



GESTÃO DO CONHECIMENTO E (DES)ENVOLVIMENTO HUMANO: A PRÁXIS POLÍTICA DA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL NA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE TIMOR-LESTE¹

Rodrigo Fabiano Souza dos Santos²

Doutorando em Educação pela Universidade Federal da Bahia
professorrodrigasantos@hotmail.com / www.rodrgosantos.com

INTRODUÇÃO

Encontrar a justa medida da ação cooperante e não extrapolar a tênue fronteira entre assistência e assistencialismo. Este parece ser o principal desafio aos que se propõem a contribuir, pela mediação, com a evolução de pessoas, organizações ou nações, o que passa necessariamente pela construção e gestão de conhecimento significativo. A assistência é fundamental a qualquer processo de Desenvolvimento Humano, ao contrário do assistencialismo, que rouba do outro a condição ontológica de ser sujeito protagonista de seu próprio destino (FREIRE, 1996).

A instauração da *United Nations Office in Timor-Leste* (UNOTIL), missão da Organização das Nações Unidas (ONU) na República Democrática de Timor-Leste (RDTL)³ no biênio 2005-2006 coincidiu com a presença deste pesquisador em Timor-Leste, como membro da Missão Brasileira, entre 2005 e 2007, onde teve, entre outras, atuação como assessor direto da senhora Ministra da Educação e da Cultura, Rosária Corte-Real. A primeira cooperação de grande porte da história do Brasil na área de Educação surgiu da necessidade de apoiar o Timor em seu processo de reconstrução do sistema educacional e da gestão pública, após mais de 25 anos de uma sangrenta guerra advinda de uma violenta ocupação da Indonésia que deixara, como última marca, a

¹ Artigo baseado na Dissertação de Mestrado Profissional Multidisciplinar em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social, no Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu, intitulada *Gestão do Conhecimento e (Des)envolvimento Humano: a influência da cooperação internacional na capacitação dos servidores públicos de Timor-Leste*.

² Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pela Fundação Visconde de Cairu, Educador e Consultor. Integrante da Missão Diplomática do governo brasileiro de auxílio à reestruturação do Sistema Educacional e da Gestão Pública, na República Democrática de Timor-Leste no triênio 2005/2007.

³ Escritório das Nações Unidas em Timor-Leste, a UNOTIL fora instalada após algumas outras missões da ONU no país. A UNOTIL é universo e moldura temporal do presente estudo.



queima de todos os prédios da administração pública e a devastação da quase totalidade do território timorense.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foi a organização designada para orientar este esforço que ganhou forma a partir do edital número 001/2005 (CAPES, 2005) e atraiu mais de dezessete mil professores universitários de todo o Brasil na busca de cinquenta vagas, que se traduziriam na oportunidade de ajudar a escrever a história de um novo país e das cooperações internacionais do Brasil.

No cenário de intervenção em países *suboportunizados*,⁴ a ilusão da neutralidade axiológica e da imparcialidade é o caminho mais curto para a parcialidade e a manipulação dos processos de auxílio internacional, que podem subtrair, do povo destinatário deste “apoio”, seu protagonismo e, tal qual ocorrera em épocas de invasões armadas, tirarem-lhe a condição de, verdadeiramente, decidir seu destino pela autodeterminação.

É certo que qualquer processo de reconstrução pelo desenvolvimento humano, individual ou coletivo, não pode prescindir de mediação e apoio, porém, o que se precisa desvelar é de que forma a gestão deste processo de transferência de *know-how* influencia na maneira como seu destinatário constrói conhecimento e desenvolve sua consciência (MORIN, 2007).

O presente trabalho confronta os conceitos de Interculturalidade e Gestão do Conhecimento, apontando o foco desta confrontação para a práxis, pela análise do processo de cooperação internacional, tomando-se por recorte epistemológico o caso da República Democrática de Timor-Leste (RDTL), no biênio 2005-2006, quando fora instaurada no país a missão UNOTIL.

Ressalva-se o seu caráter didático ilustrativo para a compreensão de um tecido social bem mais amplo, em que se percebem os processos de construção e compartilhamento do conhecimento, com conseqüente construção, desconstrução e reconstrução de culturas, discriminantes e discriminadas de e por qualquer processo de

⁴ Neste trabalho, o termo *suboportunizados*, substitui intencionalmente expressões como *subdesenvolvidos, atrasados ou pobres*.



Desenvolvimento de “Recursos dos Humanos”,⁵ força motriz de qualquer intento evolutivo.

As seções deste artigo estão arrimadas, numa perspectiva qualitativa, nas três categorias de análise utilizadas na presente revisão de literatura. São elas: cultura, identidade e Estado-nação em Timor-Leste; a influência das cooperações internacionais, em Timor-Leste; o processo de Gestão do Conhecimento e a práxis política durante a UNOTIL.

Timor-Leste: cultura, identidade e Estado-nação

Historicamente, cultura e personalidade foram tratadas como categorias distintas, sendo uma eminentemente coletiva e outra de caráter individual. Não obstante, interessa romper com este dualismo reducionista, percebendo que:

[...] não existe o humano fora da cultura, e esta não existe sem o comportamento humano. Assim, sempre que falarmos do humano, estaremos falando de eventos históricos e culturais e quando falarmos de fatos culturais, estaremos descrevendo comportamentos humanos. Um fenômeno não existe sem o outro, embora a tradição acadêmica os descreva como eventos distintos. (OLIVEIRA, 2000, p. 52).

Sendo cultura e identidade faces da mesma moeda, ambas são discriminantes e discriminadas da e pela forma como as elites timorenses e os enviados estrangeiros se relacionam com o poder em suas interações com o estado, através do governo – veículo de sua gestão – na constituição do Estado-nação timorense, que remonta aos idos do século XVI.

Cabe aqui uma menção especial ao estudo relacional entre cultura nacional e cultura organizacional, desenvolvido por Hofsted (1983) que, analisando o comportamento de colaboradores de organizações multinacionais americanas, identificou, no comportamento de cada filial, fortíssima influência dos valores culturais dos países onde se encontravam instaladas, não obstante um forte trabalho de difusão de valores corporativos pela matriz para suas filiais. Tal estudo denota significativo norte conceitual para a compreensão do trinômio cultura/conhecimento/desenvolvimento

⁵ Aqui se alude à percepção do ente humano, não como recurso, mas como detentor de recursos, tais como: saberes e competências.



humano e será resgatado mais adiante. Sobre esta questão, relacionada com a situação em Timor, Silva (2008, p. 163) traz uma importante reflexão:

Observa-se, portanto, que na dinâmica do campo da [Assistência ao Desenvolvimento Internacional] AID⁶ em Timor-Leste a atuação dos Recursos Humanos estrangeiros doados temporariamente ao país – cujas ações se materializam em propostas e práticas de políticas públicas – é abordada em função da maneira como diferentes grupos avaliam o processo de desenvolvimento histórico e a identidade do país de origem desses técnicos. Dessa forma, o valor do bem doado (no caso, o assessor técnico) é mensurado também em função de como sua origem nacional é percebida pelos diferentes agentes do campo. Assim, pessoas (os assessores técnicos), instituições (os países doadores) e fatos (práticas de capacitação e projetos de políticas públicas) misturam-se.

A RDTL repousa numa meia ilha situada entre a Austrália e a Indonésia, pouco menor que o estado de Sergipe, menor estado da federação brasileira. Esta faixa de terra é pródiga em recursos naturais e de uma cultura marcante, palco de uma história de turbações e massacres que remonta à colonização portuguesa, passando pela invasão japonesa na segunda guerra até a violenta tomada do território pela Indonésia do então ditador Hadji Mohamed Suharto que, para muitos, fora patrocinado e incentivado, direta ou indiretamente, por nações hegemônicas que temiam a ascensão de um “modelo socialista” naquela região da Ásia (ESPECIAL..., 2001).

As marcas de Portugal e Indonésia são, obviamente, as mais presentes na identidade *Lorosa'e*⁷ e, curiosamente, encontram-se sobrepostas em suas várias manifestações (arquitetura, línguas, imagens, vestuário etc.) no território de Timor-Leste. Almeida (1999⁸, apud SILVA, 2004), reflete acerca de um “tipo singular de paradoxo pós-colonialismo” em Timor, no qual a cultura do colonizador é mola propulsora para a ação do colonizado. Para o autor:

A existência de uma pretensa similaridade moral e cultural entre a população timorense e portuguesa é/foi um dos principais argumentos de que fizeram uso as

⁶ Assistência ao Desenvolvimento Internacional. Sigla em inglês utilizada para designar a “ajuda” internacional, por parte dos parceiros de desenvolvimento, em contextos de cooperação, como no caso de Timor-Leste.

⁷ Em tétum, língua oficial timorense, significa “parte oriental” (onde nasce o sol).

⁸ ALMEIDA, Miguel Vale de. O epílogo do império: Timor-Leste e a catarse pós-colonial portuguesa. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n. 55, p. 7-26. 1999.



elites dos movimentos de resistência para questionar a incorporação forçada à República da Indonésia. (ALMEIDA, 1999 apud SILVA, 2004, p. 31).⁹

É na chamada “quarta invasão”,¹⁰ porém, que reside o principal campo de análise do presente trabalho. Passado o plebiscito de 1999, que libertara o povo timorense da tirania Indonésia, a ONU instituíra a primeira missão internacional de cooperação e suporte à RDTL, com vistas a “apoiar” a reestruturação do país e, paulatinamente, passar o governo ao povo de Timor, contando, para tal, com o apoio de várias Organizações Não-Governamentais e organismos internacionais diversos (ONU, 2000).

Desencadeou-se uma série de ações para o desenvolvimento de lideranças locais – *capacity building*¹¹ –, nas quais os métodos, perspectivas e intencionalidade são fruto de acalorados debates na comunidade internacional, em que se discute, inclusive, a linha perigosa entre a verdadeira ajuda e os interesses, políticos e empresariais, dos que se propõem a cooperar (SIMIÃO; SILVA, 2007).

Neste contexto, a cooperação técnica internacional ocupa destacada posição na análise sociocultural que se apresenta na história de Timor-Leste, em sua busca pela autodeterminação e constituição do estado nação. Chauí (2003) sustenta que, em seu “processo civilizatório”, os colonizadores europeus adotaram princípios etnocêntricos de homogeneização dos padrões de conduta, tendo como parâmetro a identidade ocidental do homem branco, europeu e detentor de meios de produção, como se fora a única válida e aceitável, por ser esta superior a todas as outras.

⁹ Esta circunstância fica bem evidenciada no uso da língua portuguesa pela resistência timorense como uma espécie de “código secreto” e, até hoje, é designada como a “língua da resistência”.

¹⁰ Expressão utilizada, pelo próprio povo timorense, para designar a “ocupação” do país por consultores da ONU, dos países “doadores” de vocação colonialista e de vários organismos internacionais, a partir do ano 2000, para empreender sucessivas missões de apoio ao país. A ação destes agentes é muito contestada e alguns estudos já dão conta de grande ingerência nas decisões dos líderes locais (SILVA, 2004).

¹¹ O termo inglês é utilizado para designar o principal pilar da ação da ONU em Timor, e em países outros em situação de crise. Consiste, basicamente, na capacitação em serviço e aconselhamento de líderes locais em todas as posições da função pública, por consultores internacionais que, teoricamente, têm a função de apoiar o trabalho dos quadros timorenses e prepará-los para assumir, sozinhos e o quanto antes, as ações. O debate é intenso acerca da perspectiva de gestão da informação e construção do conhecimento que permeiam este processo de formação e desenvolvimento da consciência e autonomia dos sujeitos, bem como dos pressupostos éticos que norteiam as relações de poder e subordinação que dele derivam.



Nota-se, como efeito, a incorporação deste *modus operandi* também pelas elites das três Américas nas relações com os povos pré-colombianos e, sobretudo, um reflexo devastador para as relações bilaterais e multilaterais de cooperação internacional no final do século XX e início do século XXI. Mecanismos semelhantes foram identificados por Foucault (1982) como discriminantes de domesticação da conduta dos atores sociais pelo jugo e sobreposição de outro *modus faciendi*, relação hipoteticamente comum entre servidores timorenses, cooperantes da ONU e de seus parceiros de desenvolvimento, quando da imposição destes diante daqueles.

Em face do supracitado, os representantes destas culturas ditas hegemônicas parecem adotar um processo intercultural de grande sobreposição e desconsideração das culturas dos povos *suboportunizados*, numa indução estratégica dissonante com o discurso oficial destes operadores da *Assistance International for Development* (AID). Neste ínterim, a ONU tem sido apontada, juntamente com seus parceiros, como um veículo que, potencialmente, sintetiza esta violência simbólica no campo das relações internacionais (MILANDO, 2005).

COOPERAÇÕES E (CO)OPERAÇÕES: A INFLUÊNCIA ESTRANGEIRA EM TIMOR

No campo da AID, como ocorre em quase todos os processos de desenvolvimento, agentes estrangeiros assumiram, desde a saída dos indonésios do território, um discurso teoricamente voltado à promoção do *empowerment*,¹² que teria, na promoção da participação crítica dos locais durante a constituição do Estado-nação, o meio e o fim de sua autodeterminação. Na prática, porém, discute-se, desde então, a existência do fenômeno que os teóricos tratam por *disempowerment*,¹³ num fomento a

¹² Livre tradução de “empoderamento”. É amplamente difundido na área organizacional para designar a delegação de tarefas e funções acrescida de poder. No âmbito das Ciências Sociais, o termo preserva seu teor e é ainda acrescido de toda a carga política e socioantropológica que se encontra imbricada na dotação dos destinatários da ajuda em processos de cooperação internacional do real protagonismo em seu processo de autodeterminação no campo da AID.

¹³ Aplica-se como “antípoda conceitual” do processo de *empowerment*. Refere-se, naturalmente, às práticas autoritárias e fomentadoras de subordinação, marcas da violência simbólica do processo de gestão do conhecimento no campo da AID, confrontação ao discurso oficial que, teoricamente, seria de fomento à autonomia e protagonismo dos sujeitos de países *suboportunizados*.



processos de alienação indutiva que, posteriormente, culminariam em incidentes que mostrariam a face fragilíssima dos processos de gestão do conhecimento implementados naquele país (SILVA, 2008).

Sobre a implantação desses projetos, Milando (2005, p. 46) comenta:

Na sua forma ortodoxa, e ainda dominante de concepção, os projectos de desenvolvimento são atravessados pela ideia de que as populações-alvo são “ignorantes” e “inexperientes”, enquanto os “peritos” são pessoas experimentadas, que sabem tudo e são sempre portadoras de boas ideias para a melhoria das condições de vida das populações “subdesenvolvidas”. Por isso, as pessoas para quem os projectos são concebidos existem apenas no abstracto, como grupos-alvo. No processo de implementação dos projectos, estas pessoas são convidadas a desempenharem os seus papéis, predeterminados sem a sua participação.

Dentre todas as missões de cooperação internacional da ONU em Timor,¹⁴ a UNOTIL merece análise especial, como universo de pesquisa no presente trabalho, sendo seu período de existência a moldura temporal do estudo. Conforme explicitado na introdução, esta escolha tem a ver, entre outras coisas, com a presença deste pesquisador em Timor-Leste no referido período, mas, principalmente, pelo fato de ter alçado formalmente a ONU à condição exclusiva de *staff* e apoio. Logo, as mazelas da ingerência estrangeira quanto aos rumos das políticas públicas ficaram muito bem marcadas aos olhos mais acurados.

Enquanto as missões anteriores – *International Force for East Timor* (INTERFET), *United Nations Transitional Administration in East Timor* (UNTAET) e *United Nations Mission of Support to East Timor* (UNMISSET) – tiveram incorporadas forças de paz da ONU em seu bojo, a UNOTIL teve um caráter de escritório civil da organização e seus parceiros de desenvolvimento em Timor-Leste, com vistas a preparar a saída “definitiva” das Nações Unidas do país.

Fora instituída pelo Decreto N° 1.599, de 29 de abril de 2005 (ONU, 2005), iniciando-se em 20 de maio de 2005 com duração prevista, inicialmente, de um ano, tendo se estendido até agosto de 2006, pelos efeitos nefastos daquilo que, em grande medida, fora também ela, a UNOTIL, causadora, por personificar o coroamento de uma

¹⁴ A ONU apresenta um panorama sintético das suas missões que precederam a UNOTIL em Timor-Leste: a Força Internacional de Interferência em Timor-Leste (INTERFET); a Administração Transitória das Nações Unidas em Timor-Leste (UNTAET); e a Missão das Nações Unidas em Timor-Leste (UNMISSET).



política antinômica e míope de percepção, ao relacionar-se com um ambiente multicultural e de extrema complexidade.

Exclusivamente para o escritório da ONU em Timor, gerido pela UNOTIL, foram previstas, inicialmente, as contratações de 45 conselheiros civis para apoio ao desenvolvimento das instituições estatais timorenses consideradas estratégicas e críticas “pela ONU”; 15 observadores militares; 20 conselheiros para apoio à criação da Polícia de Fronteira; além de 10 funcionários para formação na área dos direitos humanos, também por “inspiração dos internacionais” (ONU, 2005).

Não obstante o discurso oficial, a mistura bombástica no processo de gestão do conhecimento da UNOTIL ocasionara uma série de paradoxos e imponderáveis sobre os quais este trabalho discorre – entre um grande volume de informações técnicas, a “prescrição” indiscriminada de conteúdos e “soluções prontas”, aliados ao, aparentemente, pouquíssimo esforço de envolvimento efetivo e compreensão da cultura, bem como dos pressupostos histórico-sociais que marcam o ambiente dos destinatários da cooperação internacional.

Some-se a isto, como exemplo da sobreposição de culturas nas relações de conhecimento e poder que se estabelecem no campo da AID e subtraem do estado timorense a autonomia pela autodeterminação, o alerta perpetrado por Mattoso (2001), acerca dos riscos que deveriam ser observados por quem se propusesse a lograr qualquer processo de desenvolvimento e cooperação em Timor-Leste. O que mais espanta é que, neste e em outros aspectos da vida timorense, a gnosiologia dos sujeitos locais é completamente ignorada pelos consultores estrangeiros.

Ora, a agressividade mantém-se viva neste país já quase independente, como se verifica nas rivalidades, por vezes sangrentas, entre Timorenses de *Loro mono* (distritos ocidentais) e Timorenses de *Lorasa'e* (distritos orientais), e nos combates entre grupos de jovens que cultivam as artes marciais. Como é evidente, este espírito propenso à agressividade constitui um efectivo obstáculo à estabilidade social. (MATTOSO, 2001, p. 13).

Ante a aparente disputa velada entre os países hegemônicos no âmbito da UNOTIL e os indicativos de certa ânsia de seus consultores internacionais em empreender rapidamente suas agendas de desenvolvimento e seus “modelos ideais” para o estado timorense, os técnicos estrangeiros em ação no país parecem simplesmente não



ter percebido estes e outros sinais da complexa teia interrelacional, constitutiva de seu processo de autodeterminação, haja vista que, durante toda a duração da missão brasileira¹⁵ em Timor, que teve um período aproximado à vigência da UNOTIL, não se identificou um só consultor internacional, de qualquer nacionalidade, que tivesse, sequer, conhecimento superficial acerca dos dois grupos étnicos supra referidos até os incidentes de abril de 2006.

Sobre a pressão sofrida pelos promotores dos projetos, Milando (2005, p. 43) comenta:

Os promotores dos projectos sofrem sempre de uma grande pressão por parte dos financiadores, no sentido de terem êxito a todo o custo sob pena de não poderem receber mais apoios, que constituem a sua própria base de sobrevivência. O limite temporal dos projectos de desenvolvimento (dois/três anos, em média) é insuficiente para se estabelecer confiança entre o pessoal dos projectos e os grupos-alvo, especialmente nas sociedades linhageiras, nas quais a confiança assenta em pessoas e não em organizações ou instituições. Ora, sem essa confiança os projectos não podem ter êxito.

Estas complexas e tensas relações tecidas entre a ONU, seus parceiros internacionais e os timorenses no campo da AID, notadamente no que concerne ao *capacity building* destinado a estes por aqueles, jamais seriam objeto de análises profícuas por parte dos próprios “parceiros de desenvolvimento”, não fossem os incidentes desencadeados em maio de 2006, às vésperas do encerramento da missão internacional no país. Os referidos acontecimentos atraíram, mais uma vez, os olhares de todo o mundo para o Timor-Leste e, mais ainda, lançaram luz sobre a frágil estrutura na qual repousava o processo de “construção de capacidades”, festejado, até então, como exemplo de eficácia da comunidade internacional na estruturação do estado da jovem nação (SILVA, 2004).

O primeiro sintoma aparente do nascimento da crise em Timor-Leste foi um tensionamento, seguido de conflitos dentro das Forças de Defesa de Timor-Leste (FDTL) entre soldados originários do leste do país (*Lorosa’e*, em tétum) e os de origem ocidental (*Loromonu*, em tétum). Os *Lorosa’e* compunham a maior parte da FDTL,

¹⁵ Os consultores brasileiros que acompanharam o final da UNMISSET, toda a UNOTIL e o início da UNMIT. Esta missão do governo brasileiro fora precedida por outra de muito menor porte, e outras três a sucederam até os dias de hoje.



como consequência da intensa participação nas Forças Armadas pela Libertação Nacional de Timor-Leste (FALINTIL), enquanto os *Loromonu* tinham uma participação maior na Polícia Nacional de Timor-Leste (PNTL), sendo muitos deles, inclusive, ex-integrantes das milícias pró-Indonésia.

Sentindo-se alvo de discriminação e racismo, aproximadamente quinhentos militares, em sua maioria *Loromonu* intitulados “peticionários”, num contingente equivalente a um terço do total à época, abandonaram os quartéis e amotinaram-se, iniciando uma série de protestos que culminaram em conflitos armados a partir de 28 de abril de 2006, deixando um saldo de milhares de refugiados e centenas de mortos em distúrbios e enfrentamentos.

Não obstante a intervenção de forças internacionais lideradas pela Austrália, com a participação de Portugal, Nova Zelândia e Malásia, entre outras, esta crise de 2006 esfacelou novamente as estruturas do estado e tornou sem efeito a maioria dos projetos para qualificação e desenvolvimento em curso no país. Some-se a isto a renúncia do Primeiro-Ministro Mari Alkatiri, seguida da queda de todo o governo e assunção interina do ministro dos negócios estrangeiros, José Ramos Horta,¹⁶ articulado com o então Presidente, hoje Primeiro-Ministro, Xanana Gusmão.¹⁷

O fato é que a cooperação estrangeira e, mais especificamente, o processo de qualificação e construção de capacidades, empreendido por seus consultores como *locus* da gestão do conhecimento no governo timorense, enquanto organização, durante a UNOTIL, está definitivamente em cheque. Fortes são os indicativos da existência, no âmbito da gestão pública timorense, daquilo que Davenport e Prusak (1998) denominaram atritos culturais inibidores do compartilhamento do conhecimento organizacional.

¹⁶ José Ramos Horta fora ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 1996, juntamente com Dom Ximenes Belo (hoje arcebispo de Díli), pela atuação de ambos na frente diplomática de libertação, quando do período indonésio. No primeiro governo de timorenses, em 2002, assumiu o Ministério dos Negócios Estrangeiros e, no auge da crise de 2006, foi ministro da Justiça e Primeiro-Ministro. Em 2007, foi eleito Presidente da República, cargo que ocupa até hoje.

¹⁷ Principal líder da resistência timorense. Comandou a guerrilha armada e elegeu-se o primeiro Presidente da República após a restauração da independência de Timor-Leste. Após a crise de 2006, montou um novo partido e, numa complexa costura política, tornou-se Primeiro-Ministro, derrotando o partido Frente Revolucionária de Timor-Leste Independente (FRETILIN), do ex-Primeiro-Ministro Mari Alkatiri, hegemônico no parlamento timorense até então.



GESTÃO DO CONHECIMENTO E (DES)ENVOLVIMENTO HUMANO COMO PRÁXIS POLÍTICA

Pelo exposto até aqui, fica evidenciado o papel central do processo formativo na construção da riqueza e de vantagem sustentável na atual sociedade. Este processo consta de três elementos básicos: a *informação*, que é a matéria-prima da qual se pode extrair como produto final o *conhecimento* humano aplicado em forma de produtos, serviços e operações em geral; e, por fim, a *aprendizagem*, como base deste processo de transformação pela formação (OLIVEIRA JR., 2001).

Tudo o que aqui se tece, a título de investigação acerca da informação e do conhecimento, bem como sobre as possibilidades e limites a seu compartilhamento, visa a uma associação imediata ao ambiente organizacional que, longe de representar apenas a visão de empresa convencionalmente posta, encaixa-se, também e perfeitamente, na análise de perfil do governo de Timor-Leste como organização (SILVA, 2004). O conceito de organização fornecido por Maximiano (2004, p. 26) contribui para a compreensão do que aqui se discute:

Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos) [...] As organizações estão por toda parte. A Faculdade é uma delas, assim como a universidade e o centro acadêmico. A ONU, a prefeitura, a padaria da esquina, o aeroporto internacional, também. O Teatro Municipal e a Orquestra Filarmônica, assim como o *Shopping* e cada uma de suas lojas, idem. Existem organizações de todos os tamanhos para fornecer todos os tipos de produtos e serviços.

Neste contexto, o conhecimento da organização é fruto das interações que ocorrem em seu ambiente e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Estes seriam facilitados, segundo DiBella e Nevis (1999), por fatores que designam o pendor e a orientação das organizações para novas aprendizagens. O conhecimento pode ser também compreendido como informação associada à experiência. Então, concorda-se, no presente trabalho, com o ponto de vista de Fleury e Oliveira Jr. (2001), de que Gestão Estratégica do Conhecimento é a tarefa de identificar,



desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a organização, por meio de processos internos e/ou externos a ela.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), toda organização que queira atingir efetivamente seus objetivos de construção e compartilhamento do conhecimento, com efetividade na resolução de suas questões práticas, deve apresentar em sua práxis as condições capacitadoras para a construção do conhecimento organizacional. Neste estudo, aceita-se que há estreita ligação entre a existência destas e do “ser qualificante” citado por Zarifian (2001).

Para que estas condições capacitadoras se efetivem na prática, faz-se necessário considerar uma cultura organizacional pautada na gestão da diversidade, que propõe a promoção da equidade e valorização das diferenças, individuais e coletivas, como locus do desenvolvimento de uma visão compartilhada, que permita a “desmistificação do diferente”, a diminuição dos níveis de acesso, o redimensionamento dos ciclos de influência, poder e compartilhamento (MATURANA; VARELA, 1980).

Não raro, presencia-se em Timor-Leste a presença de vários símbolos e signos que refletem o ponto de vista do colonizador, do invasor coercitivo, ou dos “cooperantes”, como, respectivamente, a legislação e instrumentos jurídicos escritos em língua portuguesa; a arquitetura e os símbolos da burocracia indonésia, bem como as metodologias ocidentais empregadas na condução estratégica do estado por nítida imposição dos organismos internacionais. Vejamos o que nos diz Neves (2007, p. 115), responsável pela organização La’o Hamutuk:¹⁸

O dinheiro da ajuda não chega sozinho. Com ele chegam também as agências e os funcionários internacionais que possuem uma maneira de pensar muito diferente dos timorenses. Na realidade, apesar de nosso governo assinar os contratos, as agências dos governos doadores têm mais poder para controlar o dinheiro do que o governo de Timor-Leste. Em alguns projetos bilaterais, nosso governo não tem permissão de tomar nenhuma decisão e é limitado a funções cerimoniais.

Tudo até aqui tratado remete à importância do conceito de Desenvolvimento Humano que, de tão complexo, controverso e polêmico em suas nuances e dimensões, à

¹⁸ O La’o Hamutuk é uma organização não governamental timorense, cujo significado, traduzido do tetum – língua oficial timorense –, é “caminhando juntos”. Foi criada em 2000 por ativistas timorenses e internacionais, com o objetivo de monitorar as atividades das principais organizações estrangeiras presentes em Timor.



luz dos estudos dos mais diversos teóricos e correntes de pensamento, representa parte das mais significativas, ao se analisarem os paradoxos e imponderáveis no campo da AID em Timor-Leste, principalmente em se tratando da efetividade das ações da ONU e seus parceiros de desenvolvimento. Silva (2004, p. 13) apresentou dados que davam conta do panorama do chamado Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)¹⁹ do Timor, em 1999, quando ainda se iniciava a intervenção da ONU:

De acordo com dados consolidados pelo PNUD [...] cerca de 50% da população timorense é analfabeta, com uma esperança de vida de até 57 anos. Três quartos das famílias timorenses vivem em áreas rurais, praticando agricultura de subsistência. Os dados ainda sugerem que 41% da população vive abaixo da linha nacional da pobreza, então calculada com base no dispêndio mínimo de USD 0,55 centavos por pessoa ao dia. De acordo com o relatório, o chamado Índice de Desenvolvimento Humano timorense em 1999 (0,395) era equiparável ao de Ruanda naquele mesmo período, então o 152º lugar em um ranking de 162 Estados para os quais o IDH foi calculado naquele ano.

Cabe ressaltar que, ainda considerando tão somente a dimensão quantitativa, métrica e somativa, instituída pelo próprio Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), é retumbante a dificuldade da ONU em lograr melhorias em um de seus principais teatros de operações deste início de século. Relatório bem mais recente do PNUD, relativo à classificação do IDH que ranqueou os países, calculando indicadores quanto ao ano de 2007, coloca o Timor-Leste na posição de número 162 (PNUD, 2007). Isto nos remete à inevitável observação de que, mesmo após a UNOTIL, encerrada em 2006 e precedida por outras missões da ONU nos últimos anos, o país caiu dez posições em relação a 1999.

Note-se que, além disto, o conceito de Desenvolvimento Humano deve extrapolar em muito os aspectos métricos e quantitativos, por tratar-se da síntese interativa das relações humanas numa dada relação tempo-espaço, bem como das percepções e construções simbólicas construídas e desconstruídas pelos sujeitos, na qual

¹⁹ O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) tem o objetivo teórico de oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, que considera a dimensão econômica do desenvolvimento. Foi criado por Mahbub ul Haq com a colaboração do economista indiano Amartya Sen, Prêmio Nobel de Economia em 1998. Alguns indicadores, como o grau de escolaridade, índice de analfabetismo, expectativa de vida, entre outros nas áreas de renda, moradia, saúde etc., trazem à baila uma análise amplamente aceita e utilizada pelo PNUD no exame da evolução de nações, regiões, estados e municípios, neste particular.



o protagonismo e a autonomia destes devem, em tese, ser considerados condições basilares para este desenvolvimento em suas dimensões física, psíquica, social, espiritual, material e, em suma, cultural-antropológica (SEN, 2000; SIMÃO; MARTINEZ, 2004).

Ao ampliar o debate para o sentido mais *lato* do Desenvolvimento Humano, o reducionismo no pensar, a ineficiência no fazer e a ineficácia nos resultados no campo da AID em Timor parecem apontar para consequências, ainda mais patentes. As Forças de Paz da ONU haviam se retirado de Díli em 20 de maio de 2005, com o encerramento da UNMISSET, e os funcionários civis da UNOTIL, missão eminentemente administrativa, tinham saída prevista para 20 de maio de 2006.

Os incidentes supracitados, porém, impuseram a prorrogação da missão de 11 de maio de 2006 até o mês de junho e, posteriormente, até agosto do mesmo ano. Desde então, é inegável o desconforto da comunidade internacional quanto aos reflexos de sua atuação naquele país, não obstante a permanente “terceirização do fracasso” para os timorenses, no âmbito da ONU e de seus parceiros internacionais.

APROXIMAÇÕES CONCLUSIVAS

Desde o referendo de restauração de sua independência, em 1999, o Timor-Leste fora exaltado, pela ONU e pela comunidade internacional de “doadores”, como exemplo de sucesso de seus trabalhos de reconstrução pelo mundo. Os episódios iniciados em abril de 2006, porém, culminaram na desconstrução de uma série de “verdades absolutas” propaladas pela “indústria da cooperação”.

Para observadores mais atentos e as vistas bem treinadas, no entanto, a derrocada do modelo já se avizinhava por uma série de sintomas. Não obstante a “terceirização do fracasso”, por meio da qual os organismos internacionais insistiram em imputar ao Timor e aos timorenses o ônus do esfacelamento dos esforços da UNOTIL e das estruturas de governo no país, os conflitos civis e embates políticos apresentam origens e desdobramentos extremamente influenciados pela presença estrangeira, tendo como *locus* seu esforço de “capacitação” dos servidores públicos timorenses e moldagem das bases do estado sobre lastro fragilíssimo.



A UNOTIL fora precedida por várias missões da ONU em Timor-Leste, mas representou, seguramente, a institucionalização de um *modus fasciendi* de grande ingerência internacional nas estruturas do estado timorense, que permeou o governo local de uma lógica de Gestão do Conhecimento incompatível com os ditames da atual sociedade da aprendizagem. Estas relações de conhecimento, cultura e poder, no campo da AID, em Timor, desvelam uma grosseira inobservância do histórico e identidade local, ao tentarem, os cooperantes ocidentais, implementar uma “lógica ideal” de gestão pública e governamental, moldando as estruturas de estado às referências organizacionais que lhes são conhecidas e aceitas.

Tal inobservância das referências, identidade e cultura dos sujeitos locais não permitiram que a ONU e seus parceiros enxergassem que o Timor-Leste, longe de ser uma folha em branco desprovida de memória e personalidade, guardava em si fortes marcas de um passado tribal, da colonização portuguesa, das invasões de Japão, Austrália e Indonésia, como causas de um espectro cultural de extrema complexidade entre seu povo e suas elites.

A retórica das cooperações internacionais em Timor, em especial da ONU, pugna que “o protagonismo das ações deve ser sempre dos timorenses”. Não obstante, o que se observou no campo da AID fora um claro processo de indução e manipulação, quer pela imposição do poder econômico dos “doadores”, quer pela adjudicação da “dádiva” ofertada em forma de “ajuda” bilateral ou multilateral. Em todos os casos, no entanto, a forma mais marcante de ingerência tem sido a disponibilização de informações eivadas de vícios culturais alheios aos timorenses e a construção de uma máquina pública que, na maioria dos aspectos, não traz a marca da cultura e identidade de Timor.

Nota-se, pois, que o esforço em construir e compartilhar o conhecimento no campo da AID em Timor é pautado muito mais pelos objetivos estratégicos internacionais do que pelas idiosincrasias das instituições locais. Há, aí, imenso descompasso entre a retórica dos seminários internacionais de “doadores”, o discurso oficial dos consultores internacionais e a práxis no campo, quando se relacionam com servidores públicos timorenses.

REFERÊNCIAS



CAPES – COMISSÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Edital número 001/2005**. Brasília, 2005.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educator, 1999.

ESPECIAL Timor Lorosa'e. **Camões. Revista de Letras e Culturas Lusófonas**, Díli, n. 14, jul./set. 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Org. e trad. de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HOFSTED, Geert. **Culture and management development**. Discursion paper. Genebra: International Labour Office, Management Developmant Branch, Training Department, 1983.

MATTOSO, José. Sobre a identidade de Timor Lorosa'e. **Camões. Revista de Letras e Culturas Lusófonas**, Díli, Especial Timor Lorosa'e, n. 14, p. 06-13, jul./set. 2001.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **Autopoiesis and cognition: the realization of the living**. Dordrecht: Boston Studies in the Philosophy of Science, 1980. v. 42.

MAXIMIANO, Cesar Amaru Maximiano. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MILANDO, João. **Cooperação sem desenvolvimento**. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, 2005.



MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

NEVES, Guteriano Nicolau. O paradoxo da cooperação em Timor-Leste. In: SILVA, Kelly Cristina da; SIMIÃO, Daniel Schroeter (Org.). **Timor-Leste por trás do palco: cooperação internacional e a dialética da formação do estado**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. p. 97-121.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento da empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

OLIVEIRA, Milton de. **Caos, emoção e cultura**. Belo Horizonte: Ophicina de Arte e Prosa, 2000.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **As Nações Unidas e o Timor-Leste**. A auto-determinação através da consulta popular. Nova Iorque: ONU, 2000.

_____. **Resolução 1.599**. Nova Iorque: Conselho de Segurança, 2005.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2007**. Disponível em <www.pnud.org.br/rdh>. Acesso em: 7 dez. 2009.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Lisboa: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, Kelly Cristina da. A cooperação internacional como dádiva: algumas aproximações. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 141-171, abr. 2008.

_____. **Paradoxos da autodeterminação: a construção do estado-nação e práticas da ONU em Timor-Leste**. 2004. 370 fls. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.



_____; SIMIÃO, Daniel Schroeter (Org.). **Timor-Leste por trás do palco:** cooperação internacional e a dialética da formação do estado. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

SIMÃO, Livia Mathias; MARTINEZ, Albertina Mitjans. **O outro no desenvolvimento humano.** São Paulo: Cengage Learning, 2004.

SIMIÃO, Daniel Schroeter; SILVA, Kelly Cristina da. Timor-Leste por trás do palco, um prólogo. In: SILVA, Kelly Cristina da; SIMIÃO, Daniel Schroeter, **Timor-Leste por trás do palco:** cooperação internacional e a dialética da formação do estado. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. p. 11-26.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo, Atlas, 2001.