

## GESTÃO INTEGRADA DE POLÍTICAS PÚBLICAS: PROPOSTA DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA SISTÊMICA

**Beatriz Soares Nogueira (beatrizsoaresnogueira@hotmail.com)** - Mestre em Educação pela Universidade Estadual Paulista, Campus de Presidente Prudente - BR. Doutoranda em Administração pela Universidad Columbia – PY. Supervisora de Ensino na Prefeitura de Araçatuba/SP.

**Hercules Farnesi Cunha (herculesfc@gmail.com)** - Doutor em Ciências da Educação pela Universidad San Carlos – PY. Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Especialista em Gestão Governamental e em Teorias da Comunicação, Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba, Administrador, Jornalista.

**RESUMO:** Os serviços públicos prestados à população podem ser mais eficazes e eficientes se a gestão municipal integrar projetos e programas com mesmos fins e públicos-alvo, compartilhando espaços, profissionais, recursos materiais e orçamentários das diversas secretarias municipais. Deste princípio, esta pesquisa científica parte da tese de que a integração de projetos e programas destinados à população pela Prefeitura Municipal de Araçatuba, estado de São Paulo (PMA/SP), com mesmos fins e públicos-alvo, compartilhando espaços, profissionais, recursos materiais e orçamentários das diversas secretarias municipais, atualmente implementados compartimentadamente, resultará em sua otimização, além de possibilitar mais economicidade e eficácia na gestão pública. A pesquisa é qualitativa, baseada em análise documental da atual disposição hierárquica da PMA/SP, mediante análise da lei que instituiu a reforma administrativa, a fim de propor um novo modelo de gestão integrada. Como marco teórico, foi utilizado o pensamento sistêmico, um novo paradigma da ciência contemporânea.

**PALAVRAS-CHAVE:** Serviços Públicos; Eficácia e Eficiência; Gestão Pública.

**RESUMEN:** Los servicios públicos prestados a la población pueden ser más eficaces y eficientes si la gestión municipal integra proyectos y programas con los mismos fines y públicos objetivo, compartiendo espacios, profesionales, recursos materiales y presupuestarios de las diversas secretarías municipales. De este principio, esta investigación científica parte de la tesis de que la integración de proyectos y programas destinados a la población por el Ayuntamiento Municipal de Araçatuba, estado de São Paulo (PMA / SP), con los mismos fines y públicos destinatarios, compartiendo espacios, profesionales, recursos materiales y presupuestos de las diversas secretarías municipales, actualmente implementados compartimentadamente, resultará en su optimización, además de possibilitar más economía y eficacia en la gestión pública. La investigación es cualitativa, basada en análisis documental de la actual disposición jerárquica de la PMA / SP, mediante análisis de la ley que instituyó la reforma administrativa, a fin de proponer un nuevo modelo de gestión integrada. Como marco teórico, se utilizó el pensamiento sistémico, un nuevo paradigma de la ciencia contemporánea.

**PALABRAS CLAVES:** Servicios públicos; Eficacia y Eficiencia; Gestión pública.

## 1. INTRODUÇÃO

Pesquisas em Políticas Públicas de Educação, onde foram oferecidos espaços para que o professor dissesse como enxerga as necessárias mudanças da Educação para a efetiva melhoria da qualidade do ensino público, mostraram como resultado uma série de apontamentos aos diversos sujeitos (pessoas e instituições) atuantes nesta área em relação às possibilidades de mudanças concretas para a melhoria da sua qualidade, principalmente no que diz respeito à formação dos professores.

Apontamentos de tal pesquisa chegaram a se transformar em políticas públicas na Secretaria Municipal de Educação de Araçatuba / SP, nos anos de 2009 a 2012, quando foi implementada a integração de serviços públicos destinados a crianças e adolescentes, levando atividades de esportes e cultura para dentro das escolas municipais, atendendo o Ensino Fundamental nível I, conforme a necessidade da população e a disponibilidade dos prédios públicos.

Observou-se que a estrutura administrativa de uma prefeitura (o que também pode ser ampliado para os níveis estadual e federal) é dividida em secretarias municipais que, apesar de terem projetos e programas voltados para um mesmo público, nos quais desenvolvem trabalhos semelhantes (sejam eles formativos, esportivos ou sociais), trabalham em departamentos individualizados e desconexos das outras secretarias, com cargos (efetivos ou comissionados)

privativos, comprando materiais exclusivos para seus projetos, em espaços específicos daquela secretaria e com orçamento individualizado.

Entende-se, a partir daí, que ações públicas compartimentadas e desarticuladas produzem prejuízos, tanto econômico quanto de serviços, uma vez que o investimento se dá em duplicidade de espaços, de materiais e de pessoas para atenderem o mesmo público, além de limitarem o acesso da população a informações sobre estes serviços à sua disposição nas diversas secretarias e fazer com que os cidadãos interessados nos serviços, quando cientes de tais políticas, tenham que se deslocar aos diferentes pontos de atendimento.

Com esta inquietação, uma pesquisa exploratória inicial permitiu um olhar sobre as famílias, cujos filhos participam destas atividades articuladas e resultantes da aplicação da citada pesquisa, em relação à articulação entre as secretarias municipais.

Um total de 1.200 questionários estruturados e semiestruturados foram aplicados junto aos participantes, no ano de 2017, dos programas que envolviam os estudantes do Ensino Fundamental nível I, da rede municipal de ensino, com o objetivo de conhecer e compreender a satisfação das famílias em relação ao oferecimento das atividades de esporte e cultura, no mesmo local em que a criança estuda, além de questionar a possibilidade de serem vinculadas a uma mesma Secretaria Municipal.

Dos 447 questionários devolvidos, 408 apontaram que as crianças participam das atividades propostas em suas próprias escolas: 109 fazem balé, 09 catira e 307 esportes diversos. Das crianças participantes das atividades, 402 gostam de desenvolvê-las e 06 não responderam a esta questão. Dos responsáveis, 399 gostam, 03 não gostam e 06 não opinaram.

Questionados sobre a possibilidade das atividades serem desenvolvidas por uma mesma Secretaria e se isso poderia melhorar os atendimentos, 325 responderam “sim” e “com certeza, sim”; 38 responderam “não”; e 28 afirmaram que “não faria diferença”. Um total de 17 não respondeu.

Dos que entenderam ser melhor ter os atendimentos centralizados em uma mesma Secretaria, a argumentação foi de que isso facilitaria o acesso da população às informações, unificando cadastros e auxiliando a Secretaria a se especializar no trabalho com as crianças, o que possibilitaria a ampliação de oportunidades de vagas, maior concentração de verbas e menos gastos para a Prefeitura.

Dos que entenderam não ser melhor, a maioria afirmou que seria muito serviço para uma só Secretaria, o que poderia prejudicar a qualidade do atendimento. Para alguns, esta melhoria dependeria da organização e do desempenho e não de estar concentrado em um mesmo lugar ou órgão. Um número pouco representativo argumentou não fazer diferença, afirmando que “tudo depende da organização e da capacitação do pessoal envolvido.”

E foi a partir destes dados que alguns questionamentos se intensificaram e deram origem a este trabalho com as perguntas: é possível integrar projetos e programas com mesmos fins e públicos-alvo, compartilhando espaços, profissionais, recursos materiais e orçamentários das diversas Secretarias Municipais? De que forma estes serviços públicos prestados à população, atualmente implementados compartimentadamente nas diversas secretarias municipais, mesmo que atendam os mesmos públicos e possuam objetivos semelhantes, podem ser articulados em suas relações, tornando-se mais eficazes e eficientes? Como efetivar esta articulação? Como relacionar os elementos dos sistemas municipais? Qual seria um modelo possível desta gestão integrada?

## 2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Bresser Pereira (1995), a necessidade, cada vez maior, por resultados concretos da aplicação dos escassos recursos públicos, tem impulsionado uma reforma do Estado na sua parte administrativa, mas ligada à promoção da qualidade do serviço público e à modernização da sua gestão. Esta necessidade de mudança vem exigindo um novo modelo de gestão para as organizações públicas e de interesse público, sempre com foco na produção de benefícios efetivos à sociedade.

A evolução das sociedades, ao longo dos anos, tem imposto necessidades de criação de novos modelos de organização, capazes de manter os indivíduos em ordem,

impedindo que seus interesses individuais se sobressaíam ao interesse do que é público. Assim, de acordo com Bresser Pereira (1996), aflora a figura do Estado e, conseqüentemente, os modelos de uma Administração Pública evoluída e que busca a adequação do Governo à nova realidade social e econômica.

Bresser (2001) aponta que, em resposta às demandas da sociedade e aos fatores críticos da conjuntura econômica e social, a Administração Pública oferece os modelos de Gestão Patrimonialista, Burocrática e Gerencial.

O Patrimonialista é o modelo que antecede a Administração Pública das sociedades democráticas e capitalistas, dominantes entre os séculos XV e XIX. Determinava um modelo de gestão de forma que os interesses comuns do Estado pudessem ser defendidos ordeiramente (BRESSER PEREIRA, 1996).

De acordo com Schwartzman (1988), nas monarquias absolutistas da Europa, todo o patrimônio do Estado pertencia ao soberano e à sua dinastia. A população era composta por súditos, sem distinção entre a *res publica* e a *res principis*, ou seja, o que pertencia ao Estado e o que pertencia ao soberano.

No regime autoritário, o poder era concentrado nas mãos de poucos. Cargos e dinheiro público eram utilizados como patrimônio dos governantes e o aparelho estatal era uma extensão do poder soberano, no qual o governante era o principal

beneficiário da riqueza do governo do qual era gestor.

O Estado Patrimonialista tinha como funções específicas a defesa nacional, a arrecadação de tributos e as diplomacias. O Governo não tinha obrigação em devolver, em serviços, o pagamento de impostos da sociedade.

Ao final do século XIX, o fortalecimento das sociedades democráticas e do capitalismo determinou que os bens e receitas do Estado não seriam mais posses do soberano, mas como pertencente a toda a sociedade e para o atendimento das suas necessidades. Tornou-se, então, importante determinar o que eram os bens públicos e bens privados, já que o sistema capitalista obriga que esta diferenciação seja feita.

De acordo com Faoro (1996), tornava-se cada vez mais necessário que se estabelecessem normas e procedimentos para o funcionamento do Estado, uma alternativa ao modelo de Gestão Patrimonialista. Os princípios da Administração Burocrática passavam, então, a ser incorporados pela Administração Pública.

A Administração Pública Burocrática começou a difundir-se na Europa no final do século XIX, firmando o poder do Estado em oposição aos poderes feudais ou regionais, além de ser uma forma de combate aos vícios da Gestão Patrimonialista. As bases do serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional passaram a funcionar na gestão pública.

A Administração Pública Burocrática tem como base a racionalidade, criando-se e cumprindo-se as leis como forma de combater a corrupção e o nepotismo Patrimonialista. O modelo burocrático teve como princípios orientadores a profissionalização, a carreira e a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. Os controles administrativos têm como foco, sempre, a rigidez no controle dos processos da admissão de pessoal, compras e atendimento a demandas (BRESSER PEREIRA, 2005).

Os avanços do capitalismo colocaram o Estado no status de coordenador de políticas públicas, determinando às empresas a geração de riqueza e desenvolvimento social. Com a crise de 1929, o Estado se transforma e é fortalecido como um formulador de políticas, promotor do desenvolvimento e regulador do mercado.

O final da II Guerra Mundial impõe um aumento dos processos de globalização, importante para o crescimento das economias, ampliando as competições pelos mercados externos. As demandas e necessidades da população se diversificam, havendo uma grande e rápida evolução dos acessos à informação além da sociedade passar a exigir maior eficiência e eficácia no trato dos recursos públicos (PAES DE PAULA, 2005).

O surgimento de uma Administração Pública Burocrática, se comparado à forma Patrimonialista de se administrar o Estado, foi um grande progresso, apesar de não mais atender às expectativas e necessidades da

sociedade. Paes de Paula (2005) aponta que o ambiente externo de formação do estado burocrático, com poucas mudanças ou mudanças previsíveis, passou a ter um ritmo acelerado de transformações, requerendo das organizações, tanto públicas quanto privadas, uma flexibilidade e agilidade em resposta às demandas externas e às novas condições econômicas e sociais.

Com essa conjuntura mais dinâmica e com mudanças mais frequentes, a Administração Burocrática apresentava limitações: **1.** As normas e regulamentos, absolutos e prioritários, impediam a flexibilidade da organização. O apego exagerado aos regulamentos fazia com que o burocrata trabalhasse em função deles e não em função dos objetivos organizacionais estabelecidos; **2.** Acostumado à repetição do que faz, o funcionário torna-se executor de rotinas e procedimentos e trata qualquer mudança como indesejável; **3.** A rígida hierarquização restringe a tomada de decisão àquele que estiver no posto mais alto, limitando a atuação empreendedora do funcionário; **4.** O funcionário está voltado para dentro da organização, fecha-se ao cidadão, que é seu próprio objetivo, e desestimula totalmente a inovação e a criatividade.

Quanto à Administração Pública Gerencial, seu início foi na segunda metade do século XX e surgiu como resposta à evolução econômica e social do Estado diante da globalização e do desenvolvimento tecnológico. Modelo constituído de uma evolução história da Administração Pública,

depois de enfocar aspectos de eficiência e eficácia operacional, necessidade de redução do custo da máquina pública e aumento da qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

A lógica do modelo gerencial sinaliza que o Estado deve fazer mais com menos, deve oferecer mais e melhores serviços públicos para a sociedade com menor custo operacional possível.

Em 1967, a Administração Pública Gerencial começava no Brasil, depois da expedição do Decreto-Lei nº. 200, que promovia uma descentralização da Administração Pública brasileira. O DL 200 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como a instituição de princípios de racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados.

A partir da década de 80, segundo Bresser Pereira e Spink (2005), o modelo de Administração Gerencial evoluiu para uma nova forma de o Estado planejar e executar as iniciativas públicas, denominada Nova Gestão Pública. Este modelo busca orientar a atuação do Estado para ampliar sua capacidade de produzir resultados que sejam relevantes e de interesse da sociedade. Já não basta fazer mais com menos, mas é preciso assegurar efetividade no cumprimento das responsabilidades do Estado. É uma abordagem inovadora que orienta o Estado para resultados com equilíbrio fiscal e assegurando a melhor relação custo/benefício para o cidadão.

No Brasil, a reforma administrativa começou a ser discutida e implementada a partir da transição para a democracia. O Estado brasileiro era marcado por uma base autoritária e um forte intervencionismo econômico e social. Com a abertura política, ficou clara a exigência, pela população, de um Estado mais eficiente. Este período caracterizou-se pelas críticas ao modelo de Estado intervencionista e empresarial e um apelo à modernização do Estado, de modo a orientá-lo para produzir resultados que refletissem as reais necessidades da sociedade.

O Movimento da Qualidade Total enfatizou a média e alta gerência no setor público, os princípios e conceitos de gestão utilizados com eficácia na iniciativa privada. O planejamento estratégico, a gestão por projetos, o gerenciamento de pessoas, a gestão da informação, entre outras ferramentas, começavam a ser apresentados aos gestores públicos (BRESSER PEREIRA, 2001).

A partir dessa reforma gerencial do Estado, um impulso de profissionalização da Gestão Pública começou a ser observado em algumas Unidades Federativas do país, com destaque para São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro que passaram a pautar a administração dos recursos públicos nas seguintes práticas: estabelecimento de agendas de prioridades com planejamento estratégico; adoção de instrumentos voltados para a qualidade do serviço como o estabelecimento de sistemas de avaliação de desempenho com metas e cobrança de resultados; racionalização da

atuação do estado com valorização de parcerias com a iniciativa privada para atrair investimentos; profissionalização de postos-chave da Administração Pública, como Fazenda, Saúde, Educação e Segurança; e perseguição do equilíbrio das contas, com utilização de ferramentas de redução de custos e aumento de receita.

Atualmente, as aceleradas e intensas mudanças provocadas pela globalização geradora de relações internas e externas abundantes e diversas (comunicação pessoal e digital do mundo atual), trouxeram à tona a impossibilidade de controle rigoroso de uma organização, tornando a ação gerencial clássica – seja na área pública quanto privada – cada dia mais limitada.

As organizações – públicas e privadas – consideradas sistemas complexos, contam com um padrão incontável de interações entre seus constituintes que, independente da rígida ordem imposta respondem e correspondem ativamente ao que ocorre ao seu redor.

Quando um conceito encontra-se incapaz de trazer as soluções que seu tempo lhe impõe, segundo Agostinho (2003), outro se apresenta. Assim, a Ciência da Complexidade apresenta a capacidade de auto-organização de sistemas complexos adaptativos (sistemas capazes de aprender), nos quais não adianta insistir em controlar um sistema complexo de cima, é necessário aprender formas de promover condições que propiciem a emergência de melhores soluções entre os pares orientando a tomada de decisão nas organizações.

Em consonância com Agostinho (2003, p.3), entende-se que a Teoria da Complexidade, discutida mais atentamente à frente, “é uma nova base científica para a atualização da prática administrativa” e que a “a Administração Complexa concentra-se nos eixos básicos da autonomia, da cooperação, da agregação e da auto-organização”.

Dessa forma, o problema que o trabalho se propõe a pesquisar é identificar proximidades ou repetições de projetos/programas com os mesmos objetivos e para o mesmo público-alvo disponibilizados pelas diversas Secretarias fins da Prefeitura Municipal de Araçatuba, Estado de São Paulo, de forma a integrar funcionários e serviços de funções semelhantes, mas estabelecidos em Secretarias municipais diferentes, a fim de que compartilhem espaços e equipamentos, conforme a área de abrangência, otimizando recursos materiais, humanos e orçamentários públicos no atendimento à população, de forma que os serviços públicos prestados se tornem mais eficazes e eficientes.

### 3. MARCO TEÓRICO

Como citado anteriormente, considerando que o objetivo da pesquisa apresentada neste artigo é integrar o que está compartimentado, neste caso, serviços públicos, conectar o que está disjunto e articular o que está separado, a metodologia do trabalho terá como marco teórico a abordagem sistêmica.

A expansão da globalização, ao criar um mundo cada vez mais integrado e interligado, expõe a complexidade das relações e impacta profundamente as organizações sociais, o que exige mudanças profundas, levando pessoas conscientes a se incomodarem com o papel secundário que o ser humano desempenha, do ponto de vista científico, e a questionarem o paradigma da Ciência atual, o qual, segundo elas, não dá conta de responder às novas necessidades, mas pretendendo reformular a Ciência à partir dela mesma, sem, entretanto, abrir mão do caráter científico da sua busca.

Segundo Maria José Esteves de Vasconcellos (2002), foi esta busca que levou a humanidade ao pensamento sistêmico de um novo paradigma da ciência contemporânea e que permitiu a transdisciplinaridade, oferecendo linguagem comum e com geração de implicações revolucionárias e profundas – numa mudança de crenças e valores – tanto à atitude científica quanto às atitudes pessoais, que tem a ver com a vida concreta cotidiana.

Segundo Rifkin (1980), nosso “paradigma de ciência” hoje faz parte de uma visão de mundo que tomou forma há uns 400 anos e que, apesar de ter passado por modificações durante esses anos, ainda retém muito do paradigma newtoniano do mundo como máquina, do século XVII. (VASCONCELLOS, 2002, p.46).

Para entender este novo paradigma da Ciência, é necessário ter clareza dos pressupostos que embasaram, atualmente e

através dos tempos, o trabalho dos cientistas. Primeiramente, de acordo com o filósofo francês Augusto Comte (1798-1857), numa etapa teológica (que explica os fenômenos através da ação de seres míticos), seguida por uma etapa metafísica, (que explica os fenômenos através da racionalidade) e, por fim, numa etapa positiva.

(...) em que se busca conhecer a explicação da natureza por meio da observação e da experiência, buscando as leis que regem os fenômenos. Mas essas leis gerais não podem ir além do que permitem a experimentação e a dedução matemática. Tudo que vai além disso é metafísica e não tem valor. O objetivo de conhecer as leis é poder fazer previsão: conhecemos para prever os acontecimentos. (VASCONCELLOS, 2002, p.63).

Segundo a história de nossas ideias sobre Ciência, a “descoberta da razão” se deu na Grécia Antiga, na cidade de Mileto, entre os séculos VIII a.C. e VI a.C., momento em que a humanidade – através dos pensadores Thales, Anaximandro e Anaxímenes – deixou de interpretar os fatos do mundo pelo mito e passou a buscar compreender o princípio explicativo do mundo através da razão.

Entretanto, segundo Vasconcellos (2002, p.54), esta emergência do pensamento racional só se consolidou “posteriormente, entre os séculos V a.C e IV a.C, em Atenas, com Sócrates, Platão e Aristóteles que trabalhou a necessidade de justificação das “proposições por meio da demonstração, cujo fio condutor é o argumento”), e combateram tanto o mito



quanto a opinião como forma legítima de conhecimento. Assim, são os gregos que iniciam a crença de que, para ser aceitável e reconhecido, tanto o conhecimento científico quanto o filosófico deve mediado pela razão.

Durante a Idade Média dissemina-se a ideia de que conhecimento é graça e iluminação concedida por Deus, portanto, “as verdades da fé” estão indiscutível e inquestionavelmente acima das “verdades da razão”.

Dessa forma, segundo Vasconcellos (2002), somente 20 séculos depois dos gregos, na Idade Moderna, a partir do século XVII, é que é possível distinguir fatos importantes com relação à concepção do desenvolvimento do pensamento científico ocidental, no qual vai tomando forma o paradigma da simplicidade, considerado aqui “paradigma tradicional” (não porque ultrapassado, mas porque muito antigo), momento em que a Ciência (empírico-positiva) aparece de forma forte, separando-se da Filosofia e matematizando a experiência, na experimentação, por meio das definições de Descartes.

Aplicado esse novo padrão de racionalidade centrado nas matemáticas, a natureza é atomizada, reduzida a seus elementos mensuráveis, e buscam-se as leis que a governam, segundo a linguagem do número e da medição. São afastadas as causas finais na explicação dos fenômenos, concentrando-se os esforços na identificação das causas eficientes. (VASCONCELLOS, 2002, p.59)

Ao mesmo tempo em que se atomiza a natureza, amplia-se a abrangência científica - do universo físico ao mundo social, político e moral. Segundo a autora, “esse projeto se dirigiu primeiro ao mundo das coisas: astronomia (física celeste) e física (física terrestre), nos séculos XVI e XVII; em seguida ao mundo dos homens: ciências humanas, nos séculos XVII e XVIII.” (VASCONCELLOS, 2002, p.60)

A fim de obter maior legitimidade, as ciências exigem que o conhecimento seja empírico e fundado na experimentação objetiva, na qual o cientista atua como uma câmara fotográfica, relatando simplesmente a cópia fiel do fato que observa, consolidando-se, assim, o paradigma da ciência tradicional, clássica ou moderna.

Esteves de Vasconcellos (2002) propõe uma forma de descrever e organizar as características do paradigma da ciência tradicional, fundamentando-o em três pressupostos epistemológicos fundamentais: a crença na simplicidade do microscópico (dividir o objeto complexo em partes até atingir a partícula mais simples, essencial), a crença na estabilidade do mundo (o mundo já está determinado e acabado, só resta “descobri-lo”) e a crença na possibilidade da objetividade (é indispensável ser objetivo na constituição do conhecimento verdadeiro do mundo).

Levando o fenômeno para o laboratório, excluía o contexto e a complexidade, e focalizando apenas o fenômeno que estava acontecendo naquele momento, excluía toda a sua história. Assim, o mundo

aristotélico, concebido como autônomo, complexo e qualitativamente diferenciado, foi tornado autômato (determinado), simples e quantitativo. (VASCONCELLOS, 2002, p.84)

Entretanto, a tentativa de recomposição desta relação, há muito desfeita, traz, na visão dos cientistas tradicionais, segundo Morin (1977, p.15), um problema enciclopédico - considerando a grande quantidade de conhecimento necessário para se compreender as diversas facetas de um mesmo fenômeno; um problema epistemológico - considerando que constituir novamente uma relação onde foi provocada a disjunção, “levanta um problema duplamente insondável: o da origem e da natureza do princípio que nos obriga a isolar e a separar para conhecer; o da possibilidade dum outro princípio capaz de ligar novamente o isolado e o separado” e um problema lógico, uma vez que a circularidade entre as áreas ocasionaria um fechamento do conhecimento em si.

Todas estas dificuldades levam o mundo da ciência a propagar que é impossível constituir uma visão integrada e complexa do homem e do mundo forçando os cientistas a especializarem-se, tomando posse apenas de um fragmento do grande quebra-cabeça, “cuja visão global deve escapar a todos e a cada um” (MORIN, 1977, p.16).

Na visão tradicional, um verdadeiro investigador científico produz saber para ser capitalizado e utilizado anonimamente e não

para ser pensado integradamente e articulado com a vida.

Não se discute os avanços que este método que isola, separa, dissocia, reduz à unidade e mede possibilitou à humanidade, entretanto, os diversos seres microscópicos e macroscópicos descobertos estão dissociados dos sistemas aos quais pertencem.

Hoje não podemos escapar à questão: a necessária decomposição analítica deve pagar-se com a decomposição dos seres e das coisas numa atomização generalizada? O necessário isolamento do objeto deve pagar-se com a disjunção e a incomunicabilidade entre o que está separado? A especialização funcional deve pagar-se com um parcelamento absurdo? É necessário que o conhecimento se divida em mil saberes ignaros? (MORIN, 1977, p.17).

Esta questão implica também, segundo o autor, o fato de que os cientistas não discutem cientificamente o fato de existirem investigações “desinteressadas” e investigações “de interesse” nem examinar, em termos científicos, a relação entre saber e poder. Neste sentido, o autor deixa claro que o que originou seu trabalho foi a crise do nosso século.

A radicalidade da crise da sociedade, a radicalidade da crise da humanidade levaram-me a investigar ao nível radical da teoria. Sei que a humanidade necessita duma política. Que esta política necessita duma antropossociologia. Que a antropossociologia precisa de articular-se na ciência da natureza, que esta

articulação requer uma reorganização em cadeia da estrutura do saber. Tive de mergulhar neste problema fundamental desviando-me das solicitações do presente. Mas o presente é precisamente esta crise que me atinge, me dispersa e me trespassa. (MORIN, 1977, p.26).

Considerando que foi o paradigma científico cartesiano que criou no cidadão comum uma forma retaliada de olhar-se, de olhar o outro humano, de olhar o mundo disjuntamente e, diante desta forma disjunta de olhar, criou-se a crise global que envolve essencialmente a política do viver, Edgar Morin (1977) sentiu-se na obrigação de rever o paradigma científico e buscar um novo olhar para tentar transformar a forma de ver que rege o mundo, o modo de ver científico sem desconsiderar as conquistas da Ciência tradicional, mas de, conservando a objetividade que tanto contribuiu para a evolução científica, “integrá-la num conhecimento mais vasto e refletido, dando-lhe um terceiro olho aberto para aquilo que ela não vê.” (MORIN, 1977, p.24)

Dessa forma, Morin (1977, p.18-19) propõe um antimétodo: nem o conhecimento geral (abstrato, pobre) nem a teoria unitária (que reduz “o universo inteiro a uma única fórmula lógica”), mas “um método capaz de articular aquilo que está separado e de unir aquilo que está dissociado”, de detectar as “ligações, as articulações, as solidariedades, as implicações, as imbricações, as interdependências e as complexidades”, que não tenha certezas, mas aceite a dúvida

numa dimensão nova, a dimensão da reflexividade – “a dúvida pela qual o sujeito se interroga sobre as condições de emergência e de existência do seu próprio pensamento constitui, desde então, um pensamento potencialmente relativista, relacionista e autocognoscente”.

A partir deste conceito, as dificuldades postas quando da recomposição da relação física-biologia-antropossociologia ganham outro olhar:

A questão da circularidade deixa de ser vista como um “ciclo infernal” onde nenhum campo toma corpo e passa a ser considerada como respeito às condições do conhecimento humano, que comporta sempre paradoxo lógico e incerteza recusando a redução de algo complexo a um princípio mutilador porque dominante e abrindo a possibilidade “de conceber estas duas verdades como as duas faces duma verdade complexa”; abrindo a porta à investigação desta relação. (MORIN, 1977, p.21)

Conservando a interação de termos que remetem uns aos outros circularmente, pode-se abrir a possibilidade de um método que provoque reflexão a partir destas trocas contínuas, levando o círculo vicioso a transformar-se em ciclos virtuosos, reflexivos e geradores de um pensamento complexo.

Quanto à questão da necessidade de acúmulo demasiado de conhecimento para se unir estas áreas disjuntas, quando passamos a enxergar a contribuição da

circularidade para uma estrada crescente em espiral, o enciclopedismo deixa de ser um problema e passa a ser a solução – en-ciclopediar: “aprender a articular os pontos de vista disjuntos do saber num ciclo ativo.” (MORIN, 1977, p.22)

Deixamos, então, a preocupação de englobar todo o saber e passamos a nos preocupar em articular o disjunto que deveria estar fundamentalmente junto através do acesso dos conhecimentos mais importantes de cada área, atendo-se nos problemas de comunicação que impedem esta ligação das esferas disjuntas – preocupando-se, a ciência, em criar um “princípio organizador dum conhecimento que articularia o disjunto e complexificaria o simplificado.” (MORIN, 1977, p.23)

Segundo o autor, isto não descartaria a necessidade de junção de uma grande quantidade de conhecimento, mas afasta-se da ideia de acumulação e passa a ser visto como a capacidade de organizar e articular os conhecimentos neste caminhar cíclico espiral.

Por fim, o problema epistemológico torna-se o vértice que une e justifica todas as mudanças propostas anteriormente, pois centra-se na construção de novas bases de pensamento, de olhar, de cientificar. Centra-se em construir um novo princípio organizador do conhecimento

(...) que associa, à descrição do objeto, a descrição da descrição (e a descrição do descritador), e que dá tanta força à articulação e à integração como à distinção e à oposição. (Pois o que importa procurar

não é suprimir as distinções e oposições, mas derrubar a ditadura da simplificação disjuntiva e redutora.). (MORIN 1977, p.23).

Na condução e conclusão de todas essas concepções transformadas, Morin (1977) baseia-se no fato de que a ideia de “ordem” sobre a qual toda a Ciência clássica foi utilizada como pilar tanto para a realidade macro – descrevendo o universo como o mais perfeito dos relógios, a realidade média da física em que todos os corpos e fenômenos (físicos, biológicos e humanos) seguem uma rígida ordem (leis da natureza, da espécie e da cidade) até a realidade microfísica, a qual imita a ordem cósmica.

Para a Ciência clássica, a ordem soberana das leis da natureza é absoluta e imutável e excluem (sempre excluíram) a desordem. Entretanto, aos poucos, nos últimos 100 anos, descobertas científicas vindas da própria física fizeram desmoronar os pilares da ordem através do surgimento da ideia de entropia, da noção descontínua de quantum de energia, da descoberta de outras galáxias, dos quasars, dos pulsars e do fato de que a extensão do Universo “corresponde a uma expansão, que esta expansão é uma dispersão, que esta dispersão é, talvez, de origem explosiva.” (MORIN, 1977, p.43)

Para Morin (1977, p.45) “é possível explorar a ideia dum universo que constitui a sua ordem e a sua organização na turbulência, na instabilidade, no desvio, na improbabilidade e na dissipação energética.”

Morin traz, ainda, os exemplos de Von Neumann, nos anos 50, que, estudando a organização viva sob o ponto de vista da sua maquinaria interna, descobre que a grande originalidade do ser vivo é que ele funciona com a desordem; de Von Foerster que, em 1959, sugere que a ordem própria à auto-organização constrói-se com a desordem e de Atlan, que elabora a ideia do acaso organizador.

Ao descrever a desordem organizadora, Morin (1977) remete-se à origem de nosso mundo e analisa o big bang, considerando-o uma catástrofe, não só no sentido geofísico e geoclimático tradicional, mas no sentido de mudança/ruptura de forma.

Assim, compreende que a gênese deste mundo se dá na “ruptura e desintegração duma forma antiga” constituindo, simultaneamente, no próprio processo constitutivo da nova forma vinda de “cascatas de acontecimentos”, originários da desordem, contribuindo “para fazer compreender que a organização e a ordem do mundo se edificam pelo desequilíbrio e a instabilidade.” (MORIN, 1977, p.47)

Acrescento finalmente que, de modo diferente do big bang, que é um momento pontual no tempo, e se torna uma causa separada dos processos que o desencadearam e que desencadeou, a ideia de catástrofe, acolhendo a ideia dum acontecimento explosivo, identifica-se com o conjunto do processo metamórfico de transformações desintegradoras e criadoras. Ora este processo prossegue

ainda hoje. Assim, não vamos circunscrever a catástrofe como um puro começo. É a origem, explosiva ou não, do nosso universo que faz parte duma catástrofe e esta prossegue ainda hoje. A ideia de catástrofe é inseparável do nosso universo inteiro. (MORIN, 1977, p.48).

Dessa forma, nas descobertas a partir de Hubble a ordem antiga foi destruída e instalou-se a necessidade de considerar a complexidade para a interpretação do cosmo.

A verdadeira mensagem trazida pela desordem, na sua viagem da termodinâmica à microfísica e da microfísica ao cosmo, consiste em aliciar-nos a partir à procura da complexidade. A evolução já não pode ser uma ideia simples: progresso ascensional. Tem de ser, ao mesmo tempo, degradação e construção, dispersão e concentração. Como iremos ver, ser-nos-á impossível isolar uma palavra-chave, hierarquizar uma noção primeira, uma verdade primeira. A explicação já não pode ser um esquema racionalizador. A ordem, a desordem, a potencialidade organizadora têm de ser pensadas em conjunto, simultaneamente nos seus caracteres antagônicos bem conhecidos e nos seus caracteres complementares desconhecidos. Estes termos remetem um para o outro como um anel em movimento. Para concebê-lo, é preciso muito mais do que uma revolução teórica. Trata-se duma revolução dos princípios e do método. A questão da cosmogênese é portanto, ao mesmo tempo, a questão-chave da gênese do método. (MORIN, 1977, p.48).

Quando se concebe o princípio que o cosmo se organiza a partir de sua própria desintegração, excluindo a perfeita ordem pregada pelo mundo antigo, novas escolhas conceituais, teóricas e até lógicas e paradigmáticas deverão ser construídas e, a partir delas, construir-se-á a concepção de um mundo novo.

Surge, assim, a partir da segunda metade do século XX, um novo paradigma científico, pós-moderno, considerado, ainda, “emergente”.

Apesar da amplitude dos desenvolvimentos contemporâneos da Ciência, Vasconcellos (2002) distingue três dimensões correspondentes a avanços nas três dimensões epistemológicas já citadas anteriormente do paradigma tradicional.

Em oposição ao pressuposto da simplicidade surge o pressuposto da complexidade que busca contextualizar os fenômenos pesquisados e reconhece a existência da causalidade recursiva.

Em oposição ao pressuposto da estabilidade surge o pressuposto da instabilidade do mundo, reconhecendo que o mundo está em processo de tornar-se, daí considerando a indeterminação, a imprevisibilidade de alguns fenômenos, de forma a aceitar sua consequente incontrolabilidade.

Por fim, em oposição ao pressuposto da objetividade desenvolve-se o pressuposto da intersubjetividade na constituição do conhecimento do mundo, reconhecendo que “o mundo é construção social, em espaços

consensuais, por diferentes sujeitos/observadores” sendo impossível desconectar objeto e observador que passa a trabalhar “admitindo autenticamente o multi-versa: múltiplas versões da realidade, em diferentes domínios linguísticos de explicações.” (VASCONCELLOS, 2002, p.101)

Considerando que “complexo” é o que está tecido em conjunto, como numa tapeçaria, “cujos constituintes heterogêneos estão inseparavelmente associados e integrados, sendo ao mesmo tempo uno e múltiplo (Morin 1990)” (VASCONCELOS, 2002, p.110), a grande questão da complexidade é a contextualização, é distinguir o objeto de seu contexto respeitando as relações existentes (inclusive com seu observador), integrando, constituindo-se, não numa solução para os problemas da disjunção, mas em “um desafio que nos incita a desenvolver novas formas de pensar e agir.” (VASCONCELLOS, 2002, p.118).

#### 4. METODOLOGIA

A pesquisa será qualitativa, realizada numa perspectiva crítica, baseada na análise documental, uma vez que me pautarei na legislação que ordena, disciplina e rege a organização institucional e administrativa da prefeitura de Araçatuba e em documentos oficiais fornecidos pelas Secretarias Municipais fins, uma vez que são estas que prestam serviço diretamente à população.

Segundo Cellard (2008), a análise documental é uma empreitada de muito

fôlego, uma vez que requer análise em profundidade do material selecionado, buscando as “pistas documentais” à luz das questões iniciais a que me propus, porém consciente de que “descobertas e surpresas” podem surgir no decorrer da análise do material obrigando-me a “modificar ou enriquecer o referido questionamento” (CELLARD, 2008, p. 303).

Assim sendo e considerando as perguntas iniciais e os objetivos propostos, far-se-á necessária análise da Lei Municipal Complementar nº 206 - de 30 de junho de 2010 que "Dispõe sobre a Estrutura Administrativa e dos Cargos de Comando da Prefeitura Municipal de Araçatuba e dá outras providências" que, após analisada e sistematizada, terá suas informações complementadas com outras fontes documentais de apoio - documentos oficiais enviados pelas Secretarias Municipais de Educação, de Cultura, de Esportes, de Saúde e de Assistência Social em resposta à solicitação específica para esta pesquisa acerca dos projetos desenvolvidos pelas respectivas secretarias voltados diretamente à população com informações individualizadas por projeto: nome e descrição do projeto com objetivos, público atendido, quantidade de pessoas atendidas divididas por sexo, idade, condição sócio-econômica e bairro, local em que o projeto é desenvolvido, materiais utilizados para o desenvolvimento e quantidade e funções dos funcionários (públicos ou terceirizados) disponibilizados para a concretização de cada projeto. Foi solicitada, ainda, a inclusão,

na descrição dos projetos, daqueles realizados em parceria com outras Secretarias Municipais e como se dá esta parceria (quais as responsabilidades de cada).

Definitivamente, como bem o argumenta Foucault, o pesquisador desconstrói, tritura seu material à vontade; depois, procede a uma reconstrução, com vista a responder ao seu questionamento. Para chegar a isso, ele deve se empenhar em descobrir as ligações entre os fatos acumulados, entre os elementos de informação que parecem, imediatamente, estranhos uns aos outros, como o assinala Deslauriers (1991:79). É esse encadeamento de ligações entre a problemática do pesquisador e as diversas observações extraídas de sua documentação, o que lhe possibilita formular explicações plausíveis, produzir uma interpretação coerente, e realizar uma reconstrução de um aspecto qualquer de uma dada sociedade, neste ou naquele momento. (CELLARD, 2008, p. 304).

Após estudo e análise aprofundada da estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Araçatuba e dos programas e projetos desenvolvidos pelas Secretarias Municipais, seja individualmente ou em parcerias com outras Secretarias ou órgãos municipais, os dados serão cruzados/complementados e proceder-se-á um trabalho de identificação de proximidades ou repetições de projetos/programas com os mesmos objetivos e para o mesmo público-alvo disponibilizados pelas diversas Secretarias,

buscando caminhos para integrar funcionários e serviços de funções semelhantes, mas estabelecidos em Secretarias municipais diferentes, a fim de que compartilhem espaços e equipamentos, conforme a área de abrangência, otimizando recursos materiais, humanos e orçamentários públicos no atendimento à população de forma que os serviços públicos prestados se tornem mais eficazes e eficientes a fim de elaborar uma proposta de um novo modelo de Gestão Pública Sistêmica, de forma a integrar Políticas Públicas horizontalmente e em rede para o organograma da Prefeitura de Araçatuba, Estado de São Paulo.

A natureza dos textos escolhidos (documentos de domínio público, arquivo público e arquivos governamentais) legitima sua credibilidade e representatividade, uma vez que os documentos são assinados pelos respectivos secretários/as municipais e a lei carrega em si o processo democrático de proposição, discussão, análise e aprovação da parte de representantes populares legalmente eleitos pelo povo e diplomados pelo Poder Judiciário para o cumprimento de seus mandatos, tanto do poder Executivo quanto do Legislativo.

## 5. CONCLUSÃO

Considerando ser este um artigo monográfico de uma pesquisa em andamento (e por isso mesmo ainda não haver resultados para serem apresentados e discutidos) e o material praticamente escasso em relação a pesquisas na área da Gestão Pública Complexa, este estudo se faz necessário a fim de colaborar com o processo em que o arcaico formato burocrático e hierárquico da Administração Pública se transforme em uma articulação mais horizontal e em rede, de modo a atender melhor – de forma mais eficaz e eficiente – a população a que serve.

Além de que, do ponto de vista social, a proposição de um novo modelo organizacional de Gestão Pública integrada, horizontal e em rede para o organograma da Prefeitura de Araçatuba, Estado de São Paulo – Brasil, colaborará para otimizar e humanizar o atendimento ao cidadão, como destacado na pesquisa exploratória feita junto à população, através de questionário próprio anteriormente citada, uma vez que a concentração de forças, antes dispersas em ações desconexas e enfraquecidas pela pulverização de profissionais, espaços públicos, recursos materiais e orçamentários da Prefeitura de Araçatuba/SP, pode favorecer os diversos programas de atendimento social para que obtenham maior eficiência e eficácia no alcance na satisfação das necessidades dos seus públicos-alvo.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGOSTINHO, M. C. E. **Administração Complexa: revendo as bases científicas da Administração**. RAE-eletrônica. Volume 2, Número 1, jan-jun/2003. Fundação Getulio Vargas. Disponível em:  
<<http://www.rae.com.br/eletrônica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1254&Secao=ORGANIZ A&Volume=2& Numero= 1&Ano=2003>>. Acesso em 13/06/2017 às 10:15h.
- BARKER, J. **Dominio de los paradigmas** (vídeo). Disponível em:  
<[https://www.youtube.com/watch?v=rjAl8ydEMFw&index=2&list=PLLEFMIPu0izWrtISX\\_ygSTw5GBQ9x6hLf](https://www.youtube.com/watch?v=rjAl8ydEMFw&index=2&list=PLLEFMIPu0izWrtISX_ygSTw5GBQ9x6hLf)>. Acesso em 13/06/2017 às 11:22h. (s.d.).
- BRESSER PEREIRA, L. C. **A Reforma do Aparelho do Estado e a Constituição de 1988**. Revista del Clad Reforma y Democracia, Brasília, v. 4, p. 1-11, jan. 1995. Texto para discussão ENAP n. 1. Brasília, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 47, p. 1-28, jan./abr. 1996.
- \_\_\_\_\_. **Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano**. Revista do Serviço Público, 52 (1), janeiro 2001: 5- 24. The 2001 John L. Manion Lecture, Ottawa, Canadá.
- \_\_\_\_\_. SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CELLARD, A. **A análise documental**. IN: A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. PP. 295-316.
- FAORO, R. **Os donos do poder**. 10a. ed. São Paulo: Globo, 1996.
- MORIN, E. **O Método 1**. A Natureza da natureza. 2ª ed. PUBLICAÇÕES EUROPA, 1977.
- \_\_\_\_\_. LE MOIGNE, Jean-Louis. **A Inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Ciência com consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. 8 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Tradução do francês Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.

- PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- SCHWARTZMAN, S. **Bases do Autoritarismo Brasileiro**. 3a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- SERVA, M. **O paradigma da complexidade e a análise organizacional**. Revista de Administração de Empresas, EAESP / FGV, São Paulo, p.: 26-35 Abr./Jun, 1992.
- VASCONCELLOS, M. J. E. de. **Pensamento Sistêmico**: O novo paradigma da ciência. Campinas: Papyrus, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Pensamento Sistêmico**: uma epistemologia científica para uma ciência novo-paradigmática. Disponível em: <<http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/arquivos/14.pdf>> Acesso em 06/02/2018 às 16:35h. (s.d.).

## 7. NOTA BIOGRÁFICA

### *Beatriz Soares Nogueira*

Nasceu em Araçatuba, região noroeste do estado de São Paulo, em 1971, onde reside até hoje à Rua Jardim Brasil, sob o número 613. É casada e tem duas filhas.

Licenciou-se em Letras Plena em 1991 na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Araçatuba. Em 1996, nesta mesma instituição, licenciou-se em Pedagogia Plena. Em 2000, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Renata Junqueira, especializou-se no “Ensino do Texto: Teoria e Prática na Sala de Aula” na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, campus de Presidente Prudente, Brasil. Em 2004, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vera Lúcia Tibúrcio, especializou-se no “Melhoramento da Qualidade da Educação Básica” pelo Instituto de Estudos Avançados para as Américas, como bolsista do Ministério da Educação. Em 2006, sob orientação do Prof Dr. Cristiano Amaral Garboggini Di Giorgi, concluiu o Mestrado em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, campus de Presidente Prudente, Brasil. Atualmente, sob orientação dos Professores Doutores Hércules Farnesi Cunha e Maria Aparecida Monteiro da Silva é Doutoranda em Administração pela Universidad Columbia – PY.

Iniciou sua atividade profissional em 1989 como Professora de Educação Básica III (PIII) da Rede Pública Estadual como professora temporária. Efetivou-se como PIII de Língua Portuguesa na Rede Pública Estadual de São Paulo em 1993 onde lecionou até 2003 quando efetivou-se como Diretora de Escola do Ensino Fundamental e Médio da Rede Pública Estadual de Educação. Em 2005, efetivou-se como Diretora de Escola de Educação Infantil da Rede Pública Municipal de Araçatuba. Em 2009, efetivou-se como Supervisora de Ensino do mesmo Sistema Municipal de Educação, cargo que exerce até hoje.

Paralelamente, foi professora da rede particular de ensino básico e de ensino superior de Araçatuba e Auriflora, Diretora do Departamento de Educação da Secretaria Municipal de Araçatuba em 2009. De 2009 a 2012 foi Secretária Municipal de Educação de Araçatuba e, de 2012 até a atualidade, também é vereadora na cidade.

### ***Hercules Farnesi da Costa Cunha***

Nascido em 1956, no município de Resende, região Sul do Estado do Rio de Janeiro, teve sua formação educacional básica em Barra Mansa, seguindo depois para Três Rios, onde concluiu o segundo grau. Reside na Rua Osvaldo de Andrade, 1068 – Icaray, na cidade de Araçatuba, região Noroeste do Estado de São Paulo, desde 2014. É casado e tem dois filhos e um neto.

Iniciou seus estudos na Universidade Federal de Juiz de Fora - MG, seguindo a área de Comunicação Social, concluindo em 1980. Amadureceu sua carreira profissional como Jornalista, em Campo Grande - MS, onde voltou a dedicar-se ao academicismo. Na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, de São Paulo, concluiu especialização em Gestão Governamental, em 1998. Na Universidade Metodista de São Paulo, fez outra especialização, em Teorias da Comunicação, concluída em 1999. Na mesma UMESP, avançou para o mestrado em Comunicação Social, defendido em fevereiro de 2001. Em 2010, iniciou o doutoramento em Ciências da Educação, na Universidad San Carlos, em Assunção, Paraguai, concluída em janeiro de 2013.

Começou sua carreira profissional em 1981, como produtor, repórter e editor de jornalismo na Rede Centro Oeste de Rádio e Televisão (TV Campo Grande). Concursado em 1983, exerceu o cargo de Assessor Especial na administração pública do Governo de Mato Grosso do Sul por 25 anos. Ampliou suas experiências ao passar por diversas empresas jornalísticas, produtoras e agências publicitárias do Estado, fortalecendo suas bases para o início da sua carreira acadêmica. Já em 1995, foi professor substituto no curso de Jornalismo da UFMS, integrou a primeira turma de professores de Comunicação Social da UNIDERP. Foi para a UCDB, onde coordenou os cursos de Jornalismo e Relações Públicas.

Em 2004, enfrentou um novo desafio e foi estruturar e coordenar o Curso de Publicidade e Propaganda das Faculdades Salesianas, que passava pelo credenciamento em Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Araçatuba - SP. Durante 4 anos dividiu seu tempo com as Faculdades Integradas de Três Lagoas - AEMS, onde participou de diversos projetos de produção acadêmica. No UniSalesiano, ampliou sua dedicação aos estudos e assumiu novos projetos de pesquisa. Depois da defesa do Doutorado, passou a integrar o corpo docente da Universidad San Carlos, ministrando disciplinas nos cursos de Mestrado e Doutorado, além de integrar o quadro de orientadores da instituição. Em paralelo, voltou ao banco escolar e formou-se em Administração. Atualmente, é graduando em Engenharia da Produção.