

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

Fabiola Santos Nardoto Broxado

**FORTALECIMENTO DO COMITÊ GESTOR DA ORLA MARÍTIMA
DE ITAMARACÁ: UMA VISÃO APRECIATIVA E INTEGRATIVA DO
PROJETO ORLA**

Recife, 2013

Fabiola Santos Nardoto Broxado

**FORTALECIMENTO DO COMITÊ GESTOR DA ORLA MARÍTIMA
DE ITAMARACÁ: UMA VISÃO APRECIATIVA E INTEGRATIVA DO
PROJETO ORLA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública, do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP, da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de concentração: Políticas Públicas, Gestão Social, Canais de Participação

Orientadora: Professora Doutora Rezilda Rodrigues Oliveira

Recife, 2013

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

B863f	Broxado, Fabiola Santos Nardoto Fortalecimento do Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá: uma visão apreciativa e integrativa do Projeto Orla / Fabiola Santos Nardoto Broxado . - Recife : O Autor, 2013. 104 folhas : il. 30 cm. Orientador: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Gestão Pública, 2013. Inclui bibliografia e apêndices. 1. Investigação apreciativa. 2. Administração pública - Brasil. 3. Projeto Orla – Itamaracá (PE) - Brasil. 4. Gestão participativa. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues (Orientador). 351 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2013 – 056)
-------	--

Dissertação de Mestrado apresentada por **Fabiola Santos Nardoto** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **“Fortalecimento do Comitê Gestor da orla Marítima de Itamaracá: Uma Visão Apreciativa e Integrativa do Projeto Orla”** orientada pela Professora **Rezilda Rodrigues Oliveira** e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:

Prof^a. Dr^a. Rezilda Rodrigues Oliveira
Presidente

Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques
Examinador Interno

Prof^a. Dr^a. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim
Examinadora Externa

Recife, 27 de fevereiro de 2013

Prof^a. Dr^a. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Coordenadora

Dedico este trabalho aos meus pais e familiares, que me incentivaram e fizeram com que eu acreditasse que seria possível. Ao meu marido, Silvio Broxado, que foi um presente que Deus colocou na minha vida, sendo o meu porto seguro em todos os momentos. Aos meus filhos, Yasmin e Yan, que são a razão da minha vida. E a todos que acreditam que o mundo pode ser visto de uma outra forma, com um olhar mais positivo diante das coisas.

AGRADECIMENTO

A conclusão da dissertação de mestrado é um desafio de vida que foi concluído com muito louvor e esforço, pois foi um período de muitas mudanças que aconteceram na minha vida pessoal. Comecei este trabalho incentivado pelo meu amor, Silvio Broxado, a quem estou junto há vinte anos, e agradeço por ter me incentivado a iniciar esta trajetória rumo ao conhecimento científico. Não tinha a pretensão de fazer o mestrado e com o seu poder positivo, de incentivador nato que é, me deu a energia que estava faltando para trilhar nesta caminhada. E depois, ficando com nosso filho, que nasceu no andamento do curso de mestrado, para que eu pudesse me dedicar às longas horas de estudo que envolve escrever uma dissertação.

Agradeço a Deus, que sempre esteve presente nos momentos em que me sentia perdida, no meio de livros e artigos, sem saber por onde começar. Ele que segurava a minha mão e indicava o caminho certo a seguir.

Aos meus dois filhos, Yasmin e Yan, que me deram o incentivo que faltava quando chegava à noite do trabalho cansada, e sem ânimo para escrever, então, olhava para eles dormindo e pensava que tinha que continuar para que um dia eles pudessem sentir orgulho da mãe deles. Minhas duas pérolas preciosas e fontes inspiradoras a quem tenho um amor que não consigo mensurar, de tão grande que é. Minhas razões de viver.

Em especial, agradeço a minha grande fonte de inspiração e conselheira, professora doutora Rezilda Rodrigues Oliveira, que muitas vezes me pegou no braço e me colocou no caminho certo para que eu não me perdesse no meio da caminhada. Tive muita sorte de tê-la como orientadora, por ser uma pessoa maravilhosa e uma profissional de grande capacidade intelectual.

A toda a minha família que sempre sonhou com um futuro melhor para mim, e que lutou com muito sacrifício para que eu pudesse me tornar a pessoa que sou, em especial minha avó Arlete, mulher guerreira que é fonte de expiração e força para mim. Minha mãe, Rogéria, pessoa que sempre me acolheu nos meus momentos de fraqueza, e com seu olhar terno me aconchegava, me fazendo sentir melhor. A minha Tia Rosangela, que nunca mediu esforço para me ajudar nos momentos que mais precisei. A minha querida madrinha e tia, Rose amada, a quem agradeço por ter dedicado grande parte da sua vida aos meus estudos, me incentivando e mostrando que eu era capaz de conseguir tudo que desejasse nesta vida, desde

que agisse com determinação e esforço. Pessoa inspiradora do meu sucesso pessoal e profissional.

Ao meu pai Josimar, que sempre lutou muito para conseguir atingir seus objetivos, sendo exemplo de vida, e a sua esposa Rosa, pessoa muito querida e sensível, e aos meus irmãos e cunhada, Diogo, Júnior e Maria Lúcia, a quem tenho amor e carinho, e em especial a minha irmã Emanuella, minha caçulinha e muito amada.

A família do meu marido, a que tenho um grande amor, em especial aos meus sogros Joannis e José de Ribamar Broxado, pessoas integras e de grande valor e que carrego sempre no meu coração.

A minha querida vizinha Augusta, que muitas vezes ficou com o meu filho bebê para que eu pudesse continuar com o meu trabalho árduo de escrever uma dissertação de mestrado.

Aos meus colegas de trabalho e a minha querida chefe Kátia, por ter me incentivado a seguir o meu caminho, sempre me dando força e mostrando que eu era capaz, com o seu jeito alegre e extrovertido de ser.

Agradeço aos membros do Comitê Gestor, Aline e Felipe (CPRH), Andrea e Lindinalva (SEMAS), Kátia, Ilca, Edson e Alexsandra (SPU/PE), Gustavo (Associações dos Hoteleiros), Professor Lira e Hermon (Instituto Oceanário), representantes da Associação dos Hoteleiros, Jean, Hans, Gilda e Adriano (Prefeitura de Itamaracá), que participaram da pesquisa, sempre muito acessíveis e incentivadores do meu trabalho, e outros membros que não constam nesta lista, que de uma forma ou de outra participaram do processo de construção desta pesquisa.

A equipe do MPANE que sempre foram muito atenciosos comigo, ao longo desses anos que passei no mestrado.

A todos que não foram mencionados, mas que de uma forma ou de outra tiveram participação na construção deste trabalho.

“As forças do universo conspiram a nosso favor quando pensamos em algo positivo. O futuro quem faz somos nós, aqui e agora, não perca a oportunidade de fazer o melhor a cada dia”.

(Fabíola Nardoto)

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo fazer um estudo apreciativo da atuação do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, para que este possa ser fortalecido e desempenhar com sucesso o papel que lhe é atribuído, no contexto do Plano de Gestão Integrado de Itamaracá (2010) e do Projeto Orla. A temática do trabalho remete ao ordenamento do uso e ocupação da zona costeira brasileira, no âmbito de um processo de construção de políticas públicas baseadas na participação popular. Na fundamentação teórica, então, procurou-se destacar tanto a evolução alcançada pela Administração Pública como pelos novos modelos de gestão que a distinguem, à luz das grandes transformações institucionais observadas nas últimas décadas, até chegar às políticas de gestão participativa e integrada, que reúne as três esferas de governo (União, estados e municípios) e a sociedade civil organizada. Deste modo, a perspectiva societal parece ser mais apropriada para se entender o papel dos conselhos gestores na implementação de projetos descentralizados, como é o caso do Projeto Orla em Itamaracá. O referencial também envolveu o uso da abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa, que se traduz em um ciclo de 5-D, cujo desenrolar foi embasado em pactos e acordos firmados em torno do fortalecimento do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, cujas características positivas foram evidenciadas. No trabalho, o uso da pesquisa-ação foi conduzido por meio de um processo intensivo de reuniões, às quais mobilizaram os membros desse Comitê. Além disso, também se empregou a pesquisa documental e o uso de registros fotográficos. No caso em questão, a coleta e a análise de dados devem ser entendidas como elementos intrínsecos da aplicação do modelo de 5-D (D-1 Definition, D-2 Discovery, D-3 Dream, D-4 Design e D-5 Destiny), que constitui a base fundamental do estudo apreciativo do Comitê Gestor, elaborado por meio de uma estratégia cuja natureza é descritivo-explicativa e interpretativa. Os procedimentos foram estruturados a partir da escolha do tópico afirmativo intitulado “entusiasmo e as parcerias sustentáveis”, selecionado pelos participantes, também responsáveis por elaborar as ideias-guia e as proposições provocativas, nascidas e validadas ao longo de todo esse processo. Por fim, a ação de divulgação dos trabalhos realizados pelo Comitê Gestor perante os *stakeholders* do Projeto Orla e à sociedade foi considerada como prioritária na busca de fortalecer sua atuação na esfera local. Para tanto, uma lista de 16 atividades foram propostas, devendo ser postas em prática por meio de Planos de Ação previstos para os próximos cinco anos, os quais poderão levar ao futuro desejado e ao que o Comitê Gestor fará para alcançá-lo.

Palavras-Chave: Investigação Apreciativa. Projeto Orla. Comitê Gestor da Orla de Itamaracá. Gestão Costeira Participativa. Administração Pública Brasileira.

ABSTRACT

This dissertation has the objective of making an appreciative study of the performance of the Management Committee Orla's Itamaracá, so that the same can be strengthened and able to successfully perform its role in the subjects of Integrated Coastal Management Plan's Itamaracá (2010) and Orla Project. The theme of this paper is directed towards the organization of the use and occupation of the Brazilian coastline area, taking in consideration a process of public policies reconstruction, based on people's participation. Thus, the aim of the theoretical foundation was to highlight both the evolution reached by the Public Administration, as well as the new management models which distinguish it, observed during the extensive changes occurred in the last decades, finally emerging at participative and integrated management policies that bring together the three spheres of government (union, state and municipal) and the organized civil society. Therefore, the societal perspective seems to be the most appropriate in order to understand the role of the management councils in the implementation of decentralized projects, as is the case of Orla's Itamaracá Project. The referential also included the use of the Appreciative Inquiry approach and methodology, translated into a cycle of 5-D, whose development was based on pacts and agreements made to reinforce the Management Committee Orla's Itamaracá, which had its positive features put into evidence. In this task, the use of action research was conducted through an intensive process of meetings, which mobilized the members of the Management Committee. In this case, the collection and analysis of data shall be construed as intrinsic elements of the 5-D model (D-1 Definition, D-2 Discovery, D-3 Dream, D-4 Design and D-5 Destiny), which is the fundamental basis of the study appreciative of the Management Committee, prepared by strategy whose nature is descriptive, explanatory and interpretative. The procedures were structured from the choice of the affirmative topic called "enthusiasm and sustainable partnerships," selected by participants, also responsible for rafting the guiding ideas and provocative propositions, born and validated throughout this process. Finally, the action of propagating the work made by the Management Committee before the society and the stakeholders of Orla Project was considered a priority in the task of enhancing its operation in the local sphere. Therefore, a list of 16 activities were proposed and shall be implemented through action plans set for the next five years in order to reach the desired future and the Management Committee will make to achieve it.

Key-Words: Appreciative Inquiry. Orla Project. Management Committee Orla's Itamaracá. Participatory Coastal Management. Public Administration in Brazil.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Comparação dos Modelos de Administração Pública Gerencial e Societal	33
Quadro 2 Fases da Investigação Apreciativa	45
Quadro 3 Princípios da Investigação Apreciativa	48
Quadro 4 Composição do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá	54
Quadro 5 Questões formuladas do D-1 – Definição	57
Quadro 6 Questões formuladas do D-2 – Descoberta	59
Quadro 7 Questões formuladas do D-3 – Sonho	60
Quadro 8 Questões formuladas do D-4 – Planejamento	62
Quadro 9 Instrumentos Metodológicos do D-5 – Destino	63
Quadro 10 D-1 – DEFINIÇÃO – Resultados da Pesquisa	67
Quadro 11 D-2 – DESCOBERTA – Resultados da Pesquisa	70
Quadro 12 D-3 – SONHO – Resultados da Pesquisa	73
Quadro 13 Ideias-guia com as respectivas Proposições Provocativas	75
Quadro 14 D-4 – PLANEJAMENTO – Resultados da Pesquisa	77
Quadro 15 Diretrizes de Divulgação do Comitê Gestor da Orla	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Arranjo Institucional do Projeto Orla	26
Figura 2 Síntese de Gestão Social	37
Figura 3 O Modelo de 4-D da Investigação Apreciativa	43
Figura 4 Fases do Modelo de 5-D da Investigação Apreciativa	46
Figura 5 Princípios da Investigação Apreciativa	47
Figura 6 Ciclo Apreciativo da Metodologia da Investigação Apreciativa	52
Figura 7 Modelo de 5-D	53
Figura 8 Integrantes do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHITA – Associação dos Hoteleiros de Itamaracá

ANAMA – Associação Nacional dos órgãos Municipais de Meio Ambiente

CF/1988 – Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

CIRM – Comissão Interministerial dos Recursos do Mar

CONDEPE/FIDEM – Agência Estadual de Planejamento e Pesquisa de Pernambuco

CMA – Centro Mamífero Aquático

CPRH – Companhia Pernambucana de Meio Ambiente e Recursos Hídricos

CTE – Comissão Técnica Estadual do Projeto Orla

GI-GERCO – Grupo de Integração do Gerenciamento Costeiro

IA – Investigação Apreciativa

IBAM – Instituto Brasileiro de Administração Municipal

IBAMA – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis

ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

MMA – Ministério do Meio Ambiente

MOPEPE – Movimento de Pescadores em Pernambuco

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

OEMA – Órgãos Estaduais de Meio Ambiente

PGI – Plano de Gestão Integrado da Orla

PNGC – Plano Nacional de Gerenciamento Costeiro

PNMA II – Programa Nacional de Meio Ambiente

SEAP/PR – Secretaria de Aqüicultura e Pesca da Presidência da República

SECID – Secretaria das Cidades de Pernambuco

SECTMA – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente

SEMA/PR – Secretaria Especial de Meio Ambiente da Presidência da República

SETUR – Secretaria de Turismo de Pernambuco

SPU – Secretaria do Patrimônio da União

SPU/PE – Superintendência do Patrimônio da União em Pernambuco

ZATAN – Zoneamento Ambiental e Territorial das Atividades Náuticas da Ilha de Itamaracá

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização do Problema	15
1.2 Pergunta da Pesquisa	18
1.3 Justificativa	19
1.4 Objetivos do Estudo	22
1.4.1 Objetivo Geral	22
1.5 Relevância do Estudo	22
1.6 Delimitação do Estudo	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 Gestão Pública Brasileira e Novos Modelos de Gestão	28
2.1.1 A Evolução da Administração Pública Brasileira	28
2.1.2 Modelo de Gestão Pública Societal	31
2.1.3 Modelo de Gestão Pública Descentralizada e Participativa no Brasil	34
2.1.4 O Modelo de Gestão Social	35
2.1.5 O Papel dos Conselhos Gestores na Administração Pública Brasileira	40
2.2 Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa	42
3. METODOLOGIA	50
3.1 Características da Pesquisa	50
3.2 Coleta de Dados	54
3.2.1 D-1 – Definição (Definition)	56
3.2.2 D-2 – Descoberta (Discovery)	58
3.2.3 D-3 – Sonho (Dream)	60
3.2.4 D-4 – Planejamento (Design)	61
3.2.5 D-5 – Destino (Destiny)	63
4. RESULTADOS	64
4.1 Caracterização do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá	64
4.2 D-1 – Definição: Natureza e Escopo do Trabalho	66
4.3 D-2 – Descoberta (Discovery)	68
4.4 D-3 – Sonho	70
4.5 D-4 – Planejamento	74

4.6 D-5 – Destino (Destiny)	79
5. CONCLUSÃO	82
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DA PESQUISA	
APÊNDICE B – FORMULÁRIOS DO CICLO APRECIATIVO	
APÊNDICE C – REGISTROS FOTOGRÁFICOS	
APÊNDICE D – D-1 DEFINIÇÃO – RESULTADO DA PESQUISA	

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação teve como objetivo fazer um estudo apreciativo da atuação do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, para que este possa ser fortalecido e desempenhar com sucesso o papel que lhe é atribuído, no contexto do Plano de Gestão Integrado de Itamaracá (2010) e do Projeto Orla. Por esta razão foi feita a utilização da abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa, que integra teoria e intervenção organizacional, envolvendo uma projeção de futuro que abrange cinco anos (2012 a 2017). Ao mesmo tempo, procurou-se fazer com que aqueles que dele participaram se tornassem protagonistas do trabalho.

Nessa perspectiva, o estudo também buscou trazer reflexões sobre as políticas de gestão participativa e integrada, usando os modelos dos comitês gestores como forma de melhorar o desempenho da gestão pública.

Como já referido, o objeto do estudo é o Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá que busca a continuidade da sua existência, apoiada na força das pessoas que o compõem e acreditam na importância do seu trabalho.

Ao longo da dissertação, dois temas foram aprofundados, tais como: gestão social e participativa e investigação apreciativa. Esta introdução trata da contextualização do problema, a justificativa do estudo, a pergunta da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a relevância do trabalho para a sociedade civil, a relevância acadêmica e a delimitação temática do estudo.

O segundo Capítulo mostra que conceitos teóricos deram sustentabilidade ao estudo e à análise dos resultados obtidos na pesquisa-ação. Desta forma, foram abordados temas que vão desde a evolução da administração pública brasileira, até chegar à Constituição Federal de 1988, que introduz o processo participativo na gestão pública do país. Com isto, destaca-se, a gestão social, a gestão integrada e participativa, além dos conselhos gestores como instrumentos de gestão pública. Não menos importante também foi a abordagem da Investigação Apreciativa, cujo olhar recai sobre aspectos ligados à cooperação positiva, às estratégias de governança igualitária e ao enriquecimento da capacidade organizacional, observados nos momentos mais eficazes de atuação do Comitê Gestor do Projeto Orla em Itamaracá.

O terceiro Capítulo trata da metodologia empregada, e do delineamento da pesquisa, com base nesse enfoque da Investigação Apreciativa, sugestiva da pesquisa-ação realizada. Os dados coletados foram adquiridos através do modelo de 5-D, que foi aplicado junto ao

referido Comitê Gestor, com o uso intensivo de reuniões, de formulários para coleta de impressões, ao lado de pesquisa documental, que foram integrantes de triangulação dos dados analisados.

O quarto Capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa-ação realizada, a partir da metodologia da Investigação Apreciativa e do modelo de 5-D, que permitiu chegar até os elementos que constituem o estudo de caso do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá.

A conclusão da pesquisa, que representa o quinto Capítulo do trabalho, descreve os pontos principais identificados na pesquisa, demonstra que os objetivos foram atingidos e propõe a continuidade dos estudos nos temas que não foram possíveis o seu aprofundamento, no decorrer da dissertação.

1.1 Contextualização do Problema

O Projeto de Gestão Integrada da Orla Marítima – Projeto Orla é uma ação inovadora do Governo Federal, promovida pelo Ministério do Meio Ambiente – MMA e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, que tem como objetivo ordenar o uso e ocupação da zona costeira, com a participação dos três entes federados (União, Estado e Município) e a sociedade civil organizada. (BRASIL, 2004a). Foi implementado a partir de 2001, inicialmente em caráter experimental, e depois nos municípios que fazem parte do Programa Nacional de Meio Ambiente – PNMA II (MMA/MPOG/IBAM, 2008). O Projeto Orla surge desta nova visão ministerial dedicada à construção de políticas públicas baseadas na participação popular. Pelo menos 58 municípios foram assistidos pelo Projeto Orla, em 14 estados da federação brasileira (MMA/MPOG/IBAM, 2008). Após sua implementação, em vários estados brasileiros, verificou-se haver alguns problemas de falta de continuidade do Projeto Orla em municípios que aderiram ao processo instituído.

Em Pernambuco, o Projeto Orla foi implantado em sete municípios da zona costeira, a saber: São José da Coroa Grande, Barreiros, Rio Formoso, Sirinhaém, Tamandaré, Cabo de Santo Agostinho e Goiana, nos anos 2003 a 2005. Entretanto, pode-se dizer que nenhum deles chegou a ter o efetivo funcionamento de seus respectivos Comitês Gestores da Orla.

Mais recentemente, nos anos de 2009 a 2012, Itamaracá tornou-se município destacado por ser o único a ter um Comitê Gestor atuante em Pernambuco. Assim, espera-se

que suas ações possam ter continuidade, haja vista que isto não ocorre nos outros municípios pernambucanos acima citados.

Neste contexto, cabe fortalecer o Comitê Gestor que se insere na base local do arranjo institucional, encontrado em Itamaracá, o que significa tentar minimizar as influências políticas que repercutem em sua trajetória e dar vez à participação popular no processo de construção e implantação do Projeto Orla em Itamaracá.

Em síntese, um retrospecto histórico do Projeto Orla e da elaboração de Planos de Gestão Integrado da Orla tem como marco o ano de 2001, quando vários municípios costeiros do Brasil passaram a ser objeto de intervenção, em uma clara aplicação do conceito de planejamento governamental que compartilha a gestão da orla com as três esferas de governo e a sociedade civil (BRASIL, 2005).

Em 2008, o MMA contratou o Instituto Brasileiro de Administração Municipal – IBAM para fazer uma avaliação do estado de implementação do Projeto Orla a nível nacional e identificar as estratégias para o seu fortalecimento, conforme contrato de prestação de serviço n. 08/47 – 4754 (MMA/MPOG/IBAM, 2008). O trabalho de avaliação foi dividido em três etapas: planejamento, pesquisa e proposições. Na etapa do planejamento, foram elaborados questionários, a serem aplicados a distância, e programados estudos de caso. Na etapa da pesquisa, foram aplicados questionários, entrevistas semi estruturadas e realização de oficina avaliativa em cinco estados, nos quais se elaborou oito estudos de caso (Fortaleza/CE; Timbaú do Sul/RN; Cabo de Santo Agostinho/PE; Armação dos Búzios/RJ; Cabo Frio/RJ; Rio das Ostras/RJ; Macaé/RJ e Itapema/SC). Na etapa de proposições, foram desenvolvidas estratégias e propostas de planejamento para a superação dos desafios encontrados.

Como produto do trabalho feito pelo MMA/MPOG/IBAM (2008), foi identificado que, do total dos 400 municípios que fazem parte da zona costeira brasileira, aproximadamente 20% deles foi incorporado ao Projeto Orla, o que indica haver um número razoável de municípios a ser trabalhado pelas Coordenações Nacional e Estadual integrantes do Arranjo Institucional desse Projeto, sobre o qual serão tecidas considerações mais adiante.

A avaliação do MMA/MPOG/IBAM (2008) trouxe várias recomendações de caráter geral, com o objetivo de fortalecer o Projeto Orla a nível nacional, podendo ser citadas: reformular o portal unificado do Projeto Orla; resgatar o *folder* do Projeto Orla; programar avaliações expedidas e periódicas; criar um programa de premiação das melhores práticas de gestão integrada da orla, com o objetivo de incentivar os gestores municipais na implementação dos Planos de Gestão Integrado da Orla - PGIs; aprimorar e ampliar a série de publicações do Projeto Orla; promover novas adequações na metodologia de elaboração e na

estrutura dos PGIs às peculiaridades locais; promover uma iniciativa de informação e esclarecimento quanto à incidência e as implicações da legislação de interesse do Projeto Orla para os Municípios; criar um programa de capacitação em módulos para técnicos dos municípios e membros dos Comitês Gestores sobre temas relevantes sobre gestão integrada da orla marítima; elaborar mapeamento das fontes de financiamento para execução de projetos e ações previstas nos PGIs, dentre outras recomendações.

As proposições sugeridas na pesquisa tiveram como objetivo a superação dos seguintes desafios: retomar o Projeto Orla junto aos municípios atendidos, com a realização da revisão dos PGIs e criação de novas formas de apoiar a implantação das ações propostas no Projeto Orla; trazer a sociedade civil para participar mais ativamente do processo de construção dos PGIs; ter Comissões Técnicas Estaduais do Projeto Orla mais atuantes; melhorar a forma de acompanhamento do Comitê Gestor da Orla e estimular a adesão de novos municípios ao projeto (MMA/MPOG/IBAM, 2008).

Além dos desafios identificados por essa pesquisa do IBAM, em nível local, ou seja, em Pernambuco, outros desafios são encontrados, reforçando a ideia de tornar o Projeto Orla fortalecido e ampliado. No contexto deste estudo, nota-se existir, por exemplo, falta de integração entre os atores; ausência de recursos para a implantação das ações que forem propostas no âmbito dos PGIs; dificuldades sofridas pelas equipes municipais, sem corpo técnico qualificado para atender às demandas locais; ausência de apoio político e de envolvimento dos gestores municipais e estaduais e descontinuidade de ações nos municípios que têm o Projeto Orla. Além disso, predomina a influência política no Projeto Orla, já que grande parte das ações propostas depende do município, de modo que, quando muda a gestão nem sempre se conta com o comprometimento do novo gestor para com o Projeto Orla.

Em face dessas demandas, o contexto aponta para a necessidade de um estudo mais aprofundado acerca de como manter e expandir o Projeto Orla no estado de Pernambuco, tomando como referência ações que estão dando certo em outros estados brasileiros onde este foi implementado e que podem trazer contribuições novas de gestão para o estudo local. Como já mencionado anteriormente, o foco da pesquisa concentra-se no município de Itamaracá, mais precisamente, no Comitê Gestor da Orla local, como forma de identificar os fatores positivos que levam à luta pela continuidade de suas ações no município.

Pode-se observar que no município de Itamaracá os desafios encontrados em relação ao Projeto Orla são praticamente os mesmos que foram citados acima. Entretanto, cabe dizer que o Comitê Gestor da Orla de Itamaracá é bastante atuante e tem instigado o cumprimento de várias ações propostas no PGI – Itamaracá (2010), inclusive com a participação, nas

reuniões do Comitê Gestor da Orla, da promotora, representante do Ministério Público Estadual, o que tende a fortalecer a atuação do mesmo. Com efeito, um balanço realizado pela SPU/PE registrou atividades referentes ao ano de 2011, em que dá relevância ao ordenamento das barracas do Forte Orange, a execução do projeto “Praia Livre é Praia de Todos”, que implicou a colocação de placas e retiradas de equipamentos na praia, além da publicação de lei que criou o turismo náutico na Ilha e a criação da Diretoria da Guarda Náutica da cidade (SPU/PE, 2012a).

Como estratégia de descentralização de políticas públicas, então, o Projeto Orla se materializa quando consegue introduzir uma ação sistemática de planejamento da ação local, desde a esfera federal até a do município, em conjunto com a mobilização social ao longo desse processo. Isto efetivamente aconteceu com o PGI – Itamaracá (2010), elaborado com a participação de vários setores da sociedade civil e entidades governamentais durante oficinas de trabalho realizadas na Ilha, culminando com a realização de audiência pública, para fins de discussão pelos interessados e aprovação perante a sociedade.

A luz dessa contextualização ora apresentada elege-se a pergunta de pesquisa considerada pertinente com as perspectivas traçadas para a realização deste estudo.

1.2 Pergunta da Pesquisa

Considerando a temática apreciativa e integrativa delineada neste trabalho, cuja ênfase se volta para o papel do Comitê Gestor no âmbito do Projeto Orla e do PGI – Itamaracá (2010), foram levantadas algumas questões norteadoras, a seguir explicitadas:

- a) Como conhecer e aproveitar a capacidade de contribuição de cada ator integrante do Comitê Gestor responsável pelo Projeto Orla, em Itamaracá?
- b) Que lentes positivas devem ser aplicadas ao caso do PGI – Itamaracá?
- c) Que elementos e dinâmicas participativas devem ser incorporados ao PGI – Itamaracá (2010) para que a gestão compartilhada venha a lograr êxito?
- d) Que contribuições podem ser dadas ao Comitê da Orla em Itamaracá para que tenha sucesso na implementação do PGI – Itamaracá (2010)?

Esses questionamentos são importantes porque o esforço empreendido em busca de respostas dá uma ideia da dimensão que tem a problemática investigada e ajuda a sintetizar a **pergunta de pesquisa** formulada nesta dissertação, ora exposta:

No contexto do Projeto Orla e do PGI – Itamaracá (2010), como o Comitê Gestor pode ser fortalecido para que desempenhe com sucesso o papel que lhe é atribuído?

Para tanto, foi realizado um estudo apreciativo, levando em conta que o Projeto Orla e o próprio PGI – Itamaracá (2010) constituem-se como agentes instrumentais orientadores do processo de ordenamento da orla da Ilha, cabendo-lhe executar ações compartilhadas, de maneira a assegurar os acessos públicos às praias, proteger os recursos naturais e garantir a implantação de atividades produtivas, de turismo e de lazer de forma sustentável.

1.3 Justificativa

A zona costeira brasileira exerce grande atração populacional, expandindo de forma vertical e horizontal, inclusive em áreas ambientalmente vulneráveis. O crescimento populacional trouxe vários problemas para essa região como: densidade populacional cinco vezes maior que a média nacional, desigualdades socioterritoriais, espaços urbanos deteriorados, falta de saneamento básico, processos erosivos, ocupações irregulares, degradação ambiental, excesso de lixo, etc. (BRASIL, 2004b).

Diante de um quadro cada vez mais problemático, desde os anos 70, os especialistas governamentais passaram a pensar em uma nova forma de gestão costeira para o Estado brasileiro, através da adoção de políticas descentralizadas e participativas no planejamento dos espaços litorâneos (ROCHA, 2009). De acordo com a visão histórica, o surgimento do Projeto Orla alinha-se com uma nova forma de fazer políticas públicas no país, através de uma governança construída de forma participativa, envolvendo o Governo Federal, Estadual, Municipal e principalmente a sociedade civil (BRASIL, 2004b).

Com efeito, o Estado tem mudado, nas últimas décadas, a concepção do papel que exerce na gestão pública, impulsionado pela universalização dos direitos de cidadania, descentralização e gestão democrática das políticas públicas. A Constituição Federal de 1988 – CF/1988 foi decisiva para que ocorresse esta mudança, quando legitima o processo de gestão descentralizada e participativa, através do art. 204 o qual assegura “a participação da população por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis”, tendo grandes avanços a partir dos anos 90 nas três esferas de governo. A CF/1988 coloca a participação social como eixo central na gestão e no controle

das ações do governo (BRASIL, 1988b). A partir daí, começa um movimento no sentido de criar meios legais para que a descentralização das políticas públicas seja realmente efetivada.

Nesta nova concepção de democratização na gestão de políticas públicas, surge um novo modelo, baseado nos conselhos gestores, a qual enfatiza uma relação maior entre Estado e sociedade civil, no que diz respeito à formulação e controle das políticas públicas, no que exige maior comprometimento dos cidadãos brasileiros.

No processo de gestão descentralizada e participativa, com foco na gestão de políticas públicas, torna-se necessário salientar a importância de se melhor conhecer e exercitar esse novo formato de gestão pública brasileira, que tem como eixo basilar a democratização e a participação social na formulação, avaliação e controle das políticas públicas, da mesma forma que se deve valorizar a configuração assumida por este processo. Igualmente, parece ser interessante descobrir formas de viabilizar os instrumentos de gestão que possam garantir a continuidade das ações planejadas e o fortalecimento dos atores encarregados de implementá-las.

Com base em tais argumentos, deve-se levar em conta que existe espaço para discussão na busca da melhor forma de gestão das políticas públicas no Brasil. A década de 1980 foi marcada por acontecimentos que mostraram a indignação do povo brasileiro quanto a não participação popular nos processos de construção de políticas públicas. Estes movimentos começaram nos anos 70, tomando força nos anos 90, após a CF/1988, conforme quadro teórico apresentado mais adiante.

A forma de pensar em gestão costeira no Brasil foi produto dessa época. Neste sentido, em 1973 foi criada a Secretaria Especial do Meio Ambiente – SEMA/PR, vinculada à Presidência da República e um ano depois foi implantada a Comissão Interministerial dos Recursos do Mar – CIRM, com o objetivo de planejar as atividades relacionadas aos recursos do mar e coordenar planos, programas e projetos ligados às questões oceânicas brasileiras. Porém, as duas instituições trabalhavam de forma desarticulada (BRASIL, 2004b). A CIRM construiu, em 1980, a Política Nacional de Recursos do Mar, sendo, um ano depois, instituída a Política Nacional de Meio Ambiente. Ambas as políticas formam as bases para a construção do Plano Nacional de Gerenciamento Costeiro - PNGC (BRASIL, 1996). Desde então, tem havido uma evolução histórica que leva até o tema de estudo que será aprofundado nesta dissertação.

No caso de Itamaracá, o trabalho de pesquisa foi estimulante por este ser assunto praticamente inexplorado tanto nos meios da gestão pública como nos meios acadêmicos, sobretudo no que se refere à discussão temática sobre gestão costeira integrada e experiências

concretas de aplicação de seus princípios e fundamentos, em um município como o que está sendo focalizado.

Como já mencionado, o tema parte de uma ação do governo federal, que muito pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas que vivem e trabalham na zona costeira, desde pescadores até os grandes empreendedores turísticos, definindo espaços de atuação para todos, de forma democrática (BRASIL, 2005). A própria adoção do Projeto Orla nos municípios chama a atenção como matéria relevante por ser uma nova forma de gestão pública, que integra a participação popular, no processo de construção de políticas públicas.

O Projeto Orla permitiu apontar a possibilidade de esses atores estarem reunidos em um único local, definindo o que é melhor para a região, independentemente de interesses particulares. Neste sentido, com a realização desta pesquisa foi possível construir um esquema teórico-explicativo de como se dá o funcionamento de um projeto dessa natureza e se pode superar os desafios existentes, ao lado da focalização em um caso real de fortalecimento do Comitê Gestor no nível local, como se conseguiu fazer. Assim, criou-se razões de ordem prática para justificar a realização desta dissertação, a qual trouxe revelações acerca de como se pode obter sucesso em situações típicas da abordagem do PGI - Itamaracá, devido ao referencial decorrente da visão apreciativa e seus desdobramentos.

1.4 Objetivos do Estudo

1.4.1 Objetivo Geral

Fazer um estudo apreciativo da atuação do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, para que este possa ser fortalecido e desempenhar com sucesso o papel que lhe é atribuído, no contexto do Plano de Gestão Integrado da Orla de Itamaracá (2010).

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar que dimensões contribuem para a melhoria da atuação do Comitê Gestor da Orla no âmbito do PGI – Itamaracá (2010);
- b) Levantar os elementos básicos que fortalecem a atuação do Comitê Gestor do Projeto Orla no âmbito do PGI – Itamaracá (2010);
- c) Analisar que aspectos positivos da atuação do Comitê Gestor devem ser valorizados e adotados pelo Projeto Orla no âmbito do PGI – Itamaracá (2010);
- d) Apresentar uma proposta apreciativa, identificada com a melhoria e o fortalecimento do Comitê Gestor da Orla, no contexto do PGI Itamaracá (2010).

1.5 Relevância do Estudo

Os governos locais costeiros enfrentam o desafio de lidar com vários conflitos de gestão da orla marítima, dentre eles estão: erosão costeira, destruição dos manguezais, saneamento básico, grandes empreendimentos a serem instalados e que não levam em consideração a população local, privatização das praias, ocupações irregulares, etc. Pensando nisso, o MMA em conjunto com o MPOG desenvolveram um projeto, chamado Projeto Orla, que tem como objetivo o ordenamento do uso e ocupação da orla, como já relatado anteriormente. O Comitê Gestor da Orla é o resultado da elaboração do Plano de Gestão Integrado da Orla - PGI, sendo responsável por realizar o monitoramento e fiscalização do cumprimento das ações que este propõe. Daí a importância do fortalecimento do Comitê Gestor da Orla.

Acredita-se que um Comitê Gestor fortalecido muito tem a contribuir com o trabalho de todos que o compõem, além de ajudar a tornar a orla do município mais equilibrada, trazendo melhoria na qualidade de vida das pessoas que, de alguma forma, usufruem deste espaço público, tão vulnerável a grandes desafios.

1.6 Delimitação do Estudo

A dissertação tem como tema central o estudo da Gestão Integrada da Orla Marítima de Itamaracá, em especial no que se refere ao fortalecimento do Comitê Gestor que atua no nível municipal. Ao Comitê Gestor da Orla cabe o acompanhamento e articulação da execução das propostas constantes do Plano de Gestão Integrada da Orla Marítima de Itamaracá, elaborado em 2010.

A temática apreciativa e integrativa constitui-se como elemento essencial do estudo por contribuir para identificar e alavancar as ações positivas de incumbência do referido Comitê Gestor, de modo que possa cumprir seu papel no âmbito do Projeto Orla no município de Itamaracá.

A Investigação Apreciativa - IA, adotada na realização da pesquisa, baseia-se na busca do que existe de melhor nas organizações e parte do princípio de que o mundo se move de acordo com o foco que damos ao que queremos estudar. Se o foco é o problema este tende a ficar maior e se o foco é algo positivo, então, tende-se a criar novas oportunidades. Como estratégia de pesquisa-ação, a IA foi concebida por David Cooperrider, consultor e professor da Case Western University, nos Estados Unidos. Segundo Cooperrider, Whitneye Stravos (2009), a IA reconhece que toda organização é um sistema aberto que depende do seu capital humano, considerado o grande norteador das mudanças.

Assim, aponta-se que este foi o caminho, no caso da condução do PGI – Itamaracá (2010), que se apresenta como um instrumento de gestão costeira participativa, sob os auspícios do Comitê Gestor, que foi sujeito e objeto desta dissertação. Itamaracá é um dos municípios que integra o Projeto Orla de Pernambuco, sendo atualmente o único que mantém um Comitê Gestor ativo e atuante no estado.

O Projeto Orla de Itamaracá tem como objeto territorial a zona costeira do município, localizada no litoral norte do Estado de Pernambuco, distante cerca de 50km da cidade do

Recife. A Ilha de Itamaracá encontra-se no mais importante complexo estuarino, dentre os 14 estuários encontrados no litoral de Pernambuco (PGI de Itamaracá, 2010).

O município de Itamaracá foi criado em 31 de dezembro de 1958, pela Lei Estadual n. 3.338, de 1958, desmembrado do município de Igarassu, tendo uma área de 67km² e população em 2007 de 21.884 habitantes (IBGE, 2010).

Na construção do Projeto Orla foram considerados os municípios litorâneos e estuarinos, a seguir listados: a) litoral norte (Goiana, Itamaracá, Igarassu, Itapissuma e Paulista); b) núcleo metropolitano (Recife, Olinda, Jaboatão); e c) litoral sul (Cabo, Ipojuca, Rio Formoso, Sirinhaém, Barreiros, Tamandaré e São José da Coroa Grande), perfazendo um total de 15 municípios (SPU/PE, 2012b).

As primeiras tratativas em torno da construção de um trabalho de gestão territorial (ambiental e patrimonial) para a zona costeira do Brasil deram-se no âmbito do Programa Nacional de Gerenciamento Costeiro, que antecedeu o Plano Nacional de Gerenciamento Costeiro (PNGC), instituído pela Lei n. 7661, de 1988, a qual dispõe sobre regras de uso e ocupação da zona costeira e estabelece critérios de gestão da orla marítima (BRASIL, 1988a). O PNGC foi regulamentado pelo Decreto n. 5300, de 2004, que definiu zona costeira o espaço geográfico de interação do ar, do mar e da terra, incluindo seus recursos renováveis ou não, abrangendo uma faixa marítima e outra terrestre (BRASIL, 2004a).

Segundo Perez, Silva e Rosso (s/d), apesar de a regulamentação do PNGC ocorrer somente em 2004, nos anos de 1990 e 1997 houve revisão de seu conteúdo para fins de adequação ao contexto institucional do país, no período. O PNGC I incluía Planos de Ação que abrangiam os planos de manejo de microbacias, a serem desenvolvidos pelos estados e municípios, com a participação das comunidades costeiras e implantados em nível local (PEREZ, SILVA e ROSSO, s/d). Hoje, está em vigor, o PNGC II, no qual foi introduzida uma importante orientação, que acentua o nível de atuação federal, pouco contemplada no plano anterior. Em 1998, foi publicado o Plano de Ação Federal para a Zona Costeira, prevendo como uma das atividades prioritárias do governo a implantação do Plano de Gestão Integrada da Orla – Projeto Orla, que tem como objeto territorial de intervenção as praias e os terrenos de marinha e seus acrescidos.

Assim, para melhor delimitar o tema estudado, torna-se importante a caracterização do Projeto Orla e situar o que ele representa como instrumento de gestão costeira, construído com a participação das três esferas de governo e a sociedade civil, de forma descentralizada, visando ao disciplinamento do uso e ocupação da zona costeira, como dito anteriormente. O Projeto Orla é uma ação inovadora do governo federal ao implementar uma política nacional

que harmoniza os aspectos ambientais e patrimoniais no planejamento dos espaços litorâneos (BRASIL, 2005). Com a implantação do Projeto Orla no município de Itamaracá, foi necessário estimular uma rede de parcerias em benefício de um planejamento territorial e ambiental da zona costeira municipal.

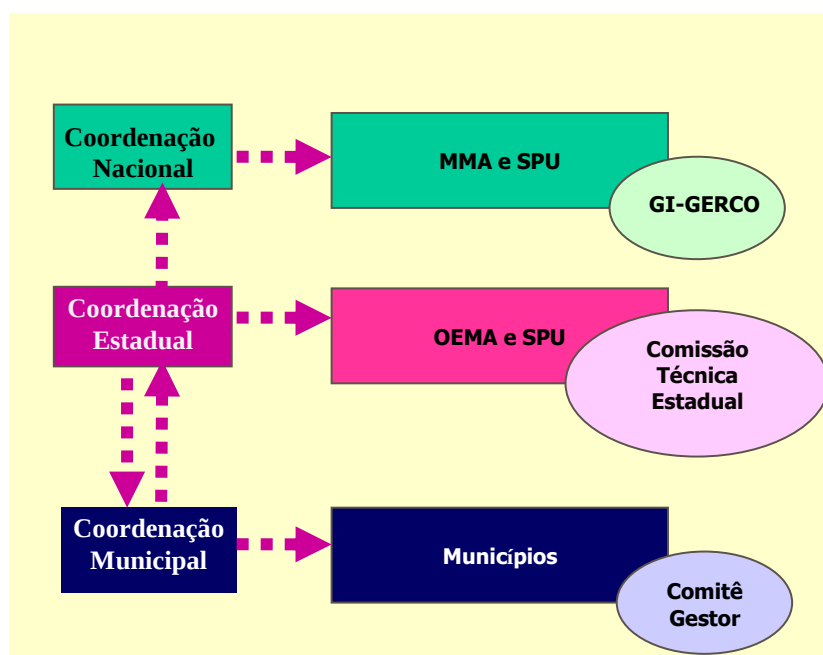
A execução do Projeto Orla é de responsabilidade das Coordenações Nacional, Estadual e Municipal, com suas respectivas atribuições de acordo com o nível de atuação na gestão da orla. A Coordenação Nacional é composta pelo MMA e MPOG, apoiada pelo Grupo de Integração do Gerenciamento Costeiro – GI - GERCO, responsáveis pela integração das políticas públicas com os demais órgãos federais que tem atribuições relacionadas à zona costeira.

A Coordenação Estadual é composta pelos Órgãos Estaduais de Meio Ambiente (OEMA) e pelas Superintendências do Patrimônio da União (SPU), apoiada pela Comissão Técnica Estadual - CTE, a fim de realizar a implementação e acompanhamento do Projeto Orla, cabendo a coordenação estadual divulgar o projeto, receber propostas de adesão e selecionar os municípios a participar do projeto, como também integrar as políticas públicas estaduais.

A CTE foi instituída em Pernambuco, através do Decreto Estadual n. 34.387, de 2009, sendo composta por 12 membros representantes das seguintes instituições: Superintendência do Patrimônio da União em Pernambuco - SPU/PE; Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA; Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio; Capitania dos Portos em Pernambuco; Secretaria de Aquicultura e Pesca da Presidência da República - SEAP/PR; Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN; Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente – SECTMA; Companhia Pernambucana de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – CPRH; Secretaria de Turismo - SETUR; Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco - CONDEPE/FIDEM; Secretaria das Cidades – SECID; e Associação Nacional dos Órgãos Municipais de Meio Ambiente – ANAMA (PERNAMBUCO, 2009).

Já a Coordenação Municipal é composta pela prefeitura que adere ao Projeto e tem como atribuições coordenar a execução local do projeto, apoiada pelo Comitê Gestor da Orla (BRASIL, 2005).

O Arranjo Institucional do Projeto Orla é mostrado na Figura 1, com as suas respectivas coordenações e instituições de apoio, inclusive com o destaque que deve ser dado ao nível local, no qual se concentra a atuação do Comitê Gestor da Orla, como um núcleo de articulação e deliberação do Projeto Orla.

Figura – 1 Arranjo Institucional do Projeto Orla

Fonte: BRASIL, 2005 (Adaptado).

No caso de Pernambuco, o Comitê Gestor tem como atribuições divulgar, discutir, articular, acompanhar, monitorar, fiscalizar, avaliar e deliberar sobre a execução das ações propostas no PGI – Itamaracá 2010. Como já explicitado, o Comitê Gestor é consultivo e deliberativo, composto, no mínimo, por seis participantes, e constituído de forma paritária entre órgãos públicos e sociedade civil organizada, tendo que ser formalizado por ato normativo do executivo municipal, podendo ser inserido a um fórum pré-existente (BRASIL, 2005).

O Projeto Orla em Pernambuco teve início em 2001, a partir do acordo firmado entre o governo estadual com o MMA, através do Convênio MMA/PNMAII n. 2001CV000020, com o objetivo de implementar o Plano de Gestão Integrada dos Ambientes Costeiros e Marinhos de Pernambuco (CPRH/GERCO, 2006). Em 2003, foram realizadas as primeiras oficinas de capacitação na construção do Plano de Gestão Integrado da Orla. A Agência Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – CPRH, por intermédio do Programa de Gerenciamento Costeiro, realizou um grande esforço para dar uma destinação sustentável aos recursos costeiros. Em função disto, a gestão costeira no estado é exercida de forma integrada, descentralizada e participativa, com o objetivo de melhorar a área ambiental, a fim de proporcionar benefícios socioeconômicos.

A área de intervenção do Projeto Orla foi proposta seguindo a metodologia nacional do projeto (BRASIL, 2006a) e os instrumentos legais decorrentes do PNGC II. Em 2010, o município de Itamaracá foi beneficiado pela elaboração do PGI, de maneira integrada e participativa, buscando equilibrar crescimento econômico e turístico da orla com a qualidade ambiental (PGI - ITAMARACÁ, 2010). Os atores sociais deste processo foram: representantes de pescadores, jangadeiros, barraqueiros, artesãos e de organizações não governamentais - ONGs, além dos representantes de órgãos federais, estaduais e municipais, junto com empresários e moradores locais, dentre outros. Todos trabalharam juntos na construção do diagnóstico que foi feito da orla e no plano de ação para ordenamento costeiro da Ilha de Itamaracá. É importante ressaltar que a autora desta dissertação participou das atividades referentes à elaboração do PGI – Itamaracá (2010), na qualidade de Responsável Técnica do Projeto Orla em Pernambuco e servidora da Superintendência do Patrimônio da União em Pernambuco - SPU/PE.

A elaboração do PGI – Itamaracá (2010) teve início em 2009, conforme iniciativa da Coordenação Estadual e Municipal do Projeto Orla, que apresentou uma agenda de trabalho, hoje devidamente concluída. O PGI – Itamaracá (2010) seguiu o entendimento de que, embora, a competência legal para o gerenciamento do Projeto Orla se encontre majoritariamente na órbita do Governo Federal, o nível municipal é o foco de ação, sendo os governos locais, apoiados pelos estados, agentes executivos da gestão compartilhada da orla (BRASIL, 2005).

Segundo essa perspectiva, após a configuração temática da dissertação, a próxima seção passa a apresentar o referencial teórico que embasam as ideias aqui apresentadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a composição do quadro teórico foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema proposto, de modo que o conhecimento sobre o assunto, nos mais diversos escritos, serviu para fundamentar o entendimento do contexto e fornecer os elementos de sustentação dos procedimentos metodológicos adotados. Partiu-se dos estudos sobre a evolução da gestão pública brasileira até chegar ao modelo de gestão descentralizada e participativa.

Além disso, também adotou-se a Abordagem e Método da Investigação Apreciativa, em uma visão integrada e participativa, cujos pressupostos se alinharam à busca do que existe de melhor em uma organização, e enfatizaram a descoberta de experiências positivas como forma de se atingir um melhor desempenho da equipe e das organizações.

2.1 Gestão Pública Brasileira e Novos Modelos de Gestão

2.1.1 A Evolução da Administração Pública Brasileira

A administração pública brasileira passou por diversas reformas administrativas que tiveram como objetivo melhorar a eficiência, aumentar a produtividade, racionalizar as estruturas de recrutamento e seleção, incluir a sociedade civil no processo democrático de direito, dentre outras. A partir do século XX, ocorreram uma série de mudanças na gestão pública brasileira, tanto nos processos administrativos internos, como também no campo das relações político-sociais (FADUL; SOUZA, 2004).

O Estado brasileiro, até o final do século XIX, caracterizava-se como sendo patrimonialista liberal clássico, do mesmo tempo em que o Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuíam *status* de nobreza real. A corrupção e o nepotismo eram predominantes na época. As regras da administração pública eram ditadas pela vontade do soberano, não existindo preocupação com o bem estar social (BRESSER PEREIRA, 2005). Mesmo com o fim do império e início da República, este modelo continuou predominando na administração pública brasileira.

Em meados do século XIX, na vigência do Estado Liberal, então, surge a administração pública burocrática, como forma de combater a corrupção e o nepotismo

patrimonialista, tendo como princípios norteadores do seu desenvolvimento: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo; em resumo, o poder racional-legal.

Em 1936, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, com o objetivo de realizar a modernização administrativa. O DASP representou a tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseado no princípio do mérito profissional. Embora tenha sido valorizado o instituto do concurso público e do treinamento, a política de recursos humanos adotada não atendeu às necessidades do Estado. Os controles rígidos dos processos eram inerentes a este tipo de administração, como forma de defesa da coisa pública. A administração do Estado estava voltada para o controle e não exercia a sua principal função, que era de servir à sociedade (BRESSER PEREIRA, 2005).

Segundo Granjeiro (2005), as linhas intervencionistas do Estado, nesta época, eram a criação de órgãos e departamentos formuladores de políticas públicas, buscando-se a participação das corporações por meio da formação de conselhos; expansão dos órgãos da administração direta e expansão empresarial do Estado.

Em 1964, com os militares assumindo o poder, foram suspensos vários direitos civis, e excluídas as eleições diretas para presidente da República, começando um processo político com características autoritárias. Nesta época de domínio dos militares, até 1985, a gestão pública brasileira assumiu uma postura intervencionista com ideias desenvolvimentistas, mas com processo político sem a participação da sociedade (GRANJEIRO, 2005).

A publicação do Decreto-Lei n. 200/67, segundo Bresser Pereira (2006), foi a primeira tentativa, no Brasil, de superação da rigidez burocrática dando ênfase na descentralização administrativa e no controle dos resultados. O Decreto teve consequências indesejáveis, entre as quais: permitir a contratação de funcionalismo sem concurso público, facilitando a prática patrimonialista e estagnação no desenvolvimento de carreiras de altos cargos da administração direta ou central.

No final dos anos 70 e durante dos anos 80, foram observadas várias crises econômicas, tanto internas como externas, que exigiu da administração pública brasileira, racionalidade nos processos de modernização administrativa. O esgotamento do regime autoritário ficou evidente, pressionado pelas demandas por participação política da sociedade, resultando na carta constitucional de 1988. Percebe-se que o modelo existente é insuficiente para dar conta do aumento das demandas sociais, tendo que ser criado um novo aparelho administrativo mais ágil e eficiente (GRANJEIRO, 2005).

Para atender a este novo modelo foi dado início à reforma gerencial, que teve como parâmetro substituir a administração burocrática, que mistura a prática do clientelismo com patrimonialismo, incorporando no serviço público um novo modelo de administração, como parte da proposta formulada pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado - MARE (BRESSER-PEREIRA, 2007). Este movimento pela reforma gerencialista ganhou força a partir dos anos 90, com o debate da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial. As críticas ao sistema patrimonialista e autoritário do Estado provocaram um cenário de mudança urgente para uma gestão voltada para um caráter mais liberal (PAULA, 2005).

A reforma gerencial procurou flexibilizar os processos e os regulamentos burocráticos, conferindo um grau maior de autonomia e *accountability* às agências governamentais e a seus gerentes (BRESSER-PEREIRA, 1999). A reforma gerencial envolveu: descentralização dos serviços sociais para estados e municípios; delimitação mais precisa da área de atuação do estado, distinguindo as atribuições que lhes são típicas, as atividades sociais e científicas que não lhe pertencem e devem ser transferidas para o setor público não estatal e a produção de bens e serviços que devem ser transferidas para o mercado; distinção das atividades do núcleo estratégico do Estado, que devem ser exercidas por funcionários do alto escalão e por políticos sérios; separação entre as políticas e a sua execução; concessão de maior autonomia para as atividades executivas exclusivas do Estado; concessão de maior autonomia ainda para serviços sociais e científicos; responsabilização (*accountability*) por meio da administração por objetivos, da criação de quase mercado e vários mecanismos de democracia direta e de controle social (BRESSER-PEREIRA, 1999).

A proposta de reforma do MARE teve repercussão em todos os segmentos da sociedade. Críticas severas foram feitas a este modelo que retirava da sociedade a responsabilidade de intervir na questão social. Os críticos deste modelo partiam do princípio que o Estado retirava do cidadão o direito de reivindicar melhores condições sociais e passara a responsabilizá-lo pela melhoria dessas condições sob o pretexto de chamar a sociedade a participar do controle social, invertendo a interpretação do que é democracia e cidadania. O Estado transfere questões públicas para o terceiro setor, repassando recursos públicos para o âmbito privado (MONTANO, 2003)

Segundo Bresser-Pereira (2007), a reforma da gestão pública é chamada de modelo estrutural de gerência pública por trazer mudanças no processo de gestão de pessoal e da adoção de uma administração por objetivos, mais flexível e que pudesse atender de forma mais eficaz a promoção do desenvolvimento econômico e as demandas sociais impostas pela

CF/1988. Dois fatores foram decisivos para implantação deste novo modelo de gestão pública: o aumento das funções econômicas e sociais do Estado e a globalização da economia mundial, exigindo uma postura mais flexível e eficaz do Estado na promoção do desenvolvimento econômico.

Já para Secchi (2009), outros fatores também contribuíram para a implantação deste novo modelo de gestão pública, tais como: crise fiscal do Estado, crescente competição pelos investimentos privados e mão de obra qualificada, disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnológicos, a ascensão de valores pluralistas e neoliberais e a crescente complexidade, dinâmica e diversidades das nossas sociedades.

Pode-se observar que, com a democratização do país, na busca de Reforma do Estado e na construção de um modelo que trouxesse o cidadão para participação no processo de construção de políticas públicas de seu interesse, fica mais latente a importância do controle e participação social nas ações, decisões e implementações de políticas públicas em consonância com as demandas sociais.

É necessário buscar novas formas de gestão pública que consigam dar conta da demanda que o Estado absorveu com a implantação das reformas. Neste contexto, a vertente societal se manifesta através da participação nos conselhos gestores e no orçamento participativo, possuindo suas raízes nas lutas dos movimentos sociais (PAULA, 2005).

Paralelamente ao modelo gerencialista de reforma do Estado, cresceram os modelos democrático-participativos, fruto do fracasso de recuperar os direitos do trabalho mediante políticas de pleno emprego e expansão dos direitos sociais. A partir das pressões da sociedade, procurou-se criar condições para que também no Brasil surgisse espaço para o olhar para uma gestão pública mais societal.

2.1.2 Modelo de Gestão Pública Societal

Segundo Paula (2005), os primeiros passos para a implementação da administração pública societal ocorreram nos anos 60 quando a sociedade brasileira se organizou para lutar pelas reformas no país. O golpe de 1964 foi um marco desta mobilização. Na década de 70, o movimento pela redemocratização retornou com novas reivindicações que buscavam melhorar a qualidade de vida individual e coletiva da população. A participação popular na gestão pública atingiu o seu ponto máximo na década de 1980, quando foi elaborada a nova

Constituição Federal de 1988, que formulou um novo referencial de relações entre a sociedade civil e o Estado.

A CF/1988 garantiu a participação popular na gestão e no controle das ações do governo, através dos art. 204 e 227, os quais asseguram a participação da população através de organizações representativas, no processo de construção de políticas públicas nos níveis federais, estaduais e municipais, sendo esta a base de construção do Projeto Orla que está sendo estudado.

Observa-se que uma nova concepção foi firmada, pois para Paula (2005)

A implementação de um projeto político que procura ampliar a participação dos atores sociais na definição da agenda política, criando instrumentos para possibilitar um maior controle social sobre as ações estatais e desmonopolizando a formulação e implementação das ações públicas (PAULA, 2005, p.132).

Para a autora, muitas foram as ideias para o fortalecimento deste projeto político, principalmente nos governos das Frentes Populares, que receberam maior respaldo no cenário político, ao estimular o debate e a reflexão das experiências exitosas na articulação entre governo e sociedade civil. É importante ressaltar os canais de participação populares criados, como: fóruns temáticos, conselhos gestores de políticas públicas e o Orçamento Participativo, como citado anteriormente (PAULA, 2005)

Conforme a literatura indica, as experiências ocorreram de forma fragmentada envolvendo sociedade civil e Estado, carecendo ser feito um projeto que contemplasse os seguintes elementos: um modelo de desenvolvimento para o Brasil que enfrentasse a crise do nacional-desenvolvimentista; uma proposta de reorganização do aparelho do Estado; uma visão de gestão pública alternativa ao gerencialismo. A ideia de gestão pública societal estava posta, mas não existia um poder para implementá-la. A esperança veio com a eleição, em 2002, de José Inácio Lula da Silva. Mas até hoje, isto não se concretizou, por estar ainda como um projeto em construção, até porque, estão sendo utilizadas, na prática, as ideias do gerencialismo (PAULA, 2005).

Fazendo um comparativo entre a gestão pública societal e a gestão pública gerencial pode-se verificar que, no modelo societal o foco da administração pública está relacionado aos aspectos sociopolíticos (relações entre Estado e sociedade). Já na administração gerencial, a ênfase está nos aspectos econômico-financeiro e na dimensão institucional-administrativa. Apresenta-se no Quadro 1, os principais aspectos que diferenciam ambos os modelos de gestão pública.

Quadro 1 – Comparação dos modelos de Administração Pública Gerencial e Societal

VARIÁVEIS	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto Político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sociopolítica
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e a construção de canais de participação popular	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público	Gestão Social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas.

Fonte: PAULA, 2005, p. 41

Pode-se observar que o modelo de gestão pública societal fomenta a discussão em torno da variável abertura das instituições políticas à participação social, enfatiza a elaboração de estruturas e canais de participação na construção de políticas públicas, o que vai ao encontro dos fundamentos adotados na formulação do Projeto Orla, cujo canal de participação denominado Conselho Gestor da Orla, alinha-se com esse modelo de gestão mais participativo.

2.1.3 Modelo de Gestão Pública Descentralizada e Participativa no Brasil

Como já referido, a partir dos anos 70 foi dado início à luta popular pela democratização do Estado. Com a abertura da economia nos anos 80, houve uma ruptura do poder autoritário e centralizador do regime militar. Sob tal perspectiva, ocorreu um fortalecimento da sociedade civil, de modo que pudesse se organizar para buscar formas de influenciar na gestão pública brasileira.

A partir dos anos 90 foi iniciada uma nova forma de gestão de políticas públicas no Brasil. Este formato foi legitimado pela CF/1988, quando esta instituiu a descentralização e a participação popular como pontos centrais no processo de democratização da gestão pública brasileira. O grande desafio foi colocar em prática as novas diretrizes de gestão, após a promulgação da CF/1988. Tornou-se necessário regulamentar os preceitos constitucionais para implementar, na prática, a participação popular na gestão das políticas públicas (ROCHA, 2009).

O processo de mudança envolveu a descentralização das atividades governamentais e a redefinição dos novos papéis do Estado diante dos desafios a serem percorridos pela administração pública e sociedade civil (RICARDO, 2003)

Aqui, volta-se a mencionar que a CF/1988, nos seus artigos 204 e 227, assegura a participação popular, através de organizações representativas no processo de formulação e controle das políticas públicas nos três níveis de governo: municipal, estadual e federal. Neste cenário, foram criadas formas inovadoras de participação da sociedade civil na construção e controle de políticas públicas, como é o caso dos conselhos gestores (SANTOS JÚNIOR, 2001).

A grande reviravolta que a CF/1988 proporcionou à democracia brasileira foi a integração da sociedade civil no processo de discussão da política pública, através da legitimação dos fóruns para eleição de políticas públicas prioritárias à gestão pública (AZEVEDO, 2005). A participação dos cidadãos no processo de formulação e controle de políticas públicas está sendo construída de forma gradual. É importante a participação do cidadão neste processo, segundo a teoria discursiva de Habermas (1997) ao dizer que uma democracia deve promover instrumentos que assegurem aos indivíduos a promoção do discurso entre eles. O que for deliberado pela força do melhor argumento, este deve ser acatado por todos.

Os fenômenos participativos, sobretudo as formas de organização da sociedade civil, precisam manifestar pelo menos quatro marcas qualitativas para corresponderem àquilo que

estamos chamando de qualidade política: representatividade, legitimidade, participação da base e planejamento participativo auto sustentado. A participação fora destes horizontes aproxima-se da farsa ou é incompetente. Ao mesmo tempo, tais questões colocam os grandes desafios da qualidade participativa para além dos espaços da quantidade (DEMO, 2001).

A partir de 1990 foram criados vários canais de participação, regulamentando o processo de gestão descentralizada das políticas nas áreas sociais, como: saúde, educação, assistência social, entre outros; A participação da sociedade civil nos conselhos gestores está associada a dois mecanismos fundamentais: descentralização e participação. Pode-se considerar os conselhos como instituições híbridas por serem constituídos por representantes dos estados e por representantes da sociedade, com poderes consultivos e/ou deliberativos e que incorpora a democracia representativa e a democracia direta (SANTOS JUNIOR, 2001). Nesse campo de discussão, cabe inserir o espaço próprio que deve ser dado à gestão social, assunto examinado a seguir.

2.1.4 O Modelo de Gestão Social

A gestão social como o próprio nome já diz é uma gestão voltada para o campo social, devido a sua finalidade. Segundo França Filho (2008), toda gestão é social, pois não se admite uma gestão sem a participação das pessoas. É importante a análise da gestão social sobre dois níveis: o nível societário em que são identificadas problemáticas da sociedade e o nível organizacional sendo associada a um tipo de gestão.

A gestão social como problemática da sociedade está relacionada a uma gestão voltada as demandas e necessidade da sociedade. Nesta concepção, o termo gestão social se parece com a própria idéia de gestão pública, onde as demandas sociais são atribuições típicas do Estado, caracterizadas pelas políticas sociais. (FRANÇA FILHO, 2008).

Percebe-se que o conceito de Gestão Social está diretamente ligado ao diálogo, a cidadania deliberativa e a construção de locais de discussão e articulação, tendo como objetivo atender aos interesses da sociedade, sendo a gestão social importante para a gestão pública. (TEXEIRA, 2010)

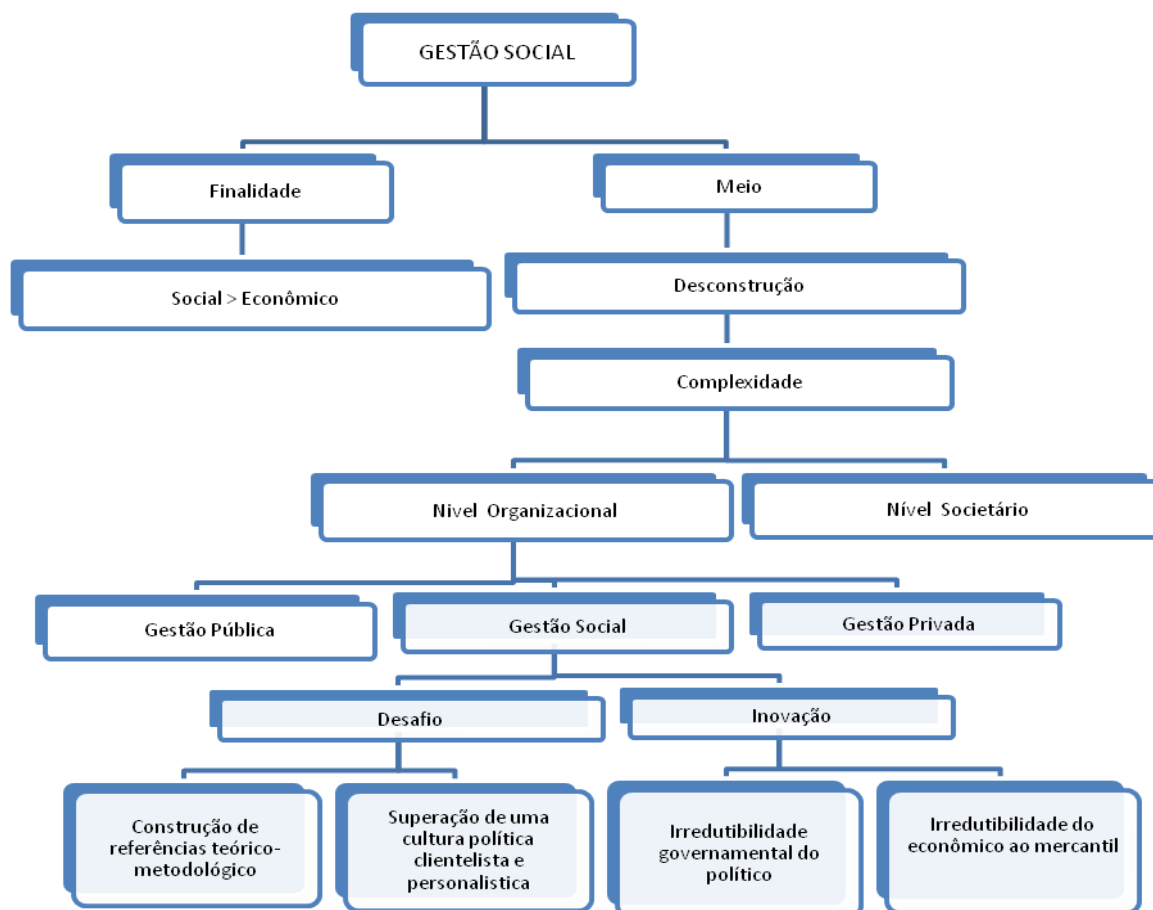
Ao analisar a gestão social como modalidade típica de gestão percebe-se que o seu caráter é micro ou meso, ocorrendo a nível organizacional. É uma forma de gestão organizacional que subordina lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas,

culturais ou ecológicas, diferenciando-se da gestão privada e da gestão pública. (FRANÇA FILHO, 2008)

Pode-se dizer que a gestão social é um espaço próprio da sociedade civil sendo uma esfera pública que não é estatal, não perseguindo aspectos econômicos. O econômico é considerado um meio para a realização dos fins sociais. A mudança de prioridades em relação à empresa privada é o que caracteriza a gestão social.

Ao inverter-se a lógica da relação entre o econômico e o social, onde o primeiro deixa de ser uma prioridade, e acrescenta-se ainda a importância do aspecto político, a gestão social revela uma vocação forte de redefinição da relação entre economia e política, numa perspectiva de reconciliação entre o econômico e o social. De fim em si mesmo, o aspecto econômico se transforma num meio para a consecução de outros objetivos (sociais, políticos, culturais, ecológicos...). (FRANÇA FILHO, 2008, p.34)

Para França Filho (2008), em termos metodológicos, a gestão social constitui um conceito em construção, que se depara com dois grandes desafios: superar uma cultura política tradicional e formar parcerias efetivas entre sociedade civil e poderes públicos e o outro desafio é a necessidade de construção de um arcabouço metodológico que sustente uma gestão comprometida com o social. A figura 2 mostra síntese da gestão social.

Figura 2 – Síntese de Gestão Social

Fonte: FRANÇA FILHO, 2008, p. 35 - Adaptado

Aproveitando o pensamento de França Filho (2008), verifica-se que Tenório aprofunda este pensamento quando relata que o processo participativo dá abertura para que os atores, ao fazerem suas propostas, apresente-se as bases racionais, sem que superiores e subordinados possam impor suas vontades. Os argumentos são expostos e o público opta pelo melhor argumento, através da busca pelo entendimento (TENÓRIO, 2008).

No processo de gestão social, acorde com o agir comunicativo – dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, verdade é a promessa de consenso racional ou, a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva (TENÓRIO, 2008, p.53).

A gestão social tem sido mais abordada pelo aspecto das políticas sociais do que pelo lado da gestão democrática e participativa. Para Tenório (2008), nos últimos tempos, foi dado muito mais atenção a relação capital e Estado, sendo deixados de lado a relação sociedade e trabalho, no qual é considerada esta relação como protagonistas de nosso ideal.

Fazendo um comparativo entre gestão estratégica e gestão social percebe-se que a gestão estratégica é determinada pelo mercado, enquanto que a gestão social é determinada pela solidariedade, sendo o foco a concordância. Na gestão estratégica quem prevalece é o indivíduo, enquanto que na gestão social o que prevalece é o coletivo (TENÓRIO, 2008).

Para Tenório (2008), a gestão social se diferencia da gestão estratégica, também chamada de gestão organizacional, por considerar a importância de um gerenciamento mais participativo, em que o processo decisório é realizado através de diferentes sujeitos sociais.

Gestão social contrapõe-se à gestão estratégica à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo. (...) No processo de gestão social, acorde com o agir comunicativo – dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, verdade é a promessa de consenso racional ou, a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva (TENÓRIO, 1998, p.126).

A definição de gestão social está apoiada no conceito de cidadania deliberativa que diz que as decisões devem ser legitimadas através de processos de discussão, prevalecendo o princípio da inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum (TENÓRIO, 2008).

O conceito de cidadania deliberativa é fundamentada pelo pensamento de Jürgen Habermas, quando teoriza o conceito de esfera pública e sociedade civil.

A esfera pública pode ser descrita como uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomada de posição e opiniões: nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados a ponto de condensarem em - opiniões públicas enfeixados em temas específicos (HABERMAS, 1997, vol. II, p.92)

Pode-se observar que, com este pensamento, as decisões são tomadas no espaço intersubjetivo chamado de esfera pública, no qual as pessoas chegam a um entendimento

mútuo. O conceito de esfera pública é complementado pelo conceito de sociedade civil, segundo Habermas.

A sociedade civil compõe-se de movimentos, organizações e associações, os quais captam os ecos dos problemas sociais que ressoam nas esferas privadas, condensam-nos e os transmitem, a seguir, para a esfera pública política. O Núcleo da sociedade civil forma uma espécie de associação que institucionaliza os discursos capazes de solucionar problemas, transformando-os em questões de interesse geral no quadro de esferas públicas (HABERMAS, 1997, vol II, p.99)

Segundo Tenório (2008), baseado nos conceitos de Habermas, considera-se a esfera pública um espaço social de comunicação e de deliberação entre a sociedade civil, estado e capital. Quando é necessária uma tomada de decisão sobre uma política pública, juntam-se os setores e a decisão tomada é configurada como uma administração pública ampliada, no que poderíamos chamar de gestão social, em que os protagonistas seriam os participantes do processo.

Habermas (1997) defende um modelo de democracia baseado na cidadania deliberativa que leva em consideração a pluralidade das formas de comunicação. O marco principal da forma de comunicação é a justiça, garantindo a participação popular em igualdade de condições, sendo os processos de discussão o que legitima as decisões.

Os processos de discussão são influenciados pela relação entre os participantes, os que têm o maior grau de escolaridade influenciam os que têm menor grau de escolaridade. Para Tenório (1990), nas relações sociais irão existir sempre duas possibilidades na utilização do conhecimento, a direção a seguir, indicando o que é certo e o que é errado e as discussões sobre o conhecimento.

Assim numa relação social que se pretenda participativa, os conhecimentos devem ser convergentes. O saber de quem estudou deve ser usado como apoio às discussões, mas não como orientador primeiro na decisão. Numa relação coletiva o poder se dilui entre os participantes, já que o conhecimento e as informações são compartilhados, não existindo donos da verdade (TENÓRIO, 2008, p.49).

Neste modelo de gestão participativa, deve haver uma integração dos saberes. O saber do conhecimento técnico-científico com o saber da experiência prática daqueles que estão no processo de discussão.

Quando a comunidade participa junto ao governo, o município adquire uma identidade mais forte, é em si mesmo um ator coletivo que está em melhores condições de negociar frente a outras instâncias do governo federal ou estadual, para obter recursos que lhe permitam atender as demandas de sua comunidade (ZICCARDI, 1996, p.18).

Os conselhos devem ser órgãos independentes do Estado, que visam buscar espaços de participação popular, nas decisões de governo (DANIEL, 1994)

A CF/88 foi o ponto de partida legal para a participação popular no processo de decisão sobre políticas públicas. Esta participação se dá pela origem dos conselhos e comissões municipais, nos quais a comunidade local pode expressar seus sentimentos e desejos, na construção de um local melhor para quem vive neste espaço.

2.1.5 O Papel dos Conselhos Gestores na Administração Pública Brasileira

Para se entender o surgimento dos conselhos gestores no Brasil é necessário um breve relato histórico de como foram as experiências de participação da sociedade nas políticas públicas. Nos anos 60, foram criados os conselhos comunitários e no final dos anos 70, no regime militar, existiam os conselhos notáveis que atuavam nas instâncias governamentais. Nos anos 80, surgem os conselhos comunitários e nos anos 90 os conselhos gestores interinstitucionais, previstos na CF/1988 (RICARDO, 2003).

Os conselhos são considerados novos instrumentos de participação, representação e expressão, sendo um grande potencial de transformação política que depende do modo como são implementados e operacionalizados (GOHN, 2000)

Após a CF/1988, foram criados vários conselhos cogestores de políticas públicas no Brasil, nos níveis federais, estaduais e municipais. Estes conselhos surgiram por reivindicações da sociedade no processo de participação na gestão de políticas sociais, os quais permitem o exercício da cidadania de forma ativa, fazendo com que a população tenha a possibilidade de participar de um plano de gestão das políticas setoriais e conferir maior transparência nas alocações de recursos e favorecer a responsabilização de políticos e técnicos no processo de gestão das políticas públicas (RICARDO, 2003)

Segundo Azevedo (2005, p.1), “Os conselhos gestores permitem aos cidadãos que se integrem na co-gestão administrativa e possam identificar e contribuir na eleição de políticas públicas que favoreçam a sua própria comunidade”. Os cidadãos rompem com o modelo

passivo, assumido por conta da imposição de regimes militares ditatoriais, e passam a ter uma postura reivindicatória perante o poder público (AZEVEDO, 2005)

Em uma análise feita dos conselhos brasileiros, pode-se observar que existem muitas lacunas nas suas estruturas e formas de funcionamento para que estes cumpram o seu verdadeiro papel. Os conselhos se apresentam de forma diferenciada e com limites bem demarcados nos seus papéis e poderes, considerados espaços democráticos de mediação entre governo e sociedade. Estes conselhos apresentam caráter consultivo e deliberativo, compostos por representantes da sociedade civil organizada e do poder público local. Suas especificidades dependem do setor de atividades e forma como foram criados (GOHN, 2000).

Sobre o papel dos conselhos, algumas recomendações e reflexões merecem destaque, considerando que,

Para que suas funções sejam efetivas e, sobretudo para que seu papel de mudar a cultura política seja garantido, é necessário que o conselho ganhe respeitabilidade e seja reconhecido pela sociedade como órgão de defesa do interesse público e não, seja visto pelo Poder Público como órgão da sociedade civil que serve para referendar iniciativas governamentais e cumprir uma mínima de exigência legal no repasse de recursos federais. Para isso, o conselho não pode restringir suas ações a reuniões ou atividades burocráticas. Deve-se tornar visível perante a comunidade. Esta visibilidade ele adquire com a divulgação das suas ações e, sobretudo, com a presença junto aos segmentos que representa, na identificação dos problemas, na proposição de soluções, no acompanhamento e controle do poder público (TEIXEIRA, 2000, p.112).

Por conseguinte, em termos práticos, os conselhos apresentam algumas dificuldades, tais como: a interferência do poder público na seleção dos representantes da sociedade que o integram; capacidade dos conselheiros representantes da sociedade civil de influenciar a elaboração das agendas de trabalho e falta de representatividade dos segmentos mais vulneráveis nos conselhos. Por não conseguirem se organizar e se fazer representar, os governos municipais criam os conselhos para garantir recurso do governo federal e não como parte de um projeto local de gestão. Diante deste cenário as pesquisas podem buscar analisar as formas pelas quais são conduzidos o processo democrático decisório dentro dos conselhos e a participação dos secretários municipais neste contexto (SANTOS JUNIOR, 2001).

O grande desafio dos conselhos é se tornarem efetivos, ampliando seus espaços na gestão e na elaboração de políticas públicas. É necessário garantir recursos para o seu funcionamento, como também para a implantação de políticas públicas formuladas por eles.

Para que os conselhos funcionem regularmente é necessário que ele tenha um caráter permanente, o que requer o domínio de alguns instrumentos de gestão, entre os quais se pode citar: definição de planos de trabalho e cronogramas de reunião, produção de diagnósticos e identificação de problemas, conhecimento de estruturas burocráticas e de mecanismos legais do setor, cadastramento das entidades, discussão e análise de leis orçamentárias, elaboração de proposições, acompanhamento de ações governamentais, através não apenas de relatórios mas de visita de campo. Portanto, para que o conselho cumpra suas funções, espera-se que conte com uma infraestrutura básica e suporte administrativo, a fim de que possa exercer com competência e eficiência as suas ações (TEIXEIRA, 2000).

Feita a discussão teórica referente à Gestão Pública, em termos amplos e focalizados, a próxima seção direciona o olhar para a abordagem da Investigação Apreciativa.

2.2 Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa

A metodologia de Investigação Apreciativa - IA foi concebida por David Cooperrider, consultor e professor da Universidade de Cleveland – Ohio – EUA, em 1980. Diferente das metodologias de planejamento estratégico que partem da identificação dos problemas para traçar um plano de superação e alcance de metas, a IA acredita que existe algo de muito positivo nas organizações e que deve ser identificado como uma grande oportunidade (RESCHKE, 2010).

Neste sentido, a

Investigação Apreciativa é a busca colaborativa e evolutiva e conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta do que dá vida a um sistema vivo quando ele é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos. A Investigação Apreciativa envolve a arte e a prática de formular perguntas que fortaleçam a capacidade do sistema de assimilar, prever e relançar o potencial positivo. A investigação é mobilizada através da criação da “pergunta positiva incondicional”, que sempre envolve centenas ou milhares de pessoas. As intervenções da IA focalizam-se na velocidade da imaginação e inovação – em vez de diagnósticos negativos, críticos e espiralados geralmente usados nas organizações. Os modelos de descoberta, sonho, planejamento e futuro vinculam a energia do núcleo positivo às mudanças que jamais se pensou fossem possíveis. (COOPERRIDER, WHITNEY e STAVROS, 2009, p.19)

A IA parte do pressuposto de que toda a organização tem algo que funciona bem e essas forças podem ser o começo para criar uma mudança positiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Quem estuda as coisas positivas, tendem a atraí-las para o ambiente de análise. Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) para que as pessoas entendam o significado da metodologia da IA é necessário compreender dois pontos básicos: as organizações movem-se de acordo com o seu objeto de estudo; e o segundo ponto é a escolha de estudar o núcleo positivo da organização.

A metodologia de aplicabilidade da IA é conhecida como o modelo de 4-D (D-1 Discovery, D-2 Dream, D-3 Design e D-4 Destiny), o qual permite que os participantes sigam uma série de passos para que se identifique o núcleo positivo, ou seja, aquilo que dá vida a uma organização, cujo foco constitui o ponto central de todo o processo de intervenção. A Figura 3 mostra que a escolha do tópico afirmativo se encontra no centro do núcleo positivo e como cada um dos Ds se articula, de modo sistêmico e integrado. A escolha do Tópico Afirmativo é importante porque indica o que as pessoas desejam, quais são os seus objetivos e direciona o grupo para o que se quer como futuro para a organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Figura 3 – O Modelo de 4-D da Investigação Apreciativa



Fonte: Cooperrider; Whitney; Stravos (2009) – Adaptado

A seguir, de acordo com a descrição encontrada em Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), apresenta-se o conteúdo de cada um dos integrantes do modelo de 4-D.

D-1 – Descoberta (Discovery)– É o que dá vida? O melhor de uma organização. Investigando.

Significa descobrir o que há de melhor em uma organização. Para isso, pode-se compartilhar histórias de sucesso comum num grupo menor até chegar a um grupo maior, em que se tem a oportunidade de verificar qual é a força comum. Nesta fase, as perguntas podem trazer a vivência pessoal de cada um, ou seja, a experiência positiva que a pessoa possui naquela questão que está sendo focada.

D-2 – Sonho (Dream) – O que pode ser? – O que o mundo está solicitando – Visualizando

Implica dizer que, uma vez identificado o que há de melhor em uma organização, o passo seguinte consiste no sonho, no que a empresa pode projetar em termos de visão de futuro, no qual aquele coletivo sabe que pode chegar. É o momento de compartilhamento das experiências históricas sobre o passado da organização e suas relações pessoais com este passado. Momento em que são geradas grandes oportunidades para a organização, sendo revigorante a nível pessoal e organizacional.

D-3 – Planejamento (Design) – Como pode ser? – Definindo o ideal – Construção em Conjunto

Significa planejar os passos necessários para queo sonho organizacional seja transformado em atividades contínuas, visando o objetivo a ser atingido. É o momento de refletir sobre a melhor estrutura para apoiar o novo sistema. Essa é a fase que exige muito diálogo dos participantes dos eventos ligados à IA. Para essa etapa, a metodologia proporciona momentos de “*insight*”, garantindo neste processo que o planejamento conte com elementos de apoio para que o coletivo utilize o máximo de criatividade. As imagens positivas do futuro organizacional em termos de proposições provocativas são construídas na fase do planejamento (COOPERRIDER, WHITNEY e STAVROS, 2009).

D-4 – Destino (Destiny) - O que será? – Como empoderar, aprender, ajustar e improvisar - Sustentando

Esta é a etapa de implementação do desenho do planejamento proposto, na qual a ideia é fazer com que seja revisto e refeito todo o ciclo. Este é o momento do compartilhamento do futuro, sendo todos os convidados a participar de um planejamento aberto e de uma sessão de comprometimento. Os participantes discutem o que podem fazer para tornar o sonho realidade, quais os caminhos a percorrer e, a partir deste momento, passam a se comprometer com o produto do trabalho gerado.

Pode-se resumir no quadro 2 os principais aspectos das quatro fases do ciclo de 4-D da Investigação Apreciativa, que assinalam como se interrelacionam cada um dos seus elementos, ora delineados, desta feita na perspectiva situada por Varona (2004).

Quadro 2 – Fases da Investigação Apreciativa

FASE	OBJETIVO	ENVOLVIMENTO DOS PARTICIPANTES
1 – DESCOBRIR	Promover a Investigação positiva	Participar de entrevistas apreciativas e revelar o que há de melhor
2 – SONHAR	Imaginar o potencial da organização	Compartilhar os sonhos
3 – DESENHAR	Desenhar uma nova organização	Formular trocas positivas
4 – EXECUTAR	Promover uma ação	Fazer um plano, obter comprometimento e apoio

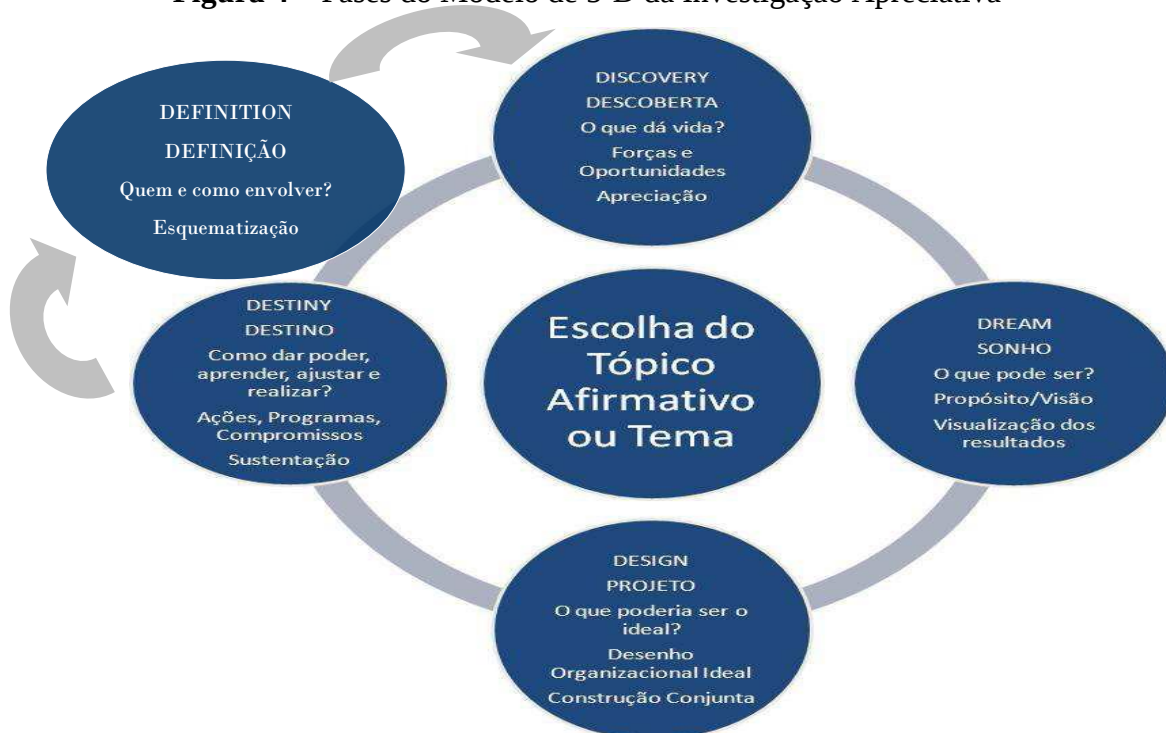
Fonte:Varona (2004) - Adaptado

Mais recentemente, após estudos feitos por Araújo (2010), Campos (2010), Gouveia (2011) e Oliveira et al (2012), foram feitas adaptações inspiradas em Mohr (2001) e Acosta e Douthwaite (2005), em face das experiências de aplicação da IA indicarem ser necessário incluir um quinto D. A sequência fica mais completa, ao mesmo tempo em que se mantém a nomenclatura já utilizada anteriormente. O diferencial é que se parte do D-1 – Definição, dando forma afirmativa a pactos e acordos, nascidos da intencionalidade dos participantes acerca do que se define como o foco do trabalho.

Assim, o modelo de 4-D passa a ser considerado como modelo de 5-D. Neste sentido, as experiências realizadas pelos autores ora citados, consideram que o ciclo apreciativo deve ser composto por 5-Ds, como um modelo a ser aplicado na pesquisa.

O modelo de 5-D passa a ser o seguinte: D-1 – Definição (Definition); D-2 – Descoberta (Discovery); D-3 – Sonho (Dream); D-4 – Planejamento (Design) e D-5 – Destino (Destiny) que compõem a concepção utilizada neste trabalho. Deste modo, o desenho do modelo de 5-D, representado na Figura 4 foi adotada na aplicação da IA, visando dar maior protagonismo aos atores envolvidos, como é o caso do Comitê Gestor do Projeto Orla.

Figura 4 – Fases do Modelo de 5-D da Investigação Apreciativa



Fonte: Cooperrider; Whitney; Stravos (2009) apud Gouveia, 2011 - Adaptado

É interessante apontar que a abordagem e método da IA fundamenta-se, teoricamente, em cinco princípios básicos que ajudam a se compreender melhor a fundamentação do modelo de 5-D e seu poder positivo na ação de intervenção. Os princípios são: construtivista; da simultaneidade; poético, antecipatório e positivo, como delineado por Cooperrider, Whitney e Stravos (2009).

O esquema apresentado na Figura 5 mostra a articulação entre os cinco princípios da Investigação Apreciativa, de acordo com o que se apreendeu dos autores.

Figura 5 - Princípios da Investigação Apreciativa



Fonte: Elaboração Própria

1. **Princípio Construtivista** – Este princípio indica que as organizações devem ser analisadas como construções humanas e vivas, existindo uma interligação entre o conhecimento social e o destino organizacional. As perguntas têm uma importância fundamental para a construção do futuro organizacional. Para implantar uma mudança organizacional construtivista, é necessária a colaboração entre a imaginação e a racionalidade da mente humana. A realidade que conhecemos é construída através da linguagem e dos diálogos que estabelecemos.
2. **Princípio da Simultaneidade:** Este princípio reconhece que a investigação e a mudança ocorrem de forma simultânea. A investigação é uma intervenção, enquanto que as sementes da mudança são coisas que as pessoas pensam e falam. Um agente da mudança tem que saber fazer perguntas, pois o ato de perguntar gera descobertas, aprendizados e mudanças.

3. **Princípio Poético:** Este princípio considera que as organizações são um livro aberto, sendo a sua história constantemente construída. Toda a história de uma organização, tanto no presente, no passado e no futuro são fontes de conhecimento que devem ser apropriadas por todos que fazem parte deste grupo. As pessoas são as responsáveis pelos seus objetos de estudo.
4. **Princípio Antecipatório:** Este princípio sugere que o recurso principal para a verdadeira mudança organizacional é a imaginação coletiva e o discurso acerca do futuro. O pilar básico da visão antecipatória é a imagem do futuro que orienta o comportamento atual.
5. **Princípio Positivo:** Este princípio considera as organizações, como construções humanas, extremamente positivas, sendo reativa a pensamentos e conhecimentos positivos. Quanto mais positivas forem as perguntas utilizadas para promover a mudança, mais duradoura esta será em uma organização.

Uma síntese dos cinco princípios ora expostos também é proposta no Quadro 3.

Quadro 3 – Princípios da Investigação Apreciativa

PRINCÍPIO	ENUNCIADO
Construtivista	As organizações devem ser vistas como orgânicas, pois, tanto o conhecimento humano como o organizacional estão entrelaçados
Da Simultaneidade	O processo de mudança se inicia nos questionamentos realizados na aplicação da Investigação Apreciativa. O questionamento em si já é uma intervenção, o qual gera mudanças
Poético	As organizações não são máquinas e sim um livro aberto, constantemente em construção sobre o passado, presente e futuro
Antecipatório	O futuro positivo desejado é antecipado nas imagens positivas que são criadas
Positivo	As perguntas positivas levam a mudanças positivas

Fonte: OLIVEIRA (2012), adaptado de Cooperrider e Whitney (2006)

A ênfase dada ao que eles significam pode ser explicada pelo fato de que estes princípios fornecem elementos para a sustentação teórica e reflexiva da pesquisa-ação, utilizada como prática metodológica na IA, os quais são centrais para a promoção da revolução positiva da mudança nos grupos e nas organizações.

A corrente da IA vincula-se à teoria da construção social em que a intervenção apreciativa se constitui como uma espécie de pesquisa aplicada, que produz mudança social, realizada por meio da linguagem e pela interação entre os indivíduos (VARONA, 2004). Como sugerem Souza, Mcnamee e Santos (2010, p.603), a “a IA aproxima-se de outras estratégias teóricas e metodológicas, como a Teoria Crítica, a etnografia, o estudo de caso, a análise de narrativa e a pesquisa-ação”.

Nesta dissertação, por conseguinte, a escolha metodológica está vinculada a algo intrínseco à IA, que requer do pesquisador envolver-se diretamente com o seu objeto de estudo, enquanto implica em ter que investir na mobilização de pessoas e equipes, para gerar estímulo ao estabelecimento de parcerias e bons relacionamentos entre os envolvidos, até porque toma como base o espírito da cooperação humana, para que se possa transformar e converter o sonho em realidade (OLIVEIRA, 2011).

O próximo capítulo trata da questão metodológica, em que o assunto é devidamente discutido.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são trabalhados os procedimentos metodológicos que serviram de base analítica para o delineamento da pesquisa, sobretudo pelo enfoque da IA, cuja aplicação foi construída no ambiente a ser pesquisado (objeto de pesquisa) e executada junto aos atores alvos do trabalho. No caso deste estudo, tais atores são os componentes do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá.

3.1 – Características da Pesquisa

Segundo Vergara (2010), existem vários tipos de pesquisas que devem ser utilizadas de acordo com a problemática que buscamos desvendar. As pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto ao fim, o tipo de pesquisa adotado neste trabalho vem a ser exploratório-descritivo-explicativo, de caráter interpretativo e intervencionista. É exploratória pelo pouco conhecimento sistematizado sobre o assunto, especialmente pela sondagem realizada para responder à seguinte pergunta de pesquisa: No contexto do Projeto Orla e do PGI – Itamaracá (2010), como o Comitê Gestor pode ser fortalecido para que desempenhe com sucesso o papel que lhe é atribuído, de acordo com a visão apreciativa?

Chama-se a atenção para o tipo de intervenção decorrente da IA, em que a experiência realizada segue a dinâmica da pesquisa-ação, razão pela qual contou com o apoio e participação ativa do Comitê Gestor da Orla. Através da participação de seus integrantes é que a intervenção realmente foi feita, e que permitiu esclarecer alguns fenômenos que incidiram sobre determinada ação no âmbito do Projeto Orla. Deste modo, a pesquisa é intervencionista pela interferência na realidade estudada, com o objetivo de superar os desafios encontrados, de forma participativa (VERGARA, 2010).

Por se tratar da metodologia da IA, defende-se que é essencial haver flexibilidade e criar possibilidades de acolher contribuições advindas de todos os participantes e interessados nos debates e nas soluções a que se quer chegar (OLIVEIRA, 2011). Deste modo, procurou-se promover a agregação das ideias dos profissionais e especialistas envolvidos, começando pelas decisões tomadas no D-1, do modelo de 5-Ds, para que houvesse um ambiente de colaboração e conhecimento.

O método requer a adoção de uma gestão baseada no diálogo, cooperação e troca de experiências positivas, seguindo os princípios da investigação apreciativa (OLIVEIRA et al, 2012)

Quanto aos meios, o tipo de pesquisa adotado reuniu dados documentais, bibliográficos e de campo. A pesquisa foi realizada no local onde já ocorriam as reuniões do Comitê Gestor da Orla, em Itamaracá, além dos locais de acesso aos documentos necessários ao entendimento da problemática estudada.

Como estratégia de pesquisa o método escolhido foi o do estudo de caso, concentrado no Projeto Orla de Itamaracá/PE e no Comitê Gestor da Orla - PGI – Itamaracá (2010), composto por 12 representantes da sociedade civil e do governo, que foram eleitos com o objetivo de fomentar a execução das ações propostas no referido plano. Para Vergara (2010), o estudo de caso significa ser:

Circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados (VERGARA, 2010, p.44)

A proposta de fortalecimento do Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá/PE foi realizada de modo a superar o desafio de transformar as problemáticas existentes em potenciais afirmativos para a investigação (COOPERRIDER; WHITNEY e STRAVOS, 2009). No método, entendeu-se ser necessário adotar e por em prática quatro condições básicas: os membros do referido Comitê deveriam ter um olhar positivo sobre o sistema; o estudo deveria ser realizado por meio de uma pesquisa-ação; o processo deveria ser executado por meio provocativo e o potencial humano e organizacional deveria ser participativo e colaborativo (OLIVEIRA, 2012). Através do uso desta metodologia todos os participantes, então, levaram em conta que seriam autores dos temas propostos para estudo e analisadores dos conteúdos trabalhados, junto com a pesquisadora.

O trabalho de fortalecimento do Comitê Gestor da Orla observou a sequência do modelo de 5-D, também chamado de ciclo apreciativo. A Figura 6 mostra o ciclo apreciativo, desenvolvido na pesquisa, com os passos adotados em cada etapa do ciclo.

Figura 6 - Ciclo Apreciativo da Metodologia da Investigação Apreciativa



Fonte: Elaboração própria

Como metáfora desse processo de pesquisa-ação, foi estabelecida que os membros do Comitê Gestor da Orla embarcariam em uma viagem de trem, com cinco paradas, correspondentes a cada um dos Ds do ciclo apreciativo. Deste modo, tais paradas seriam os instrumentos utilizados na construção de uma proposta de melhoria na atuação do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá/PE. Cada parada, também, traria um conhecimento novo para o delineamento da proposta para a qual os participantes foram convidados.

A Figura 7 mostra as estações que foram trabalhadas na pesquisa, com o foco principal no ciclo apreciativo e suas respectivas linhas de partida e chegada.

Figura 7 – Ciclo de 5-D



Fonte: Elaboração própria

O Quadro 4 identifica quem são as instituições e os representantes do Comitê Gestor da Orla, em termos público e privado, por instituição e representação do Estado e sociedade, que foram os participantes da pesquisa-ação realizada na dissertação, como explicitado mais adiante.¹

¹ Em 17 de agosto de 2012, foi publicado o decreto municipal nº 030/2012, que cria o Comitê Gestor da Orla do Município da Ilha de Itamaracá, alterando a sua composição inicial, definida em Audiência Pública do Projeto Orla de Itamaracá, com a retirada da Coordenadoria das Regiões de Itamaracá e da Associação dos Moradores e Veranistas.

Quadro 4– Composição do Comitê Gestor da Orla - PGI- Itamaracá (2010)

Representação do Poder Público (Federal, Estadual e Municipal)	Representação da Sociedade Civil Organizada
1. União (Secretaria do Patrimônio da União- SPU/PE)	1. Representantes das atividades náuticas, de esporte e lazer, e dos jangadeiros
2. Estado (Companhia Pernambucana de Meio Ambiente e Recursos Hídricos- CPRH)	2. Instituto Oceanário
3. Secretaria de Meio Ambiente, Agricultura e Pesca da Prefeitura de Itamaracá	3. Representante da atividade de pesca de Itamaracá (Movimento de Pescadores em Pernambuco – MOPEPE)/Colônia dos Pescadores e Caiçaras
4. Secretaria de Infra-Estrutura da Prefeitura de Itamaracá	4. Associação dos Criadores de Camarão da Ilha de Itamaracá/PE
5. Secretaria de Turismo da Prefeitura de Itamaracá	5. Associação dos Hoteleiros e Clube de Promoções de Animações Turísticas
6. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade ICMBio/ Centro de Mamíferos Aquáticos – CMA	6. Representação dos comerciantes da orla e barraqueiros da Ilha de Itamaracá

Fonte: Decreto Municipal de Itamaracá nº 030 (2012)

Com base nessas definições metodológicas, então, torna-se possível abordar como foi o processo de coleta de dados.

3.2 Coleta de Dados

A metodologia realizada seguiu o passo a passo do ciclo apreciativo, baseado no modelo de 5-D, tendo as etapas agregado a pesquisa documental, a pesquisa-ação e reuniões realizadas. Deste modo, organizadas com base no cronograma fixado com os integrantes do Comitê Gestor da Orla (Apêndice A). Diante disto, cinco eventos foram necessários para

reunir os participantes do Comitê Gestor da Orla, para que o ciclo apreciativo se completasse. Ou seja, como já existia uma programação mensal de reuniões, a agenda da pesquisa seguiu o calendário de trabalho existente. Os encontros foram feitos mensalmente com a equipe do Comitê Gestor da Orla. Para a complementação da pesquisa recorreu-se a registros fotográficos, utilização de formulários próprios e coleta de impressões sobre a evolução da pesquisa.

Na coleta dos dados, cada componente do modelo de 5-D foi considerado como uma unidade temática, de modo que os dados obtidos em cada etapa representada por um dos Ds constituem, também, uma categoria de análise, que poderia ser alterada de acordo com a evolução dos trabalhos. Ajustes no tratamento dos dados e na busca de coerência com os objetivos geral e específicos da dissertação foram adotados, inclusive na forma de conduzir e perguntar contida no ciclo apreciativo. Isto significa que não houve rigidez, tendo em vista que elementos foram inseridos ou excluídos com o aprofundamento e andamento do ciclo apreciativo.

Neste particular, Cooperrider, Whitney e Stravros (2009) indicam que:

Os dados podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais. A busca por um método perfeito para extrair sentido dos dados não é importante. Não existe uma única forma correta de analisar os dados (COOPERRIDER; WHITNEY, STAVROS, 2009, p.132)

Os autores recomendam fazer a análise significativa em simultâneo com a coleta dos dados, com ela coincidindo a interpretação dos conteúdos obtidos. O importante deste trabalho é que o fruto gerado é obtido através da criação coletiva dos participantes (OLIVEIRA, 2012)

Para compreender as atividades desenvolvidas pela pesquisa, foi trabalhada cada etapa de forma detalhada para que o procedimento adotado permitisse chegar ao resultado. Vale a pena lembrar que a qualidade do trabalho apresentado só foi possível devido a equipe que trabalhou na pesquisa ser diversificada, contando com a participação de economistas, administradores, biólogos, arquitetos, psicólogos, geógrafos, etc. A Figura 8 mostra a estrutura do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, em plena atividade, registrada em uma das reuniões da pesquisa-ação, em que se pode observar os atores institucionais envolvidos.

Figura 8 - Integrantes do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá



Fonte: Elaboração própria

A etapa do ciclo apreciativo começa com o D1 – Definição/Definition, conforme descrito abaixo.

3.2.1 D-1 – Definição/Definition

Como exposto na Figura 6, a primeira parada obrigatória do trem deu-se na estação 01, denominada D-1 Definição. Nesta parada trabalhou-se a sensibilização e mobilização dos membros do Comitê Gestor da Orla, a partir dos pactos, temas a serem debatidos e identificação do tópico afirmativo. O tópico afirmativo é o que dá vida a organização e está relacionado com a eficácia do Comitê Gestor da Orla. Para a escolha do tópico afirmativo do Comitê Gestor, foram discutidas as questões colocada no Quadro 5.

O Quadro 5 define os instrumentos integrantes do D1- Definição tal como foi aprovado na pesquisa.

Quadro 5 – Questões formuladas no D1 – Definição

D1 - DEFINIÇÃO 	D-1 – Delinear o foco e escopo do trabalho ➤ O que foi decidido como pacto da pesquisa? ➤ Que tópico afirmativo deve ser escolhido? Por quê? ➤ Com a definição do fortalecimento do Comitê Gestor da Orla, quais são suas expectativas positivas a respeito do trabalho que será realizado? ➤ Qual o tema que você gostaria de trabalhar no Comitê Gestor da Orla de Itamaracá?
--	--

Fonte: Elaboração própria

Este roteiro foi adotado no encontro do Comitê Gestor do Orla, ocorrido em 11/10/2012, das 10h às 12h, na Câmara de Vereadores, no município de Itamaracá, quando se apresentou a conceituação da Investigação Apreiativa e se discutiu como se dá a atuação do Comitê Gestor do Projeto Orla de Itamaracá, para um público composto pelos próprios membros do Comitê Gestor e convidados.

Assim, o evento contou com a participação da Professora Rezilda Rodrigues, orientadora desta dissertação e responsável pela disciplina Administração Pública, ministrada no Curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Doze alunos dessa disciplina estiveram presentes, como convidados. Um registro fotográfico dos discentes consta no apêndice C. A professora Rezilda ministrou uma palestra sobre o tema, que serviu como forma de sensibilização e como parte da programação do evento, enquanto a autora desta dissertação apresentou o Projeto Orla e fez uma explanação das atividades já desenvolvidas pelo Comitê Gestor da Orla de Itamaracá. Na ocasião, cada componente fez uma breve apresentação pessoal, atendendo ao convite que lhes foi feito. Dos membros do Comitê Gestor da Orla, sete instituições estavam representadas e participaram ativamente do processo. Do público em geral, computou-se a presença de 25 pessoas.

Com isto, pode-se firmar os pactos e a tomada de decisão de levar a efeito a pesquisa-ação; definir o tópico afirmativo e a composição dos grupos temáticos. Os registros das discussões foram também feitos em um formulário próprio do D-1 Definição (Apêndice B.1), distribuído junto e recolhido pela pesquisadora, após preenchimento. Na ocasião foi feita a escolha do tópico afirmativo, após discussão. Os dados resultantes e as interpretações

dos passos dados nesta etapa integram o Capítulo 4, como visto mais adiante. A identificação do respondente foi opcional.

Nesta primeira etapa da pesquisa, procurou-se manter um clima aberto ao diálogo para que todos pudessem se manifestar a respeito do assunto que estava sendo tratado. Vários registros fotográficos da reunião foram feitos pela pesquisadora, conforme o Apêndice C. As observações foram bastante significativas e trouxeram enriquecimento para o trabalho.

Já a próxima etapa da pesquisa ficou marcada para o dia 14/11/2012, no auditório da CPRH. O encontro do Comitê Gestor da Orla no próprio município de Itamaracá/PE não foi considerado apropriado, por razões de ordem política, devido ao período pós-eleitoral. Por essa razão, inclusive, a reunião foi realizada no auditório da CPRH, no Recife, e não em Itamaracá, como de costume. É digno de nota o fato de o então Prefeito de Itamaracá, Rubens Catunda, não ter sido reeleito, além de os secretários municipais, na sua maioria, estarem sendo destituídos dos cargos, ao lado de alguns representantes da sociedade civil serem também afetados e desmobilizados. O clima político estava tenso.

Com efeito, três secretários municipais (Secretário de Meio Ambiente, Agricultura e Pesca; Secretário de Turismo e Secretário de Infra-Estrutura) deixaram o cargo, deixando, momentaneamente, desfalcado o próprio Comitê Gestor, sobre ele pairando a perspectiva da desmobilização e a própria descontinuidade dos trabalhos. Assim, foi feita uma avaliação dos impactos no andamento da pesquisa e na própria esfera do poder local, segundo a perspectiva que se delineava naquele momento.

3.2.2 D-2 – Descoberta/Discovery

No ciclo apreciativo a próxima parada do trem é na estação 2, também chamada de D-2 – Descoberta, em que foram trabalhados o compartilhamento de experiências de sucesso e os fatores centrais que dão vida ao Comitê Gestor da Orla de Itamaracá. Pode-se observar que os integrantes passam a absorver a essência do estudo e a dar destaque ao trabalho pelos aspectos positivos da organização. A conjuntura vigente ainda influenciou a vontade de que, no futuro, viesse a ser fortalecido o protagonismo da prefeitura municipal nos trabalhos realizados pelo Comitê Gestor, que ora enfrentava o desafio de se manter coeso, em face de sua composição estar sofrendo a ausência da representação do governo municipal. Com efeito, notou-se o consenso de que a capacidade organizacional precisava se tornar ainda mais fortalecida e de se aprimorar os aspectos de valor da instituição.

Como já referido, a reunião do Comitê Gestor da Orla deu-se no auditório da CPRH, no dia 14/11/2012, das 10h às 11h, contando com a participação dos representantes das seguintes instituições: Superintendência do Patrimônio da União em Pernambuco – SPU/PE, Companhia Pernambucana de Recursos Hídricos – CPRH, Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade – SEMAS e Associação dos Hoteleiros de Itamaracá – AHITA.

Na ocasião, a autora da dissertação consolidou os dados obtidos no primeiro encontro (D-1 – Definição) e debateu sobre as questões colocadas no formulário do D-2 (Apêndice B.2). O Quadro 6 identifica as questões utilizadas no D-2.

Quadro 6 – Questões formuladas no D-2 – Descoberta

D-2 - DESCOBERTA 	D-2 – Compartilhar as experiências exitosas e descoberta das intenções apreciativas ➡ Identifique os aspectos positivos do trabalho que está sendo realizado pelos membros do Comitê Gestor (escolher ao final dos trabalhos um único aspecto) ➡ O que você mais valoriza em si mesmo? ➡ O que você mais valoriza no seu trabalho como membro do Comitê Gestor? (conte uma experiência positiva) ➡ O que é mais valorizado no trabalho do Comitê Gestor no contexto da sociedade?
---	--

Fonte: Elaboração própria

Estas questões além de serem discutidas, também permitiram conhecer os valores compartilhados pelos membros do Comitê Gestor da Orla e suas experiências mais relevantes no curso das atividades que cada um desempenha. Igualmente, notou-se haver não só conscientização do papel do Comitê Gestor da Orla, mas também o desenvolvimento de ideias a respeito do que deveria ser objeto de melhoria em sua atuação institucional.

Assim, alguns participantes preferiram responder ao formulário (Apêndice B.2) dias depois, tendo-se acordado o envio dos dados ao *e-mail* da pesquisadora. Em verdade, essa lacuna de tempo colaborou para que se pudesse refletir mais sobre o desempenho do grupo.

Nesta parte da manhã, após a evolução do D-2, observou-se um pequeno intervalo. Na sequência foi dado andamento ao D-3 – SONHO, das 11h20 às 12h20.

3.2.3 D-3 – Sonho/ Dream

Nesta estação do ciclo apreciativo, denominada D-3 - Sonho, no segundo horário da manhã, passou-se ao processo de construção das ideias-guia, ocorrido em um momento no qual os membros do Comitê Gestor da Orla puderam compartilhar algumas das observações sobre a atuação do Comitê Gestor e projetar o futuro por eles desejados, e onde pretendam chegar.

Este processo é revigorante, em nível pessoal e organizacional, pois, articula-se o foco estratégico com a visão de um mundo melhor (COOPERRIDER, WHITNEY E STRAVOS, 2009). As principais atividades incluem compartilhar, vivenciar e imaginar os sonhos. Nesta estação, os membros do Comitê Gestor se reuniram e formaram um único grupo, primeiro trabalhando de forma individual e depois em um grupo maior, para discussão das ideias que cada membro propôs. As questões de reflexão foram discutidas e suas respostas foram postas sinteticamente no formulário D-3 – SONHO (Apêndice B.3), o qual foi entregue por alguns após a reunião enquanto outros o encaminharam ao *e-mail* da à pesquisadora.

O Quadro 7 expõe as questões norteadoras da pesquisa na estação D-3. Observa-se que, neste momento, os membros do Comitê Gestor da Orla decidiram pensar individualmente em torno de três ideias-guia, para depois sistematizar os dados como uma unidade. Deste modo, do individual passou-se ao coletivo dos membros do Comitê Gestor.

Quadro 7 – Questões formuladas no D-3 SONHO

D3 - SONHO 	D-3 – Formulação da visão do futuro ➡ Como o Comitê Gestor do Projeto Orla de Itamaracá será no ano de 2017? ➡ O que estará acontecendo? (descreve o que vê em seu sonho) ➡ Indique o que estará melhor na atuação do Comitê Gestor? ➡ Que coisas positivas as pessoas estarão comentando quando falam do Comitê Gestor do Projeto Orla?
--	---

Fonte: Elaboração própria

Com a realização desta atividade encerrou-se os trabalhos da etapa D-3, ao mesmo tempo em que se confirmou a próxima reunião para o dia 05/12/2012, a ser retomada na Câmara dos Vereadores de Itamaracá. Vários registros fotográficos marcaram o encontro D-3 (Apêndice C).

3.2.4 D-4 – Planejamento/Design

A próxima parada foi a estação 4, correspondente ao D-4 – Planejamento, no qual se alinhou os resultados gerados nas etapas anteriores, trazendo subsídios para a elaboração da proposta de melhoria. Esta etapa ocorreu no dia 05/12/2012, das 10h às 12h, no mesmo local de sempre. Um fato novo e alentador consistiu no registro da presença de representantes da nova gestão municipal, o futuro secretário de turismo e o coordenador da equipe de transição do novo Prefeito de Itamaracá. Também estiveram presentes, os representantes da SPU/PE, da CPRH, da SEMAS, do Instituto Oceanário, dos barraqueiros, dos hoteleiros, dos jangadeiros e convidados

Nesta estação foi validada a consolidação dos dados obtidos nas etapas anteriores (D-2 e D-3). Com isto, pode-se refletir sobre as ideias-guia e as proposições provocativas, como forma de contribuir para os conteúdos da proposta de melhoria de atuação do Comitê Gestor da Orla.

Muitas sugestões emergiram do debate, destacando-se dentre elas: a arquitetura de funcionamento do Comitê Gestor, o foco nos elementos de alto impacto de sua atuação e o processo de transformação do estágio atual para o futuro próximo, como fonte da criação de proposições provocativas. Assim, os participantes focalizam a criação conjunta do Comitê Gestor, descrevendo o que os membros do Comitê esperam que ele se torne e as diretrizes de melhoria de atuação do mesmo.

Note-se que, das ideias-guia produzidas pelo grupo, os participantes decidiram focalizar apenas uma delas para poder aprofundá-la. As possibilidades de ação, conforme o roteiro apreciativo, foram concentradas no roteiro constante do Quadro 8, que serviu de base para o exercício de imaginação e projeção da atuação do Comitê Gestor para o ano de 2017, ou seja, os próximos cinco anos.

Na ocasião, mais uma vez foi distribuído o formulário próprio desta etapa (Apêndice B.4), a ser preenchido individualmente e ser remetido por *e-mail* para a pesquisadora. O Quadro 8 expõe as questões norteadoras da pesquisa na estação D-4 - PLANEJAMENTO.

Quadro 8 – Questões formuladas no D-4 PLANEJAMENTO

D4 - PLANEJAMENTO 	D-4 – Discussão de como viabilizar as proposições provocativas no âmbito do Projeto Orla ➡ Identificação da idéia-guia e da proposição provocativa; ➡ Sugestões para a implantação da proposição provocativa; ➡ Unidade de tempo adotada; ➡ Membros da equipe responsável pela atividade
--	--

Fonte: Elaboração própria

Nesta estação ficou definido pelo grupo, que seria trabalhado na pesquisa, somente uma ideia-guia, conforme dito anteriormente, com as prioridades definidas na atuação do Comitê Gestor da Orla, visando melhorar o seu desempenho, que é precedido do sonho (ideias-guia). Implica visualizar o que de melhor poderia acontecer na implementação do projeto, de modo a produzir novas possibilidades de ação. O roteiro de perguntas adotado foi adaptado de Cooperrider; Whitney; Stravos (2009), como segue:

Imagine que você acordou após cinco anos, o Comitê Gestor da Orla chega a 2017:

- ➡ O que está acontecendo?
- ➡ Como você espera que a zona costeira de Itamaracá esteja?
- ➡ Qual será a repercussão do Projeto Orla na sociedade civil?
- ➡ Quais os melhores resultados que se pode imaginar?
- ➡ Qual a contribuição de cada um para estar fazendo a diferença?

Nesta fase foram discutidas ideias e soluções para a implantação das diretrizes de melhoria das ações do Comitê Gestor da Orla em Itamaracá, articulando o tempo de cada ação e a equipe a cargo de cada atividade.

Nota-se que cada ideia-guia focalizada tornou-se objeto de discurso do seu significado para o trabalho do Comitê Gestor da Orla e das ações a serem articuladas na proposta de melhoria, como propósito estabelecido pelos envolvidos. Inclusive procurou-se atribuir responsabilidades aos membros do Comitê Gestor na realização desta atividade. Cada um dos representantes comprometeu-se em colaborar para o processo seguinte, constituído pelo D-5.

3.2.5 D- 5 – Destino/Destiny

Esta foi a última parada do trem que vem a ser a estação 5 (D-5 – Destino), cujo objetivo foi transformar o sonho em realidade. Nesta estação foi alinhada a estrutura atual do Comitê Gestor, com as proposições provocativas criadas na estação 4, do Planejamento, devidamente especificadas no próximo capítulo, junto com um guia de diretrizes para a construção de uma proposta de melhoria na atuação do Comitê Gestor, a fim de colocar em prática o resultado de tudo que foi discutido nas estações anteriores. O Quadro 9 indica os conteúdos esperado do D-5.

Quadro 9 –Instrumentos Metodológicos do D-5 - Destino

D5 - DESTINO 	D-5 – Reflexão e ação sobre as indagações apreciativas dos resultados alcançados ➡ Reunir recursos para a mudança positiva; ➡ Converter proposições provocativas em ações afirmativas; ➡ Construção de diretrizes para a proposta de melhoria de atuação do Comitê Gestor da Orla.
---	--

Fonte: Elaboração própria

A importância desta etapa emerge da mobilização dos recursos e da energia para a mudança positiva, no pensar sobre a contribuição para a conversão das proposições provocativas em ações afirmativas e no traçar diretrizes que promovam para o fortalecimento do Comitê Gestor da Orla.

Deste modo aqui se encerra a descrição detalhada do processo metodológico de coleta de dados, integrado à própria evolução do ciclo de 5-D. Com base nos dados obtidos, conseguiu-se reunir os elementos fundamentais para a elaboração dos resultados encontrados na pesquisa-ação, apresentados no próximo Capítulo.

4. RESULTADOS

Neste Capítulo, chegou-se aos resultados da aplicação do modelo de 5-D, com as discussões em torno de um processo de fortalecimento do Comitê Gestor da Orla, de acordo com os objetivos propostos pelo estudo. Foram observados os estágios postos pela metodologia, levando em consideração os aspectos positivos que dão vida ao Comitê Gestor, começando pelo tópico afirmativo indicado pelos participantes da pesquisa. A próxima seção inicia com a caracterização do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, sob a forma de retrospectiva de sua atuação.

4.1. Caracterização do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá

Como já referido anteriormente, o Comitê Gestor da Orla funciona desde 2010 na Ilha de Itamaracá/PE, mas somente em 2012 é que foi publicado o decreto municipal n. 030/2012 que institui o Comitê Gestor da Orla, o qual define quem são seus componentes e as suas atribuições. Neste sentido, existe uma exigência legal que o Comitê deve ser criado por ato normativo do executivo municipal, que pode, também, estar funcionando dentro de um fórum deliberativo já existente. Este ato normativo deve explicar as competências do Comitê Gestor da Orla, sua composição, mandato dos membros e como este funciona. (BRASIL, 2005)

No caso em estudo, o Comitê Gestor é um núcleo de articulação e deliberação do Projeto Orla, que tem como atribuições divulgar, articular, monitorar, avaliar, fiscalizar e deliberar sobre a implantação das ações propostas no Plano de Gestão Integrada da Orla – PGI. A formação do Comitê Gestor da Orla se dá nas oficinas, realizadas pela Coordenação Estadual do Projeto Orla, e é aprovada em audiência pública. O Comitê Gestor tem natureza consultiva e deliberativa, contando com, no mínimo, seis membros, estando prevista a representação paritária entre sociedade civil organizada e órgãos públicos federal, estadual e municipal (BRASIL, 2005).

Como já se sabe, o Comitê Gestor da Orla de Itamaracá é composto por 12 membros, representantes das seguintes instituições: Secretaria de Meio Ambiente da Prefeitura, Secretaria de Infraestrutura da Prefeitura, Secretaria de Turismo da prefeitura, ICMbio/CMA, Superintendência do Patrimônio da União em Pernambuco – SPU/PE, CPRH/SEMAS,

representante das atividades náuticas, representante dos hoteleiros, representante dos pescadores, representantes dos comerciantes da orla, Instituto Oceanário e representante dos criadores de camarão (decreto n. 030/2012).

Parte do que diz respeito à natureza e ao escopo de trabalho foi anteriormente apresentado no detalhamento do D-1 DEFINIÇÃO. Deste modo, a presente seção aborda os resultados correspondentes ao esforço despendido na coleta de dados já descritos.

No caso, destaca-se a sensibilização dos participantes do que ficou convencionado como sendo a primeira estação indicada na Figura 7. Esta etapa compreendeu a apresentação do teor metodológico do trabalho, realizado sob a forma de pesquisa-ação, que foi compreendida e aceita pelos membros do Comitê Gestor, à luz de um debate aberto e participativo. A reunião apreciativa do D-1 também foi registrada por meio de fotos, expostas no Apêndice C.

Nos dois anos de existência do Comitê Gestor, muitas ações que foram priorizadas no Plano de Gestão Integrada da Orla – PGI (2010) e alcançadas com efetividade como: criação do Zoneamento Ambiental e Territorial das Atividades Náuticas da Ilha de Itamaracá – ZATAN²; ordenamento de parte da praia de Bairro Novo; colocação de placas e lixeiras na praia; ação de ordenamento na praia do Pilar; criação do projeto “Praia Livre, Praia de Todos”, cujo objetivo é ordenar as áreas costeiras; recuo das barracas do Forte Orange (50 metros); processo de cessão de área para alocação dos barcos dos jangadeiros, como forma de ordenar a praia do Forte Orange, dentre outras.

Assim, entende-se que é fundamental, o Comitê Gestor da Orla continuar desenvolvendo as ações que lhe são atribuídas, que seu trabalho seja divulgado, para que se possa manter fortalecido nas suas tarefas. O desenrolar desse processo é apresentado conforme o ciclo apreciativo que foi desenvolvido.

² O ZATAN – Zoneamento Ambiental e Territorial das Atividades Náuticas da Ilha de Itamaracá tem como objetivo o ordenamento das atividades náuticas da Ilha, como também subsistir a regulamentação da lei municipal n. 10.853/2010, que dispõe sobre o turismo aquaviário municipal. A construção do ZATAN foi uma iniciativa do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, visando implementar a ação estruturante proposta no PGI – Itamaracá (2010), sendo aprovado através do decreto n. 28 de 14 de agosto de 2012. Disponível em: http://www.abema.org.br/site/ARQUIVOS_ANEXO/Ap_ZATAN_Ilha_de_Itamaraca_2012.pdf. Acesso em 04 de fev. 2013.

4.2 – D-1 Definição (Definition): a natureza e o escopo do trabalho

O contexto em que ocorreu o estudo teve início no dia 11 de outubro de 2012, quando se reuniu o Comitê Gestor da Orla de Itamaracá/PE para tratar de dois assuntos específicos: a aprovação do “Projeto Praia Livre, Praia de Todos” que tem como objetivo o ordenamento da orla de Itamaracá, combinado com o lançamento e a aprovação do Projeto de Fortalecimento do Comitê Gestor. O estabelecimento das bases do processo de fortalecimento do Comitê Gestor seguiu o cronograma de atividades exposto no Capítulo anterior.

No D-1 (Definição) da pesquisa-ação, foi estabelecido um pacto, em termo da proposta de fortalecer o papel exercido pelo Comitê Gestor, cuja ênfase gira em torno do Tópico Afirmativo, escolhido como sendo “Entusiasmo e Parcerias Sustentáveis”. Após discussão, esta foi a mais votada pelos presentes.

No decorrer das apresentações, foi explicada, pela coordenadora da pesquisa, a proposta deste trabalho e perguntado aos presentes se os mesmos concordavam com a metodologia, sendo distribuído um formulário do D-1 DEFINIÇÃO (Apêndice B.1), cujo preenchimento denota a concordância dos presentes com a execução do trabalho e com a ação de fortalecimento do Comitê Gestor.

No que trata do Tópico Afirmativo, destaca-se a ênfase na questão da busca pela sustentabilidade, como se observou nas respostas dos membros do Comitê Gestor.

Quanto às expectativas positivas dos membros do Comitê Gestor da Orla ante o que começou a ser realizado, observou-se a predominância no relato das observações dos participantes de questões relacionadas com formas de conquistar a sustentabilidade dos processos; ao empenho pessoal e profissional ligado ao ordenamento da orla de Itamaracá; a preocupação constante com a divulgação das ações do Projeto Orla; o reconhecimento do desempenho do Comitê Gestor, dentre os que existem local e nacionalmente; a expectativa de ganhos sociais ante a maior geração de emprego e renda; além dos desdobramentos que podem ser decorrentes de ações provenientes da sua atuação.

Para que essas expectativas positivas venham a ser atendidas, os membros do Comitê Gestor entenderam que, ao invés de se constituir quatro grupos temáticos, conforme proposto no Formulário D-1 (Apêndice A.1) o melhor seria concentrar as ações no tema “Divulgação institucional dos trabalhos realizados perante os *stakeholders* do Projeto Orla e à sociedade”, necessárias ao fortalecimento de sua atuação. Assim, em termos de futuro, preferiu-se unir

forças em torno da formação de um grupo, enquanto os outros grupos temáticos propostos³ ficariam para um segundo momento. O Quadro 10 identifica a preferência dos participantes, conforme o preenchimento do formulário do D-1, cujos dados registram o que entrou em pauta nas discussões realizadas.

Quadro 10 – D-1 – DEFINIÇÃO - Resultado da pesquisa
(Contribuições dos membros do Comitê Gestor da Orla)

Instituição	Pacto (Adesão e Plano de Ação)	Tópico Afirmativo Assinalado	Expectativas Positivas	Grupo Temático Escolhido
Inst. Oceanário	concorda	Entusiasmo e parcerias sustentáveis	- Compartilhamento das experiências com sustentabilidade dos processos	G-4 – Divulgação dos trabalhos
SPU/PE	concorda	Força e Ação	- Ordenamento completo da orla	G-4 – Divulgação Dos trabalhos
SPU/PE	concorda	Entusiasmo e Parcerias sustentáveis	- Divulgação das ações do Projeto Orla - Maior participação dos membros do Comitê Gestor nas reuniões	G-4 – Divulgação Dos trabalhos
Repres. dos Hoteleiros	concorda	Entusiasmo e Parcerias sustentáveis	- Permanência, crescimento, organização e sustentabilidade do Comitê Gestor - Maior geração de emprego e renda	G-4 – Divulgação Dos trabalhos
SPU/PE	concorda	Entusiasmo e Parcerias sustentáveis	- Aumentar o reconhecimento e desempenho do Comitê Gestor	G-1 – Definição da Missão, objetivos e metas do Comitê Gestor
SPU/PE	concorda	Compromisso mútuo de trabalho	- Praia livre de ocupações - Ilha sem invasões - Saneamento básico na ilha - Matas protegidas	
CPRH	concorda	Entusiasmo e Parcerias sustentáveis	- Incorporar novas parcerias - Boas propostas de fortalecimento do Comitê Gestor	G-3 – Proposição referente ao funcionamento do Comitê e sua operacionalidade
SEMAS	concorda	Orientação para resultados	- aumentar a percepção sobre a importância do Comitê Gestor - Fazer as coisas acontecerem na gestão da orla	

Fonte: Elaboração própria

Os dados obtidos foram validados pelos respondentes na reunião seguinte, assunto da próxima seção.

³Os grupos temáticos propostos na pesquisa foram: GI – Definição da missão, objetivos e metas do Comitê Gestor da Ora; GII – Responsabilização pelo monitoramento e articulação dos projetos estruturantes; GIII – Proposição referente ao funcionamento do Comitê e sua operacionalidade e GIV – Divulgação dos trabalhos realizados perante os *stakeholders* do Projeto Orla e à sociedade (Apêndice B.1 – Formulário do D-1 – DEFINIÇÃO).

4.3 – D-2- Descoberta (Discovery)

No dia 14 de novembro de 2012, reuniram-se representantes do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, na CPRH, para dar continuidade ao trabalho de Investigação Apreciativa em torno do Fortalecimento do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá. No primeiro momento foi trabalhada a etapa do ciclo apreciativo D-2 – Descoberta, e no segundo momento deu-se a etapa D-3 – Sonho, como já mencionado anteriormente. Participaram da reunião os representantes da Superintendência do Patrimônio da União em Pernambuco – SPU/PE; da Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade – SEMAS e da CPRH – Companhia Pernambucana de Recursos Hídricos e representante dos hoteleiros.

Deste modo, foi feita uma apresentação dos resultados do D-1 – DEFINIÇÃO, no qual foi entregue aos participantes um resumo com os resultados da primeira etapa, juntamente com os quadros do D-2 e D-3 a serem trabalhados, de forma conjunta. Foi feito um debate inicial sobre as questões constantes no formulário D-2 – DESCOBERTA (Apêndice B.2). Depois cada participante preencheu, de forma individual, o respectivo formulário e o entregou à pesquisadora como forma de registro das atividades.

No formulário do D-2 – DESCOBERTA (Apêndice B.2), tratou-se de temas como o que é valorizado em si mesmo, no seu trabalho como membro do Comitê Gestor e no trabalho do Comitê Gestor na Orla de Itamaracá.

A leitura dos registros e o teor da discussão indicam que os dois principais pontos positivos destacados pela equipe foram: o diálogo com a sociedade e a integração dos governos municipal, estadual e federal nas ações de desenvolvimento do Projeto Orla.

Em relação ao ponto que diz respeito à valorização pessoal dos membros do Comitê Gestor, os participantes entenderam que, em si mesmos, pode-se chamar a atenção para a objetividade, a articulação, a capacidade de síntese, a comunicabilidade, o comprometimento, a capacidade de trabalhar em equipe, o compromisso, a dedicação, o empenho, a seriedade, a interação, a vontade de fazer e o coleguismo. Tais características individuais podem ser aproveitadas como forma de contribuir para melhorar a capacidade de atuação do Comitê Gestor, sendo uma das respostas as questões norteadoras da pesquisa, previamente levantadas pela pesquisadora.

Em relação ao trabalho que os membros do Comitê Gestor realizam, da discussão pode-se extrair as seguintes características: conhecimento adquirido e a construção de uma nova forma de diálogo entre os órgãos; aprendizado e conhecimento maior da orla, seus

problemas, soluções e a sustentabilidade; verificar que o esforço do seu trabalho está sendo aplicado na prática; fortalecimento da aplicação das ações propostas no Projeto Orla através da integração dos órgãos competentes; capacidade de atuar diretamente na implementação das ações do PGI – Plano de Gestão Integrada da orla e planejamento das ações.

A próxima descoberta na etapa do D-2 diz respeito ao trabalho do Comitê Gestor no contexto da sociedade. As respostas interpretadas como descobertas e valor do trabalho realizado apontaram que o Comitê Gestor apreende que o significado do que seus membros fazem pode ser traduzido segundo os seguintes aspectos: Canal de diálogo com os vários segmentos da sociedade (canal ascendente e descendente); potencializador da modificação da condição de vida e trabalho das pessoas que comercializam ou moram na orla; oportunidade de contribuir para o bem estar da população residente e turística da orla e intercâmbio de experiências, possibilidades de trabalho conjunto e parcerias nas ações junto à sociedade.

Desta forma, chegou-se ao término da etapa da descoberta em que o foco principal consistiu em identificar e avaliar o melhor que existe nas pessoas que integra o Comitê Gestor, tanto em relação aos membros que o compõem, como também, em termos de repercussão dos trabalhos realizados por este e que podem se refletir diretamente na sociedade civil.

O Quadro 11 – D-2 DESCOBERTA – Resultado da Pesquisa, expõe de forma esquemática os dados que foram comentados, de acordo com as respostas e interpretações evidenciadas pelos membros do Comitê Gestor.

Quadro 11 – D-2 – DESCOBERTA - Resultado da pesquisa -
(Contribuições dos membros do Comitê Gestor e convidados)

Descobertas (D-2)			
Identificar os aspectos positivos do trabalho que está sendo realizado pelos membros do Comitê Gestor (escolher ao final dos trabalhos)	Responder: O que é mais valorizado		
	Em si mesmo	No seu trabalho como membro do Comitê Gestor (Conte uma experiência)	No trabalho do Comitê Gestor no contexto da sociedade
Após discussão com o grupo ficou decidido que os principais aspectos positivos dos trabalhos realizados pelo Comitê Gestor foi o favorecimento do diálogo com a sociedade e a integração dos governos municipal, estadual e federal nas ações de desenvolvimento na orla.	- objetividade; - articulação; - comunicabilidade; - comprometimento; - capacidade de síntese; - capacidade de trabalhar em equipe; - compromisso, dedicação, empenho, seriedade, interação, vontade de fazer, coleguismo.	- conhecimento adquirido e a construção de uma nova forma de diálogo entre os órgãos; - aprendizado e conhecimento maior da orla, seus problemas, soluções e a sustentabilidade; - verificar o esforço do seu trabalho sendo aplicado na prática; - o fortalecimento da aplicação das ações propostas no projeto orla através da integração dos órgãos competentes; - capacidade de atuar diretamente na implementação das ações do PGI – Plano de Gestão Integrada da orla - planejamento das ações	- Canal de diálogo com os vários segmentos da sociedade: canal ascendente e descendente; - Potencial de modificação da condição de vida e trabalho das pessoas que comercializam ou moram na orla; - Oportunidade de contribuir de forma efetiva para o bem estar da população residente e turística da orla; - Intercâmbio de experiência, trabalho conjunto e parcerias nas ações

Fonte: Elaboração própria

Assim, após se obter dos membros do Comitê Gestor da Orla que percepção tinham sobre si, seu trabalho e a sua inserção na sociedade, o foco voltou-se para as questões fundamentais a serem objeto do D-3 – SONHO.

4.4 – D-3- Sonho

No segundo momento da reunião, D-3 – SONHO, discutiram-se temas relacionados ao futuro desejado pelo Comitê Gestor da Orla de Itamaracá/PE e o que fazer para alcançá-lo. Compartilhou-se experiências históricas vivenciadas no grupo e focalizou-se suas relações pessoais, para que se pudesse fazer uma prospecção a cerca da atuação do Comitê Gestor até

2017. Naquele momento, emergiram interessantes pontos que podem ser destacados como aquilo que o grupo projeto para daqui a cinco anos: um Comitê Gestor bastante conhecido pela população local; ver os órgãos municipais, estaduais e federais incorporarem o Projeto Orla na política institucional; contar com o envolvimento total das pessoas com o Projeto Orla; chegar ao fortalecimento do Projeto Orla dentro dos órgãos; obter o reconhecimento das pessoas pelo trabalho desenvolvido pelo Comitê Gestor; de modo que a sociedade se aproprie do Projeto Orla e traga fortalecimento para o Comitê Gestor; ver a Prefeitura de Itamaracá totalmente engajada com o Comitê Gestor, construindo suas políticas baseada no PGI – Plano de Gestão Integrada, junto com todas as ações estruturantes do PGI Itamaracá (2010), para que sejam implantadas e monitoradas pelo Comitê Gestor. O sonho consiste em ter o Comitê Gestor melhor estruturado e com a participação efetiva da sociedade e da Prefeitura, como um dos principais protagonistas no processo de atuação nas ações do Projeto Orla.

Deste modo, quando foi questionado o futuro de sua atuação, os membros do Comitê Gestor detiveram-se na dimensão dada a esses acontecimentos: a comunidade sabendo da existência do Comitê Gestor, com representantes de vários segmentos sociais, atuantes nas atividades, inclusive com mais pessoas envolvidas na resolução de conflitos; orla organizada e com selo do Programa Bandeira Azul⁴; presença das pessoas que participaram da elaboração do PGI – Plano de Gestão Integrada (2010) nas reuniões do Comitê Gestor; população da orla vivendo com qualidade em termos de saúde, educação, etc.; perspectiva de ter as unidades prisionais⁵ instaladas em outro local, para que a Ilha de Itamaracá possa ser um ponto turístico procurado nacionalmente e internacionalmente; implantação de grande rede hoteleira em Itamaracá, convivendo com o meio ambiente equilibrado, com placas indicativas da atuação do Comitê Gestor; o Comitê Gestor da Orla de Itamaracá destacado como referência nacional; instalação marcos físicos indicando o zoneamento náutico na Ilha de Itamaracá, alusivas ao

⁴ “O Programa Bandeira Azul tem como objetivo criar uma política de proteção do sistema marinho e costeiro, promovendo ações que reduzam os conflitos existentes na área. O Programa é uma iniciativa da FEE (Foundation for Environmental Education - Fundação para Educação Ambiental), que tem como parceiras várias instituições internacionais. No Brasil, o Instituto Ambiental Ratoões – IAR é a instituição responsável pela coordenação deste programa, sendo a Praia do Tombo no Guarujá, a primeira praia a ter a certificação no ano de 2010, implantando o selo Bandeira Azul”. Disponível em <http://www.gremar.org.br/?p=bandeira-azul>. Acesso em 31 jan. 2013.

⁵ O Governo do Estado de Pernambuco, através de uma parceria público-privada, iniciou em junho de 2010 a construção do Centro Integrado de Ressocialização – CIR, em Itaquitinga, na Mata Norte do Estado. O CIR terá capacidade para abrigar 3.126 presos e irá absorver os detentos que serão retirados de Itamaracá. A previsão de entrega da obra é de seis meses, sendo considerada uma obra inovadora para o sistema prisional do Estado de Pernambuco. Disponível em: <http://blogs.diariodepernambuco.com.br/segurancapublica/?p=342>. Acesso em 31 jan. 2013.

Comitê Gestor; fiscalização atuante da guarda náutica de Itamaracá ao lado da Capitania dos Portos; realização de campanhas ambientais educativas periódicas, com a divulgação nos meios de comunicação das ações implementadas pelo Comitê Gestor. Por outro lado, nesse cenário, as orlas estarão organizadas, as edificações dentro dos limites dos lotes para uso da população, as águas sem poluição, mais natureza no entorno e maior exploração do potencial da orla, através de um turismo sustentável.

Em paralelo, foi visualizado que o melhor na atuação do Comitê Gestor, levará em conta a divulgação de suas ações; maior proatividade da população, que estará mais consciente dos seus direitos e obrigações ambientais e patrimoniais. Desta forma, a atuação do Comitê Gestor será de controle e monitoramento e autoafirmação do trabalho realizado, sobretudo por parte dos órgãos municipais. O Comitê Gestor desfrutará de maior autonomia de ações, além de existir maior protagonismo da prefeituras de Itamaracá. Para viabilizar este projeto deverá ser criado um fundo, que será responsável por patrocinar parte dos recursos para a execução das ações propostas no PGI – Itamaracá (2010), razão pela qual, os poderes executivo e legislativo municipal serão mobilizados, em torno do assunto, junto às autoridades competentes.

Como coroamento desses sonhos, destaca-se às coisas positivas que as pessoas estarão comentando quando falarem do Comitê Gestor da Orla. Dentre elas, as afirmações como: O Comitê Gestor da orla realmente funciona! Valeu a pena participar da construção do Projeto Orla, pois as ações propostas estão sendo realizadas; As obras de saneamento básico e pavimentação estão ocorrendo e têm participação direta do esforço do Comitê Gestor; As pessoas que fazem parte do Comitê Gestor são comprometidas com o trabalho; Sou representante do Comitê Gestor e não falto a nenhuma reunião, pois acredito no trabalho que está sendo realizado pela equipe; O Comitê Gestor tem grande capacidade de dirimir conflitos; O Comitê Gestor é um órgão que realmente respeita a sociedade, faz ações eficazes e tem credibilidade!

Com isto, conta-se que seja ampliada a visão do núcleo positivo e visualizado os resultados potenciais e as contribuições da instituição para o mundo (COOPERRIDER, WHITNEY e STAVROS, 2009). Esta percepção foi observada no decorrer dos trabalhos, cuja evolução levou à próxima reunião de 05/12/2012, a qual foi referendada de acordo com o previsto no cronograma de atividades.

O Quadro 12 – D-3 SONHO – Resultado da Pesquisa, consolida as opiniões dos participantes da pesquisa, nesta terceira etapa.

**Quadro 12 – D-3 – SONHO - Resultado da pesquisa -
(Contribuições dos membros do Comitê Gestor)**

Sonho (D-3)			
Como o Comitê Gestor do Projeto Orla estará no ano de 2017? (Em uma frase defina o que seria um futuro preferido)	O que estará acontecendo? (descreva o que vê em seu sonho)	Indique o que estará melhor na atuação do Comitê Gestor	Que coisas positivas as pessoas estarão comentando quando falam do Comitê Gestor do Projeto Orla?
- Comitê Gestor bastante conhecido pela população local; - Os órgãos municipais, estaduais e federais incorporando o Projeto na Política Institucional; - Envolvimento total das pessoas com o Projeto Orla; - Fortalecimento do Projeto Orla dentro dos órgãos; - Reconhecimento das pessoas pelo Comitê Gestor; - Comitê Gestor reconhecido pela sociedade - Que a sociedade se aproprie do Projeto e que traga fortalecimento para o Comitê Gestor; - A prefeitura totalmente engajada com o Comitê Gestor, construindo suas políticas baseada no PGI – Plano de Gestão Integrada. - Todas as ações estruturantes do Plano de Gestão Integrada implantadas; - Monitoramento dos Projetos desenvolvidos ao longo da existência do Comitê Gestor que transformou a ilha de Itamaracá em um dos locais mais visitados do estado de Pernambuco; - Comitê Gestor mais estruturado e com participação mais efetiva da sociedade; - As prefeituras assumindo maior protagonismo no processo das ações do Projeto Orla.	- Toda a comunidade sabendo da existência do Comitê Gestor, com representantes de vários segmentos sociais, participando do mesmo; - Mais pessoas envolvidas na resolução de conflitos; - Orla organizada e com selo do Programa Bandeira Azul; - Presença das pessoas que participaram da elaboração do PGI – Plano de Gestão Integrada nas reuniões do Comitê Gestor; - População da orla vivendo com qualidade em termos de saúde, educação, etc. - Os presídios instalados em outro local, sendo a ilha um ponto turístico procurado nacionalmente e internacionalmente, com grande rede hoteleira e meio ambiente equilibrado, com várias placas indicando a atuação do Comitê Gestor; - O Comitê Gestor da orla de Itamaracá sendo referência nacional; - Marcos físicos indicando o zoneamento náutico na ilha de Itamaracá; - Fiscalização náutica atuante; - Campanhas ambientais educativas periódicas; - Divulgação nos meios de comunicação das ações implementadas pelo Comitê Gestor; - As orlas estarão organizadas, as edificações dentro dos limites dos lotes, as praias livres para o uso da população, as águas sem poluição, mais natureza no entorno e maior exploração através de um turismo sustentável	- Divulgação das ações do Comitê Gestor; - Maior descentralização na realização das tarefas; - Maior proatividade da população; - a população estará tão consciente dos seus direitos e obrigações ambientais e patrimoniais, de forma que a atuação do Comitê Gestor será de controle e monitoramento; - autoafirmação do trabalho realizado pelo Comitê Gestor por parte dos órgãos municipais; - maior autonomia de ações, maior protagonismo das prefeituras e a existência de um fundo para a execução das ações propostas no Plano de Gestão Integrada da Orla.	- O Comitê Gestor da orla realmente funciona; - Valeu a pena participar da construção do Projeto Orla, pois as ações propostas estão sendo realizadas; - Obras de saneamento básico e pavimentação que estão ocorrendo, tem participação direta do esforço do Comitê Gestor; - As pessoas que fazem parte do Comitê Gestor são comprometidas com o trabalho; - Sou membro do Comitê Gestor e não falta a nenhuma reunião, pois acredito no trabalho que está sendo realizado pela equipe; - O Comitê Gestor tem grande capacidade de dirimir conflitos; - O Comitê Gestor é um órgão que realmente respeita a sociedade, faz ações eficazes e tem credibilidade.

Fonte: Elaboração própria

4.5 – D-4- Planejamento

Com efeito, no dia 05 de dezembro de 2012, reuniram-se representantes do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, na Câmara de Vereadores de Itamaracá/PE, às 10h, com a missão de apresentar à nova gestão municipal, empossada em 2013, o que é o Projeto Orla, junto destaca-se com um balanço do andamento das ações realizadas no período de 2010 a 2012. Em especial, destaca-se o envolvimento dos novos representantes municipais no processo de fortalecimento do Comitê Gestor, como pretendido nesta pesquisa.

Participaram dessa reunião: representantes da nova gestão da prefeitura, que irá assumir a partir de janeiro/2013, como dito anteriormente; representantes da Secretaria do Patrimônio da União em Pernambuco – SPU/PE; representantes da Companhia Pernambucana de Recursos Hídricos - CPRH, representantes da Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade – SEMAS, representantes do Instituto Oceanário; representantes dos jangadeiros, representantes dos barraqueiros e representantes dos hoteleiros, dentre outros convidados da sociedade civil.

No primeiro momento foi apresentado aos participantes da reunião o que é o Projeto Orla e a que se destina, bem como a metodologia para a sua execução, pela coordenadora do Gerenciamento Costeiro do Estado de Pernambuco, Andrea Olinto.

No segundo momento foi dado início à exposição feita pela autora deste trabalho, que apresentou as ações realizadas pelo Comitê Gestor e o Projeto de Fortalecimento do mesmo, base da pesquisa realizada. Foram apresentados os resultados da pesquisa das fases D-1 – Definição, D-2 – Descoberta e D-3 Sonho, como também uma proposta de ideias-guia retirada do conteúdo do D-3 Sonho, para ser discutida e aprovada na reunião do Comitê Gestor.

A discussão fundamentou três ideias-guia, cujo significado também foi objeto de análise pelos membros do Comitê Gestor. Segundo a lógica da IA, o sentido da ideia-guia foi seguido, ao lado da escolha de uma delas, para que fosse posta em prática, em curto prazo, como prioridade decidida pelos participantes. O Quadro 13 expõe cada uma delas, associando ideia-guia e respectiva proposição provocativa.

Quadro 13 – Ideias-guia com as respectivas proposições provocativas

01	Divulgação Institucional do Comitê Gestor
	Consiste em expor a sociedade as atribuições do Comitê Gestor da Orla e compartilhar suas ações. Deve-se estruturar a comunicação interna e externa da instituição, através da elaboração e implantação de diretrizes de melhoria na atuação do Comitê Gestor da Orla. As diretrizes devem levar em consideração a definição dos objetivos que se pretende alcançar, a interação com o público interno e externo e a criação de projetos utilizando as mídias existentes.
02	Inclusão do Projeto Orla na Política Institucional municipal, estadual e federal
	A inclusão do Projeto Orla a política institucional constitui uma ação ou efeito de incluir o projeto ao plano de governo. Para que isso ocorra é necessário tornar o projeto conhecido e fortalecido.
03	Apropriação do Projeto Orla pela sociedade civil, através do envolvimento e reconhecimento das pessoas
	A sociedade precisa tomar para si o Projeto Orla, através do conhecimento, envolvimento e reconhecimento das pessoas em relação ao projeto, desta forma o comitê gestor fica fortalecido, sendo mais difíceis as interferências políticas. Quando ocorre apropriação do projeto, a sociedade vai atuar como um fiscalizador da implementação das ações propostas no plano.

Fonte: Elaboração Própria

Como referido anteriormente, no D-1 – DEFINIÇÃO, já havia surgido o indicativo de que a divulgação do trabalho do Comitê Gestor constituía algo a ser pactuado. Este tema foi dominante na escolha feita pelo Comitê Gestor até o final dos trabalhos, na etapa D-4.

Com foco nesses dados, prosseguiu-se o ciclo apreciativo, desta feita com a introdução de nova perspectiva no processo de pesquisa-ação, qual seja a da renovação dos atores da esfera municipal, no período pós-eleição.

Como já dito, a ideia-guia escolhida pelo grupo foi a **Divulgação Institucional do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá**, que se tornou o ponto de referência do D-4 – PLANEJAMENTO.

Para que houvesse maior reflexão acerca do que os membros do Comitê Gestor poderiam fazer na elaboração de uma proposta de melhoria, entendeu-se que isto geraria a criação de uma arquitetura a ser assumida daqui para frente. O esquema foi montado de acordo com os dados constantes do Formulário D-4 – PLANEJAMENTO (Apêndice B.4), preenchido individualmente e enviado ao *e-mail* da pesquisadora, antes da próxima reunião, proposta para 11/12/2012, conforme cronograma de atividades. O intuito também seria o de pensar sobre como reunir meios para implantar, em curto prazo, a ideia-guia escolhida.

Assim foi feito. No dia 11/12/2012 foi realizada a reunião do Comitê Gestor, que teve como pauta apresentar o projeto “Praia Livre, Praia de todos” e também, no segundo momento, discutir sobre o Projeto de Fortalecimento do Comitê Gestor da Orla, no âmbito do D-4. A maioria dos membros preencheram os dados do Formulário D-4 e enviaram por *e-mail* à pesquisadora e os demais entregaram na reunião do Comitê Gestor.

A interpretação dos dados obtidos leva à observação de que a Divulgação Institucional do Comitê Gestor implicará a mobilização de pessoas, recursos e alocação de tempo, para que tudo funcione. As atividades que serão realizadas foram frutos de uma visão apreciativa, de natureza pragmática e desafiadora, posto que exigiria dos responsáveis acumular tarefas para se dedicar à materialização da proposição provocativa, conforme se apresenta no Quadro 14.

Quadro 14 – D-4 – PLANEJAMENTO – Resultado da pesquisa

D-4 – PLANEJAMENTO			
IDÉIA-GUIA: Divulgação institucional do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá			
Proposição Provocativa (é uma afirmação que vincula o melhor do “que é” e o que “pode ser”)	Sugestões para implantação e alocação de recursos	Unidade de tempo	Membros da equipe responsável pela atividade
Consiste em expor à sociedade as atribuições do Comitê Gestor da Orla e as ações desenvolvidas pelo mesmo. Envolve estruturar a comunicação interna e externa acerca das realizações e dos próximos passos a serem dados pelo Comitê, através da elaboração e implantação de um plano de relações públicas. O plano deve levar em consideração a definição dos objetivos que se pretende alcançar com a implantação do mesmo e a interação com os <i>stakeholders</i> . Isto amplia a criação de projetos utilizando as mídias existentes.	Realizar pequenas audiências públicas com os atores envolvidos no processo, divulgando as ações que vem sendo implementadas pelo Comitê Gestor;	Quadrimestrais	Comitê Gestor
	Criar um espaço do Projeto Orla no site da Prefeitura de Itamaracá divulgando as atas e ações do comitê gestor;	permanente	Prefeitura de Itamaracá
	Criar dentro do Comitê Gestor um setor responsável por divulgação que seria incumbido de fazer as atas das reuniões e criar as artes para divulgar as ações. Os canais de divulgação poderiam ser: rádios comunitárias, painéis de anúncios da prefeitura, jornais locais e sites das instituições envolvidas no Comitê Gestor: Prefeitura, SEMAS, CPRH, SPU, etc.	4 divulgações anuais	Prefeitura de Itamaracá
	Chamada na rádio local (como um pequeno comercial, (se possível com uma vinheta), informando as ações do PGI – Orla realizadas, com o acompanhamento do Comitê Gestor;	semanal	A ser definido em reunião do Comitê Gestor
	Utilizar <i>Banner</i> , na entrada da sala em que estiver ocorrendo às reuniões mensais do Comitê Gestor. Uma forma de que os funcionários da Prefeitura de Itamaracá também tomem conhecimento das atividades do Comitê Gestor;	mensal	Secretaria do Comitê Gestor

	Divulgar as reuniões mensais do Comitê na rádio local, para que a população tenha conhecimento;	mensal	Secretaria do Comitê Gestor
	Elaboração de relatório anual das ações realizadas do PGI Orla, acompanhadas pelo Comitê Gestor e distribuição com as Secretarias Municipais e entidades Cíveis locais;	anual	Criação de um grupo de trabalho no âmbito do Comitê Gestor
	Identificar jornais locais, e enviar matéria sobre o Comitê Gestor e o PGI-Orla, (ações, realizadas, o que é o Comitê Gestor, o que é o PGI-Orla, etc.);	bimestral	Criação de um grupo de trabalho no âmbito do Comitê Gestor
	Apresentar o Projeto Orla aos membros da comunidade;	semanal ou mensal	Comitê Gestor
	Formar grupos de trabalhos para discutir o Projeto Orla e suas melhorias;	mensal	Comitê Gestor
	Convocar a comunidade, através das mídias, para participar das palestras e outras atividades programadas;	mensal	Comitê Gestor
	Realizar palestras nas escolas municipais;	mensal	Gestores das escolas municipais com os membros do Comitê Gestor
	Convocar donos de bares/restaurantes para conhecer o Projeto Orla e expor suas ideias;	mensal	Comitê Gestor e presidentes das associações locais
	Divulgar cada ação realizada pelo Comitê Gestor na rádio da cidade;	trimestral	Prefeitura de Itamaracá
	Expor no “mural” ou no “quadro de avisos” da prefeitura de Itamaracá o planejamento de ações do comitê;	trimestral	Prefeitura de Itamaracá
	Implantar programa de divulgação das ações do Projeto Orla conciliadas a ações de Educação Ambiental;	permanente	Instituto Oceanario, CPRH e Prefeitura de Itamaracá

	Criar um selo de qualidade que identifique as praias que receberam ações do projeto orla ; Criar um grupo de trabalho do Comitê Gestor para pensar em como colocar em pratica as sugestões de ações propostas pelo Projeto de Fortalecimento do Comitê Gestor Fazer reuniões do Comitê Gestor nas associações de pescadores e comerciantes da Orla para atrair este público	permanente trimestral (reunião do grupo) trimestral	SPU, CPRH, Prefeitura de Itamaracá, SEMAS e Inst. Oceanario Coordenação estadual e municipal do Projeto Orla Comitê Gestor
--	--	--	---

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, chegou-se à etapa do planejamento, cujo foco principal se orienta e gira em torno das proposições provocativas.

As proposições provocativas são posicionamentos positivos que articulam o melhor de uma organização, com o desafio de ampliar o seu campo de atuação e apoia-se no que a organização já fez de melhor, para projetar um futuro desejado por todos. No caso da dissertação ora apresentada, o grupo escolheu trabalhar a reflexão acerca de como atingir o seu fortalecimento, o que foi obtido com sucesso, tendo sido dados importantes passos para chegar ao D-5 – DESTINO.

4.6 – D-5– Destino (Destiny)

Nesta etapa do D-5 - DESTINO foi dado foco à construção de diretrizes que foram sugeridas pelos membros do Comitê Gestor, em termos de maior visibilidade e forma de fortalecer a sua atuação, com ênfase na apreciação pela sociedade civil do trabalho que este realiza.

Todavia, a agenda do D-5 – DESTINO também trouxe consigo a necessidade de fazer uma retrospectiva de todo o percurso da viagem, traçada nas cinco estações do ciclo apreciativo.

Como estabelecido no Quadro 9 (ver Capítulo anterior), agora trata-se de reunir recursos para a mudança positiva, junto com a disposição de converter a proposição provocativa escolhida em ações afirmativas.

A intenção contida nesse processo de trabalho remete à elaboração de um conjunto de planos de ação correspondentes a cada sugestão que emergiu durante a etapa do D-5 – DESTINO, na qual se estabeleceu uma série de 16 iniciativas a serem assumidas pelo Comitê Gestor, inclusive com unidades de tempo e a indicação de responsáveis pelo seu andamento. O Quadro 15 mostra o que foi revisado em relação ao que está exposto no Quadro 14, além de sintetizar os principais aspectos discutidos na reunião, indicando o que será feito em cada Plano de Ação.

Quadro 15 – Diretrizes de Divulgação do Comitê Gestor da Orla, com respectivos Planos de Ação (a desenvolver)

Item	Iniciativas	Unidade de Tempo	Atores responsáveis
01	Realizar pequenas audiências públicas sobre as ações do Projeto Orla	Quadrimestral	Comitê Gestor
02	Divulgar as ações do Comitê Gestor da Orla no site da prefeitura	Quadrimestral	Prefeitura de Itamaracá
03	Criar um setor de divulgação institucional dentro do Comitê Gestor	Mensal	a ser definido no Comitê Gestor
04	Divulgar o Projeto Orla na rádio local, em parceria	Periódico	a ser definido no Comitê Gestor
05	Utilizar <i>banner</i> do Projeto Orla nos locais onde estiver sendo realizada a reunião do Comitê Gestor	Mensal	secretaria do Comitê Gestor
06	Divulgar os dias das reuniões do Comitê Gestor junto à sociedade local	Mensal	secretaria do Comitê Gestor
07	Elaborar relatório anual das ações do Comitê Gestor, fazer o planejamento para o próximo ano, além de estabelecer mecanismos de monitoramento	Anual	secretaria do Comitê Gestor
08	Divulgar as ações do Projeto Orla nos jornais locais	Bimestral	criação de um grupo de trabalho dentro do Comitê Gestor
09	Convocar segmentos interessados na divulgação do Projeto Orla	semanal ou mensal	Comitê Gestor
10	Realizar palestras nas escolas municipais, como forma de divulgar o Projeto Orla	mensal	Gestores municipais das escolas de Itamaracá com os membros do Comitê Gestor
11	Expor no mural ou quadro de avisos da Prefeitura de Itamaracá o planejamento e execução das ações do Comitê Gestor da Orla	trimestral	Prefeitura de Itamaracá
12	Articular a criação de um programa de educação ambiental, como forma de divulgar o Projeto Orla	imediato	Instituto Oceanário, Prefeitura de Itamaracá (secretaria de Meio Ambiente), CPRH e ICMbio
13	Criar um selo de qualidade para as praias beneficiadas pelo Projeto Orla	permanente	SPU/CPRH/ Prefeitura/SEMAS e Instituto Oceanário
14	Criar um grupo de trabalho, no âmbito do Comitê Gestor para gerenciar e por em prática as sugestões de ações propostas em prol do seu próprio fortalecimento	trimestral (reuniões)	Coordenação estadual e municipal do Projeto Orla.
15	Fazer reuniões do Comitê Gestor nas associações de pescadores e comerciantes da orla para atrair este público	trimestral	Comitê Gestor
16	Trabalhar junto ao poder executivo e legislativo municipal, em prol da criação de um fundo para a execução das ações propostas no PGI (2010)	mensal	Comitê Gestor

Fonte: Elaboração própria

Com base nesse rol de atividades, espera-se poder elaborar e detalhar os respectivos Planos de Ação suscitados por tais iniciativas, em um período de cinco anos (2012-2017).

5. CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo fazer um estudo apreciativo da atuação do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, para que este possa ser fortalecido e desempenhar com sucesso o papel que lhe é atribuído, no contexto do Plano de Gestão Integrado de Itamaracá (2010) e do Projeto Orla.

Aqui se retira conclusões que estão relacionadas à capacidade de atuação de cada membro, aos aspectos positivos relativos à atuação do Comitê Gestor, a capacidade de se trabalhar de forma integrada, de acordo com as competências profissionais de cada membro e o aproveitamento deste canal participativo promovido pelo respectivo Comitê Gestor, cuja força gerou troca de experiências e o desejo de se incrementar parcerias sustentáveis no desenvolvimento da gestão costeira.

O aprendizado adquirido tanto pela pesquisadora, como pelos membros do Comitê Gestor, foram frutos de um processo investigativo que reuniu teoria e prática, sendo amadurecido na medida em que se percorreu os caminhos sugeridos pela IA. Da mesma forma crê-se que, a partir das evidências colhidas, as intervenções realizadas na pesquisa igualmente fizeram com que os membros do Comitê Gestor pudessem refletir sobre a capacidade individual de cada um, ancorado com o que se pretende obter como resultado de sua atuação para os próximos cinco anos.

Na análise sobre o fortalecimento do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, procurou-se integrar teoria e parte empírica, dando segurança para continuar com a aplicação da metodologia ao caso concreto, para que se pudesse chegar à resposta da pergunta que foi formulada na pesquisa: No contexto do Projeto Orla e do PGI – Itamaracá (2010), como o Comitê Gestor pode ser fortalecido para que desempenhe com sucesso o papel que lhe é atribuído, de acordo com a visão apreciativa?

Para isso, seguiu-se a estrutura da metodologia da investigação apreciativa, baseado no modelo de 5-D, em que se passou pelas fases da Definição (D-1), Descoberta (D-2), Sonho (D-3), Planejamento (D-4), até se chegar ao Destino (D-5). No ponto de partida, o Comitê Gestor identificou o tópico afirmativo, que significa aquilo que lhe dá vida, intitulado: “entusiasmo e parcerias sustentáveis”. A mensagem pode assim traduzida: fazer o melhor juntos com fé e entusiasmo, desenvolver parcerias com sustentabilidade. Todos esses aspectos citados são importantes e contribuíram de forma bastante significativa para que o trabalho fosse adiante no Comitê Gestor da Orla de Itamaracá/PE. Este tópico, nascido da participação

dos membros do Comitê Gestor, diz respeito a uma característica predominante, que deve ser constantemente promovida na instituição pelos membros que o compõem.

Isto ajudou também a identificar quais fatores podem fortalecer a atuação do Comitê Gestor da Orla, sobretudo em torno da integração com a sociedade civil e os órgãos federais, estaduais e municipais. Entendeu-se o papel de cooperação entre os *stakeholders* de projetos e temas em torno dos quais os membros do Comitê Gestor devem trabalhar para ter uma orla mais equilibrada, que constitui um dos diferenciais de atuação desta equipe, cuja ideia-guia “Divulgação institucional dos trabalhos realizados perante os *stakeholders* do Projeto Orla e à sociedade”, foi eleita como àquela indicativa que prevaleceu na discussão realizada.

Sob essa perspectiva, quando parte-se para o contexto da sociedade, em relação à atuação do Comitê Gestor, a pesquisa retrata que os elementos básicos focalizados dão suporte ao diálogo institucional que este proporciona e oferece a possibilidade de produzir impactos positivos na qualidade de vida de quem trabalha, mora e utiliza as praias de Itamaracá, que são bens de uso comum do povo, e que devem ser utilizadas de forma democrática. Por isto, entende-se o desejo do Comitê Gesto de ser reconhecido por parte da população local e de fortalecer sua atuação junto à sociedade, como uma visualização das imagens projetadas no decorrer da dissertação e que aparece como integrante dos fatores que mais podem contribuir para melhoria da atuação do Comitê Gestor da Orla no âmbito do PGI – Itamaracá (2010).

Com efeito, como se percebeu, em praticamente todas as respostas obtidas feitas para se levantar os elementos básicos que fortalecem a atuação do Comitê Gestor do Projeto Orla no âmbito do PGI – Itamaracá (2010), o diálogo com a sociedade, foi o item mais citado pelos participantes. Ou seja, foi bem destacada a ideia de que a divulgação institucional do Comitê Gestor deve ser a principal estratégia a ser seguida.

Para tanto, cabe evidenciar a capacidade orgânica dos membros do Comitê Gestor, oriundos das mais diversas áreas profissionais, tais como: administradores, geógrafos, economistas, biólogos, técnicos em edificações, arquitetos, etc... Sendo assim, acredita-se que essas variadas *expertises* enriquecem o trabalho realizado, já que eles viram em si mesmos, características individuais que fazem sobressair a objetividade, a articulação, a capacidade de síntese, a comunicabilidade, o comprometimento, a capacidade de trabalhar em grupo, o compromisso, a dedicação, a seriedade, a vontade de fazer, dentre outras. Tal ponto respalda a conclusão acerca do que deve ser valorizado e adotado pelo Projeto Orla no âmbito do PGI – Itamaracá (2010), como competências de gestão social a serem requeridas como fator de sucesso daqui para frente, quando se falar da atuação do Comitê Gestor.

Conforme essa forma apreciativa de análise, identificada com a melhoria e o fortalecimento do Comitê Gestor da Orla, no contexto de sua atuação na gestão costeira participativa do PGI Itamaracá (2010), o cenário escolhido pelos membros do Comitê Gestor para o ano de 2017, decorre de proposições provocativas que se mostram consistentes com os seguintes aspectos associados à melhoria contínua da comunicação interna e externa, em termos de: (a) traduzir suas realizações na mídia disponível, envolvendo rádios comunitárias, painéis de anúncios da prefeitura, publicação de seus feitos em seções especializadas de jornais locais e *sites* institucionais; (b) trazer a comunidade para participar de palestras e eventos promovidos pelo Comitê Gestor; (c) expor no mural da prefeitura municipal a pauta das ações do Comitê Gestor; (d) aliar as atividades do Comitê Gestor às ações de educação ambiental; (e) apoiar iniciativas tais como a de criar um selo de qualidade que identifique as praias favorecidas pelo Projeto Orla; e (f) intensificar ações junto ao poder executivo e legislativo municipal, em prol da criação de um fundo para financiar execução de propostas contidas no Plano de Gestão Integrada (PGI) – Projeto Orla em Itamaracá (2010). Certamente, tem-se em vista que isto passa por concretizar o sonho de se ter o Comitê Gestor mais estruturado, contando com a participação efetiva da sociedade, além de fazer com que a prefeitura seja uma das principais protagonistas na atuação das ações do PGI – Itamaracá (2010), para que se possa tornar as políticas públicas locais mais efetivas.

A esfera de gestão municipal seguramente será uma das mais beneficiadas pelo investimento a ser feito pelo Comitê Gestor no futuro que se delineia para os próximos cinco anos, até mesmo para se atingir o fortalecimento de sua atuação institucional.

Ao completar o ciclo apreciativo, o Comitê Gestor construiu diretrizes com o objetivo de alcançar maior visibilidade e fortalecer seu funcionamento. O resultado final foi uma lista de 16 atividades, propostas pelos membros do Comitê Gestor, de modo a gerar um conjunto de Planos de Ação, ainda a ser detalhado, com atribuição de responsabilidades a serem assumidas pelo grupo, conforme as competências institucionais de cada um, ante a definição de prazos a cumprir nesse horizonte de cinco anos, conforme as prioridades estabelecidas.

Neste sentido, a metodologia da Investigação Apreciativa permitiu que se conseguisse alcançar os objetivos da dissertação, desde o que se fará para delinear a nova estrutura de ação do Comitê Gestor até o que fazer para que torne mais forte sua atuação junto à sociedade, sempre levando em consideração o entusiasmo dos seus membros e as parcerias sustentáveis. A intenção de ver como isto acontece, ou seja, como se dará a viabilização desta

forma de gestão social compartilhada, leva a que se proponha a continuidade dos estudos e de outros temas que não foram possíveis o seu aprofundamento, no decorrer da dissertação.

Finaliza-se dizendo ser este o espírito do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá, formado por pessoas que acreditam no Projeto Orla e são comprometidas com o ideal de se ter uma orla equilibrada, com os diversos interesses sendo atendidos de forma harmônica e democrática.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Eurico C. R. **Delineamento do Processo de Planejamento Estratégico Participativo e Appreciativo do Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, 2010.

ARRETCHE, Marta. Financiamento federal e gestão local de políticas sociais: o difícil equilíbrio entre regulação, responsabilidade e autonomia. **Ciência Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.8, n.2, p.332-345, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v8n2/a02v08n2.pdf>> Acesso em 20 abr. 2010

AZEVEDO, Eder Marques de. Os Conselhos gestores no controle popular das políticas públicas. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 887, 7 dez 2005. Disponível em: <http://jus.uol.com.br/revista/texto/769/os-conselhos-gestores-no-controle-popular-das-politicas-publicas>. Acesso em 14 jun. 2011.

_____. Políticas Sociais no Brasil: descentralização em um Estado Federativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.14, n.40, p.111-141, jun.1999

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Projeto Orla**: Subsídios para um Projeto de Gestão: Brasília, DF, 2006a.

_____. Ministério do Meio Ambiente. **Projeto Orla**: Implementação em Territórios com Urbanização Consolidada: Brasília, DF, 2006b.

_____. Ministério do Meio Ambiente. **Projeto Orla**: Fundamentos para Gestão Integrada: Brasília, DF, 2006c.

_____. Ministério do Meio Ambiente. **Projeto Orla**: Guia de Implementação: Brasília, DF, 2005.

_____. Decreto n. 5300, de 07 de dezembro de 2004. Regulamenta a Lei nº 7.661, de 16 de maio de 1988, que institui o Plano Nacional de Gerenciamento Costeiro - PNGC, dispõe sobre regras de uso e ocupação da zona costeira e estabelece critérios de gestão da orla marítima, e dá outras providências. Brasília, DF, 2004a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/D5300.htm Acesso em 02 fev. 2012

_____. Ministério do Meio Ambiente. **Projeto Orla**: Subsídios para um Projeto de Gestão: Brasília, DF, 2004b.

_____. Lei nº 7.661, de 16 de maio de 1988. Institui o Plano Nacional de Gerenciamento Costeiro e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7661.htm Acesso em 02 fev. 2012

_____. Plano de Gestão Integrado da Ilha de Itamaracá. Itamaracá/ PE, 2010.

_____. Constituição Federal 1988b. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Modelo Estrutural de Governança Pública. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, BA, n.10, p.01-19, jun-ago. 2007.

_____. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

_____. Uma nova gestão para um novo Estado: Liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 52, n.1, p.5-24, jan-mar, 2001.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 50, n.4, p.5-29, out.-dez. 1999.

CAMPOS, Angela B. **Gestão Participativa no Programa Escola Aberta em Pernambuco: Uma Investigação Apreciativa**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste), Universidade Federal de Pernambuco, 2010.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

CPRH/MMA – PNMAII. **Gestão Costeira para o Controle Ambiental**, 2006. Disponível em <http://www.cprh.pe.gov.br/downloads/introducao-sul.pdf>. Acesso em 14 de jan. 2012

DAGNINO, E. Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando? Em Daniel Mato (Coord.), **Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización**. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, p. 95-110. 2004.

DANIEL, Celso. **“Gestão local e participação da sociedade civil.”** In: Participação popular nos governos locais. São Paulo: Polis, 1994.

_____. Governança participativa, eficácia gerencial e legitimidade política nos governos locais. In **Anais do Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 12, Buenos Aires, Argentina, 4 -7 nov. 2008b. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/grin.pdf>> Acesso em 24 jan. 2010.

DEMO, Pedro. **Educação & Conhecimento**. Relação necessária, insuficiente e controversa. Petropolis: Vozes, 2 ed., 2001.

FADUL, E; SOUZA, A.R. **Políticas de Reforma da Administração Pública Brasileira: Uma Compreensão a partir de seus Mapas Conceituais**. Anais do I encontro de Administração Publica e Governança – ENAPG, Rio de Janeiro, 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Definindo Gestão Social, **Gestão Social: Práticas em Debates, Teorias em Construção**, 1ª Ed. Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Ceará/Campus Cariri, 2008.

GOHN, Maria da Glória. **Os Conselhos como instrumentos da sociedade civil**. São Paulo: Polis, 2000

GOUVEIA, Ângela M. L. **Investigação Apreciativa dos servidores da SUDENE: do Passado ao Futuro**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste), Universidade Federal de Pernambuco, 2011.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. 3º triagem, Brasília: Vestcon, 2005.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia: entre facticidade e validade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997, vol. I e II.

IBGE, 2010. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmur=260760#>. Acesso em 13 de jan. 2013

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE – MMA/ MINISTÉRIO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - MPOG/INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL - IBAM. **Relatório Final de Avaliação da Implementação do Projeto Orla e Estratégias para o seu fortalecimento**. Setembro de 2008. Disponível em: http://www.mma.gov.br/estruturas/orla/_arquivos/p6_avaliao_orla__relatrio_final_11.pdf Acesso em 12 set. 2008.

MONTANO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

OLIVEIRA, Maria Izabel Araújo de Santa Cruz. **Planejamento Estratégico no Movimento Pró-Criança**: Análise Apreciativa da Missão, Valores e Visão do Futuro. Dissertação (Mestrado em Administração). Recife: Universidade Federal de Pernambuco. Jul.2012.

OLIVEIRA, Rezilda R., OLIVEIRA, Maria Izabel A.S.C., SAUER, Alane, SOBRAL, Karla B.S.; SAUER, Alane B.S.; MARCIANO, Carla R.S.O. Estudo da Missão de uma Organização não Governamental sob a Ótica Apreciativa. **Revista Pensamento & Realidade**. Ano XV – v. 27 n. 2, p. 139-164, 2012. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidadeissue/view/886/showtoc>. Acesso em 27 nov 2012.

OLIVEIRA, R. R.; ARAÚJO, E. C. R. Planejamento Estratégico Participativo e Metodologia da Investigação Apreciativa: O caso do Movimento Pró-Criança. In **Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 6, EGEPE, Recife (PE), 2010.

OLIVEIRA, Rezilda R. **A utilização da Investigação Apreciativa como estratégia de intervenção, inovação e mudança estratégica**: A Experiência do Movimento Pró-Criança. **Anais do 10º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**. 5,6 e 7 de Outubro – 2011, São Paulo. Disponível em www.sbgc.org.br/kmbrasil2011/anais/pdf/RT62.pdf Acesso em 06 jan.2012

PAULA, Ana. P. P. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-52, jan/mar, 2005. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/2025.pdf>> Acesso em: 20 abr. 2010

_____. **Por uma nova Gestão Pública**: Limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Cap. 4 e 8.

PEREZ, M. L; SILVA, J. G.. ROSSO, T. C. A. Uma visão da implantação do Plano Nacional de Gerenciamento Costeiro no Brasil. **Rio's International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management**. s/d. Disponível em: <http://www.rij.eng.uerj.br/professional/2009/pe092-02.pdf> Acesso em 02 fev. 2012

PERNAMBUCO, 2009. Decreto N° 34.387, de 15 de dezembro de 2009. Institui a Comissão Técnica Estadual do Projeto Orla no Estado de Pernambuco – CTE/PE, e dá providências correlatas. Disponível em: <http://helviopoli.dominiotemporario.com/doc/gerco.pdf>. Acesso em 02 fev. 2012.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e Democracia**: A experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro:FGV, 2000, 2ª edição.

RAICHELIS, Raquel; WANDERLEY, Eduardo. Desafios de uma gestão pública democrática na integração regional. In: **Revista Serviço Social & Sociedade**, n.78, p.5-32, 2004.

RESCHKE, Alexandra. **O Estatuto da Cidade e o Papel do Patrimônio da União na Democratização do Estado**. Monografia (Especialização em Democracia Participativa, República e Movimentos Sociais). Universidade Federal de Minas Gerais, 2010.

RICARDO, Angela M. A. P. O Papel dos Conselhos na Administração Pública: democratização da gestão, fiscalização e responsabilização. **Revista da Faculdade de Direito Milton Campos** – v.10, p. 225-244, 2003 - Belo Horizonte: Del Rey, 2003. Disponível em: <<http://www.mcampos.br/REVISTAMILTONCAMPOS/volumes/volume%2010.pdf>> Acesso em 10 fev. 2012.

ROCHA, Roberto. A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil. **Revista Pós Ciências Sociais**, v. 6, n. 11, p. 41-57, 2009. Disponível em:<<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rpcsoc/article/viewFile/790/502>: Acesso em: 13 de jan. 2013.

SANTOS JUNIOR, O. Alves dos. **Democracia e Governo Local: dilemas e reforma municipal no Brasil**. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Ano 43, n.2, p. 347-69, mar-abr 2009.

SOUZA, Laura Vilela; MCNAMEE, Sheila; SANTOS, Manoel Antônio. Avaliação como Construção Social: Investigação Apreiativa. **Psicologia e Sociedade**, v. 22, p. 598-607, 2010. Disponível em: [ww.scielo.br/pdf/psoc/v22n3/v22n3a20.pdf](http://www.scielo.br/pdf/psoc/v22n3/v22n3a20.pdf) Acesso em: 28 out. 2008.

SILVA, Sandro Takeshi Munakata da Silva, Relações Públicas: O Guia Completo. **Revista Estudos Comunitários**, v.11, n.24, p. 85-86, jan/abr.2010

SILVA, Luiz Barros; MELO, Marcus André Barreto de. O processo de implementação de Políticas Públicas no Brasil: características e determinantes na avaliação de programas e projetos. **Cadernos de Pesquisa** - NEPP/UNICAMP: Campinas, n. 48, 2000.

SPU/PE. Superintendência do Patrimônio da União em Pernambuco. **Retrospectiva 2011 – Projeto Orla**. Recife, SPU/PE, 2012. Disponível em: <http://patrimoniodetodos.gov.br/pastanoticia.2009-07-02.8239097967/retrospectiva-2011-2013-projeto-orla>. Acesso em 03 fev.2012a.

_____. Superintendência do Patrimônio da União em Pernambuco. **Projeto Orla**. 2011. Disponível em: <http://patrimoniodetodos.gov.br/gerencias-regionais/spu-pe/ações/projeto-orla>. Acesso em 07 fev. 2012b.

SPÓSITO, Marília P. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João Baptista (Org). **Gestão Democrática..** Rio de Janeiro: DP&A, 2005. 4. Ed. p.45-56.

SOUZA, A. R. ; ARAÚJO, V. C. O estado da reforma: balanço da literatura em gestão pública (1994/2002). **Revista do Serviço Público**, Ano 54, n. 2, p. 61-98, Abr-Jun, 2003

TENORIO, Fernando Guilherme. **(Re) visitando o conceito de gestão social**, 1ª Ed. Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Ceará/Campus Cariri, 2008.

_____. “Gestão Social: Uma perspectiva conceitual”, RAP, Rio de Janeiro: vol. 32, n.5, set, out. 1998a

_____. Gestão Social – metodologia e casos, Rio de Janeiro: FGV, 1998b

_____. “O mito da participação.” In: Revista de Administração Pública Rio de Janeiro: EBAP/FGV, v.24, n.3, pp. 162-164, mai./jul./1990.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. Efetividade e eficácia dos conselhos. In: CARVALHO, Maria do Carmo A. A. e TEIXEIRA Ana Claudia C. (Org.).**Em Conselhos Gestores de Políticas Públicas**.São Paulo: Pólis, 2000.

TEIXEIRA, Juliana Cristina; ARAÚJO, Priscila Gomes de; PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves. **Reflexões sobre uma gestão pública adjetivada como social**. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010a. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos10/469_Gestao%20publica%20adjetivada%20como%20social.pdf. Acessado em 20 de jan.2013.

VERGARA, Sylvia.C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2010.

VARONA, Federico. Teoria apreciativa Y Comunicacion Organizacional. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Ano 1, n. 1, ago, 2004. <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/organicom/article/view/5714>. Acesso em 07 fev. 2012.

ZICCARDI, Alicia (Coordenación). La tarea de gobernar: gobiernos locales y demandas ciudadana. México (DF): IIS/UNAM, 1996.

APÊNDICES

Apêndice A: Cronograma de Atividades da Pesquisa

ETAPAS	ATIVIDADE	DATA	PARTICIPANTES
1ª ETAPA			
D-1 - DEFINIÇÃO	- Palestra referente à fundamentação do trabalho e tema proposto; - Compromisso firmado com o grupo na construção do trabalho; - Identificação do tópico afirmativo; - Identificar as expectativas positivas do grupo em relação ao trabalho de fortalecimento do Comitê Gestor da Orla;	11/10/2012	Membros do Comitê Gestor e convidados.
2ª ETAPA			
D-2 – DESCOBERTA	- Identificar os aspectos positivos do trabalho realizado pelos membros do Comitê Gestor da Orla; - Descobrir o que cada membro do Comitê Gestor tem de característica positiva para contribuir no fortalecimento do mesmo; - Apontar o que o trabalho do Comitê Gestor da Orla tem de contribuição para a sociedade;	14/11/2012	Membros do Comitê Gestor e convidados.

D-3 – SONHO	- Compartilhar as experiências de sucesso - Projetar o futuro do Comitê Gestor da Orla até o ano de 2017; - Descrever todos os sonhos dos membros do Comitê Gestor; - Identificar o que estará melhor na atuação do Comitê; - Buscar as coisas positivas que as pessoas estarão sentindo em relação a atuação do comitê gestor; - Identificar as ideias-guia.	14/11/2012	Membros do Comitê Gestor e convidados.
3ª ETAPA D4 – PLANEJAMENTO	- apresentar as principais ideias-guia sugeridas na fase do sonho; - aprovar as proposições provocativas sugeridas pelo grupo; - apresentar e validar os resultados das etapas D-1, D-2 e D-3; - escolha de uma ideia-guia para ser trabalhada no plano de ação. - criar uma arquitetura organizacional; - elaborar um plano de ação.	05/12/2012	Membros do Comitê Gestor

D5 – DESTINO	- definir o delineamento das diretrizes para a construção de um plano de divulgação do Comitê Gestor - criar lista de tarefas inspiradas voltadas para a ação, identificando os atores responsáveis e a unidade de tempo para cada ação.	11/12/2012	Membros do Comitê Gestor
4ª ETAPA			
VALIDAÇÃO DAS DIRETRIZES PARA MELHORAR A ATUAÇÃO DO COMITÊ GESTOR	Foi apresentada as diretrizes para melhorar o desempenho do Comitê Gestor da Orla e validada as suas ações.	05/01/2013	Membros do Comitê Gestor

Fonte: Elaboração própria

Apêndice B – Formulários do Ciclo Apreciativo

Apêndice B.1 – Formulário do D-1 - DEFINIÇÃO

OFICINA APRECIATIVA: DISCUSSÃO APRECIATIVA DA DEFINIÇÃO DO FOCO DO FORTALECIMENTO DO COMITÊ DO PROJETO ORLA (ITAMARACÁ)

11/10/2012

D1 - Definição

- 1) O que foi definido como pacto de nossa reunião? (sugestão: elaboração de um Plano de Ação referente ao trabalho feito pelo Comitê)

- 2) Que Tópico Afirmativo deve ser escolhido? Por quê?

- () Força e ação
() Orientação para resultados
() Entusiasmo e parcerias sustentáveis
() Compromisso mútuo de trabalho

- 3) Com a definição do fortalecimento do Comitê Gestor, quais são suas expectativas positivas a respeito do trabalho que será realizado?

Adesão dos participantes aos Grupos Temáticos sugeridos - **COMITÊ GESTOR DO PROJETO ORLA**

GI –Definição da Missão, objetivos e metas do Comitê Gestor()

GII –Responsabilização pelo Monitoramento e articulação dos projetos estruturantes()

GIII –Proposição referente ao funcionamento do Comitê e sua operacionalidade()

GIV - Divulgação Institucional dos Trabalhos realizados perante os *stakeholders* do Projeto Orla e à sociedade ()

Lista da Adesão

Nome/Instituição

Apêndice B.2 – Formulário do D-2 - DESCOBERTA

**REUNIÃO APRECIATIVA: COMPARTILHAR EXPERIÊNCIAS EXITOSAS E
DESCOBERTA DAS INTENÇÕES APRECIATIVAS DO COMITÊ DO PROJETO
ORLA (ITAMARACÁ)**

14/10/12

Formulário do D-2 - DESCOBERTA			
Identificar os aspectos positivos do trabalho que está sendo realizado pelos membros do Comitê Gestor (escolher ao final dos trabalhos)	Responder: O que é mais valorizado		
	Em si mesmo	No seu trabalho como membro do Comitê Gestor	No trabalho do Comitê Gestor no contexto da sociedade

Apêndice B.3 – Formulário do D-3 - SONHO

**REUNIÃO APRECIATIVA: FORMULAÇÃO DA VISÃO DO FUTURO DO COMITÊ
DO PROJETO ORLA (ITAMARACÁ)**

14/10/2012

Formulário do D-3 - SONHO			
Como o Comitê Gestor do Projeto Orla estará no ano de 2017? (Em uma frase defina o que seria um futuro preferido)	O que estará acontecendo? (descreva o que vê em seu sonho)	Indique o que estará melhor na atuação do Comitê Gestor	Que coisas positivas as pessoas estarão comentando quando falarem do Comitê Gestor do Projeto Orla?

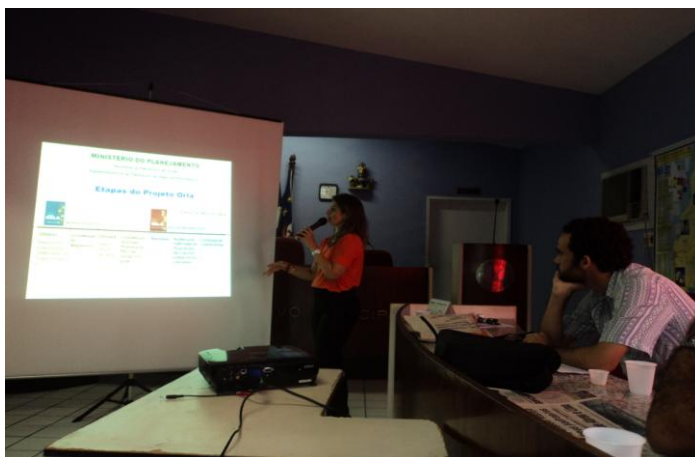
Apêndice B.4 – Formulário do D-4 - PLANEJAMENTO

05/12/2012

Formulário do D-4 - PLANEJAMENTO			
IDEIA-GUIA: Divulgação Institucional do Comitê Gestor da Orla de Itamaracá			
Proposição Provocativa (É uma afirmação que vincula o melhor do “que é” e o que “pode ser”)	Sugestões para implantação (Idéias/soluções)	Unidade de Tempo (semanal/mensal)	Membros da equipe responsável pela atividade
Consiste em expor à sociedade as atribuições do Comitê Gestor da Orla e compartilhar suas ações. Envolve estruturar a comunicação interna e externa acerca das realizações e dos próximos passos a serem dados pelo comitê, através da elaboração e implantação de um plano de relações públicas. O plano deve levar em consideração a definição dos objetivos que se pretende alcançar com a implantação do mesmo e a interação com os stakeholders. Isto amplia a criação de projetos utilizando as mídias existentes.			

Apêndice C – Registros Fotográficos das reuniões

Apêndice C – Registros Fotográficos



Apêndice C.1
Etapa D-1 -
DEFINIÇÃO
Palestra da
Coordenadora da
Pesquisa, Fabiola
Nardoto. (11/10/12)



Apêndice C.2
Etapa D-1 - DEFINIÇÃO
Palestra da Profa. Rezilda, para
membros do Comitê e estudantes
da UFRPE. (11/10/12)



Apêndice C.3
Etapa D-1 -
DEFINIÇÃO
Membros do Comitê
Gestor e convidados .
(11/10/12)



Apêndice C.4

Etapa D-1 – DEFINIÇÃO
Participação dos estudantes
da UFRPE na reunião do
Comitê Gestor. (14/11/12)



Apêndice C.5

Etapa D-2 –DESCOBERTA
Etapa D-3 –SONHO
Encontro dos membros do Comitê
Gestor, na CPRH, sendo realizada
uma discussão em um pequeno
grupo, tendo contribuição do
preenchimento do formulário
pelos membros que não puderam
estar presentes. (14/11/12)



Apêndice C.6

Reunião do Comitê Gestor onde
foi apresentada a nova gestão o
Projeto Orla e as suas ações, como
o Projeto de Fortalecimento do
Comitê Gestor. (jan/2013)



Apêndice C.7
Equipe que trabalhou
na construção do
Plano de Gestão
Integrada – PGI –
Itamaracá (2010)



Apêndice C.8
Reunião do Comitê
Gestor da Orla para
sensibilizar os membros
na adesão ao Projeto de
Fortalecimento do
Comitê Gestor.
(10/2012)

Apêndice D – D-1 – DEFINIÇÃO – Resultado da Pesquisa
(Contribuições dos Estudantes do Curso de Administração da UFRPE)

NOME	INSTITUIÇÃO	PACTO (Adesão e construção de um Plano de Ação)	TÓPICO AFIRMATIVO	EXPECTATIVAS POSITIVAS	GRUPO TEMÁTICO
G.F.A.	UFRPE	concorda	- Orientação para resultados - Compromisso mútuo de trabalho	- Trabalho integrado com a sociedade - Melhoramento da orla	
M.Y.A.	UFRPE	concorda		- Estruturação da gestão - Trabalho eficaz	
Maria Miranda	UFRPE	concorda	Compromisso mútuo de trabalho	- Divulgação do projeto - Cumprimento das ações - Sustentabilidade do comitê	G-4 – Divulgação dos trabalhos
Vinícios Oliveira Catão	UFRPE	concorda	Entusiasmo e parcerias sustentáveis	- Integração das instituições - Crescimento sólido	G-4 – Divulgação dos trabalhos
Juliana Tavares Cordeiro Galvão	UFRPE	concorda	Compromisso mútuo de trabalho	- Cooperação entre os stakeholders - Rapidez na execução das ações	G-4 – Divulgação dos trabalhos
Maria Gabriela Carvalho	UFRPE	concorda	Entusiasmo e parcerias sustentáveis	- Participação efetiva dos membros - compromisso com o projeto - Melhoria de vida da população	G-1 -Definição da missão, objetivos e metas do Comitê Gestor
Fabio	UFRPE	concorda	Compromisso mútuo de trabalho	- União do Comitê Gestor	G-3 – Proposição referente ao funcionamento do Comitê e sua operacionalidade
Fabio Folias	UFRPE	concorda	Orientação para resultados	- Força do Comitê Gestor	G-4 – Divulgação dos trabalhos
NI	UFRPE	concorda	Entusiasmo e parcerias sustentáveis	- Fazer o melhor juntos, com fé e entusiasmo	G-3 – Proposição referente ao funcionamento do Comitê e sua operacionalidade

Fonte: Elaboração própria