de que o Trabalho Social seja executado dessa maneira implica no reconhecimento de que, como todo projeto, ele se desenvolve em fases, havendo um início determinado e, principalmente, um fim já previsto.

O Manual de Instrução do Trabalho Social indica que cada ente público (estados e municípios), ao elaborar o PTS, deve fazê-lo de acordo com suas próprias escolhas metodológicas e instrumentais.

De acordo com o documento oficial:

A opção metodológica, a escolha do instrumental, das estratégias e das técnicas a serem utilizadas para implementação do Trabalho Social é da competência do Ente Público, que deverá levar em conta, além dos aspectos técnicos e do tipo de intervenção, as peculiaridades culturais, sociais, econômicas e ambientais, identificadas a partir da caracterização e diagnóstico da área de intervenção e dos beneficiários, e do diagnóstico socioterritorial da macro área. (BRASIL, 2014, p. 34 - Grifo nosso)

Essas escolhas devem seguir, contudo, um escopo de ações mínimas, previstas pelo manual. Entre elas está a necessidade de que cada ente público desenvolva sua orientação metodológica para a execução do projeto, já que existe uma lacuna que se refere a qual caminho seguir.

Para suprir essa lacuna, de preparação e orientação dos entes públicos na elaboração de cada projeto de execução, foram desenvolvidos, pelo Ministério das Cidades, dois cursos de formação e aperfeiçoamento dos Técnicos Sociais, em 2010 e 2014.

Especificamente em relação à gestão condominial, a edição mais recente do curso tratou de estabelecer um módulo temático específico a esse respeito. Esse módulo aborda conceitos e fundamentos mínimos que o Trabalho Social deve contemplar para capacitar e acompanhar as famílias na preparação para a gestão condominial, como:

- Utilização e função da Convenção de Condomínio;
- Utilização, função e aprovação do Regimento Interno;
- Elaboração de Assembleias Gerais de Condôminos, envolvendo a elaboração de Atas, quóruns mínimos para aprovação de deliberações, eleição de síndico e demais gestores condominiais, prestação de contas do mandato, entre outros conceitos.

O foco da capacitação deve ser o investimento na autonomia dos moradores e na sustentabilidade do empreendimento. Ou seja, os beneficiários deverão estar aptos a gerirem minimamente seus condomínios após o encerramento do PTS, ao mesmo tempo em que essa gestão deverá ser democrática e eficaz, suficientemente, para garantir a manutenção da qualidade de moradia obtida com a implantação do condomínio.

Nesse capítulo encontra-se a seguinte consideração a respeito do que o Governo Federal espera da execução do Trabalho Social no item da Gestão Condominial:

No âmbito exclusivo da gestão condominial, os resultados esperados nessas normativas [emitidas pelo Governo Federal] são:

- *regimento interno discutido, aprovado e registrado;*
- *eleição do síndico e conselho fiscal realizada de forma democrática e participativa e ata registrada;*
- *síndico e conselho fiscal capacitados para a gestão condominial;*
- *condomínio em funcionamento.* (TERLIZZI, 2014, p. 164)

Há, portanto, um escopo mínimo a ser desenvolvido. Algo importante, mas, em termos práticos, insuficiente para se alcançarem os objetivos previstos da sustentabilidade do empreendimento e das famílias em seu local de moradia e da autonomia e eficácia da gestão condominial, que se deseja eminentemente participativa e democrática.

2.6 Considerações finais

Para fins deste artigo, procurou-se apresentar alguns conceitos que podem contribuir para a construção de um referencial teórico consistente a respeito do trabalho social e da gestão condominial de habitação de interesse social. Os principais pontos que se buscou destacar para essa contribuição são indicados a seguir.

Em primeiro lugar, apresentou-se a proposta de trabalho social em programas habitacionais como uma necessidade de proporcionar a adaptação das famílias aos empreendimentos implantados. Os documentos de normatização do trabalho social indicam que os projetos desse tipo devem ser executados com vistas à emancipação social, à gestão autônoma dos empreendimentos e à sustentabilidade das famílias no local. Foi indicado que, apesar da necessidade concreta de se realizar o trabalho social, há uma concepção imprecisa de como devem ser desenvolvidas essas ações. Há um escopo mínimo de requisitos a serem implantados através do trabalho social, especialmente referente à gestão condominial, mas as orientações de como se atingir os resultados esperados carecem de detalhamento.

Em face dessa condição, foram trazidos ao diálogo outros conceitos, que, acredita-se, podem qualificar a compreensão do trabalho social, aprimorando sua execução frente aos resultados esperados.

É preciso compreender que cada empreendimento habitacional está inserido em um território, em um contexto local próprio, com suas possibilidades e desafios. Portanto, a compreensão da ideia de território, do qual cada empreendimento faz parte, é relevante para a efetivação das estratégias de sustentabilidade das famílias no local. Como já apresentado, cada território traz em si uma definição política, de poder, que circunscreve o espaço físico e inscreve nele uma visão de mundo. Portanto, o trabalho social deve reconhecer as múltiplas possibilidades estabelecidas em cada território e possibilitar estratégias de debate sobre esse território, com as famílias envolvidas.

O debate sobre o território onde o trabalho social se desenvolve, deve se pautar pelo pressuposto da emancipação social do público envolvido. Essa emancipação social é melhor compreendida pelo uso do conceito de desenvolvimento local. Como se

trata de um conceito polissêmico, que se presta a diversos usos, deve haver clareza sobre o tipo de desenvolvimento que se busca trabalhar. Uma proposta de desenvolvimento local com foco na autonomia e sustentabilidade deverá orientar o trabalho social a discutir com a população local a ocupação dos espaços de participação existentes na administração pública, de modo a influenciar na implantação e na construção de políticas públicas inclusivas e socialmente relevantes.

Nesta perspectiva, o trabalho social nos programas habitacionais poderá ser tanto mais eficaz se tiver a capacidade de discutir as possibilidades críticas da participação cidadã com o público envolvido. E, a partir dessa discussão crítica, trabalhar a participação democrática entre a população local. Essa participação, contudo, deve ser articulada à gestão dos próprios espaços sob a responsabilidade dos moradores, como o bairro ou o conjunto habitacional. Esse modelo de gestão democrática, com uma participação cidadã dos envolvidos e com uma perspectiva de emancipação social, pode ser efetivada recorrendo-se à perspectiva da gestão social. Essa é uma proposta de gestão que se contrapõe à administração gerencial conservadora, que preza por assegurar que as deliberações coletivas sejam tomadas a partir de um processo de participação democrática e voluntária do coletivo de pessoas envolvidas.

Estes três conceitos apresentados podem contribuir para o desenvolvimento de um trabalho social consciente de suas responsabilidades para ser, de fato, um instrumento de emancipação social, que contribua para a sustentabilidade dos empreendimentos e para a melhoria da qualidade de vida do público envolvido.

Cabe, por fim, destacar o papel antevisto na utilização da abordagem ergológica, no que esta traz de original para a compreensão de que todo trabalho, em geral, somente se realiza a partir de uma atividade em particular. E essa atividade é sempre, e em todo o momento, singular. Ela guarda em si uma complexidade, relacionada ao fato de, em termos ergológicos, cada sujeito operar em si um debate de normas no momento da ação, articulando o saber investido e o constituído para executar seu trabalho.

A abordagem ergológica permite compreender que existe sempre uma lacuna entre o prescrito e o real, entre as normas antecedentes e a renormalização e que esta lacuna é preenchida pela atividade de um sujeito singular. Isto quer dizer que entre o escopo mínimo de requisitos definidos nos documentos apresentados acima e o TS realizado e, mais ainda entre o TS e a gestão do condomínio, há uma zona de incerteza que envolve os sujeitos, saberes múltiplos, valores, além de tomadas de decisão que não podem ser antecipadas.

Desse modo, o trabalho social, ao exercer sua atribuição de capacitar e preparar os moradores para o exercício da autonomia, gerindo eles próprios os empreendimentos implantados, deve ter em mente que a atividade é sempre complexa e o meio, as condições de exercício dessa atividade são sempre *infiéis*, ou seja, contém imprevisões. A compreensão proporcionada pela abordagem ergológica pode orientar o trabalho social a trabalhar com o público local uma forma de gestão que leve em conta essa complexidade da atividade. A ergologia nomeia uma gestão assim orientada como ergogestão.

O presente trabalho entende que é possível articular o trabalho social aos conceitos de território, desenvolvimento local e gestão social. Mas essa articulação pode ser mais eficaz se estiver envolvida com uma abordagem que leve em conta a complexidade da atividade, que abra novas portas para as possibilidades de diálogo entre a teoria e o sujeito da ação. A ergologia, por seu caráter transdisciplinar, demonstra ter fôlego para ser experimentada como uma abordagem de suporte à execução do trabalho social.

2.7 REFERÊNCIAS

BONDUKI, Nabil. Política habitacional e inclusão social no Brasil: revisão histórica e novas perspectivas no governo Lula. **Revista eletrônica de arquitetura e urbanismo** arq.urb. n.1, 2008.

BRASIL. **Constituição Federal**, Redação dada pela Emenda Constitucional nº 64. 2010

BRASIL. Ministério das Cidades. **Curso de capacitação: trabalho social em Programas de Habitação de Interesse Social**. 2010.

BRASIL. Ministério das Cidades. Instrução Normativa nº 21 de 22 de janeiro de 2014

Caixa Econômica Federal. **Caderno de Orientação Técnico Social – COTS**. Brasília. 2013

CUNHA, D.M. Ergologia. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: Trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM

CIA. URBANIZADORA E DE HABITAÇÃO DE BELO HORIZONTE – URBEL. **Revista Urbanização & Habitação**. Belo Horizonte, Ano I, nº1, Janeiro de 2014

DICIONÁRIO ELETRÔNICO HOUAISS, Edição nº 3, Editora Objetiva, 2009.

DOWBOR, Ladislau. Tendências da Gestão Social. **Saúde e Sociedade 8 (1)**: 3-16, 1999.

DOWBOR, Ladislau e POCHMANN, Márcio (Organizadores). **Políticas para o Desenvolvimento Local**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo. 1ª Edição em abril de 2010.

DURRIVE, Louis. A Atividade Humana, simultaneamente Intelectual e Vital: Esclarecimentos Complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. **Trabalho, Educação e Saúde**. Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 47-67 – 2011

HAESBAERT, Rogério. Território e Multiterritorialidade: um debate. **GEOgraphia – Ano IX – Nº17 - 2007**.

MAIA, Marilene. Gestão Social – Reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos & Contextos**, nº 4, dez. 2005

MARICATO, Ermínia. **Metrópole na Periferia do Capitalismo: Ilegalidade, Desigualdade e Violência**. Editora HUCITEC. São Paulo, 1996

OLIVEIRA, Francisco. **Aproximações ao enigma: o que quer dizer desenvolvimento local?** São Paulo, Pólis; Programa Gestão Pública e Cidadania / EAESP / FGV, 2001.

ROCHA, Célio Augusto Raydan e SANTOS, Eloisa Helena. Gestão Social e ergogestão: pontos de interseção. In. MACHADO, Lucília Regina de Souza e AFONSO, Maria Lúcia Miranda (organizadoras) – **Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local – Instrumentos para a Transformação Social**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012. P.s 69-88.

SANTOS, Eloisa Helena. Trabalho Prescrito e Real no atual Mundo do Trabalho. **Revista Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, nº 1, fevereiro/julho 1997, p. 14-27.

SANTOS, Milton. **Metamorfoses do Espaço Habitado**. HABITADO, fundamentos Teórico e metodológico da geografia. São Paulo: Hucitec, 1988

SCHWARTZ, Yves. A Comunidade Científica Ampliada e o Regime de Produção de Saberes. In. **Trabalho & educação**, Belo Horizonte, n. 7, jul/dez – 2000.

SCHWARTZ, Yves. A Experiência é Formadora?. In. **Educação e Realidade**, v. 35, n.1, p.35-48, jan/abr – 2010.

SOMEK, Nadia. Construção social da cidade: desenvolvimento local e projetos urbanos. In. DOWBOR, Ladislau e POCHMANN, Márcio (Organizadores). **Políticas para o Desenvolvimento Local**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo. 1ª Edição em abril de 2010. Páginas 17-40.

SOUZA, Edvaldo Aparecido e PEDON, Nelson Rodrigo. Território e Identidade. **Revista Eletrônica da Associação dos Geógrafos Brasileiros – Seção Três Lagoas – MS**, V. 1 –nº6 – Novembro de 2007.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **(Re)visitando o Conceito de Gestão Social**. Desenvolvimento em Questão. Editora Unijuí. Ano , n. 5, janeiro / junho 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme, CANÇADO, Airton Cardoso e PEREIRA, José Roberto. Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais. **Caderno EBAPE.BR**, v.9, nº 3, artigo 1, Rio de Janeiro, Set. 2011.

TERLIZZI, Márcia. Gestão condominial e educação patrimonial. In. BRASIL, MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Curso de capacitação: trabalho social em programas de habitação de interesse social – 2. ed.** Brasília: MCidades/SNH; Florianópolis: NUTE/UFSC, 2014. P.s: 144-167

TRINQUET, Pierre. Trabalho e Educação: O Método Ergológico. **Revista HISTEDBR [On-line]**. Agosto, 2010, número especial, p. 93-113.

WISNER, Alain. Questões Epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho. In. DANIELLOU, François (coordenador). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgar Blücher, 2004. P.s 29-56.

3 RELATO DE PESQUISA: CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO SOCIAL E A CAPACITAÇÃO DE GESTORES CONDOMINIAIS EM UM CONDOMÍNIO IMPLANTADO POR INTERMÉDIO DO PMCMV

Gabriel Drumond Reis¹⁶

Eloisa Helena Santos¹⁷

RESUMO

O Trabalho Social é uma das iniciativas obrigatórias e complementares à implantação de empreendimentos de Habitação de Interesse Social no Brasil. Capacitar os beneficiários de Políticas Habitacionais para o exercício da Gestão Condominial é uma das atribuições desse Trabalho Social. Contudo, apesar de diversos documentos e instruções normativas do poder público indicarem os objetivos dessa capacitação, há uma escassez de metodologias que orientem o que deve ser feito. Este artigo trata de relatar os resultados de uma pesquisa com gestores públicos responsáveis pelo planejamento e execução do Trabalho Social no município de Belo Horizonte e gestores condominiais de um condomínio implantado no município por meio do Programa Minha Casa, Minha Vida. A pesquisa, cujo referencial teórico está embasado na perspectiva ergológica e nos conceitos de Gestão Social e Desenvolvimento Local, objetivou analisar a gestão condominial que o síndico e o conselho consultivo realizam nesse condomínio após o encerramento do Trabalho Social. Utilizou-se a metodologia qualitativa de tipo descritiva composta por revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Os instrumentos de coleta de dados foram a observação participante e entrevistas semiestruturadas. Os resultados obtidos revelam a gestão condominial a partir das diversas ações exercidas por esses sujeitos, e a especificidade dessa gestão realizada em um condomínio reconhecidamente relevante em termos da organização de seus moradores e representativo das novas políticas habitacionais em curso no país. Esses resultados subsidiaram a proposição de estratégia metodológica direcionada à capacitação para a gestão condominial no âmbito do Trabalho Social, na política habitacional de interesse social.

Palavras chave: Gestão Condominial em Habitação de Interesse Social. Trabalho Social. Gestão Social. Desenvolvimento Local. Ergologia.

ABSTRACT

Social Work is one of the mandatory and additional initiatives to the implementation of social housing developments in Brazil. One of the tasks of this Social Work is to enable beneficiaries of Housing Policies for the exercise of Condominium Management. However, despite of the amount of normative documents and the

¹⁶ Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local.

¹⁷ Professora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local do Centro Universitário UNA.

government indications the goals of this training, there is a lack of methods to guide what should be done. Therefore, this article aims to report results of a sResearch held with public managers responsible for the planning and implementation of Social Work in the city of Belo Horizonte, also including condominium managers of an implanted in the city through “*Minha Casa, Minha Vida*” program. The research, whose theoretical framework is grounded in ergologic perspective and concepts of Social and Local Development Management, aimed to analyze the condominium management that the trustee and the advisory board held this condo after the end of Social Work. Descriptive type qualitative methodology was used including literature review and field research. Data collection instruments were: participant observation and semi-structured interviews. The results show the results of the action of a condominium management with countless activities performed by these peoples, besides the specificity of this management held in a admittedly relevant condo with regard to the organization of its residents. It also represents the new housing policies in progress in our country. These results supported the methodological strategy proposition aimed at building capacity for condominium management in Social Work in social interest housing policy.

Keywords: Condominium Management in Social Programs. Social Work. Social management. Local Development. Ergology,

3.1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi analisar a gestão condominial que o síndico e o conselho consultivo realizam em um condomínio implantado pelo Programa Minha Casa, Minha Via (PMCMV) no município de Belo Horizonte, após o encerramento do Trabalho Social, tendo como foco o desenvolvimento de uma contribuição técnica na área da gestão social e com características de desenvolvimento local.

O problema que o originou situa-se no contexto da política habitacional de interesse social que prevê o desenvolvimento do Trabalho Social para preparar as famílias beneficiadas por programas de habitação popular para a vida em condomínio e para a apropriação adequada da moradia e dos espaços comuns proporcionados pelo condomínio. Assim, o Trabalho Social tem como um de seus objetivos a preparação e capacitação dos beneficiários para a gestão condominial, com base em requisitos legais, de ordem geral, e em documentos específicos do condomínio, como a Convenção Condominial e seu Regimento Interno. Esses dois últimos são objetos

especiais de trabalho, pois definem as regras de convivência dentro da área do condomínio e estabelecem parâmetros para que a gestão comum ocorra.

Contudo, a experiência do pesquisador indica que, na prática, a capacitação oferecida por meio do Trabalho Social aos moradores beneficiados por programas de HIS no município de Belo Horizonte não é capaz de abarcar toda a especificidade da gestão condominial necessária para a sustentabilidade do condomínio. Após o encerramento do TS desenvolvido em cada projeto, há indícios de que os síndicos precisam utilizar outros expedientes, distintos daqueles fornecidos por meio do amparo legal ou das recomendações técnicas e procedimentais disponibilizados pelo TS.

Alguns desses expedientes podem ser descritos, por exemplo, na realização de assembleias ordinárias, o rito envolvido na prestação de contas mensais, a distinção e a compatibilização entre os usos privados e coletivos dentro do condomínio (estacionamentos, cercas, halls, escadas, jardins, quadras, salões comunitários, portões e telhados) e a conservação do espaço físico e das relações de vizinhança. Entre diversos outros aspectos, observa-se uma tendência que oscila entre o autoritarismo da gestão do síndico e subsíndicos e a ausência de organização coletiva no condomínio. A gestão democrática, ou gestão social de condomínios de habitação popular, é algo raro, conforme revela a observação propiciada pela experiência profissional do pesquisador.

Acredita-se que existe um desconhecimento, por parte dos técnicos envolvidos com o Trabalho Social, dos gestores públicos responsáveis pela aplicação das políticas de HIS e das famílias beneficiárias por essas políticas de quanto efetivo vem sendo o trabalho de preparação para a gestão condominial, conforme o descrito acima, no caso do Município de Belo Horizonte.

Frente à situação de desconhecimento cabe, por um lado, conhecer a execução dessa política pública e, por outro, pensar em formatos de solução para as possíveis lacunas existentes entre o conhecimento repassado pelos técnicos sociais pela via do TS e a gestão condominial exercida dentro dos condomínios.

A realidade acima descrita constituiu o problema que deu origem à pesquisa empreendida e encaminhou a questão central que se buscou responder: como se dá a gestão condominial por meio da qual os representantes legais do condomínio (Síndico Geral e subsíndico) administram um condomínio e qual a relação entre essa gestão e a capacitação oferecida por meio do Trabalho Social?

A metodologia qualitativa adotada permitiu a análise da percepção dos gestores públicos a respeito do Trabalho Social e da gestão condominial, além das ações realizadas pelo síndico e conselho consultivo do Residencial Jasmim¹⁸. Permitiu, ainda, voltar a atenção para a interação entre o pesquisador e os pesquisados, já que o primeiro possui envolvimento profissional com os sujeitos da pesquisa. De tipo descritivo, a pesquisa permitiu descrever o processo de gestão condominial no Residencial Jasmim, bem como analisá-lo a partir de um recorte teórico específico.

A pesquisa envolveu uma revisão bibliográfica sobre o tema da política habitacional de interesse social e do Trabalho Social. Envolveu também a análise de documentos sobre a política de preparação de assentados para a gestão condominial, desenvolvida por programas de habitação popular, especificamente na cidade de Belo Horizonte; sobre a legislação pertinente e sobre o desenvolvimento da capacitação para a gestão condominial. Parte desses documentos foi disponibilizada pela Cia Urbanizadora e de Habitação de Belo Horizonte – Urbel, por intermédio dos gestores entrevistados.

Contou, ainda, com uma pesquisa empírica que utilizou a observação participante e a realização de entrevistas semiestruturadas com o síndico e representante do conselho consultivo no processo de gestão do condomínio selecionado como cenário da pesquisa, no município de Belo Horizonte, o Residencial Jasmim.

A pesquisa de campo envolveu, também, entrevistas semiestruturadas com gestores públicos responsáveis pelo desenvolvimento do Trabalho Social e da capacitação do público beneficiado por programas de HIS. A pesquisa de campo se constituiu no momento principal para o levantamento de informações sobre a atividade dos síndicos e subsíndicos. Ela focalizou as ações desses sujeitos na gestão

¹⁸ Residencial Jasmim é um nome fictício utilizado para identificar o residencial pesquisado

condomínial propriamente dita, bem como sua relação com os demais moradores no condomínio analisado.

De acordo com Trinquet (2010), há uma recomendação para o trabalho de campo, envolvendo pesquisas sobre o ponto de vista ergológico:

Não se pode compreender o trabalho real e o agir sobre ele permanecendo sempre em uma sala de aula. É fundamental ir até os trabalhadores para falar do seu trabalho sobre o seu local de trabalho. Por experiência, asseguro que é revelador tudo o que se consegue descobrir, e que não se poderia pressupor a partir de uma sala de aula. Além do mais, os trabalhadores mostram-se contentes e descontraídos, pois estão em sua casa. Local em que eles falam mais à vontade, mostram e refazem, diante de nós, os seus gestos e as suas atitudes no trabalho. Demonstram certa confiança em apresentar o seu trabalho real e tudo o que lhe é solicitado. Essa situação tem sido verificada em qualquer que seja o seu nível hierárquico. Trata-se, portanto, de uma relação de pesquisa bastante instrutiva (TRINQUET, 2010, p. 108).

O Residencial Jasmim constituiu o cenário da pesquisa. Utilizaram-se os seguintes critérios para a sua seleção:

1. Empreendimento implantado através do Programa Minha Casa Minha Vida no município de Belo Horizonte, com público originário de diversas regiões do município e em condições diversas, principalmente por sorteio amplo (o que inclui as cotas de moradores com deficiência, idosos e a prioridade para mulheres chefes de família);
2. Análise da sustentabilidade do condomínio segundo gestores públicos entrevistados: um conjunto classificado com uma gestão condominial eficaz; que pudesse ser considerada uma referência às demais administrações condominiais;
3. Regularidade da condição de propriedade dos imóveis, ou seja, os moradores em sua grande maioria são os ocupantes regulares de seus imóveis e não existem, ou apenas em casos isolados, domicílios ocupados de modo irregular.

As entrevistas com os gestores públicos ligados à execução dos programas de HIS no município de Belo Horizonte, cinco no total, forneceram informações que permitiram a escolha do Residencial Jasmim.

Esse residencial se mostrou um dos únicos empreendimentos a se enquadrar nos três critérios citados acima. Além disso, durante a primeira abordagem de campo para a apresentação da pesquisa, o síndico e o presidente do conselho consultivo do residencial se mostraram interessados em colaborar e em participar da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa fazem parte de dois grupos distintos, os gestores públicos e os gestores condominiais. Cada um desses grupos é apresentado a seguir:

- Gestores Públicos diretamente relacionados à implantação dos novos empreendimentos residenciais por intermédio da Política Municipal de Habitação. Parte dos gestores também era responsável pela capacitação para a gestão condominial fornecida pelo poder público para as famílias assentadas, por meio do TS. Também foram procurados gestores que haviam participado de outras implantações de conjuntos residenciais ao longo da década anterior, para fins de comparação com a evolução dessa política dentro do município de Belo Horizonte. Foram entrevistados cinco gestores públicos nessa condição.
- Gestores condominiais do Residencial Jasmim, na regional Nordeste do município de Belo Horizonte. Os gestores representavam o Síndico Geral e o presidente do conselho consultivo do residencial, que são as pessoas diretamente responsáveis por administrar o condomínio.
- Moradores do Residencial Jasmim.

Os instrumentos para a coleta de dados, utilizados ao longo da pesquisa, foram a observação participante e as entrevistas semiestruturadas, conforme descrito a seguir.

A observação participante foi realizada pelo pesquisador por meio de vivência entre os moradores do residencial, no seu dia a dia, nos rituais da gestão condominial: realização de assembleias, prestação de contas, atendimento aos moradores, contato com outros subsíndicos do condomínio, pagamento de contas e mediação de conflitos, entre diversas outras. Conforme ilustram as palavras de Gilberto Velho no prefácio à edição brasileira da Sociedade de Esquina:

[A] Valorização da observação participante [tendo como referência a obra de William Foote Whyte] certamente não é apenas retórica, mas sim a expressão de uma posição ético-científica voltada para melhor

e mais rica compreensão dos fenômenos sociais, tendo como base o respeito aos indivíduos e grupos investigados. Representa a rejeição de abordagens e julgamentos, muitas vezes com roupagens científicas, que sustentavam [...] políticas públicas arbitrárias e mesmo truculentas (VELHO, 2005, p. 12).

A observação participante teve, como medida inicial, um adentrar-se e ser “aceito” no coletivo existente, não como um membro, posto sua impossibilidade, mas como pesquisador autorizado, quando, segundo a pesquisadora Alba Zaluar (2000, p. 20), “nossas trocas [perdem] o caráter que rege as prestações entre desiguais”.

As observações, conversas entre os gestores condominiais e demais moradores foram registradas em um diário de campo, que posteriormente foi incorporado à análise dos dados empíricos, em conjunto com os depoimentos coletados por meio das entrevistas semiestruturadas. Foram sete dias de pesquisa no residencial, envolvendo a observação da dinâmica local e as entrevistas com seus gestores.

Fez parte complementar da observação participante a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores públicos e os gestores condominiais. Orientada por um roteiro prévio, as entrevistas permitiram, ao mesmo tempo, orientar o processo de coleta de dados a partir de grandes eixos de investigação, e o aprofundamento em determinados assuntos, de acordo com cada entrevistado e cada contexto de entrevista.

Os dados levantados nas diversas fases da pesquisa foram analisados em momentos distintos, gerando produtos relativamente independentes, que foram articulados conjuntamente quando da discussão entre o prescrito e o executado no trabalho de gestão condominial dos sujeitos da pesquisa.

Os dados empíricos coletados foram organizados, categorizados, interpretados e analisados utilizando-se a análise de conteúdo. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser compreendida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 41).

Os resultados da pesquisa revelam a gestão condominial a partir das diversas ações dos sujeitos envolvidos e a especificidade desta gestão realizada em um condomínio reconhecidamente relevante em termos da organização de seus moradores e representativo das novas políticas habitacionais em curso em nosso país. Estes resultados subsidiaram a proposição de estratégia metodológica direcionada à capacitação para a gestão condominial no âmbito do Trabalho Social na política habitacional de interesse social.

A questão da moradia no espaço urbano e o enfrentamento do déficit habitacional tem sido um dos assuntos prioritários no debate político contemporâneo. Na administração municipal de Belo Horizonte, a produção de novas moradias, o acompanhamento das famílias instaladas em conjuntos habitacionais produzidos pelo poder público e toda a Política Municipal de Habitação Popular ficam sob a responsabilidade da Cia. Urbanizadora e de Habitação de Belo Horizonte (Urbel), uma empresa pública vinculada à Prefeitura de Belo Horizonte (PBH).

A principal iniciativa governamental para a produção de moradias para a população de baixa renda em andamento no país é o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV), do governo federal. É justamente por meio desse programa que a PBH pretende enfrentar o déficit habitacional do município, estimado em 62 mil moradias.¹⁹ A produção de moradias e a gestão do PMCMV são delegadas à Diretoria de Habitação da Urbel.

Durante as entrevistas com os gestores responsáveis pela implantação de programas habitacionais no município de Belo Horizonte, foram registradas, entre outros pontos, as indicações do que estes consideravam ser a experiência de Trabalho Social mais atualizada e qual administração residencial se destacava entre as que tinham conhecimento. Nesse sentido, entre os gestores, puderam destacar um empreendimento, o Residencial Jasmim. Desse modo, esse condomínio foi, após o contato e o assentimento de seus gestores, incorporado ao objeto de pesquisa aqui descrito.

¹⁹ Segundo dados do Plano de Habitação de Interesse Social (PLHIS) do Município de Belo Horizonte, concluído em 2010.

O Residencial Jasmim, localizado na Regional Nordeste do município de Belo Horizonte, foi produzido por meio do PMCMV na área de uma antiga fazenda, onde foram implantados, conjuntamente cinco condomínios no mesmo Programa, além de diversos lotes, vendidos a terceiros. O empreendimento como um todo foi inaugurado em junho de 2013. No total, foram produzidas 1.470 Unidades Habitacionais destinadas ao público “Faixa I” do PMCMV,²⁰ sendo o Residencial Jasmim o maior desses conjuntos, com 390 Unidades Habitacionais.

O condomínio estava, no momento da pesquisa, entre outubro e dezembro de 2014, com pouco mais de um ano de criação.

3.2 Os Gestores Públicos e suas Percepções

A percepção dos gestores a respeito dos programas de moradia, desenvolvidos no município anteriormente ao PMCMV converge em uma mesma direção.²¹ A produção de novas moradias no município avançou mediante a realização do Orçamento Participativo da Habitação (OPH), criado a partir de 1995. O OPH foi o mecanismo responsável por organizar a demanda habitacional do município, a partir de critérios definidos pelo poder público e pela participação dos beneficiários em núcleos de moradores sem casa. Pela dinâmica desse Programa, a vaga a uma unidade habitacional é repassada ao núcleo que indica seus participantes que devem ocupar as vagas obtidas nas edições do OPH.

A forma de produção de moradias para atender à demanda organizada por meio do OPH era, durante a década de 2000, a construção de Unidades Habitacionais (UH) pela gestão pública (gerida pelo próprio município) ou por autogestão (gerida pelos próprios núcleos ou cooperativas de famílias sem casa). Especificamente no que

²⁰ O PMCMV desde sua criação, em 2010, foi concebido com a meta de reduzir o déficit habitacional no Brasil. Para fins estratégicos, o Programa estabeleceu faixas de renda mensal familiar, que orientam a inclusão de cada família. Na área urbana, houve a divisão de três faixas de renda: a Faixa I, direcionada às famílias com rendimentos de até R\$ 1.600,00 mensais; a faixa II, com famílias com renda de até R\$ 3,275,00; e a Faixa III, para famílias com rendimentos mensais de até R\$ 5.000,00. Cada faixa de renda possui benefícios e obrigações específicas. As famílias de baixa renda, compreendidas na Faixa I, compõem o público alvo da habitação de interesse social, aquele cuja demanda por moradia não pode ser totalmente atendida pelo próprio mercado, necessitando assim, de intervenção e mediação do poder público.

²¹ Com vista a manter a privacidade das informações fornecidas por cada entrevistado, os depoimentos de cada gestor público citado são identificados por siglas: GP-A, GP-B, GP-C e GP-D.

concerne à gestão pública, havia duas linhas de financiamento com recursos federais, às quais o poder público podia recorrer para obter recursos para empreender, por meio de licitação de construtoras, a construção de conjuntos habitacionais: o Pró-Moradia e o Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social (FNHIS). Ambas as fontes de recursos tratavam de financiamentos, que deveriam ser pagos pelo município no longo prazo e que exigiam uma contrapartida financeira, ou seja, não financiavam a totalidade do empreendimento.

Essas condicionantes do acesso a recursos geraram problemas no ritmo de produção de moradias pelo poder público. Segundo dados obtidos no site da Urbel²², até o ano de 2008 foram entregues 3.111 UH a famílias contempladas por intermédio do OPH. Desse total, 1.980 correspondem a empreendimentos com origem na gestão pública e o restante, 1.231 UH, tem origem na autogestão dos núcleos e cooperativas. Assim, em 15 anos de programa, o OPH possibilitou a entrega de 3.111 UH, ou uma média de 207 apartamentos por ano.

Contudo, ainda em 2014, havia um passivo de aproximadamente 2.700 UH, segundo o depoimento de um dos gestores públicos entrevistados: *“Belo Horizonte tem um passivo no OPH que nós temos que cumprir, nós temos que quitar esse passivo (...) em torno de 2.700, foi o último levantamento [desse passivo do OPH]”*. (GP-A)

Houve uma nova realidade na produção habitacional no Brasil a partir de 2009 com a implantação do Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV). Entre as principais novidades trazidas pelo Programa estão o aporte de recursos e a possibilidade de contratação direta entre o beneficiário, a Caixa Econômica Federal (CEF), que opera o Programa, e as empresas interessadas na construção de moradias. Cabe ao município, como contrapartida, organizar a demanda conforme as regras estabelecidas pelo PMCMV, a instalação da infraestrutura urbana nos territórios escolhidos e a elaboração e execução do Projeto de Trabalho Social (PTS), que é custeado com recursos federais.

²² Disponível no endereço eletrônico acessado em 10/01/2015: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/contents.do?evento=conteudo&idConteudo=29809&chPlc=29809&&pldPlc=&app=salanoticias>

Assim, o município pôde investir na produção habitacional com recursos inteiramente federais, sem exigência de qualquer percentual de contrapartida. A inovação do PMCMV exigiu adequações profundas dentro da estrutura da administração pública responsável pela implantação dos programas de Habitação de Interesse Social no município. Assim, desde o lançamento do PMCMV, em 2009, Belo Horizonte somente inaugurou seu primeiro empreendimento, realizado por meio do Programa, em 2013.

Entre os principais ajustes necessários, exigidos pelas regras do PMCMV, estão a obrigatoriedade de um sorteio amplo entre famílias inscritas no município. Esse sorteio amplo trouxe, de certa forma, um sério problema para a estrutura existente do OPH porque interfere na dinâmica interna do núcleo, ao indicar as famílias beneficiárias da política habitacional, segundo critério de participação nas reuniões da entidade. A solução encontrada pelo poder público e pelo Conselho Municipal de Habitação, órgão colegiado responsável pela Política Municipal de Habitação (PMH), que define as regras pelas quais essa política deve ser aplicada na cidade, foi permitir que as famílias inscritas e participantes de núcleos de moradores sem casa recebam uma pontuação adicional.²³ Essa pontuação permite que o público concorra, com maiores chances, no sorteio amplo realizado.

Atualmente, a expectativa dos gestores é que, com os próximos empreendimentos do Programa, possa ser cumprida a entrega das 2.700 UH garantidas nas últimas edições do OPH.

²³ O PMCMV foi regulamentado com a Lei 11.977 de 7 de julho de 2009. Essa lei, no seu artigo 3º, estabelece que o Programa deve priorizar seu atendimento aos seguintes públicos: famílias residentes em áreas de risco ou insalubres, famílias chefiadas por mulheres, e as famílias das quais façam parte pessoas com deficiência. Contudo, é facultado a cada município estabelecer critérios próprios, adicionais aos critérios nacionais, para priorizar o atendimento à demanda por moradia. Assim, em Belo Horizonte, o Conselho Municipal de Habitação (CMH) estabelece, com a Resolução de nº XXVII, os “parâmetros municipais do processo de seleção das famílias beneficiárias do PMCMV”. Como critérios adicionais adotados pelo município, conforme descrito no artigo 2º, parágrafo 2º, são considerados: famílias participantes de entidades de moradia, cadastradas na Cia Urbanizadora e de Habitação de Belo Horizonte (os núcleos de moradia), as famílias indicadas pelas entidades de moradia para atendimento aos benefícios conquistados por meio dos Fóruns do Orçamento Participativo da Habitação, e as famílias residentes no município há pelo menos dois anos, quando do preenchimento de seu formulário de inscrição. Destaca-se no grifo, o trecho da resolução do CMH que estabelece como uma das prioridades do PMCMV o atendimento ao passivo das moradias conquistadas por intermédio do OPH. Dessa maneira, cada família inscrita, além de comprovar não possuir outro imóvel residencial e de não ter sido beneficiária de outro programa habitacional, recebe um ponto se atender a cada um dos critérios estabelecidos (três nacionais e três municipais) podendo fazer um total de seis pontos. As famílias com maior pontuação possuem maior chance de serem contempladas com uma unidade habitacional.

Essas informações podem ser verificadas nas palavras de um dos gestores públicos entrevistados:

O Orçamento Participativo [da Habitação – OPH], eu acho assim que era muito junto dos movimentos. Eles sentiram muito de ter substituído pelo MCMV, eles reclamam muito. Com a mudança da portaria [incluindo a possibilidade de pontuação para famílias indicadas e as famílias participantes dos núcleos de moradia] minimizou isso. Tanto que nesse último sorteio eles foram muito bem atendidos, os núcleos de moradia tiveram um grande êxito com a mudança da portaria do Ministério das Cidades. Então, assim, eles foram mais bem atendidos e aliviou um pouco esse questionamento. Eles são contra o sorteio, mas eu não vejo, e o Ministério das cidades também não vê, outra opção que seja mais democrática do que o sorteio. Belo Horizonte tem um passivo no OPH que nós temos que cumprir, nós temos que quitar esse passivo. (GP-A)

Nesse novo cenário, o PMCMV entregou em junho de 2013, 1470 UH, conforme indicado anteriormente. A previsão dos gestores públicos é de que nos próximos anos seja entregue um número muito maior de unidades. A atual administração trabalha com a perspectiva de fazer uma grande produção, “*a nossa meta seria 22.855. Eu acho que, se tudo der certo, a gente vai poder construir mais que 22.855*” (GP-A) moradias até o fim do mandato do atual prefeito²⁴, que se encerra em 2016. Contudo, mesmo que esse elevado número se mostre inviável devido ao curto prazo restante, a informação de um dos entrevistados é de que “*falando só do ‘Faixa 1’ são 8.896 unidades*” (GP-A) já contratadas entre município e CEF, que devem ser construídas entre 2015-2016. Esse volume, tal como apresentado acima, é comparativamente muito superior ao total de UH realizadas nas duas últimas décadas no município.

Essa ampliação no número de UH produzidas, somente é possível se utilizada a tipologia vertical, que implica na produção de Conjuntos Habitacionais de grandes proporções. Nas palavras de um gestor:

Nós assinamos agora com a Caixa o Residencial Manaus, no Bairro Vera Cruz, com 180 unidades. Então, assim, quando a gente começou aqui, eu falava: ‘Nossa, 180 unidades! Hoje, eu já chamo os de 180 unidades dos pequenininhos. (GP-A)

²⁴ No período em que foi desenvolvida a pesquisa, o Município de Belo Horizonte estava sob o governo do Prefeito Marcio de Araújo Lacerda (do Partido Socialista Brasileiro – PSB), que foi eleito para governar o município durante dois mandatos consecutivos (2008-2012 e 2012-2016).

Portanto, segundo os gestores entrevistados o direcionamento da PMH nos próximos anos será de um grande volume de UH entregues, na versão condominial e, expressivamente, de conjuntos residenciais maiores.

Desse modo, há uma necessidade ainda maior de que o Trabalho Social (TS) seja capaz de preparar essas famílias para o desafio de residirem nesses condomínios. Contudo, cumpre conhecer, na percepção dos gestores públicos, qual a contribuição do TS e como ele vem sendo realizado no município desde as décadas anteriores. Como se observará a partir de depoimentos, de modo semelhante à evolução das políticas de implantação de conjuntos habitacionais, também o TS se modificou nesse período.

Um dos gestores entrevistados teve grande atuação no acompanhamento do TS nos programas habitacionais do município durante a última década. De acordo com ele, no início da década de 2000, o TS também era desenvolvido em conjunto com os núcleos de moradia, que repassavam as informações para os associados e auxiliavam na organização do local. De fato, o corpo de funcionários da administração pública ou de empresas contratadas para executar o TS era restrito nesse período.

Nas palavras do gestor:

Na época dos empreendimentos construídos pelo Orçamento Participativo da Habitação, com exceção do Crédito Solidário [programa de produção de moradias por meio do sistema de autogestão], o Trabalho Social era muito restrito. (...) Não era um trabalho voltado para a questão da organização condominial, era mais informação e preparação da família para a mudança. (...) Não tinha esse recurso externo de financiamento do Trabalho Social, então era um trabalho muito incipiente. Basicamente no contexto de entrega da chave e, após a entrega das unidades, algumas reuniões no sentido de tentar trabalhar a questão condominial, (...) [ainda que] os conjuntos não fossem conjuntos tão grandes assim. (GP-B)

A análise das entrevistas dos gestores, de modo geral, converge para a percepção conjunta de que o TS tem se desenvolvido. Anteriormente, o TS era tido como limitado, com maiores referências à falta de uma equipe adequada para dar conta da demanda existente. Dois dos gestores públicos entrevistados expressaram com clareza essa ideia:

Hoje, eu tenho visto assim o trabalho sendo feito com muito mais profissionalismo de uma forma (...) mais consistente. (...) Haja vista aí o que aconteceu com o Programa Minha Casa, Minha Vida, que está sendo feito por empresa contratada, que faz um trabalho muito bem feito, que tem material, que montou uma cartilha com uma pasta, que orientou, que levou informações. Então, agora, eu estou vendo um trabalho muito mais efetivo e muito mais assimilado pelos moradores, sabe. (GP – D)

Uma capacitação efetiva de síndicos, eu avalio que só aconteceu no MCMV. Primeiro porque foram envolvidos outros atores que têm efetivamente o conhecimento da realidade do condomínio sobre a questão legal, que de alguma forma deram um apoio ou que vão dar algum apoio e que também por causa do formato do empreendimento da condição dos gestores dos síndicos de terem outras pessoas para apoiá-lo no processo de gestão. (GP-B)

Além disso, é apontado, como um elemento negativo do TS realizado anteriormente, o fomento de uma relação de dependência entre os beneficiários dos residenciais anteriormente entregues e a Urbel. Um traço relativamente comum a esses casos é o fato de os gestores condominiais recorrerem à Urbel para solucionar problemas de ordem diversa dentro do condomínio, mesmo passados anos da entrega dos imóveis.

Por exemplo, no caso de alguns condomínios entregues entre 2004 e 2005, foi realizado um TS limitado a poucos encontros com as famílias beneficiárias. Esses conjuntos, em pouco tempo, se tornaram foco de graves problemas sociais, havendo registros de expulsão de famílias e atos de violência diversos. Parte desses problemas, na avaliação dos gestores, esteve relacionada à falta de um TS sistemático, com ações anteriores à mudança e que se mantivessem por um período após a entrega das chaves.

Agora, por que tem tantos problemas juntamente nesses empreendimentos [realizados em meados da década de 2000]? (...) Eles entraram sem ter um Pré-Morar [Etapa do TS que prepara as famílias para residir nas novas moradias] eles foram colocados lá pra tirar de uma situação que eles estavam vivendo, difíceis [grande parte desabrigados pelas chuvas que atingiam a capital no ano de 2003. Então eles não tiveram um Pré-Morar bem feito. (...) Nós não tínhamos equipe pra estar fazendo um trabalho rápido em todos os blocos, (...) ensinar como se faz a organização condominial. (GP – D)

Existe uma percepção compartilhada por todos os gestores entrevistados de que o TS é parte fundamental de uma estratégia de consolidação da população no local de reassentamento, ao mesmo tempo em que é um instrumento de promoção da

autonomia dos moradores na gestão de seu condomínio e na solução dos problemas locais.

A percepção de que houve um avanço no TS realizado é compartilhada pelos entrevistados. Ela se embasa também no entendimento de que a administração pública, especialmente a Urbel, reconhece a importância do TS, principalmente como forma de prevenir problemas.

Alguns gestores trazem em seus depoimentos uma percepção enfática do tipo de reconhecimento existente na administração pública a respeito do TS. Conforme afirma o GP-C

Acho que a Prefeitura tem tido uma preocupação grande com o Trabalho Social, como ele vai ser feito, como as famílias serão preparadas, como elas vão chegar no residencial. Eu acho que houve um avanço nisso, não sei se antes esse trabalho era tão considerado assim.(...) A Prefeitura dá uma importância muito bacana para esse trabalho. Hoje ela faz questão que esse trabalho seja bem feito, seja organizado, seja pensado. Porque a gente consegue perceber quanta diferença faz um Trabalho Social bem feito, quando as famílias já estão morando, quando a gente vê um condomínio já organizado, quando a gente vê uma preparação com as famílias, um envolvimento com um trabalho com essa organização e isso faz toda diferença, né, quando essas famílias já estão morando. (GP – C)

No que diz respeito aos requisitos do TS, ao considerar qual tipo de capacitação e suporte deve ser oferecido nos programas de reassentamento, os entrevistados apresentam um amplo leque de opiniões que expressam o panorama da diversidade de possibilidades de atuação do TS, para se alcançar os objetivos esperados.

São relevantes as menções sobre como o TS pode contribuir com a sustentabilidade do empreendimento e com o fortalecimento da gestão condominial em um determinado residencial.

O Gestor Público A expõe a importância do TS como instrumento de identificação de potenciais lideranças para o exercício do cargo de síndicos e a necessidade de capacitá-los como sujeitos qualificados para esse exercício:

O Trabalho Social tem que atingir principalmente, (...) pessoas que possam fazer essa gestão. É importantíssimo isso, por que é dentro do grupo de moradores que vocês estão trabalhando, que vocês vão conseguir detectar uma pessoa que possa fazer essa gestão e

mostrar para eles que a gestão é do coletivo, não é o empoderamento dele [síndico do residencial] como o dono do pedaço. Por que isso tudo faz com que às vezes [haja] uma deformação na montagem de poder: 'eu sou o que manda aqui, então'. O Trabalho Social tem que ter essa percepção de trabalhar aquilo que é do coletivo. (...) Tem que falar: 'você não é síndico, você está síndico, amanhã você não vai estar mais, vai ser seu companheiro aqui, vai ser essa senhora, entendeu? Por que isso aqui vai ser nosso'. E trazer pra eles o cuidar do que é nosso. Esta percepção de que cuidar do que é nosso garante a sustentabilidade na hora que se paga um condomínio, se não se quebra uma luminária, na hora que não se picha nada, na hora que não se suja o que não se deve sujar, na hora em que eu não jogo lixo onde não se deve jogar, eu trago para eles um sentimento de valor que anteriormente eles não tinham. (GP -A)

Na percepção do gestor, a sustentabilidade do empreendimento está em uma forma de empoderamento de múltiplos atores locais. O foco da gestão do condomínio deve ser, na expressão desse entrevistado, um exercício compartilhado. Encontra-se, aqui algo que se relaciona com uma forma de Gestão Social articulada ao desenvolvimento local.

É relevante também que esse gestor, sem conhecer a fundo a metodologia de execução do TS, reflita em seu depoimento características muito próprias do exercício de gestão do condomínio. Seu depoimento expressa aquilo que está na ordem das normas antecedentes, naquilo que o gestor do condomínio deve implantar no espaço do condomínio e entre os demais residentes. São expressões indicativas das normas antecedentes a informação de que “cuidar do que é nosso garante a sustentabilidade na hora que se paga um condomínio” e “na hora em que eu não jogo lixo onde não se deve jogar”, há um indicativo daquilo que se espera ser a atitude exemplar do líder dos moradores, o síndico do condomínio. Estas normas antecedentes se transformarão em uma prescrição.

Nesse ponto, é necessário distinguir novamente o papel do Trabalho prescrito e das Normas Antecedentes, de acordo com a perspectiva ergológica. De acordo com Santos (2000), no verbete sobre Trabalho Prescrito: “O substantivo ‘trabalho’ e o adjetivo ‘prescrito’ formam uma expressão que designa os elementos que devem ser obedecidos quando da realização de um trabalho” (p. 344). O trabalho prescrito é aquele que foi definido previamente, por outra pessoa que não a que irá executar o trabalho. Contudo, esse trabalho prescrito se difere do “trabalho real”, esse corresponde ao trabalho executado por um sujeito específico.

No Glossário da Ergologia, Durrive e Schwartz definem diversos termos e conceitos à luz da perspectiva ergológica.

*Dentre os conceitos indicados, tratam das Normas Antecedentes. Essas se definem por: partir de duas características: **a anterioridade e o anonimato**. Isso significa duas coisas: primeiro, elas existem antes da vida [industrial] coletiva, que tornaram possível; seguidamente, elas não tomam em consideração a singularidade das pessoas que vão estar encarregadas de agir e se instalarão no posto de trabalho (SCHWARTZ; DURRIVE, 2008, p. 26 Grifo dos autores).*

Assim, o Trabalho Prescrito e as Normas Antecedentes são conceitos complementares, que colocam condições, preceitos ou exigências previamente, para que determinado trabalho seja executado por um terceiro.

Outros gestores públicos indicam quais são as prescrições e normas sobre as quais o TS deve ser realizado e sobre a forma que os gestores condominiais deverão administrar um residencial.

As entrevistas enumeram atributos, na maior parte das vezes coincidentes, que devem caracterizar uma boa gestão condominial. Os atributos que mais foram destacados são:

- Capacidade do síndico em aplicar as regras previstas na convenção;
- Autonomia de ação, não dependência do poder público (Urbel);
- Capacidade de a gestão condominial lidar com os casos de inadimplência;
- Manter o espaço do condomínio organizado, limpo e conservado (sustentabilidade do empreendimento).
- Condição de regularidade jurídica do condomínio.

Cada um desses pontos foi destacado por pelo menos dois gestores entrevistados, sendo que os dois primeiros itens foram indicados por quatro dos entrevistados.

De fato, há o reconhecimento de que o síndico deva ser capaz de conhecer as regras pelas quais a vida condominial é regida, no caso a Convenção Condominial e o Regimento Interno.

Rosely Schwartz, ao escrever sua obra “Revolucionando o Condomínio”, aborda alguns conceitos da administração condominial. Segundo a autora, é a Convenção

de Condomínio que *“regulamenta a administração e as relações entre os condôminos, tornando-se obrigatória para os titulares de direito sobre as unidades”* (SCHWARTZ, 2013, p. 39). A mesma autora define que Regimento Interno *“são as normas que regulam a conduta entre os condôminos, locatários, ocupantes das unidades e funcionários, para que haja uma convivência harmônica entre as pessoas”* (p.39)

Dessa forma, considera-se necessário que o conhecimento da Convenção de Condomínio e do Regimento Interno do próprio residencial possam ser utilizados pelo síndico e demais gestores condominiais em sua atuação. Ao mesmo tempo, considera-se que essas regras e convenções gerais sejam também apropriadas e conhecidas pelos demais moradores.

A respeito da valorização da autonomia do síndico em relação ao poder público, há uma crítica, por parte dos gestores, de que, de modo geral, os síndicos dos empreendimentos implantados se mantêm numa relação de dependência. Há um fluxo constante desses representantes no setor de habitação da Urbel solicitando que sejam tomadas providências relativas à vida condominial: mudança de famílias indesejadas ou violentas, auxílio na cobrança de taxas de condomínios atrasados e mediação de conflitos familiares, por exemplo. Contudo, essas demandas não são de responsabilidade da administração municipal, mas dos representantes legais dos respectivos condomínios. Esse é apontado como um grave problema dos empreendimentos passados, que tem sido revisto nos PTS implantados nos novos empreendimentos.

Essa autonomia da gestão condominial está também diretamente relacionada à capacidade do síndico em solucionar casos de inadimplência e manter a organização do espaço do condomínio. Assim, é preciso que o condomínio seja autônomo e simultaneamente sustentável, capaz de suportar seus compromissos e obrigações financeiras e se manter minimamente conservado e organizado espacialmente.

Por fim, é esperado pelos gestores que o condomínio esteja e se mantenha em condição de regularidade jurídica e fiscal. Essa manutenção passa pela regularidade do condomínio perante a Receita Federal, pelo registro do Regimento Interno em

cartório, assim como das atas das assembleias, além da movimentação financeira em conta bancária, em nome do condomínio, e da regularidade na contratação de funcionários.

Além das considerações a respeito do trabalho dos síndicos, os gestores também apontam para formas ideais sobre as quais o TS deve ser realizado junto aos moradores, no que se refere ao apoio à gestão condominial.

Os seguintes tópicos são considerados objetivos principais do TS pelos entrevistados em termos de frequência e clareza:

- Repasse de informações a respeito do estatuto jurídico do condomínio; capacitação a respeito da Gestão Condominial, envolvendo as normas para contratação de serviços e profissionais; o papel das assembleias geral de condôminos, como momentos de tomada de decisão sobre investimentos e aprovação de contas; e a forma da cobrança da taxa de condomínio;
- Capacidade de estender a capacitação a outros moradores do condomínio, não restringindo essa ação somente aos atuais gestores condominiais, para que possam cobrar e fiscalizar a administração do residencial;
- Trabalhar estratégias de mediação de conflitos no residencial por lideranças locais e atores qualificados.

Em primeiro lugar, os entrevistados reconhecem que, a partir do PMCMV, abrem-se novas possibilidades para a efetiva responsabilização dos beneficiários pela gestão dos condomínios, face à sua condição de regularidade jurídica. Assim, é considerada, como principal tarefa do TS, capacitar e instruir os moradores e, principalmente os gestores condominiais, a respeito de como utilizarem os instrumentos previstos na Convenção de Condomínio (assembleia geral de condôminos, notificação de infração, a cobrança da taxa de condomínio e as formas de contratação e pagamento de serviços). De modo específico, é obrigatório, conforme identificado nos documentos de orientação do TS citados anteriormente, que sejam desenvolvidas estratégias de repasse a todos os condôminos, de informações a respeito da estrutura legal do condomínio.

Nos conjuntos que não são do MCMV (...) o síndico tem uma grande dificuldade com essa questão da cobrança. (...) [Dificuldade] de cobrar, que eles respeitem a convenção, que eles respeitem o regimento interno... Eu acho que essa é uma parte muito importante, isso que (...) trabalham no PMCMV Residencial Jasmim, né, com consultoria jurídica para eles. Nesse sentido, eu acho que é essencial que eles saibam dos instrumentos que dispõem para cobrar legalmente dos condôminos aquilo que eles precisam cobrar. (GP – C)

Os procedimentos necessários e exigidos legalmente para a administração do condomínio compõem, na linguagem ergológica, a esfera das normas antecedentes. A ergologia reconhece que toda a atividade humana é regida por normas, sendo esta uma das condições do desenvolvimento das sociedades humanas, uma vez que permitem o acúmulo de experiências. Contudo, é uma condição universal o fato de que toda ação, todo exercício de qualquer atividade, nunca é uma fiel aplicação das normas antecedentes, mas antes, um processo de renormalização efetuado por cada sujeito. Cada um procede a um debate interno com estas normas, e nele questões pessoais, estados de espírito e condições do corpo estão presentes, condicionando a execução de cada ação, por mais simples que seja. Ainda no âmbito das normas, ensinar aos gestores condominiais a lidar com as finanças dos residenciais também deve ser uma das atribuições do TS. E uma das atribuições esperadas do TS é auxiliar no planejamento das despesas do condomínio, na aprovação do orçamento anual em assembleia específica e na prestação mensal de contas. Algo esperado nesse caso é que a capacitação se estenda aos demais moradores do condomínio, de modo que sejam capazes de compreender o processo de orçamento das despesas e que possam utilizar seu direito de fiscalizar como o seu dinheiro foi gasto, mensalmente.

Para se alcançar esse objetivo, alguns dos gestores reforçam os requisitos do COTS que indicam a necessidade de que o TS seja desenvolvido por meio de uma equipe multidisciplinar. Além disso, alguns gestores citam a relevância de se utilizar um material didático diversificado, que esteja de acordo com a diversidade de situações a serem enfrentadas pelos moradores ao se viver e administrar um condomínio.

A respeito da mediação de conflitos dentro do residencial, um dos gestores entrevistados apontou uma solução para amenizar o amplo histórico de conflitos interpessoais habitualmente presentes nos condomínios populares implantados pela

Prefeitura de Belo Horizonte. Segundo a gestora, a preparação para mediar conflitos deve estar presente na capacitação de síndicos e, tanto o grupo gestor quanto outras lideranças dentro do condomínio, devem estar sensibilizados para o problema e conscientes da necessidade de intervirem minimamente. Para tanto, o TS deve fornecer uma capacitação adequada nesse sentido.

A gente percebe que tem uma dificuldade com prestação de contas também. Eu acho que isso é algo que tem que ser bem trabalhado com o síndico e com o conselho consultivo. (...) Porque eles têm dificuldade de trabalhar com esse planejamento. É algo que eles nunca fizeram antes. A maioria, às vezes, não tem nem um planejamento familiar, então como faz um planejamento para condomínio? Eu acho que isso é essencial na capacitação do síndico. (GP – C)

Outro gestor (GP-B) destaca a necessidade de o TS repassar ao coletivo dos moradores algumas ferramentas de mediação de conflitos internos, ressaltando com isso a importância do momento de capacitação como forma de permitir a sustentabilidade futura do empreendimento.

Nunca vai ser possível envolver todo mundo, mas quanto mais pessoas tiverem conhecimento sobre o que é gestão do condomínio, mais fácil vai ser esse condomínio se organizar. Primeiro por que você vai ter gente capacitada para fazer a gestão e gente capacitada para cobrar a gestão que está sendo feita. Então eu acho que a capacitação para gestão tem que incorporar outros atores. (...) A capacitação não tem que estar somente voltada para a questão da administração do condomínio, por que o condomínio não é só administração. O coletivo do condômino envolve a questão dos conflitos, muitos conflitos, conflitos de questões que não estão relacionadas com o condomínio em si. São muitos conflitos pessoais. Então, eu acho que essa questão da mediação ela tem que ser trabalhada, identificar figuras-chave que possam trabalhar essa questão da mediação. (GP – B)

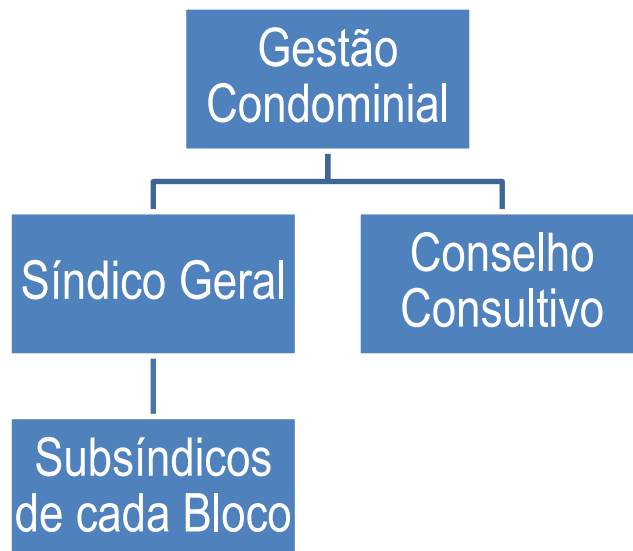
3.3 Os Gestores Condominiais do Residencial Jasmim

O Residencial Jasmim é composto de 18 blocos, com 20 ou 30 apartamentos em cada um. São imóveis de dois quartos, um banheiro, sala e cozinha conjugada com área de serviço, todos com metragem próxima a 45 m², distribuídos em cinco andares acessados por meio de escadas.

O Condomínio conta com um amplo espaço comum, que deve ser administrado pelo síndico e do qual podem fazer uso todos os moradores. Apesar de não haver vagas de garagem demarcadas, são disponibilizadas cerca de 130 vagas de estacionamento para veículos, distribuídas em três espaços. Compõem o espaço comum as áreas verdes, todas cobertas com grama, as rampas e escadas de acesso aos blocos e aos apartamentos, a cerca ao redor do condomínio, os telhados, a iluminação externa em cada bloco e, nas áreas comuns, os portões de veículos e pedestres, os cerca de 180 extintores, as tubulações de água e esgoto externas ao apartamento, as 36 caixas de passagem de esgoto, um salão comunitário, uma quadra de esportes, um cômodo de lixo e uma portaria, com vestiário contíguo.

Os gestores públicos entrevistados apontam, como um marco divisório na produção física e na execução do TS no município de Belo Horizonte a implantação do PMCMV. Essa mudança é, sob diversos aspectos, positiva. Entre os empreendimentos entregues por esse Programa em Belo Horizonte, o Residencial Jasmim se destaca por seu grande porte, com 390 Unidades Habitacionais, e pela boa conservação e organização de seu espaço físico. A condição especial desse condomínio, aliada ao desempenho de seus gestores, e o fato de ser um representante da nova política habitacional em curso no país, indicam o acerto da sua escolha como cenário da pesquisa que aqui se expõe.

Apresenta-se, inicialmente, a estrutura de administração desse residencial, conforme estabelecido por sua Convenção de Condomínio. O modelo de gestão condominial é assim estabelecido: Síndico Geral com poderes administrativos; Conselho Consultivo, com poder de assessorar e fiscalizar o trabalho do síndico; e 18 subsíndicos de bloco, que têm função de auxiliar na organização de cada bloco, apesar de não terem responsabilidade legal pelo seu trabalho. Esses três grupos compõem a Gestão Condominial do Residencial Jasmim, conforme o organograma abaixo:



Fonte: Organograma fornecido pela Urbel / 2014

A maior parte dos gestores indicados nesse organograma ocupa seu cargo desde a primeira assembleia condominial que os elegeu, em agosto de 2013.

O Síndico Geral tem a função de responder legalmente por toda a administração condominial. É ele quem, por delegação dos moradores, administra a pessoa jurídica do condomínio e executa o orçamento previsto e aprovado pela assembleia geral dos condôminos. Nessa condição foi eleito um morador do residencial, por mandato de um ano, em agosto de 2013, e reeleito por um mandato de dois anos, em agosto de 2014. O Síndico eleito não fazia parte do movimento organizado de luta por moradia, nem possuía um histórico de liderança comunitária antes de ser beneficiado por uma UH no residencial. Como qualificações para sua função, ele possui a capacidade de envolver outros moradores e representantes do condomínio em prol dos objetivos definidos pela sua administração. Também o credencia o fato de ser graduado em administração de empresas, atuando como consultor para pequenas indústrias moveleiras e, portanto, com consolidados conhecimentos da parte gerencial.

Já o Conselho Consultivo, conforme a convenção condominial, é formado por pelo menos três membros, distribuídos da seguinte forma: Presidente, Vice-Presidente e Secretário. O presidente do conselho é o substituto imediato do síndico na sua

ausência e tem a prerrogativa de poder assinar cheques e movimentar a conta bancária do residencial em conjunto com ele.

No Residencial Jasmim todos os membros do conselho, eleitos para o primeiro mandato, foram reeleitos para o segundo. O conselho participa ativamente da vida condominial e da administração do residencial. Na divisão de funções, enquanto o Síndico cumpre exercício mais administrativo, o Presidente do conselho cuida do dia a dia do residencial, tratando diretamente do acompanhamento de obras, vistoria às áreas comuns, visita a subsíndicos e fiscalização do cumprimento, pelos demais moradores, das regras estabelecidas no Regimento Interno. Os demais membros auxiliam em outras funções: a vice-presidente auxilia em assuntos externos ao condomínio, como na organização da participação de moradores no Orçamento Participativo; a secretária cuida de eventos e de apoiar todas as ações com crianças e jovens. A secretária é também a responsável pela utilização da Brinquedoteca, estando no local como responsável durante três dias na semana. Ela também é a responsável por organizar eventos e festividades dentro do condomínio, além de alimentar o Facebook do residencial.

Desde a primeira eleição da administração do condomínio, puderam ser verificadas as seguintes realizações pelos seus gestores:

- Regularização do CNPJ do condomínio, abertura de conta bancária e implantação de pagamento da taxa condominial por meio de boletos.
- Implantação de escritório administrativo do condomínio, no espaço anexo à porta.
- Implantação de brinquedoteca e refeitório de funcionários no antigo cômodo de lixo.
- Contratação de portaria 24 horas.
- Contratação de serviços de limpeza (uma faxineira para cuidar dos espaços externos a cada bloco, ou seja, sem limpar escadas e halls de cada edifício).
- Manutenção e jardinagem nas áreas verdes próximos à portaria e espaços de passagem.
- Iluminação em caminhos e rampas de acesso de pedestre dentro do condomínio;

- Instalação de concertina e câmeras de vigilância em vários pontos do condomínio;
- Recarga de extintores;
- Construção de quebra-molas ao longo do estacionamento;
- Construção de escadas de acesso aos blocos 15, 16 e 17;
- Sinalização e placas informativas aos moradores;
- Aquisição de mais de 60 itens para o patrimônio do condomínio, como mesas, impressora, computador, cadeiras para reunião, telão e datashow, entre outros, todos inventariados pelo síndico e conselho consultivo.

De fato, as realizações da administração do condomínio são expressivas para um período pouco maior do que um ano. Assim, há uma visão geral positiva do trabalho de seus gestores entre os moradores. No segundo mandato, o síndico que exercia voluntariamente a administração passa a ser remunerado no valor de dois salários mínimos para exercer suas funções e estar disponível no Escritório de Administração do Condomínio por cerca de oito horas diárias, usualmente no início da manhã e no período da noite, entre 19 e 22 horas.

De acordo com o síndico, o valor da taxa de condomínio no residencial é de R\$ 60,00, valor que segue inalterado desde 2013. Com uma taxa de inadimplência na casa de 15%, o condomínio possui uma arrecadação média de aproximadamente R\$ 20.000,00.

É um valor expressivo, que se torna ainda mais relevante pelo fato de as famílias moradoras possuírem, pelos critérios do PMCMV uma renda familiar inferior a R\$ 1.600,00. Portanto, o desafio de administrar um montante de recursos como esse é considerável.

O que se observa no Residencial Jasmim é que há uma eficácia na forma como o condomínio tem sido gerido nesse primeiro ano de existência. Durante a pesquisa encontrava-se em fase de finalização uma obra relevante em seu espaço, a construção de uma escadaria que facilitaria o acesso dos moradores dos blocos 15, 16 e 17 ao restante do condomínio e à portaria. Essa obra teve um custo estimado em aproximadamente R\$ 20.000,00 e consumiu a maior parte do valor poupado no Fundo de Reserva do condomínio.

Conhecidas algumas das condições objetivas sobre o condomínio e a sua gestão apresenta-se a seguir, os dados obtidos junto aos entrevistados e na observação de campo.

3.4 A gestão do Residencial Jasmim do ponto de vista dos seus gestores

O administrador do residencial aponta diversos elementos que compõem o trabalho de um síndico. Para ele é preciso compreender até onde se pode chegar, ou seja, diferenciar o que pode ser feito do que deve ser evitado ou encaminhado para outra esfera. Essa compreensão se baseia na necessidade de o síndico preocupar-se com a gestão do que é comum, coletivo, deixando de lado a maior parte dos aspectos individuais e particulares dos condôminos.

Segundo ele, é preciso que o síndico saiba separar o que é atribuição sua e o que o próprio morador, individualmente, deve buscar solucionar. Essa ideia é particularmente forte no que se refere ao PMCMV, que direciona seu atendimento à população em condição de maior vulnerabilidade social, o que corresponde, em parte, a uma vulnerabilidade também familiar. Essa condição, aliada ao fato de que a grande maioria das famílias locais está em sua primeira experiência de residir num condomínio, implica em ocasiões cotidianas em que o síndico é solicitado a intervir, às vezes em assuntos condominiais e outras vezes em assuntos interpessoais. Essas habilidades são requisitos, normas implícitas para o desenvolvimento do trabalho dos gestores condominiais, tão necessárias, quanto a obrigatoriedade legal de convocar uma assembleia geral de condôminos para a eleição do novo síndico a cada final de mandato.

São comuns os conflitos entre vizinhos, as divergências a respeito de som ou barulho, além de conflitos entre crianças, que acabam por envolver os adultos. É comum que os moradores acionem o síndico em busca de solução para seus problemas. O síndico do Residencial Jasmim, por sua experiência no cargo ou por sua vivência pessoal anterior à função, tem uma atitude prudente, evitando se envolver em questões de atrito pessoal, que não se referem diretamente a problemas condominiais. Nesses casos, o síndico, na maior parte das vezes,

somente escuta e pede que o morador tente conversar e, quando isso não for possível, por envolver questões de segurança, que seja acionado o poder público, nos trâmites legais.

Essa prudência e reserva permite que ele evite atritos pessoais, e preserve sua autoridade como síndico. Ele está atento ao requisito de saber separar bem sua função de síndico e as demandas pessoais de moradores, na medida em que declara, explicitamente, sua posição, perante os moradores, de evitar se envolver em assuntos de natureza particular.

Eu separo bem o que é parte que tem que ser o síndico e parte que tem que ser o morador. Eu não entro em confusão nenhuma de morador. Eu falo: 'olhar dentro de casa?' Eu não! Só em último caso, quando vem me reclamar muito. Mas eu sempre falo isso: é parte que qualquer um pode reclamar. Se o morador está batendo na mulher dele, pode ir lá na polícia e chamar, não é obrigação do síndico ir lá separar. Então, eu consigo separar, tenho essa visão de separar o que é comum o que tem que ser observado a todos, e o que é pessoal do morador. Essa parte eu não entro de jeito nenhum. Deixo a pessoa resolver os problemas dela pra lá. (Síndico – Residencial Jasmim)

Já o presidente do Conselho Consultivo tem às vezes de cumprir a função de cobrar o cumprimento das regras gerais do condomínio, o que, segundo ele, conseguiu aprimorar ao longo do exercício de sua função:

Logo no início, eu já fui às vezes até sem educação com o pessoal, sendo mais bravo, mas hoje eu apreendi a conversar muito com o pessoal, principalmente com os meninos, chego perto deles, chamo eles para conversar. (Presidente do Conselho – Residencial Jasmim)

De acordo com o síndico, a capacitação oferecida pelo TS foi importante para que ele compreendesse o que deveria cumprir em sua função e quais instrumentos de trabalho podem ser utilizados. Além disso, foi por meio da capacitação que se tornou mais claro o que é comum dentro do condomínio e o que deve ser mantido na esfera particular, de cada família.

A grande questão é saber as obrigações de que o síndico é responsável, até que ponto a gente pode chegar. Isso aí, na capacitação, ajudou bastante: como saber chegar para conversar com os moradores e ter um pouco de paciência nessa abordagem com o morador. A gente tenta fazer o máximo e ser mais calmo possível, né? Porque o morador chega com os problemas de casa e quer que você resolva, e problemas de casa você não resolve, quem resolve é o morador. A gente resolve é a administração do condomínio. Então, a capacitação ajudou nesse ponto, que foi

importante pra gente aprender a separar. (Síndico – Residencial Jasmim)

Assim, o síndico explicita a função da capacitação fornecida pelo TS como forma de repasse de conhecimentos sobre a gestão condominial, sobre como se comportar na função de síndico. Ou seja, a capacitação cumpriu o papel de repassar o saber formal necessário para o exercício da função, o que corresponde às normas antecedentes, que podem se apresentar como prescrição. Foi por meio da capacitação que os gestores do condomínio passaram a ter acesso às normas e prescrições que devem conduzir suas ações.

De acordo com documentos consultados no “Relatório do Trabalho Técnico Social” produzido pela URBEL e pela empresa de consultoria contratada para a realização do TS, a Capacitação de Síndicos apresentou diversos documentos para eles poderem utilizar no dia a dia da administração condominial, como: modelos de ata para assembleias, modelo de ficha de cadastro de morador, modelo de cadastro de veículo, edital de convocação para assembleia, modelo de advertência a ser aplicada a condôminos. Ainda foram apresentados: modelo de multa a ser aplicada a condôminos, planilhas de controle de contas e de presença de funcionários, modelo de balancete mensal, de recibos, modelo de regimento interno e cópia de trechos da legislação federal e do Código Civil.

A partir desses documentos e da discussão durante as capacitações, o síndico e o presidente do conselho consultivo elaboram suas rotinas de trabalho. O TS, no caso do PMCMV Residencial Jasmim, enfatizou consideravelmente a importância da administração financeira do condomínio e o controle preciso do fluxo de caixa. Destacou a importância da relação entre receitas e despesas gerar sempre um saldo positivo, para que o condomínio não se endivide e venha a comprometer, em um caso extremo, a sua sustentabilidade.

Essas informações foram processadas pelo síndico ao elaborar, ele próprio, em acordo com o conselho consultivo, sua rotina de trabalho. Essa reelaboração dos conhecimentos repassados é um dos pontos que se buscou destacar nesta pesquisa, apontando o que corresponde à esfera da renormalização, ou seja, à adaptação que o sujeito faz da norma produzida por outrem. Justamente essa

renormalização corresponde a um ajuste pessoal do gestor para a aplicação da norma a uma realidade concreta, para a qual a norma é uma tentativa aproximada de antecipação, embora se saiba, de antemão, que é incapaz de antever toda a complexidade existente numa atividade de trabalho.

De acordo com o síndico:

Aqui eu chego, meu dia a dia, quando eu chego no escritório, aqui, onde a gente montou este escritório do condomínio, justamente pra gente separar essas coisas pessoais com as que são do condomínio. Então, eu chego sempre na parte da manhã e a primeira coisa que eu faço é verificar a questão da cobrança da caixa e ver quem pagou, (...) quem pagou no dia anterior o condomínio, por que a gente tem sempre fluxo de caixa e tem que fazer as obrigações. (Síndico – Residencial Jasmim)

O trabalho de controle financeiro do condomínio consome boa parte do tempo do síndico.

Eu fico observando a parte das despesas, a questão da luz, a questão da portaria. Então, eu tenho que, no início do mês, fazer a previsão de tudo que eu estou recebendo para chegar no dia 15 e pagar as obrigações: portaria 24 horas, questão de luz, despesa de manutenção que é sempre bastante alta, apesar de ser um condomínio novo. (...) A gente tem muita coisa para fazer, tem que trocar lâmpadas, mexer na parte hidráulica. Sempre acontece alguma coisa pra gente estar fazendo. (Síndico – Residencial Jasmim)

A rotina de trabalho do síndico é distribuída entre assuntos administrativos e o contato com moradores. Novamente, em termos ergológicos, na lacuna entre o prescrito e o real, o síndico faz aqui um uso de si, debate internamente e toma a decisão de como se posicionar em cada momento na sua atividade gestora.

De manhã eu pego sempre às 9h, até uma hora da tarde... meio dia... uma hora, no máximo. Meio dia eu paro, aí eu fico por volta de até seis horas fora, né? Volto 7h e fico até as 10h mais ou menos. (...) O serviço do dia a dia primeiro é justamente a parte financeira: ver o que tem que pagar, responder e-mail, fazer contatos com o pessoal da Prefeitura, da Regional. A gente sempre conversa sobre algum assunto, e com os outros síndicos dos outros condomínios; eu sempre faço na parte da manhã. Eu faço isso e saio pra trabalhar, né, no SEBRAE [o síndico trabalha como consultor do SEBRAE] e na parte da noite eu chego [as] 6h e fico até tarde da noite resolvendo essas pendências de moradores e pagamento. (...) Sempre com a porta aberta. (...) A parte da manhã sempre a questão é muito focada na parte financeira ou alguma coisa acontece, por que algo sempre acontece, um cano, uma coisa, um apronto ali, dos meninos (Síndico – Residencial Jasmim)

O trabalho em parceria com os subsíndicos e o conselho consultivo é uma necessidade. O síndico propôs e defendeu em assembleia geral de moradores que todas as correspondências dos blocos deveriam ser entregues pelos respectivos subsíndicos. O argumento para tal decisão era evitar tumulto na portaria e impedir o porteiro de fiscalizar e identificar os não moradores que desejam entrar no condomínio. Essa medida, contudo, tem a função de também aproximar constantemente síndico e subsíndicos. Pelo menos uma vez por semana eles vão ao escritório da administração condominial para buscar correspondências e conversar com o síndico.

Segundo o síndico, essa medida é fundamental para que os subsíndicos possam circular pelo bloco e conversar com os moradores locais, identificando possíveis problemas e, talvez o principal, representar a administração do residencial, demonstrando que há certa fiscalização atuando dentro do condomínio.

Essa parte de fiscalização e acompanhamento de obras e reparos também é dividida entre o síndico e o presidente do conselho consultivo. A rotina de trabalho de ambos os gestores leva em conta a necessidade de divisão de funções, identificada por eles.

A gente vai e o Presidente do Conselho ajuda bastante. (...) Essa parte de manutenção ele sempre dá uma olhada. Eu falo o que está acontecendo e ele resolve. (...) Todo dia a gente encontra no escritório, aqui. Quando ele não aparece, eu dou uma ligada para saber o que está acontecendo. (Síndico – Residencial Jasmim)

Essa divisão de funções é, em parte, uma transgressão das normas. De fato, é preciso delegar tarefas entre a equipe de apoiadores. Contudo, é responsabilidade do síndico zelar pelo cumprimento das regras e pela manutenção do condomínio. Mesmo delegando a outras pessoas, é o síndico, em última instância, quem responde por possíveis erros ou omissões.

O síndico faz, em parte, o papel de fiscal do condomínio, dividindo por outro lado essas funções com o conselho consultivo, especialmente com seu presidente, e os demais subsíndicos.

Sempre dou uma volta no condomínio. Agora menos, mas antes era mais. Eu dou uma volta para ver o que está precisando. Hoje mesmo eu vou dar uma volta, ver se tem uns moradores estacionando em

lugares errados. Então eu vou multar eles. (...) Os subsíndicos mais atuantes, eles conseguem resolver as pendências do bloco eles mesmo. Quando as coisas não acontecem assim, eles vêm e falam. Aí a gente aplica a multa já diretamente para o morador. (Síndico – Residencial Jasmim)

O Presidente do Conselho Consultivo, por sua vez, aponta para uma divisão de estilos de atuação entre ele e o Síndico Geral. Nas suas palavras:

Tem pessoas que mais se adaptam a mim e outros a ele [Síndico Geral]. Porque eu sou radical! Isso eu falo mesmo, e o [síndico] é mais paternal. Eu já falei que a gente não pode ter esse negocio de paternidade porque a administração,... não podemos ter isso, (...) eu imponho. (Presidente do Conselho – Residencial Jasmim)

As anotações feitas no diário de campo do pesquisador, referentes ao dia 17 de novembro de 2014 são representativas do exercício da função de síndico durante um período de cerca de duas horas. O quadro a seguir apresenta um resumo dos principais encontros do síndico com moradores nesse período de tempo.

Nº	Horário	Identificação	Demanda do morador	Encaminhamento feito pelo Síndico
1	19h56	Esposa de Subsíndico do Bloco 8	Passa para buscar cartas e convida o síndico para ver como estão cuidando do jardim em frente ao bloco.	Solicita à moradora que entregue ao seu esposo o aviso da próxima assembleia, que ele deverá distribuir no bloco.
2	20h10	Subsídica do Bloco 13	Conversar assuntos pessoais e buscar correspondências.	Conversa amistosa com a moradora.
3	20h30	Moradora	Solicita negociar sua dívida com o condomínio.	No computador acessa o sistema online da conta bancária do condomínio e imprime um extrato dos pagamentos em aberto da moradora. Ele explica que o

				condomínio oferece a oportunidade de parcelamento das dívidas e, inclusive, havia instalado um aparelho para recebimento de cartões de débito diretamente na conta do condomínio.
4	20h47	Moradora	Pede para levar alguns boletos de condomínios atrasados para sua vizinha. Conversa sobre seu Cartão Minha Casa Melhor. Queixa-se sobre as festas dos vizinhos e do comportamento deles.	Imprime os boletos solicitados. Elogia o cartão recebido e escuta suas queixas. Por fim recomenda que ela procure se entender com eles, porque serão vizinhos por muitos anos. Diz não ter como atuar mais.
5	21h	Moradora	Relata que perdeu o boleto de pagamento do condomínio quando foi assaltada. Reclama que o jornal que assina tem sido extraviado na portaria do condomínio.	Imprime um novo boleto e, após refletir sobre o fato do jornal, informa que irá fazer uma planilha de recebimento de jornais para deixar com os porteiros na portaria.
6	21h13	Morador	Pergunta se seu pai já passou por ali.	Apenas responde.

7	21h14	Moradora	<p>Conversa sobre os jardins do residencial, que, segundo ela, precisam ter um padrão. Solicita permissão para cercar o jardim de seu bloco. Pergunta sobre quando será a próxima rodada do OP, que os moradores locais estão participando. Faz denúncia sobre um vizinho que mora sem ter ligação de água.</p>	<p>Conversa indicando que o condomínio não tem condições de arcar com os custos dos jardins e que já foi discutido nas assembleias de condôminos que os moradores de cada bloco poderão se organizar para criar seus próprios jardins. Disse não ser permitido cercas nos espaços coletivos do condomínio, mas que podem ser usadas plantas que funcionem como barreira. Informa que será divulgada a próxima data da rodada do OP e que possivelmente será disponibilizado um ônibus pelo condomínio. Sobre a denúncia, anotou os dados do apartamento e disse que pedirá ao Presidente do Conselho para investigar o caso.</p>
	21h15	Moradora	<p>Interrompe a conversa anterior para buscar contas.</p>	<p>Interrompe a conversa para entregar-lhe os boletos.</p>
8	21h18	Subsídica	<p>Busca contas e correspondências dos moradores do seu bloco.</p>	<p>Entrega as correspondências e pede que entregue o aviso da próxima assembleia aos moradores do bloco.</p>
9	21h29	Esposo de uma subsíndica	<p>Pergunta sobre uma correspondência que espera e aproveita para denunciar que um</p>	<p>Verifica a correspondência solicitada e diz que investigará a colocação dos entulhos na porta do residencial. Fica irritado e diz</p>

			morador de seu bloco deixou restos de móveis no lote vago ao lado do condomínio.	que irá verificar junto com o presidente do conselho nas câmeras de segurança a imagem do morador. Se comprovado, ele será multado pelo condomínio.
--	--	--	--	---

De acordo com as observações registradas, o síndico fez nove atendimentos de moradores em 1h33min. O que, segundo o entrevistado, não é uma condição anormal de seu trabalho.

Algumas das condições verificadas no momento de atividade do síndico requerem ser detalhadas. Em primeiro lugar, a existência de um escritório da administração condominial em um local de fácil acesso pelos moradores. Fica na entrada do condomínio, em um espaço adaptado como escritório do condomínio onde, no projeto original, havia o vestiário da portaria, com um horário de atendimento previamente acordado entre o síndico e os moradores. Este local conta com um conjunto de equipamentos e instrumentos de trabalho que, simultaneamente, facilitam o trabalho do síndico e contribuem para compor uma imagem de profissionalismo e seriedade às suas funções.

Há uma estratégia de trabalho, um saber da atividade, por parte do síndico, de forma a tornar visível aos condôminos aquilo que é pouco observável na prática: que tipo de trabalho faz um síndico? Esse saber da atividade não estava previsto na capacitação fornecida pelo TS, não fazia parte das normas necessárias para o exercício de sua função, mas a prática e seus saberes anteriores permitiu ao síndico criar essa estratégia. A condição de seu escritório demonstra toda a riqueza de ações possíveis. Vários papéis dispostos sobre a mesa. Pastas de contas e caixas box espalhadas nas prateleiras e vários equipamentos eletrônicos. Durante uma das entrevistas puderam ser identificados sobre a mesa de trabalho os seguintes itens: calculadora, máquina de cartão, dois telefones sem fio, dois celulares (um pessoal e um do condomínio), impressora / copiadora de médio porte, monitor e computador, roteador, leitor de código de barras e pendrive. Quase nada pertence ao síndico, poucas coisas denotam algum uso particular.

Durante essa entrevista observou-se que o programa de cobrança online do banco e a conta de email do condomínio permaneceram permanentemente abertas e foram acessadas vez por outra. Apesar da aparente desorganização, tudo parece estar no lugar.

O Síndico é muito procurado por lideranças e gestores públicos locais. Ele é a principal referência entre os síndicos dos cinco residenciais do PMCMV Jardim Vitória II. Participa como conselheiro titular da Comissão Regional de Transporte e Trânsito (Regional Nordeste) e atua ativamente na mobilização dos moradores dos cinco residenciais para participar da edição 2015/2016 do Orçamento Participativo.

Além do Síndico Geral, o escritório da administração do condomínio também é o espaço de trabalho do presidente do conselho consultivo. Ao Presidente do Conselho cabe, conforme a Convenção de Condomínio do Residencial Jasmim substituir o síndico em sua ausência, fiscalizar suas contas, aprovando-as ou reprovando-as mensalmente, e apoiá-lo na gestão do condomínio. Ambos podem movimentar a conta bancária do condomínio.

De acordo com o depoimento do presidente do conselho, ambos os gestores trabalham em estreita colaboração, havendo mesmo uma relação de amizade e cumplicidade entre ambos.

Além de orientar muitas pessoas aqui no condomínio, eu fiscalizo as notas, as despesas, os serviços que são feitos pelo pessoal e apoio muito o síndico. Também, quando ele não está, às vezes eu fico no lugar dele. (...) Eu sempre falo da fiscalização [sobre seu papel como Presidente do Conselho Consultivo]. Eu prefiro mais orientar, organizar, apesar de que eu não deixo de fiscalizar o que entra e o que sai. Porque eu acho que dinheiro do condomínio é um negócio muito de responsabilidade, né? Por que você está mexendo com dinheiro dos outros. (Presidente do Conselho – Residencial Jasmim)

No escritório da administração do condomínio é perfeitamente observável a separação de funções por meio das quais atuam síndico e presidente do conselho consultivo. Enquanto um administra a parte financeira e a burocracia interna e externa às quais o condomínio está sujeito, o outro cuida de acompanhar o trabalho dos funcionários, a manutenção e as obras do condomínio, bem como a fiscalização do espaço.

No espaço do escritório, enquanto o síndico tem uma mesa de trabalho repleta de equipamentos, o presidente do conselho consultivo não possui mesa, mas uma cadeira, que coloca do lado de fora do escritório para ficar mais à vontade. Também são presentes, em uma parte do escritório as ferramentas, serras, martelos, chaves, escada, lâmpadas, fios e diversos utensílios e peças utilizadas na parte operacional do condomínio.

Essa divisão de funções é reconhecida como válida por ambos os gestores. É uma diferença de funções e personalidades, que se complementam no exercício das tarefas de administração e manutenção do condomínio. Nas palavras de cada um:

Cuido da manutenção porque aqui, (...) as vezes danificam muitas coisas e a gente tem que arrumar. (...) Por exemplo, os corrimãos, sempre temos que arrumar. As lâmpadas, tivemos que afixar aquelas lâmpadas de emergência. (...) Também tem pessoas que mais se adaptam a mim e outras a ele [síndico]. (Presidente do Conselho – Residencial Jasmim)

O [presidente do conselho] fica muito olhando a parte de manutenção. Muitas coisas eu deixo para ele fazer, ele gosta de fazer. Então ele faz a parte administrativa e a financeira fica comigo. A gente tem o apoio da secretária do conselho, que fica na biblioteca fazendo algumas coisas, olhando a limpeza, se eles estão fazendo alguma coisa, os meninos da portaria. A vice-presidente vem dar ruma força, uma ideia [mas não tem função na operação do residencial, como os outros dois membros]. Aqui tem escala, saiu o síndico entra o presidente e vai subindo assim, de acordo. (Síndico – Residencial Jasmim)

3.5 Conclusões

O TS apesar de ser orientado para capacitar os beneficiários de programas habitacionais, como o PMCMV, não possui instrumentos e ferramentas difundidas de trabalho. É descrito o que precisa ser feito, sem que haja um conjunto de métodos e técnicas de trabalho consolidados para tal.

O que a pesquisa indica, no caso do município de Belo Horizonte, na experiência do Residencial Jasmim, é a necessidade de subsidiar os moradores de instrumentos legais sobre os quais um condomínio deve funcionar, com modelos de documentos que eles possam utilizar no seu dia a dia e com um roteiro de ações que devem ser

cumpridas pelos gestores, sejam eles síndicos, subsíndicos ou membros do conselho consultivo.

Assim, compreende-se como possibilidade a incorporação, em futuras capacitações do TS, os saberes acumulados pelos gestores condominiais, como no caso do Residencial Jasmim. A compreensão é de que as normas gerais repassadas durante a capacitação do TS, que os gestores desse residencial receberam, foram renormalizadas, de forma a estarem mais bem ajustadas às condições pessoais de cada um dos gestores e à realidade do condomínio e das famílias com quem estão lidando. Assim, compreende-se que o resultado desse processo de renormalização é uma forma de avanço do conhecimento, que se deve buscar partilhar com outros gestores condominiais que se encontram em situação semelhante.

É preciso também reforçar o caráter participativo e democrático ao qual devem ser submetidas todas as principais decisões e deliberações dentro do condomínio. Verifica-se que a forma de gestão envolvida pelos gestores do condomínio pesquisado se pauta, em parte medida por um modelo de gestão convencional, por resultados objetivos, mensuráveis, como a boa situação financeira do residencial, baixo índice de inadimplência, conservação das áreas comuns, entre outros aspectos. Todos estes são quesitos importantes, que denotam o sucesso da administração em alcançar este resultado. Para fins desta pesquisa, ressalta-se que aspectos da gestão social, especialmente relacionados à participação cidadã, com foco na emancipação social, podem ser também articulados à gestão do condomínio. Assim, formas de ampliação da participação do público nas assembleias, de inserir na pauta de discussão a sustentabilidade das famílias que apresentam dificuldades financeiras ou estruturais para se manterem no condomínio e em dia com suas obrigações, podem também ser trabalhadas pelos gestores locais. Para que a gestão do condomínio incorpore os elementos constitutivos da gestão social e da ergogestão, devem ser realizados esforços, pelos gestores do Residencial Jasmim e pelo TS. E, em uma perspectiva mais ampla, também os gestores da política habitacional.

Além disso, o desenvolvimento local pode e deve ser pensado. É necessário, e desejável, que os moradores pensem seu papel para além dos muros do

condomínio, antevendo as possibilidades de contribuírem para a consolidação do bairro onde foram inseridos e que ainda carece de infraestrutura local. A implantação de uma entidade organizativa dos moradores, como uma associação de bairro, que envolva os moradores e gestores dos demais condomínios próximos é algo que poderia contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todos.

3.6 REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70. 1977.

BELO HORIZONTE. Plano Local de Habitação de Interesse Social- PLHIS. Belo Horizonte. 2010

BRASIL. Ministério das Cidades. Instrução Normativa nº 21 de 22 de janeiro de 2014

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 11.977 de 7 de julho de 2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Caderno de Orientação Técnico Social – COTS. Brasília. 2013

CONSELHO MUNICIPAL DE HABITAÇÃO DE BELO HORIZONTE. Resolução de nº XXVII de 20 de novembro de 2012

DURRIVE, Louis. & SCHWARTZ, Yves. Glossário da Ergologia. *Laboreal*, 4, (1), 2008, P.s 26.

SANTOS, Eloisa Helena. Verbetes Trabalho Prescrito. In: MACHADO, Lucília e FIDALGO, Fernando: Dicionário da Educação Profissional. Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, 2000. P. 344.

SCHWARTZ, Rosely Benevides. Revolucionando o Condomínio. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

TRINQUET, Pierre. Trabalho e Educação: O Método Ergológico. Revista HISTEDBR [On-line]. Agosto, 2010, número especial, p. 93-113.

VELHO, Gilberto. Apresentação à Edição Brasileira: O observador participante. Whyte, William Foote. Sociedade de Esquina = Street corner society: a estrutura social de uma área urbana pobre e degradada. Jorge Zahar Editor. Rio de Janeiro. 2005.

ZALUAR, Alba. A Máquina e a Revolta. Rio de Janeiro, 2000.

4 PROPOSTA DE REALIZAÇÃO DE GRUPOS DE ENCONTRO DE TRABALHO: CAPACITAÇÃO MÚTUA DE GESTORES CONDOMINIAIS E TÉCNICOS SOCIAIS

Gabriel Drumond Reis²⁵

Eloisa Helena Santos²⁶

RESUMO

A partir da pesquisa realizada, na qual se identificam lacunas de conhecimento entre as partes, como entre os gestores públicos, os técnicos sociais e os responsáveis pela gestão condominial, propõe-se uma estratégia de encontro para fazer dialogar os envolvidos. Mais do que pensar em um curso de capacitação, ou em uma cartilha ajustada para a formação dos gestores condominiais, utiliza-se, mais uma vez, a abordagem ergológica para se pensar e intervir nessas relações entre os portadores do saber constituído e aqueles portadores dos saberes investidos. Como instrumento de capacitação mútua, envolvendo o Trabalho Social e a gestão condominial em programas de HIS, apresenta-se a proposta de realização de Grupos de Encontro de Trabalho (GET).

Palavras chave: Habitação de Interesse Social, Gestão Social e Condominial, Ergologia e Trabalho Social.

ABSTRACT

As from the research that identified knowledge gaps between the parties, and among public service managers, social workers and those responsible for condominium management, a strategy is proposed for meeting and dialogue between the parties. More than thinking about a training course, or a primer kit for training condominium managers, again we propose the use, as a reference, ergologic approach, thinking of tools and intervention strategies in these relations, based in people with established knowledge and those with invested knowledge. As a mutual training tool, involving social work and condominium management in social housing programs, the proposition of this paper is to carry out Working Groups Meetings (GET).

Keywords: Social Housing, Social and Condominium Management, Ergology and social work.

4.1 Introdução

²⁵ Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local do Centro Universitário UNA.

²⁶ Orientadora e Professora Doutora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local do Centro Universitário UNA.

Programas habitacionais em curso no país têm sido desenvolvidos nos últimos anos, com metas expressivas de construção de Unidades Habitacionais. De modo direto, o Programa Minha Casa, Minha Vida tem como principal forma de produção de moradias, nas grandes e médias cidades do país, a construção de grandes conjuntos habitacionais. Portanto, o maior programa de moradia da história do país tem se tornado também o maior produtor de condomínios habitacionais para a população de baixa renda. Assim, milhares de famílias se mudam para esses condomínios residenciais, em uma condição desconhecida, para a maior parte delas, acarretando uma série de especificidades, inclusive a necessidade de exercício da administração desses condomínios.

Por esses termos, verifica-se a relevância em se pesquisar e intervir na questão habitacional com vistas à sustentabilidade dos condomínios populares. Essa modalidade de moradia, que se expande em uma grande velocidade, em empreendimentos comumente superiores a 300 apartamentos, exige, para sua sustentabilidade, que se compreenda e, principalmente, que se intervenha na preparação para a participação dos moradores na gestão desses condomínios.

Ao longo dos capítulos anteriores foram discutidas percepções e pontos de vista sobre a forma como trabalhadores, responsáveis pela gestão de condomínios, como síndicos e conselho consultivo, executam suas ações, a partir das normas antecedentes e das prescrições. Ou seja, como manejam os saberes que lhes foram ensinados ao longo de suas vidas, e as obrigações legais previstas pelo Código Civil e pela Convenção de Condomínio, além de outras prescrições diversas. Também foram discutidos os limites da capacitação, atualmente disponibilizada pelo poder público no nível federal e, no caso específico desta pesquisa, no município de Belo Horizonte, por meio do TS.

Para atender a essa demanda identificada na pesquisa, propõe-se um instrumento de discussão e troca de conhecimentos e experiências entre gestores condominiais e Técnicos Sociais, por meio da metodologia dos Grupos de Encontro de Trabalho, tal como desenvolvido pela perspectiva ergológica. Essa é a proposta que apresentamos neste capítulo.

4.2 Contextualização e Referencial Metodológico

A pesquisa de campo identificou que os procedimentos e as normas orientadoras do Trabalho Social deixam uma série de pontos em aberto, que o profissional da área, o Técnico Social, tem de preencher, para ser capaz de oferecer uma capacitação adequada aos moradores que dirigem os condomínios habitacionais. Ao mesmo tempo, os moradores têm administrado e gerido os condomínios habitacionais em que foram instalados. O estudo de um condomínio específico, construído no município de Belo Horizonte por intermédio do PMCMV, indica que seus gestores encontram soluções de gestão, modos de gerir, que partem das informações e normas repassadas a eles mediante as capacitações do TS, mas que vão muito além delas.

A abordagem ergológica, nesse sentido, auxilia na compreensão de que toda a atividade humana e, portanto, qualquer atividade de trabalho nunca se sujeita a uma mera aplicação de regras, normas e ordens que a antecedem. Ao contrário, é no exercício da atividade que o trabalhador tem de fazer inúmeras escolhas, decisões e gestões, de si e das normas e prescrições que as antecedem, renormalizando-as.

De acordo com Schwartz (2000) “a atividade aparece como produtora, matriz de histórias e de normas antecedentes que são sempre renormalizadas no recomeço indefinido das atividades” (SCHWARTZ, 2000, p. 42). Resgata-se assim, por meio da perspectiva ergológica, a profundidade de elementos guardados no movimento da atividade.

Reconhecer isso, como pesquisador, gera um previsível desconforto. E esse desconforto, fundado na consciência do pesquisador em relação a sua incapacidade de conhecer e antecipar o que o trabalhador irá de fato realizar em sua atividade, de como o síndico e o conselho consultivo irão exercer as atribuições que lhes são previstas, é o ponto de partida para se operar o que a ergologia chama de Dispositivo Dinâmico a Três Polos (DD3P). O DD3P é a dinâmica que impulsiona os Grupos de Encontro de Trabalho, outro instrumento da ergologia.

Schwartz (2000) recupera um conceito muito importante na aproximação entre universidade e trabalhadores, conceito que se desenvolveu, enquanto prática, na França: a Comunidade Científica Ampliada. Essa proposta foi desenvolvida por Ivar

Oddone²⁷ buscando uma resposta aos desafios de incorporar reciprocamente os saberes acadêmicos e os dos trabalhadores, tendo em vista as diferenças de troca e assimilação do “patrimônio estocado, ensinado e o patrimônio vivo das atividades de trabalho” (SCHWARTZ, 2000, Idem. p. 39).

No contexto dos anos de 1980, existia um pensamento que se difundia em grupos do meio acadêmico de alguns países, acerca da necessidade de se conhecer e, principalmente, incorporar os saberes práticos dos trabalhadores ao saber acadêmico / científico.

A Comunidade Científica Ampliada é tributária desse movimento. Seu propósito consistia e tratava de pôr em contato os técnicos e profissionais da academia, que detêm um saber já formalizado, e os trabalhadores envolvidos com seu saber prático. Esses dois grupos, portadores de saberes distintos, que podem ser considerados complementares, trazem consigo uma oposição.

A expressão ‘Comunidade Científica Ampliada’ apresenta problema nela mesma, se tomarmos a ideia que lhe é subjacente; o conhecimento das atividades pertenceria ao domínio científico clássico (SCHWARTZ, 2000,p. 43).

Assim, a abordagem ergológica propõe um método que possibilita ir além, expandindo o conceito de Comunidade Científica Ampliada, por meio do denominado Dispositivo Dinâmico a Três Polos. Este dispositivo parte da crítica à Comunidade Científica Ampliada pela ideia que ela pode veicular de considerar hierarquicamente mais relevante o saber científico em detrimento do saber do trabalhador e por ter como elemento aglutinador, como polo mediador, um compromisso com a consciência de classe por parte dos trabalhadores.

O DD3P é um método que propõe um novo regime de produção de saber sobre o trabalho.

O DD3P reconhece a importância dos saberes constituídos (já formalizados, os conhecimentos científicos, reconhecidos como válidos e legitimados), tais como

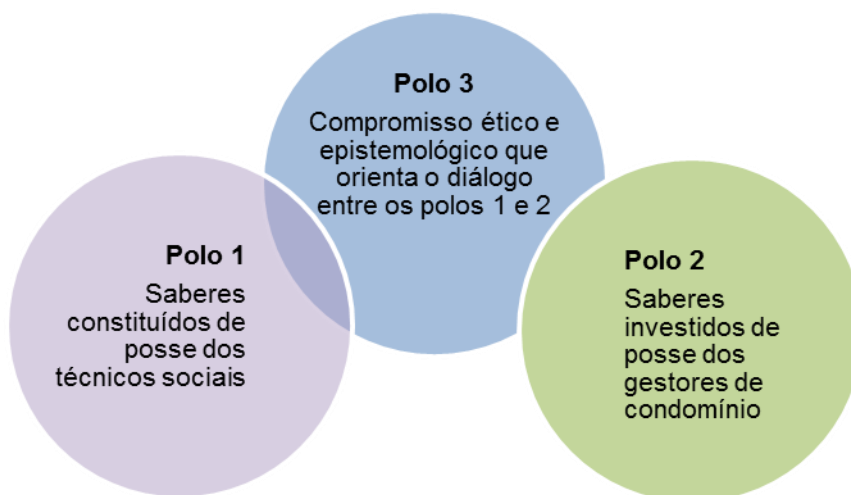
²⁷ Médico, psicólogo, pesquisador e militante italiano, cujos estudos e experiências colocam o foco sobre a atividade dos trabalhadores, com o objetivo de promover sua emancipação.

aqueles que compõem o patrimônio dos Técnicos Sociais e todos os demais profissionais envolvidos. Estes saberes fazem parte do Polo nº 1.

No Polo 2, se encontram todos os saberes investidos, aqueles ancorados na experiência prática de quem realiza a atividade. É neste polo que se encontram os saberes dos moradores, síndicos, subsíndicos e conselho consultivo, todos aqueles responsáveis por executarem a gestão condominial.

O diálogo entre esses dois polos se dá, considerando um compromisso ético e epistemológico, por parte dos representantes dos dois polos, de que cada um deles guarda conhecimentos, saberes, informações e valores que são igualmente válidos. Para fazer convergir e dialogar esses dois polos o Polo 3 é acionado promovendo o reconhecimento mútuo entre os representantes dos dois polos. O terceiro polo viabiliza e media o encontro dos dois anteriores: “ele se articula sobre [...] uma determinada maneira de ver o outro como semelhante. Isto quer dizer que vemos o outro como alguém com quem vamos aprender coisas sobre o que ele faz”. (SCHWARTZ, 2000, p. 44)

O diagrama a seguir ilustra um modelo de DD3P, que se pretende aplicar na implantação dos Grupos de Estudo de Trabalho.



Esse dispositivo é uma orientação para a realização de Grupos de Encontro do Trabalho que se assentam em uma dinâmica articulando os saberes constituídos e investidos. O terceiro polo traz a exigência de um diálogo horizontalizado entre os portadores dos dois tipos de saberes.

O Trabalho Social, dessa maneira, passa a ser revisto. Por um lado, temos um TS como meio pelo qual são repassadas as normas, os procedimentos e alguma técnica para que os gestores dos condomínios populares possam exercer suas tarefas. Se para compreender o que deve fazer um síndico, quais são as normas e procedimentos que regem o seu trabalho²⁸, já existe um conhecimento consolidado, o desafio que se coloca é outro. Diz respeito a compreender, a levar em conta o ponto de vista daqueles que trabalham no dia a dia da gestão condominial. O desafio do TS é fazer dialogar com quem executa a gestão condominial e lançar luz sobre como eles realizam a sua atividade de gestores.

Como bem explicita Wladimir Souza (2009) em uma entrevista:

Existe todo um patrimônio de normas antecedentes (entre as quais a legislação, os contratos de trabalho, os protocolos de atendimento) que devem ser seguidas e que remetem ao viver e trabalhar em coletividade, é verdade. Não temos que inventar a roda a cada dia, por que ela já foi inventada e sabemos que funciona. Mas temos que fazê-la girar, colocá-la em movimento! E isso os trabalhadores o fazem. Então, (...) devo me interessar por acompanhar como a roda gira. Como ela, apesar dos inúmeros problemas (os quais devo ter clareza de que existem e sempre existirão) continua a girar. Como os trabalhadores fazem para mantê-la em funcionamento? Quando ela gira melhor e quando ela emperra? (SOUZA, 2009, p. 86).

Dessa maneira, propomos a utilização do Dispositivo Dinâmico a Três Polos como instrumento de execução do TS a ser realizado nos moldes de um Grupo de Encontro de Trabalho (GET), compreendendo-o a partir da proposta expressa por Rocha e Santos (2012).

²⁸ O que o Código Civil define a respeito da administração condominial, os modelos de Convenção de Condomínio e de regimento interno, as obrigações contratuais, no caso do PMCMV, de cada uma das partes, e todo o arcabouço jurídico e legal já é relativamente bem conhecido, e existem boas técnicas para o repasse desses conhecimentos por meio do TS.

4.3 Propostas de Implantação do GET por meio de Seminários de Capacitação Mútua de Síndicos e profissionais responsáveis pela realização do TS

A implantação do GET supõe a realização de um evento (ou mais de um) que pode ser concretizado em qualquer cenário onde estejam presentes o Trabalho Social e a Gestão de Condomínios de Habitação Popular. Seu objetivo pode ser expresso, em termos ergológicos, como a possibilidade de diálogo entre os saberes constituídos e investidos presentes na realização do TS e da gestão condominial.

A partir dessa perspectiva, os GETs serão realizados como encontros de Capacitação Mútua de Síndicos e Técnicos Sociais. Os encontros seguirão a seguinte programação:

1º Encontro

Organização do encontro pelo pesquisador com o apoio institucional do Centro Universitário UNA e da Cia Urbanizadora e de Habitação de Belo Horizonte (Urbel).

Local: A definir.

Data: A definir.

Público Alvo: Gestores Condominiais de conjuntos residenciais construídos por intermédio da Política de HIS em Belo Horizonte, Profissionais responsáveis pela execução do TS, gestores públicos da área de HIS no município de Belo Horizonte e entidades do movimento de luta por moradia em Minas Gerais. A proposta dos GETs será apresentada e discutida com todos eles para que a participação nos encontros seja precedida do acolhimento da proposta.

Objetivo: Proporcionar a troca de experiências e perspectivas entre os moradores que realizam a gestão condominial e que participaram dos cursos de capacitação anteriores por meio do TS, e os envolvidos na elaboração das políticas públicas de HIS e profissionais responsáveis pela execução do TS, com a finalidade de aprimoramento/reconstrução da forma de gestão condominial e do TS a ser executado em outros residenciais.

Programação: Na primeira parte do encontro ocorrerá uma apresentação da pesquisa sobre “Gestão Condominial em Habitação de Interesse Social: uma Experiência no Programa Minha Casa, Minha Vida”. A apresentação dessa pesquisa irá apontar algumas considerações a respeito da diferença entre o planejamento e a execução do TS, por um lado, e o trabalho de gestão condominial, em um dos condomínios produzidos pela política de HIS no município de Belo Horizonte. O resumo da pesquisa irá indicar que, mesmo no caso de um TS considerado eficaz e de um condomínio considerado “modelo de organização”, existem importantes diferenças entre os objetivos da capacitação do TS para os gestores condominiais e o trabalho de gestão que estes executam. Como resposta para problematizar essa distância, está a metodologia do GET, da aplicação da qual resultará a construção de um novo saber sobre a gestão condominial e o TS.

Assim, serão apresentados os objetivos do encontro e porque cada um dos presentes foi convidado a participar e a contribuir com sua experiência.

A seguir serão organizados momentos de discussão, nos quais os temas-chave da gestão condominial poderão ser discutidos. Embora seja natural que haja uma lista prévia de temas para a discussão, buscar-se-á construir uma lista a partir da contribuição dos envolvidos no evento. Este cuidado faz parte da dinâmica de trabalho no GET, cujo foco é proporcionar uma horizontalidade dos saberes, com a menor hierarquia possível, para que possam haver as trocas de conhecimentos e perspectivas desejáveis.

Os gestores públicos, representantes de movimentos por moradia e técnicos sociais serão convidados a exporem sua percepção das formas de capacitação oferecidas pelo TS e o que observam em relação à gestão condominial realizada nos empreendimentos de HIS.

Por sua vez, será pedido aos gestores condominiais que falem sobre o que fazem no seu dia a dia, o que receberam na capacitação oferecida pelo TS e o que precisariam saber que não lhes foi informado.

A partir das contribuições de ambos os grupos poderá ser desenvolvido um *processo socrático de duplo sentido*, tal como foi incorporado na abordagem

ergológica, como forma de escapar do reducionismo de uma relação na qual um polo, detentor do saber, considerado válido e legítimo, ensina e o outro polo, é “iluminado” pelo saber que recebe.

Resultados Esperados: No caso específico do TS, os Técnicos Sociais serão capazes de renormalizar para executar de modo melhor (eficaz e eficiente, como toda política pública deve ser) e mais ajustado a atuar com a realidade vivenciada pelos gestores condominiais. A discussão levantará o que foi alcançado, dentre os objetivos iniciais dos cursos de capacitação oferecidos aos beneficiários dos programas de HIS. Buscar-se-á ainda descobrir as lacunas existentes entre as normas antecedentes e prescrições que compõem a política habitacional juntamente com o TS e a atividade cotidiana dos gestores condominiais.

No caso dos Gestores Condominiais, a experiência do GET poderá proporcionar o contato não mediado pela hierarquia com o conhecimento fornecido pelo TS. Além disso, os gestores poderão tomar consciência sobre o que fazem, além de poderem trocar experiências entre si.

Como o conhecimento é dinâmico, vasto e ilimitado, é sabido de antemão que há a limitação de realização de um único encontro. Por isso, a proposta do GET é justamente proporcionar uma sequência de encontros, com o mesmo público, para que as trocas de conhecimento se aprofundem e sejam praticadas e revalidadas nos encontros seguintes.

Em síntese, os encontros seguintes poderão seguir uma versão reduzida desse primeiro encontro, e deverão envolver, em sua preparação, o próprio público participante. Inclusive, poderão ocorrer encontros dentro dos próprios condomínios, em algum salão comunitário, com a organização dos próprios síndicos e gestores condominiais, articulando a prática da Gestão Social com o Desenvolvimento Local.

4.4 Considerações Finais

A pesquisa sobre Gestão Condominial em programas de HIS apresentou importantes contribuições. Uma delas jogou luz sobre a existência de uma grande

distância entre as prescrições presentes nos instrumentos normativos que orientam a execução do TS e a atividade gerencial dentro do condomínio. Essa distância, é importante registrar, não diz respeito a uma possível deficiência ou incompletude do trabalho de capacitação oferecido por técnicos sociais. Ela é inerente a toda atividade humana, e se dá no espaço entre normas antecedentes e o processo de renormalização, entre o trabalho prescrito e o real. A pesquisa contribuiu para a compreensão de que, para que haja um conhecimento mais aprofundado da atividade dos gestores condominiais é necessário que os gestores públicos e técnicos sociais se aproximem do real da atividade de síndicos, subsíndicos e conselhos consultivos.

Dessa maneira, a abordagem ergológica permitiu que a diferença entre o que é previsto pelos diversos níveis de gestores públicos (sejam eles em nível federal ou municipal) e a execução da gestão condominial em um residencial do PMCMV fosse explicitada e compreendida.

Como se trata de um mestrado profissional, a contribuição técnica se propõe a preencher algumas das lacunas correspondentes a esse distanciamento e ao relativo desconhecimento entre ambas as partes: gestores públicos, técnicos sociais, moradores e gestores condominiais. Novamente, veio ao encontro a abordagem ergológica, com seu instrumental peculiar, que possibilita, mais do que definir uma “estratégia de intervenção focada na mudança da realidade local”, proporcionar uma estratégia de diálogo, de encontro. Foi possível viabilizar essa estratégia com a proposta de criação dos Grupos de Encontro de Trabalho (GET), utilizando como método teórico-prático o Dispositivo Dinâmico a Três Polos (DD3P) em sua possibilidade de colocar e dialogar aqueles que hoje se conectam de modo hierárquico e fragmentado: os gestores públicos, o TS, os moradores e os gestores condominiais.

4.5 REFERÊNCIAS

ROCHA, Célio Augusto Raydan e SANTOS, Eloisa Helena. Gestão Social e ergogestão: pontos de interseção. In. MACHADO, Lucília Regina de Souza e AFONSO, Maria Lúcia Miranda (org.) – **Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local – Instrumentos para a Transformação Social**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012. P.s 69-88.

SCHWARTZ, Yves. A Comunidade Científica Ampliada e o Regime de Produção de Saberes. In. **Trabalho & educação**, Belo Horizonte, n. 7, jul/dez – 2000.

SOUZA, Wladimir Ferreira de; VERÍSSIMO, Mariana. A Ergogestão: Por um outro modo de gerir o trabalho e as reservas de alternativas. In. **Ergologia**, nº 1, Jan. 2009 ,pp. 75-90.