



Miguel Pacífico Filho (UFT)*
Thelma Pontes Borges (UFT)**
Joilda Bezerra dos Santos (UFT)***
Rosiane Silva Pereira (UFT)****

*Professor Adjunto III da Universidade Federal do Tocantins. Curso de Gestão de Cooperativas. Doutor e Mestre em História pela UNESP e Graduado em História pela UFOP.
Endereço: Rua Campos Elíseos, 600, Setor Noroeste. Cep: 77824-060 Araguaína – TO
E-mail: miguilim@uft.edu.br

** Professora Assistente II da Universidade Federal do Tocantins. Curso de Gestão de Cooperativas. Doutoranda em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano pela USP, Mestre em Educação pela UNICAMP e graduada em Psicologia pela UNESP.
Endereço: Rua Campos Elíseos, 600, Setor Noroeste. CEP: 77824-060, Araguaína – TO
E-mail: thelmapontes@uft.edu.br

Resumo

O trabalho é parte integrante do Projeto de Educação Escolar Indígena Krahô Bilingue e Intercultural financiado pelo Observatório da Educação OBEDUC/CAPES que tem como proposta a realização de pesquisas e intervenções na aldeia Manoel Alves, distante 295 km de Palmas, capital do estado do Tocantins, a fim de subsidiar a construção de material pedagógico e políticas públicas adequadas a localidade. Especificamente, nosso trabalho visa verificar os mecanismos particulares de organização social e os processos de tomada de decisão desse grupo específico e verificar as similaridades

GESTÃO SOCIAL E OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO ENTRE OS KRAHÔ

Social Management and the Decision-Making
Processes Among Krahô People

Gestión Social y los Procesos de Toma de Decisión
entre los Krahô

***Graduada em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Tocantins. Bolsista Iniciação Científica OBEDUC/CAPES/INEP
Endereço: Rua Espírito Santo, 51, Santa Terezinha, CEP: 77808-315, Araguaína-TO.
E-mail: joildabezerra@uol.com.br

****Graduada em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Tocantins. Bolsista Iniciação Científica OBEDUC/CAPES/INEP.
Endereço: Rua Campos Elíseos, 600, Setor Noroeste. Cep: 77824-060, Araguaína – TO
E-mail: rosianefelicidade1@hotmail.com

dessa forma de gestão com a Gestão Social. Para tanto, fizemos duas visitas a aldeia com a permanência de um total de 10 dias, realizando atividades do projeto geral e observações do cotidiano que permitissem visualizar seus modos de gerenciamento e a estruturação social da aldeia. Foram realizadas, também, entrevistas semiestruturadas com lideranças indígenas políticas, religiosas e indivíduos sem qualquer papel de destaque social. Tivemos como resultado que a estruturação social dos Krahô segue um modelo transmitido por gerações, o qual vislumbra uma organização estruturada de maneira a privilegiar processos democráticos de escolha dos caciques, alternância de poder

entre os grupos, participação democrática nas reuniões diárias realizadas no pátio, porém, com especificidades de sua cultura. Notamos que os elementos elencados como descritores da Gestão Social, entre eles, interesse bem compreendido, solidariedade, transparência e esfera pública, são percebidos na gestão dos indígenas, permitindo apontarmos algumas relações entre as formas de gestão. Inferimos que tanto as práticas sociopolíticas dos Krahô podem contribuir para formação em Gestão Social, quanto os elementos apontados de formação dessa população podem auxiliar os gestores públicos e a própria comunidade a pensarem intervenções na aldeia, que se firmem a partir da dialogicidade do “pátio” dos Krahô.

Palavras-chave

Gestão Social. Indígenas. Krahô.

Abstract

This paper integrates the project Indigenous Intercultural and Bilingual Education Krahô financed by the Observatory for Education OBEDUC/CAPEs, whose proposal is conducting researches and interventions in the Krahô village Manoel Alves, located in Itacajá city, distant 295 km from the Capital, Palmas, state of Tocantins, in order to subsidize the elaboration of didactic materials and proper public policies to this locality. Specifically, this paper aims to verify the particular mechanisms of social organization of this native group and their processes of decision making and compare the similarities of their form of management with the Social Management. For this purpose, the researchers visited the Krahô village twice, and spent ten days there, conducting the overall project activities and observations on their everyday life in order to comprehend the Krahô form of management and social structure. The researchers conducted semi-structured interviews among Krahô political and religious leaders and also among individuals without

any social highlight. As a conclusion, we noted that the Krahô social structure follows a model transmitted through generations which glimpses a structured organization that favors collective processes for choosing the caciques, alternation of power among the groups, participation in daily meetings held in the village courtyard, within the specificities of their culture. We also noticed that the elements listed as descriptors of the Social Management - among them, Self-Interest Rightly Understood, solidarity, transparency and public sphere - are found in the Krahô form of management, which allow us indicating some relationships with the forms of management. Likewise, we deduce that the Krahô socio-political practices contribute to our formation in Social Management, and also that the elements of this people may have contributions to the public managers, as well as to the own community regarding how to think about interventions in this village, which must be established from the dialogicity of the Krahô courtyard.

Keywords

Social Management. Indigenous. Krahô.

Resumen

El trabajo es parte integrante del Proyecto de Educación Escolar Indígena KrahôBilingüe e Intercultural financiado por el Observatorio de Educación OBEDUC/CAPEs que tiene como propuesta la realización de pesquisas y intervenciones en la aldea Manoel Alves, localizada en el municipio de Itacajá, distante 295 Km de la capital Palmas en el Estado de Tocantins, con la finalidad de subsidiar La construcción de material pedagógico y políticas públicas adecuadas a la localidad. Específicamente, nuestro trabajo visa verificar los mecanismos particulares de organización social y los procesos de toma de decisión de este grupo específico y verificar las similitudes de esta forma de gestión con la Gestión Social. No obstante, hicimos dos

visitas a la aldea con la permanencia de un total de 10 días, realizando actividades del proyecto general y observaciones del cotidiano que permitiesen visualizar sus modos de control y estructuración social de la aldea, fueron realizadas también entrevistas semiestructuradas con liderazgos indígenas políticos, religiosos e individuos sin cualquier papel de destaque social. Tuvimos como resultado que la estructuración social de los Krahô sigue un modelo transmitiendo por generaciones que vislumbra una organización estructurada de manera a privilegiar procesos colectivos de elección de los caciques, alternancia de poder entre los grupos, participación en las reuniones diarias realizadas en el patio, no obstante, con especificidades de su cultura. Notamos que los elementos enumerados como descriptores de la Gestión Social, como ejemplo, interés bien comprendido, solidaridad, transparencia, esfera pública, son percibidos en la gestión de los indígenas, permitiéndonos nombrar algunas relaciones entre las formas de gestión. Inferimos que tanto las prácticas sociopolíticas de los Krahô pueden contribuir para nuestra formación en Gestión Social, cuanto los elementos nombrados de la formación de esa población pueden contribuir a los gestores públicos y la propia comunidad en como pensar intervenciones en la aldea, que se firmen a partir del diálogo de “patio” de los Krahô.

Palabras Clave

Gestión Social. indígenas. Krahô.

1. Introdução

Nosso trabalho é parte integrante dos resultados obtidos a partir da aprovação do Projeto Educação Escolar Indígena entre os Krahô no Edital Capes Observatório da Educação Escolar (Edital 049/Projeto 11395). Tal proposta constituiu-se de uma equipe multidisciplinar composta por um linguista, uma psicóloga, um historiador e um matemático. O grupo compôs o projeto a partir

de quatro propostas distintas e complementares, cujo objetivo geral é o de buscar desenvolver instrumentos capazes de auxiliar na Educação Escolar Indígena do povo Krahô, residentes na Aldeia Manoel Alves, localizada no município de Itacajá, distante 295 quilômetros ao norte da capital do Estado do Tocantins, Palmas. Entre os objetivos, encontram-se questões como a observação dos processos de aquisição da língua materna, estudos de etnomatemática, criação de uma gramática e um dicionário da língua Krahô.

Nossa proposta, parte integrante do projeto, dedicou-se à observação de mecanismos particulares de sua organização social, a partir dos quais se desencadeiam processos de tomada de decisão. Propusemos como referencial teórico a Gestão Social, por entendermos esta como uma alternativa à Administração em seus moldes tradicionais, que tem seu foco na racionalidade. Ao delimitar o interesse bem compreendido como um de seus eixos, acreditamos que nossa pesquisa oferece possibilidades de acréscimo tanto à Gestão, por ofertar-lhe a possibilidade de verificar processos de tomada de decisão entre povos que não possuem como matriz cultural – portanto, política e social – procedimentos oriundos da democracia de inspiração grega, quanto aos Krahô, que poderão contar com um relato, para as sociedades não indígenas, sobre seus processos de tomada de decisão.

De suma importância é pontuar que tal demanda de pesquisa nasceu de solicitação dos próprios Krahô, residentes na Aldeia Manoel Alves Pequeno, ao Laboratório de Línguas Indígenas (LALI) da Universidade Federal do Tocantins, atuante há mais de uma década tanto entre os Krahô, quanto entre os Apinayé, bem como entre as demais etnias indígenas residentes em regiões localizadas ao norte do estado do Tocantins.

Cabe dizer que todas as propostas buscaram, como resultados finais, construir interpretações e produtos, caso do dicionário e da gramática, que, de alguma maneira, pudessem ajudar tanto as políticas públicas desenvolvidas pelo estado do Tocantins relativas à educação

indígena, quanto os Krahô, na medida em que, a partir dos elementos obtidos através das pesquisas, teriam disponibilizadas mais ferramentas capazes de auxiliar a elaboração de propostas de desenvolvimento de suas dinâmicas educacionais junto às políticas oficiais.

O desenvolvimento do trabalho partiu de três momentos específicos. O primeiro: levantamento e leitura de material bibliográfico composto de trabalhos de linguistas, antropólogos e historiadores, no sentido de verificar a história do povo Krahô, bem como suas formas de organização social. O segundo momento: levantamento e leitura de material bibliográfico sobre Gestão Social, entendida como propositora de mecanismos de gestão e tomadas de decisão pautadas na coletividade. O terceiro momento: duas visitas à Aldeia Manoel Alves Pequeno, cada uma delas com duração de cinco dias, quando utilizamos a observação participativa. Houve o convívio diário com os indígenas em suas tarefas cotidianas, quando buscamos selecionar para entrevistas indivíduos oriundos dos diversos setores sociais da aldeia, a saber: caciques, pajés, diretores de escola e pessoas sem qualquer papel de liderança. Foram realizadas, além das atividades gerais do projeto, observações específicas sobre o funcionamento social e político da aldeia e entrevistas semiestruturadas com atores sociais do grupo.

O texto encontra-se dividido, além desta introdução, em quatro partes. Na primeira, discutimos a formação histórica do povo Krahô; na segunda, demonstramos as estruturas política e organizacional da aldeia; na terceira, desenvolvemos um paralelo entre as concepções da Gestão Social e as práticas observadas entre os indígenas; e na quarta parte, como resultado, procuramos mostrar que a Gestão Social encontra paralelos em muitas das situações de decisão observadas entre os Krahô. No entanto, notamos, também, algumas particularidades nos procedimentos de participação característicos de sociedades cuja matriz não descende da democracia de origem grega.

2. Breve histórico do povo Krahô e da Aldeia Manoel Alves Pequeno

Conforme Mellati (1972), o povo Krahô encontra-se situado numa área territorial de 3.200 quilômetros quadrados entre os municípios de Goiatins e Itacajá, na Região Nordeste do estado do Tocantins. Em 1944, o Governo concedeu o direito de propriedade aos indígenas ocupantes dessa região mediante a criação do Decreto-Lei de nº 102 de 05 de agosto, estabilizando-os, assim, depois de diversos deslocamentos. Atualmente, a reserva indígena Krahô dispõe de 25 aldeias onde acomodam 2.637 indígenas (FUNASA, 2011), enquanto, no início da década de 60, esse povo contava apenas com cinco aldeias onde habitavam cerca de 520 indígenas, alguns pertencentes a outras tribos do ramo dos timbiras. Nessa época, já era frequente a miscigenação do povo Krahô com outros povos (MELLATI, 1972).

A sobrevivência dos Krahô está sustentada na agricultura, especificamente na plantação da mandioca e do arroz, mas cultivam também, milho, feijão, inhame, batata, entre outros. Além disso, utilizam a caça e a pesca para ajudar a suprir suas necessidades básicas, podendo serem realizadas individualmente ou em grupos (MELLATI, 1972). O povo Krahô, além do trabalho desenvolvido nas suas respectivas roças, presta serviços para os não indígenas, tanto na zona urbana quanto na zona rural, além de comercializar artigos artesanais. O que não produzem, os Krahô costumam comprar, como sal, armas, panelas e tecidos, produtos cuja necessidade surgiu após o contato com os não indígenas, quando passaram a adotar alguns comportamentos distintos dos seus ancestrais (MELLATI, 1972).

Os trabalhos que geralmente são executados em grupos, por exemplo, um mutirão, proporciona benefícios apenas a uma família elementar. Esta é considerada a principal unidade econômica dos Krahô, em que todos os artigos adquiridos por um homem ou um casal são destinados apenas à alimentação daquela família; mas, no caso do homem solteiro, os

artigos devem ser entregues a sua casa materna. Na reserva indígena, além da família elementar, há o grupo doméstico, ou seja, em uma única casa, reside mais de uma família elementar. Este povo tem como regra a uxorilocalidade, em que o homem, uma vez casado, passa a residir na casa da mulher. Além desses dois grupos, existe mais um denominado por Mellati (1972) de segmento residencial, que é representado por casas contíguas, ou seja, casas ligadas por meio dos parentes do sexo feminino.

De um modo geral, os Krahô contam com facções e dois partidos que representam as estações do ano (inverno e verão). Possuem vários líderes informais, como os caciques, prefeitos, pajés e os mais velhos.

Quando nos referimos à história do povo Krahô, não podemos deixar de destacar que a sua formação constitui uma das tribos timbiras ocidentais, cuja família linguística predominante é denominada de Jê (MELLATI, 1972).

Quanto à história dos Krahô da Aldeia Manoel Alves Pequeno, nosso objeto de estudo, sua comunidade encontra-se localizada, especificamente, no município de Goiatins, e possui uma escola bilíngue, intitulada 19 de Abril, e um posto de saúde. Atualmente, conta com 39 casas e 21 famílias, e as aldeias “têm suas casas dispostas em círculo; um caminho circular passa diante das habitações, partindo também de cada uma destas um caminho para o pátio central” (MELLATI, 2009, p. 37). Ainda de acordo com esse autor, a organização da aldeia em círculos pode ser explicada por meio de duas concepções: a primeira está relacionada aos costumes dos seus ancestrais, como parte de sua identidade; e a segunda é uma maneira de estimular e evidenciar a solidariedade existente entre o povo Krahô, que está baseada “nas relações que os elementos culturais mantêm entre si. [...] Portanto, forma da aldeia e solidariedade têm relação entre si” (MELLATI, 1974, p. 36). Entretanto, o autor enfatiza que essa relação pode ser analisada com maior precisão.

Além dos trabalhos executados nas roças,

como mencionando anteriormente, alguns dos indígenas possuem trabalho fixo e remunerado dentro da própria aldeia, como o caso dos professores indígenas que atuam na Escola 19 de Abril. Nessa aldeia específica, observamos que a maioria das mulheres indígenas fabrica e comercializa dentro e fora da comunidade seus artesanatos feitos de palha do buriti, cabaças e outros materiais; dinâmica que entendemos como uma alternativa para complementar a renda familiar. Entretanto, percebemos que o escambo funciona como outra forma de comércio ainda vigente na aldeia.

3. Organização política e social da Aldeia Manoel Alves Pequeno

Neste tópico, abordaremos a dimensão política e social que caracteriza a estrutura organizacional da aldeia Manoel Alves Pequeno, com a finalidade de compreender de que maneira ocorrem os processos de tomada de decisão e seus pontos de convergência com a gestão social.

Hoebel e Frost (2009, p. 321) definem a organização política como “[...] aquela parte da cultura que funciona explicitamente para dirigir as atividades dos membros da sociedade em direção às metas da comunidade”. Em uma sociedade, a organização política se dá a partir das divisões de parentesco, da economia ou de crença, em que se procura regulamentar as relações entre os indivíduos do mesmo grupo ou de grupos diferentes em sociedades divergentes, em prol de um objetivo comum.

Neste mesmo sentido, Batalha (2004) apresenta outra concepção a respeito da terminologia organização política que nos ajuda a reforçar a definição anterior.

A organização política tanto pode ter a ver com a organização de uma caçada como com a constituição de um exército. Ela reflete um sistema de relações sociais capaz de assegurar a coordenação e regulação

do comportamento coletivo, sobretudo nos aspectos em que esse comportamento está relacionado com a necessidade de manutenção de uma ordem pública (BATALHA, 2004, p. 223).

O autor corrobora com a ideia de que as organizações políticas apresentam diferentes formas baseadas nos diversificados tipos de sociedade, por exemplo, as aldeias possuem um sistema político descentralizado, enquanto os sistemas políticos adotados pelos estados são e necessitam ser centralizados. (BATALHA, 2004). A organização política pode ser considerada descentralizada devido à inexistência de excedentes na comunidade, pois o que se planta ou comercializa serve, apenas, à subsistência, sem a preocupação de acumular riquezas e, sim, de saciar necessidades básicas.

Baseados nas concepções expostas acima, demonstraremos elementos relacionados à formação e atuação das lideranças no que tange ao espaço público e privado da comunidade Krahô, contribuindo, assim, para a construção e descrição da identidade política desse povo.

Nas aldeias Krahô, os indígenas mais velhos são admirados e respeitados; funcionam como uma espécie de conselheiros da comunidade. Portanto os idosos, cacique, vice-cacique, pajés, ou melhor, as principais lideranças informais, políticas ou religiosas, possuem grande influência por meio de suas opiniões e se utilizam destas para manter a organização da aldeia.

Os principais líderes, como o cacique e o vice-cacique, são escolhidos por toda a comunidade com capacidade de tomar decisões. A idade é incerta, mas costumam envolver as crianças nas tomadas de decisões – participam, apenas, como ouvintes, sem poder de voto – para que estas adquirirem conhecimentos sobre esse processo: “[...] a gente envolve as crianças porque um dia eles vão crescer, tem que começar a entender, eles não vão ficar criança a vida toda, vão crescer, temos que começar a trabalhar com a mentalidade da criança” (Informação Verbal¹)

Neste processo de escolha, algumas características pessoais são imprescindíveis, como, por exemplo, a facilidade de se comunicar, conhecimento da língua portuguesa, respeito perante a comunidade e que tenha capacidade de representar e governar a aldeia. Portanto, é evidente que o processo de decisão das lideranças ocorre por indicação, por não haver concorrência e os indicados terem a liberdade de aceitar o convite ou rejeitá-lo. Segundo Mellati (1972, p. 9), o cargo de cacique “não é vitalício e nem hereditário [...] e o indivíduo nele investido só o mantém enquanto tiver o consentimento de uma grande parte dos habitantes da aldeia”.

A organização da aldeia conta com a formação de dois partidos: um representante da estação verão (wakàmjê) e o outro do inverno (Katàmjê). Os integrantes desses partidos são escolhidos de acordo com os nomes e as pinturas corporais (verticais e horizontais); cada uma dessas lideranças gerencia a aldeia na sua época, no entanto, o cacique permanece sendo a liderança superior dentro da aldeia, independentemente de qual partido esteja responsável pela sua administração.

Os partidos durante seu mandato procuram dar prioridade às atividades diárias da aldeia e às atividades rituais. Todos os assuntos de interesse da aldeia são debatidos e resolvidos no pátio central, com a participação de toda a comunidade, desde uma simples reunião até as diversificadas festividades. Porém, nas reuniões diárias, que costumam acontecer no período matutino e noturno, a participação das mulheres é quase inexistente. Estas são representadas por seus esposos, respeitando uma prática cultural que vem desde seus ancestrais, sem questionarem os motivos da exclusão feminina nesses encontros diários.

Já a organização social refere-se às diferentes maneiras de como as pessoas se relacionam entre si e suas expectativas referentes ao comportamento dos outros, isto é, a relação entre os indivíduos e o meio no qual estão inseridos, e as divisões de trabalho (BARTLER, 2008).

A principal estrutura da organização social dentro da aldeia é a família, em razão de a sua organização política ser baseada no parentesco, e apresenta três composições familiares: a família elementar, grupo doméstico e o segmento residencial. Esses grupos têm suas peculiaridades, embora estejam ligados por laços de parentesco, como, por exemplo, no grupo doméstico, o líder responsável por coordenar e organizar as atividades dos genros é o sogro. Segundo Mellati (1972, p.8): “como cada família elementar pode realizar exatamente as mesmas tarefas, uma certa coordenação dentro do grupo doméstico se faz necessária para diversificar as atividades a serem realizadas num determinado dia”.

Isso mostra que, devido à existência de várias famílias elementares dentro de uma mesma moradia, existe a necessidade de delegar e dividir as tarefas diárias para se evitar o desperdício de tempo com tarefas repetitivas. Por questões culturais, em que o respeito e obediência à sabedoria dos mais velhos são valorizados, o sogro é considerado a principal liderança dentro desse lar.

A comunidade Krahô sente-se representada de forma democrática pelos seus líderes, as mulheres, pelos seus maridos. Entretanto, segundo alguns relatos, nas casas onde o homem trabalha fora da aldeia e vive mais tempo na cidade, quem o representa nessas reuniões é a mulher ou os filhos, mas sem poder de decisão, somente como ouvinte para, posteriormente, repassar as informações ao seu esposo. Essa conclusão foi baseada na seguinte fala, após perguntarmos se as mulheres na ausência dos homens poderiam participar dessas reuniões específicas do pátio: “Pode ir porque daí ela tá no lugar meu, ela não tá como ela mesmo, ela vai pra ouvir nas reuniões. Eu não tou, aí ela vai pra poder passar pra mim ou então o filho pode ir também” (Informação verbal²).

Dentro do espaço privado de cada família, o chefe da mesma continua sendo o homem, situação em que ele é responsável por solucionar

os conflitos familiares. Mas, quando este não consegue, o conflito é levado para o cacique e conselheiros resolverem, com a participação de toda a comunidade no espaço público da aldeia.

No que se refere ao trabalho e agricultura, cada família possui uma roça particular e trabalham individualmente, mas quando a aldeia está em período de atividades rituais, como a corrida de tora, costumam fazer mutirões para ajudar uns aos outros e, desta forma, todos participarem do rito ou festividade. Na colheita, quando é uma plantação grande que necessita de ajuda, todos contribuem sem receber nada em troca, nem mesmo uma parte da colheita, já que a divisão desses alimentos só ocorre entre familiares. As atividades, geralmente, costumam ser divididas por sexo, sendo a responsabilidade das mulheres os afazeres domésticos e a dos homens, os serviços da roça.

Percebemos que existe apreço à cultura deixada pelos seus ancestrais, principalmente, no que se refere ao respeito à individualidade de cada família quanto a sua forma de trabalhar. Notamos que as descrições feitas por Mellati (1972), referentes aos Krahô, ainda se aplicam.

4. A gestão social e a gestão entre os Krahô

Podemos dizer que a Gestão Social é um campo de conhecimento recente tanto na comunidade científica internacional quanto no Brasil. No entanto, é possível afirmar que a mesma conta com importantes espaços de debate e exposição de trabalhos daqueles pesquisadores que se propõem a desenvolvê-la. Como exemplo, podemos citar o Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS), cuja primeira versão ocorreu no ano de 2007 na cidade de Juazeiro – CE. Outro espaço que, também, abriga o campo da Gestão Social é o Colóquio Internacional Sobre Poder Local, evento que já está em sua 12ª versão e que é promovido pelo Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS), ligado à Escola de

Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

De acordo com Cançado *et al.* (2012), esse campo tem sido intensamente debatido em diversos espaços, mas, em contrapartida, à medida que as concepções sobre o assunto se propagam, aumenta a sua banalização, comprometendo a construção de um campo teórico. Desta forma, França Filho (2003, 2008 *apud* Cançado, 2011, p.18) enfatiza “a necessidade de referenciais teóricos e metodológicos mais consistentes para a Gestão Social”, a fim de se evitar a vulgarização do termo.

Desde o início da década de 90, a expressão Gestão Social passa a integrar os cenários acadêmicos da América Latina. Tenório (2008) define gestão social como sendo

um processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não governamentais). O adjetivo *social* qualificando o substantivo *gestão* será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais no qual todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação (TENÓRIO, 2008, p. 158).

Ainda de acordo com Tenório (2008), existem muitas divergências em torno do termo. Muitos costumam associar o termo, apenas, à gestão de políticas sociais, ou seja, políticas públicas direcionadas à redução da pobreza e ao terceiro setor, do que a uma gestão democrática voltada à formulação de políticas públicas, cujo elemento fundamental é a participação. A Gestão Social efetua-se por meio da “tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último” (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011, p. 697).

Cançado (2012) apresenta categorias teóricas essenciais para a construção do termo

gestão social. Essas categorias trazem elementos isolados que, juntos, se complementam e caracterizam a existência de uma gestão social em uma determinada organização ou grupo social, ou seja, um único elemento isolado poderia representá-la. Abaixo, trataremos dessas categorias.

O Interesse Bem Compreendido (IBC), um dos elementos da Gestão Social, defende que o bem-estar coletivo se reflete no bem-estar individual. Em outras palavras, o bem-estar individual só será possível com o alcance do bem-estar coletivo. De acordo com Cançado (2011), o interesse bem compreendido refere-se à internalização por parte dos cidadãos da participação política, por meio da administração pública, fortalecendo os laços entre as pessoas e estimulando a prática coletiva.

A solidariedade, outro elemento, diz respeito ao compromisso com o outro, a relação mútua entre interesses e deveres. Desta forma, nota-se que o IBC encontra-se vinculado à solidariedade, pois ambos percorrem no sentido da responsabilidade associada ao coletivo. Já a sustentabilidade, outra categoria, refere-se à conservação do ambiente interno e externo da organização, visualizando não apenas o presente, mas o futuro também.

Com relação à esfera pública, podemos defini-la como o espaço onde os indivíduos, de forma associada, têm a oportunidade e liberdade de lutar pelos seus direitos e de opinar nas tomadas de decisões que dizem respeito à sua vida, de maneira que os sujeitos se aproximem da política e tenham uma participação efetiva nas medidas concernentes ao seu presente e futuro. De acordo com Cançado (2010), a Gestão Social encontra-se diretamente associada ao desenvolvimento da esfera pública, em razão de possibilitar a emancipação dos sujeitos. A esfera pública abarca a democracia deliberativa, que pode ser considerada o processo decisório da Gestão Social, e diz respeito à participação de todos nas decisões relacionadas ao seu espaço de vida.

Baseada nas concepções de Cançado (2011), a emancipação, outro elemento da gestão social, está relacionada à liberdade e à coragem dos sujeitos de se tornarem donos de si, ou seja, retirar a autonomia que os outros têm sobre si, deixar de ser manipulado e tomar suas próprias decisões, ou seja, ser sujeito de suas ações.

Quanto às comunidades de práticas, estas são espaços onde as pessoas têm relacionamentos baseados no diálogo, agem em prol de objetivos e desafios comuns, compartilham ideias entre si e aprendem uns com os outros. Já as Interorganizações, podemos defini-las como organizações diferenciadas que agregam indivíduos diferentes com objetivos comuns, e que se unem e cooperam para atingir um resultado.

Para analisarmos a organização político-social da aldeia Krahô, realizamos uma pesquisa, com observações e entrevistas semiestruturadas com os diversos seguimentos da aldeia. No total, foram 10 entrevistas, incluindo o cacique, cacique mulher, pajé, professores, indígenas e professores não indígenas, com o objetivo de verificar como os indígenas tomam decisões e organizam sua vida social. Nesse processo, percebemos similaridades quanto às propostas da Gestão Social, porém, adequadas a um tipo específico de cultura e forma de ver o mundo. A análise das estruturas da aldeia nos fornece o funcionamento prático e histórico de formas políticas de se tomar decisões e resolver conflitos de maneira coletiva e participativa, com respeito àqueles que dispõem de mais experiência. O pátio central é o local de encontros e assembleias onde se deliberam questões relacionadas à vida de todos. Apresentamos, a seguir, um quadro com as categorias que construímos a partir da análise de conteúdo das falas dos entrevistados.

Quadro 1 – Estrutura sociopolítica dos Krahô

Categorias de análise	Descrição da categoria
Processos participativos de escolha	Líder – caciques e os mais velhos como referência. Alternância de poder – entre os dois grupos: inverno e verão. Assembleia – discussões coletivas e deliberativas. Com representatividade familiar realizada pelos homens.
Organização política	Família – núcleo das decisões e referência para o comportamento. Aldeia – núcleo das decisões coletivas e local de resolução de conflitos que a família não conseguiu resolver.
Princípios solidários e bem comum	Solidariedade e o bem comum são entendidos a partir da matriz cultural, com respeito aos direitos do núcleo familiar.
Resolução de conflitos	Ocorre em reuniões no pátio, em que todos opinam, porém, são os mais velhos e o cacique que decidem, a partir das discussões, a melhor saída para os conflitos.

Fonte: elaborado a partir de dados de pesquisa.

Na organização política dos Krahô, uma de suas tradições mantida desde seus antepassados é a divisão em dois grandes grupos (inverno e verão) que lideram e organizam a aldeia em períodos alternados, conforme as duas estações de ano. Quando um dos grupos está liderando, o outro não interfere. O período de liderança é curto e se alterna conforme a natureza, ou seja, no período de chuva e temperaturas amenas, o grupo do inverno lidera, no período de calor e seca, é a vez do grupo do verão. O cacique é o representante dos dois grupos e, por isso, é um grande catalisador, responsável pela manutenção da ordem, da busca de decisões e da solução de conflitos. Sua função é representar o grupo em todos os aspectos, buscando e lutando pelos interesses e o bem-estar coletivo da comunidade.

O pátio é um lugar sagrado para os indígenas, pois, nele, ocorrem as festividades, as

assembleias e as tomadas de decisões; é o espaço em que toda a comunidade participa de forma coletiva, sendo o local da esfera pública. Como diz Cançado (2011), a esfera pública é o local onde privado e público se encontram e tratam de questões sociais; é o espaço em que a política se vincula novamente ao homem e onde se deliberam questões referentes ao presente e futuro. Cabe ressaltar que as mulheres não participam das reuniões diárias, pois são representadas pelos seus maridos, no entanto, caso o homem não possa participar, as mulheres o representa. Percebemos que os processos participativos estão centrados nesses três pontos: cacique, assembleias e alternância de poder entre os dois grupos. A participação é representativa, uma vez que os caciques e os mais velhos têm a decisão final, contudo, a legitimidade das decisões se faz justamente pela capacidade de dialogicidade com os grupos e a participação nas reuniões no pátio.

Os processos de participação na aldeia respeitam as tradições e a organização social, não interferindo sem necessidade no grupo nuclear familiar. Assim, temos dois núcleos centrais, o familiar e a aldeia. A aldeia como um todo, que se faz aparecer nas reuniões, é o lugar da coletividade, de manutenção das tradições ancestrais, de busca pelo bem de todos, e de revitalização e manutenção da língua materna. É dentro dessa estrutura organizacional que se encontram o bem comum e a solidariedade, como é o caso dos mutirões para a colheita. Demonstramos no Quadro 2 a quantidade de famílias e o número de pessoas relacionadas a esse núcleo familiar, oferecendo-nos uma noção da dinâmica da aldeia e da organização do grupo, apesar de não conseguirmos informações referentes a todas elas:

Quadro 2 – Quantidade de núcleos familiares e membros

Família e casas	Total de membros
Família 1 – casas 1, 2 e 3	13 pessoas
Família 2 – casas 4, 5, 6 e 7	15 moradores
Família 3 – casas 8 e 9	13 moradores
Família 4 – casas 10 e 11	20 moradores
Família 5 – casas 12 e 13	9 moradores
Família 6 – casas 14 e 15	14 moradores
Família 7 – casas 16 e 17	10 moradores
Família 8 – casa 18	12 moradores
Família 9 – casa 19	8 moradores
Família 10 – casas 20, 21, 22, 23 e 24	Sem informação
Família 11- casas 25 e 26	15 moradores
Família 12 – casas 27 e 28	19 moradores
Família 13 – casa 29	11 moradores
Família 14 – casa 30	10 moradores
Família 15 – casa 31	Sem informação
Família 16 – casa 32	8 moradores
Família 17 – casa 33	5 moradores
Família 20 – casa 36	3 moradores
Família 21 – casa 37, 38, 39	Sem informação

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

Notamos que cada núcleo familiar é composto por um número elevado de pessoas. Existem na aldeia 21 núcleos familiares que se formam por parentesco. A disposição das casas na aldeia é em via circular ao redor de um imenso pátio; cada casa é ligada ao pátio central por um caminho que muitos chamam de estrada. Nas casas, são abrigadas as mulheres que lá nasceram e os seus respectivos maridos que saem das casas das mães e vão morar na casa do sogro.

Como mencionado, o cacique é a liderança mais importante, porém, há outras figuras dentro da aldeia que têm elevada importância e são bastante respeitadas, como os idosos, considerados uma espécie de conselheiros da comunidade, que se sente representada de forma democrática por essas lideranças. Dentro do ambiente privado de cada família, como já dito, o chefe continua sendo o homem. Na maioria

das vezes, quando o sogro morre, um dos genros fica com a casa, e os demais, acompanhados de suas esposas e filhos, constroem outras casas ao lado da mais antiga. A organização das casas e das famílias não tem um líder bem definido, mas, quando há um homem mais velho na família, suas decisões costumam ser respeitadas.

Segundo alguns relatos, nas casas onde o homem trabalha fora da aldeia e vive mais tempo na cidade, quem comanda a casa é a esposa, porém, quando o esposo retorna, as decisões voltam às suas mãos. Há casos em que, mesmo com um filho em casa, é a matriarca que toma as decisões.

Mesmo com as peculiaridades de uma cultura distinta, foi possível perceber que, no modo de gerir a aldeia, o grupo se utiliza de elementos que são essenciais ao conceito da Gestão Social. Para ilustrar as análises, apresentamos alguns fragmentos das falas dos entrevistados, demonstrando que a organização político-social da aldeia tem similaridades com os conceitos que compõem a Gestão Social, conforme Quadro 3 (pág. 58).

Percebemos que estão presentes na organização da aldeia algumas categorias que definem a Gestão Social, como a democracia deliberativa, devido à participação de toda a comunidade no processo de escolha das lideranças que as representam e nas tomadas de decisões. Em outras palavras, a maioria da população indígena decide quem dentro da aldeia seria um bom representante, dando a liberdade de aceitar ou recusar o convite. Deste modo, subentendemos que, quando há oportunidade para que todos participem de alguma forma no que diz respeito à gestão e organização de um determinado ambiente, essas pessoas adquirem e utilizam seu senso político e crítico, contribuindo para sua possível emancipação. Sabemos que a democracia tem significados diferentes para povos diferentes, em diferentes tempos e diferentes lugares. Baseados nos relatos dos entrevistados, podemos afirmar que essa forma de gestão tem dado certo para os

indígenas, em virtude de ser um grupo pequeno, cuja representação ainda consegue abranger todos os anseios e necessidades do coletivo.

No espaço público e privado da aldeia, o diálogo prevalece entre as lideranças e a comunidade. Todos têm a liberdade de falar e, também, de ouvir, acatando o que foi decidido pela maioria, muitas vezes, mesmo sem concordar, devido ao respeito ao cacique e às outras lideranças. Talvez, tenhamos que conhecer melhor essas formas históricas e diferentes de se organizar socialmente, para pensarmos em como construir uma gestão social que permita a participação plena, sem manipulação de informação e/ou de poderes de grupos específicos. Devemos notar, também, que o interesse bem compreendido aparece vinculado, principalmente, à noção do bem do núcleo familiar, demonstrando elementos da Gestão Social encontrados num modo particular de organização social. É necessário se discutir na Gestão Social o papel da heteronomia e da autonomia enquanto conviventes de um mesmo processo, uma vez que a autonomia participativa passa, em diversos momentos, no que se refere à aldeia estudada, pela heteronomia e o respeito ao líder sábio e mais velho.

Quadro 03 – Categorias da gestão social na Aldeia Manoel Alves Pequeno

Categorias	Principais Trechos das Falas dos Entrevistados
Interesse Bem Compreendido	<p>Sra. T. Assim, hoje, não está acontecendo tantos problemas, mas antes das pessoas que já morreram, eles falam, que alguém fazer uma coisa errada, bater na esposa ou então brigar com uma pessoa, aí eles levam pro pátio, aí as lideranças e o cacique dá um conselho no meio do pátio.</p> <p>Sr. R. O pátio é lugar onde as pessoas se reúnem para tomar decisões.</p> <p>Sr. L. São chamados pra saber porque fizeram isso. A comunidade todinha vai participar e dá o conselho pra evitar.</p>
Solidariedade	<p>Sr D. Aí cada um ajuda outro, eles fazem o mutirão, de vez em quando. Quando é pra fazer corrida, aí eles não... Vamos fazer mutirão um mutirão na roça tal, pra nós correr, se não tiver corrida então cada um é cada um [...] A colheita é a mesma coisa, quem tem mais outros ajuda a colher, agora pra comer não, só dividem entre família mesmo assim, filhos, genros.</p>
Sustentabilidade	
Esfera Pública	<p>Sr. R. O pátio é lugar onde as pessoas se reúnem para tomar decisões.</p> <p>Sr. D. [...] pátio é o centro, onde acontece todos os acontecimentos, reuniões, festividades enfim...</p> <p>Sr. J. [...] Se reúnem no pátio [...] lá no pátio eles tomam decisões.</p>
Democracia Deliberativa	<p>Eleição das lideranças</p> <p>Sr. S. É a comunidade que escolhe [...] Toda a comunidade, eles sabem o jeito que querem. Todos juntos a partir, parece que dos 10 anos já pode votar. [...] Todo mundo vai achar bom, aí todo mundo vai votar pra aquela pessoa né, eles sabem, escolhe, a comunidade escolhe a pessoa.</p> <p>Sr. R. O cacique, na verdade, é pelo tipo, pelo tipo da pessoa, se tiver liderança, tiver voz na comunidade, tiver representativo na comunidade, a pessoa é escolhida [...] A comunidade que escolhe, é uma coisa democrática, as comunidades reúnem e ‘oh, vamos escolher aquela pessoa por que.’ [...] Não existe uma eleição, é uma coisa democrática, gostaram da pessoa. E também chama a pessoa e pergunta, olha nós queremos que você seja nosso cacique, aí se a pessoa quiser assume, se a pessoa não quiser, também normal.</p> <p>Organização</p> <p>Sr. R. Nós temos dois partidos, que são principais, digamos que são chamadas as principais organizações que nós temos, partido inverno manda na época de inverno, o partido de verão, por exemplo, nós estamos no verão, nosso partido que anos mandando, nós que governa a comunidade.</p> <p>Sr. D. Lá tem dois partidos, Katàmjê e wakàmjê, quer dizer tempo chuvoso e o tempo seco [...] Um grupo governa durante o tempo seco e outro grupo governa durante o tempo chuvoso.</p> <p>Conflitos</p> <p>Sr. S. Quando é uma coisa que dar pra resolver dentro de casa, lá com família, com tudo, é o dono da casa [...] quando o problema é na aldeia toda, tem que o cacique pedir o que sabe entender uma coisa, ajuntar, falar e acabar.</p> <p>Sr. D. Se a família tem conflito, tem vezes que eles mesmos resolvem, mas quando é uma coisa grave, feriu, aí vai ter que ter conhecimento para comunidade do que aconteceu.</p> <p>Sr. J. Eles já começam a convocar para uma reunião o pátio, vão discutir aquilo ali, ver o que tá acontecendo e naturalmente o que mais falam são os mais velhos, os conselheiros.</p>
Racionalidade	

Comunidade de Prática	<p>Sr. L. A comunidade que faz as coisas acontecer. Primeiramente, ele se organiza. Sempre que alguém traz uma coisa que é bom, a comunidade se reuni no pátio pra organizar as festas, mas as reuniões acontece mais é nas festas. Como vão receber as pessoas que vão chegar. Tem que ter organização, quem é que vai receber, onde vão ficar e que é que vão acompanhar eles pra pegar a comida. A comunidade junto com o cacique que faz acontecer.</p> <p>Sra. E. Quando vai ter festa, reuni no pátio, quando vai ter a limpeza da aldeia, tudo tem reunião no pátio e lá eles tomam as decisões. Não! Vamos pra aldeias que vai ter uma festa cultural. O que os homens vão fazer? O que as mulheres vão fazer? Aí faz uma divisão de trabalho tudo no pátio já e as maiorias das reuniões no pátio só participa os homens e as mulheres ficam em casa. O pessoal fala assim: que quando os homens vão pro pátio, as mulheres já deram a ordem do que eles vão fazer lá. Elas já sabem o que vai acontecer então cada um já vai mais ou menos sabendo o que vai falar. As mulheres não estão lá, mas já estão representadas.</p>
Dialogicidade	<p>Solução de Conflitos</p> <p>Sr. R. Conversa mesmo, a comunidade se reúnem e conversam [...] É chamada a atenção, olha isso não tá de acordo, mas sempre a pessoa é ouvida. Olha não tá aceitando mais...</p> <p>Sr. D. É muita conversa mesmo. Olha se a família tem conflito, tem vezes que eles mesmo resolve, mas quando é uma coisa grave, feriu, ai vai ter que ter conhecimento para comunidade do que aconteceu, se for uma coisa mais... Um tapinha, a família decide, agora se for uma coisa grave, é levado para a comunidade. Ai é levado ao pátio, no centro e toma caso.</p>
Intersubjetividade	<p>Transmissão das informações</p> <p>Sr. R. Não, quando fala na língua, é mais fácil, mas quando o kupen vem, precisa de intérprete.</p> <p>Sr. D. É igual vocês, quando você não entende, você procura se informar com alguém, isso aqui é por conta dele, quando eles não entendem, eles procuram outra pessoa que participou, como que é a organização e é assim.</p> <p>Sr. J. Não, geralmente eles entendem, até porque, quando eles tomam essas decisões ai, são os mais velhos que tomam essas decisões junto com o cacique, eles entendem, até porque não tem nada assim de...</p>
Interorganizações	
Emancipação	

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

5. Considerações finais

Os estudos sobre os Krahô nos permitem visualizar práticas sociais vigentes e que se perpetuam pela tradição de um povo há, pelo menos, dois séculos, período em que os brancos iniciaram os contatos e passaram a divulgar os modos de ser e de fazer desse grupo. Acreditamos que nossa sociedade tem muito a aprender com grupos diferenciados e experientes em gestão de pessoas e de conflitos, tanto internos, inerentes ao grupo, como conflitos externos, típicos das relações de poder que se fizeram ao longo da história de nosso país com essa população. Longe

de quisermos aplicar um conceito a um grupo específico ou de transpormos seus conhecimentos à nossa sociedade, a percepção de gerenciamento como este aqui estudado enriquece o debate e possibilita novos olhares sobre a gestão social.

Inspirados em Maia (2005), verificamos que a Gestão Social é uma alternativa às relações contraditórias entre gestão e sociedade, e desenvolvimento do capital e desenvolvimento da cidadania. A Gestão Social, talvez, seja justamente uma resposta a essa contradição, pois permite a dignidade da vida a partir da convivência social e política emancipadora. Acreditamos que, nesse aspecto, os Krahô têm muito a contribuir. Vejamos

então: tratamos de um povo que não acumula, sua produção é para subsistência; as relações se formam a partir da parentalidade da mulher, agregando elementos novos à família conforme os casamentos se consolidam; a organização espacial de sua aldeia é simbólica, pois todas as casas e estradas conduzem ao centro, ao pátio, localidade em que o privado e o público se fundem em prol da coletividade; respeitam os mais velhos, devido ao acúmulo de conhecimento adquirido ao longo dos anos, assim como os caciques, eleitos para liderarem; possuem alternância de poder entre dois grupos tradicionalmente constituídos; e, por fim, organizam sua vida pública em reuniões e festividades que, além de terem por objetivo a deliberação dos conflitos cotidianos, funcionam como espaço de participação, manutenção e perpetuação de tradições de um povo quase dizimado.

Os elementos percebidos na organização social dos Krahô permitem vislumbrarmos diversas das características apontadas por Cançado (2011) e Cançado *et al.* (2012) como definidoras da Gestão Social, só que adequadas às características culturais desse povo. Mas, podemos, com tranquilidade, apontar que a organização social dos Krahô garante aquilo que é essencial, ou seja, há dialogicidade, transparência de informação, participação e, apesar da decisão final caber aos líderes, esta baseia-se em debate aberto realizado no pátio, com os indicativos claros das soluções e decisões a serem tomadas. O interesse bem compreendido é perceptível quando da compreensão de sua forma cultural de tradição, que valoriza os núcleos familiares como importantes, e aparece, também, nos discursos e preocupações em perpetuar a língua e os costumes para que o povo Krahô não desapareça.

Temos poucas experiências de gestão social pelo Brasil, e as existentes ainda são jovens para nos fornecer elementos claros de ajustes de seu processo e de seu conceito. As experiências dos Krahô vêm de séculos e devemos estar sensíveis a elas, com o intuito de verificar como em nossa sociedade esses aspectos irão se

desenvolver, caso queiramos uma transformação na maneira de se prover gestão pública. Tanto as práticas sociopolíticas dos Krahô podem contribuir para nossa formação em Gestão Social, quanto os elementos apontados de formação dessa população podem ajudar os gestores públicos e a própria comunidade a pensar intervenções na aldeia, que se firmem a partir da dialogicidade do “pátio”.

Referências

BATALHA, L. **Antropologia**: uma perspectiva holística. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004. Disponível em: < <http://www.iscsp.utl.pt/~lbatalha/downloads/antropologia2asprovas.pdf> > Acesso em: 17 dez. 2013.

CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. 2011. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

_____; TENORIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE.BR [online]**, v. 9, n. 3, 2011.

_____; SILVA JR., J. T.; TENÓRIO, F. G. **Gestão social**: aspectos teóricos e aplicações. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

FUNASA. Fundação Nacional de Saúde. **Relatório de Gestão do Exercício de 2010**. Palmas, 2011. Disponível em: < <http://www.funasa.gov.br/site/wp-content/uploads/2011/10/to.pdf> > Acesso em: 18 dez. 2013.

HOEBEL, E. A.; FROST, E. L. **Antropologia cultural e social**. Tradução Euclides Carneiro da Silva. São Paulo: Cultrix, 2009.

MAIA, M. Gestão social: reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos & Contextos**, Porto Alegre, n. 4, dez. 2005.

MELLATI, J. C. **O messianismo krahô**. São Paulo: Herder, 1972.

_____. **Ritos de uma tribo timbira**. São Paulo: Ática, 1978.

_____. **Índios e criadores**: a situação dos Krahô na área pastoril do Tocantins. Brasília, 2009 (1ª impressão 1967). Disponível em: <<http://www.juliomelatti.pro.br/livros/livro67.pdf>> Acesso em: 15 dez. 2013.

_____. Por que a aldeia Krahô é redonda? **Informativo Funai**, Brasília, n. 11/12, p. 36, 1974.

TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o conceito de gestão social. In: SILVA, J. et al. (Org.). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

Notas

1 Entrevista concedida pelo indígena R.K. em maio de 2013.

2 Entrevista concedida pelo indígena D. em agosto de 2013.