



Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda

Efetivando o discurso da participação: Metodologias não Convencionais em duas Políticas Públicas no interior da Bahia.

Valéria Giannella (Professora visitante CIAGS-UFBA, pelo apoio do CNPq.)

Cybele Amado (Mestranda CIAGS-UFBA)

Fábia Calasans (Mestranda CIAGS-UFBA)

Resumo:

O conceito de Metodologias não Convencionais (MnC), surgiu no bojo de práticas de desenvolvimento local em áreas de exclusão, que instigaram uma profunda reflexão sobre as teorias e os métodos em uso na Gestão Social e na construção de Políticas Públicas. As MnCs rompem com o paradigma positivista propondo uma nova visão paradigmática à luz do pós-positivismo. Uma visão em que a mobilização e participação dos sujeitos ocorrem de acordo com códigos múltiplos, tentando legitimar os sentidos, as racionalidades, os saberes difusos, e proporcionar a construção de políticas de “baixo para cima”, e por parte dos próprios sujeitos que delas deveriam se beneficiar. Estas metodologias propõem incluir as diversas linguagens comunicativas com técnicas voltadas à mobilização da inteligência coletiva, à gestão de trabalho de grupo, análise, interpretação e solução participativa de situações-problema. Objetivando o acesso a uma percepção mais rica e integrada do real, tal abordagem valoriza os processos de escuta ativa e inclui o recurso às artes e ao lúdico como instrumentos potencialmente poderosos, porque tocam teclas, despertam e legitimam sensibilidades normalmente esquecidas ou silenciadas. Com ações voltadas para a participação coletiva, os dois casos narrados (Projeto Chapada e a Construção de Cisternas desenvolvidas pela ASA) demonstram a clara e efetiva contribuição das MnCs na construção de políticas de desenvolvimento que sejam capazes de dialogar com os contextos de atuação e abertas a serem apropriadas e interpretadas por parte dos sujeitos locais. Um fator determinante para a eficácia e os bons êxitos de qualquer iniciativa.

Palavras-chave: Pós-positivismo, Metodologias não Convencionais, Políticas Públicas de Desenvolvimento.

Temática 1: Gestão Social e Políticas Públicas

1. Introdução*¹

A origem do conceito de Metodologia não Convencional (MnC) depende de minha experiência em um contexto de políticas públicas de desenvolvimento local. Como muitas vezes acontece é a partir de um momento de perplexidade e desconforto que brota algo novo e criativo. Vivenciei, de 2006 a 2007, dois anos de intensa colaboração e envolvimento no processo de desenvolvimento local participativo numa região extremamente carente da cidade do Salvador (Bahia). Decorrente disto, em um momento de avaliação do que foi feito para pensar e atuar, de forma participativa, um futuro diferente para a região, me ocorreu

repentinamente que estávamos repetindo uma liturgia consolidada (a dos processos participativos), e usando métodos que ignoravam a especificidade daquele contexto. Estávamos (como sempre), privilegiando, o pensamento lógico-verbal (a análise, a fala e a escrita baseada na dimensão exclusivamente racional), em um lugar cujo índice de analfabetismo é impressionantemente elevado; onde o hábito das pessoas lidarem com questões de interesse público é extremamente desfavorecido, pela cultura dominante, pelas necessidades urgentes que ocupam a maioria do tempo, e pelo interesse escasso que estas práticas instigam nestes meios.

O que estava faltando para que nosso discurso sobre participação não fosse, de fato, um discurso vazio?

Quando tocamos com o desafio de interferir e transformar realidades de exclusão e dependência (os projetos de desenvolvimento local não são isto?), estamos, de fato, abordando um problema multidimensional que envolve componentes culturais, políticos, institucionais, organizacionais, sócio-econômicos; problemas de natureza extremamente diferenciada. Não tenho certeza de que, na maioria dos casos, estamos realmente cientes do nível de complexidade com que estamos mexendo. De toda forma, o que me interessa destacar aqui é que há, dentro deste emaranhado de dimensões problemáticas, uma dimensão que introduz, além de mais um âmbito problemático, a necessidade de um salto de escala. Esta é a capacidade de mobilização individual, que normalmente resulta na capacidade dos sujeitos locais se empossarem de iniciativas e projetos visando à transformação.

O que me chama atenção é o fato que as teorias e práticas da participação estão ignorando (na maior parte dos casos, mas também com algumas boas exceções), o que as mais recentes e avançadas pesquisas sobre a neurofisiologia humana têm para nos dizer. Elas apontam para a necessidade de reconsiderarmos as antigas dicotomias que organizaram longamente nossa visão de mundo. Razão e emoção, corpo e mente, a inteligência analítica e a intuitiva, artística, sensível, são âmbitos que uma visão simplista e reducionista de ciência separou, mas que, nas melhores hipóteses, operam em interação e sinergia, de forma cooperativa e harmônica.

O que isto tem para nos dizer reconsiderando o campo das Políticas Públicas e, especificamente, o campo das políticas de desenvolvimento local²? É o que este artigo tentará esclarecer graças à apresentação de dois casos, realizados em setores distintos e em territórios do interior do estado da Bahia. Para tanto, começaremos esclarecendo em um nível teórico o conceito de MnC, para expor sucintamente, em seguida, as duas experiências e o que elas nos revelam se olhadas pelo prisma das MnC.

2. Metodologias não Convencionais

Esta definição surgiu, pela primeira vez, norteando a idealização de meu projeto de pós-doutorado. Tinha como propósito apontar, com ele, ao mesmo tempo, a certeza de uma negação e a incerteza e abertura de uma busca com que, o próprio projeto, pretende contribuir. Já diversas vezes, colegas e amigos sinalizaram a fraqueza de uma definição baseada em uma negação: “não convencional” afirma o que tais metodologias não são, e não o que estas são. É exatamente este – em minha opinião – o estado das coisas na fase que encontramos agora. Temos certeza do que *não* queremos, do que *não* serve para alcançar nossos objetivos de inclusão e participação na esfera pública, do que precisamos desconstruir dentro das nossas visões de mundo, das nossas formações. O que queremos, em vez disto, está mais ou menos

claro e pouco sabemos do que, concretamente, nos serve para galgar o que queremos. Quais são os marcos teóricos, as referências, as técnicas com que precisamos nos equipar para enfrentar o caminho?

Dito de forma explícita: os referenciais teóricos e as técnicas oriundas do paradigma positivista precisam ser ultrapassados (é o que não queremos); pois tal paradigma já demonstrou não ter chances de sucesso no mundo da complexidade, que é como sinteticamente definimos nossa condição atual. O positivismo já marcou tão fortemente nossa educação, socialização e, finalmente, nossa maneira de ver e estar no mundo, que o compreendemos, até de forma meio instintiva e sem necessitar de grandes descrições teóricas. Todavia podemos lembrar alguns pilares deste paradigma e da visão de mundo marcada por ele:

- A idéia de que o mundo existe lá fora independente de nosso olhar;
- Que há uma única visão de mundo válida (a científica);
- Que há uma única racionalidade válida (instrumental, linear, que poderíamos também chamar de convencional);
- Que existe um único sujeito apto a produzir conhecimento verdadeiro e, por isso, válido (o cientista);
- Decorrente dos tópicos anteriores, a idéia que o mundo está organizado de forma dicotômica, com uma separação drástica entre o certo e o errado, a natureza e a cultura a emoção e a racionalidade, a mente e o corpo. A idéia de que tais oposições têm um fundamento absoluto e que existem âmbitos de ação em que só podemos admitir um dos pólos, sendo o outro causa de “poluição”, se for admitido no convívio. Exemplo típico é o das emoções, tidas por longo tempo como algo que deve ser cuidadosamente afastado do campo da produção de conhecimento, sob pena de poluí-lo de fatores subjetivos e arbitrários.

Chamo, assim, de convencional a visão decorrente dessas idéias, construída nos bastidores da ciência, e que perpassa o senso comum e é, muitas vezes, naturalizada. Também poderíamos descrevê-la pelos adjetivos de objetivista, determinista, reducionista e tecnicista.

Afirmar que queremos desenvolver o papel e aprofundar a fundamentação das Metodologias não Convencionais para a Gestão Social implica que, tudo o que nos formou e que, ainda, incorporamos não dá conta do futuro.

2.1. O que podemos afirmar sobre as Mnc

Mais cautelosa, a meu ver, deve ser a afirmação quanto às respostas que estamos buscando e construindo, ou construindo enquanto buscamos. Começamos a vislumbrar partes de um novo marco teórico, começamos a nos dar conta das inconsistências entre as nossas ambições e o que fazemos para concretizá-las - metodologias e técnicas que usamos- entre nosso discurso (nossas retóricas) e nossas ações. Falamos há quase duas décadas, de inclusão e participação, mas nossos métodos e técnicas ainda privilegiam, evidentemente, os que sabem, os que dominam os códigos da racionalidade linear e instrumental, os que tem poder (de informação, de fala e de oposição). Ignoramos assim, não apenas os muitos excluídos por estes códigos, mas também o próprio fato que estas formas de expressão são apenas uma parte limitada de nossas possibilidades de entender e interpretar o mundo enquanto humanos, e que é preciso se re-apropriar de outras formas que o paradigma convencional nos levou a esquecer.

Isso implicará em um resgate profundo da integralidade do humano em nossos processos e em uma possibilidade mais apurada de inclusão dos que não têm saber codificado nas formas convencionais (o que não significa que não tenham saber ou sabedoria), que não raciocinam conforme o padrão do método científico e que têm, muitas vezes, vivências de exclusão extrema, refletida também na expropriação cultural, e total falta de controle sobre suas perspectivas de vida. Para esses sujeitos resgatarem suas vozes, não podemos apenas chegar com nossos projetos lhes propondo participar! Temos que re-inventar juntos as formas da fala individual e coletiva para atingirmos até o ponto de nos re-apropriarmos de nossa integralidade de seres sentir-pensantes (Moraes; Torre, 2004). Dessa forma seremos, todos, atores legítimos da esfera pública deste país.

Com base no que foi dito, podemos definir as não Convencionais enquanto metodologias: assumidamente não tecnicistas³; que visam propiciar a produção de conhecimento interativo⁴; e que pretendem valorizar as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo e mobilizar na esfera pública toda a riqueza do humano.

Cabem nessa definição as muitas técnicas voltadas à mobilização da inteligência coletiva, à gestão de trabalho de grupo, análise, interpretação e solução participativa de situações-problema. Objetivando o acesso a uma percepção mais rica e integrada do real, tais técnicas incluem o recurso às artes e ao lúdico como instrumentos potencialmente poderosos, porque tocam teclas, despertam e legitimam sensibilidades outras com respeito àquelas puramente racionais. São meios que nos levam a integrar as nossas múltiplas inteligências, como, por exemplo, a analítico-racional com a estética, a intuitiva, a sensível (...), dando um fim ao longo domínio de uma visão unívoca e mono-dimensional do real. Isso nos interessa na perspectiva de abrir espaço para uma expressão muito mais rica e completa do ser humano, refletindo diretamente nas formas com as quais ele poderá e saberá interferir na esfera pública. Dito de outra forma, todos os esforços para abrir a esfera pública à participação efetiva dos cidadãos serão pautados na consciência de que precisamos “destronizar” o código analítico-racional e multiplicar as formas de leitura, interpretação e simbolização da realidade de acordo com a riqueza das capacidades humanas.

A prática das artes, o acesso à dimensão lúdica, o deixar os corpos se expressarem e falarem são as pistas que entrevemos e que começamos a praticar nas duas grandes direções de nosso interesse:

- Nas práticas de ação em campo - quando interagimos com contextos problemáticos e, assim, realizamos a análise e tentativas de solução de problemas, junto aos sujeitos diretamente afetados por estes;
- Em sala de aula - por um lado, já não podemos desconhecer o papel dos sentidos e do emocional na ativação do processo de aprendizado; por outro, sabemos que o gestor social do futuro deverá ter noção do caráter complexo do mundo em que age e dominar um leque de instrumentos para interferir nele, bem mais amplo e diversificado do que tradicionalmente acontecia.

Pode se dizer que as Metodologias não Convencionais são instrumentos decorrentes de uma nova visão paradigmática, os quais nos auxiliam no ensino e na prática de qualquer disciplina que pretenda lidar com a complexidade das sociedades humanas⁵. A Gestão Social e a construção participativa de políticas públicas estão, sem dúvida, contempladas nesse conjunto.

Feita esta primeira colocação teórica passa-se agora à descrição dos casos que permite ressaltar de que forma as MnC podem contribuir com a construção de políticas de desenvolvimento capazes de dialogar com os contextos mobilizando inteligências e saberes normalmente esquecidos e portanto, mais eficazes e exitosos.

3. Da sala de aula às Políticas Públicas: o nascimento do Projeto Chapada ⁶

Entender o início dessa história e os valores que a nortearam faz toda diferença. Acreditar no ser humano compreendendo-o como sujeito tornou-se um dos mais importantes valores cultivados em toda a trajetória dessa experiência. Mantivemos em nosso percurso a visão de um mundo onde o outro tem lugar, onde o saber é algo precioso que deve ter suas condições de produção democratizadas e onde a informação tem que fazer sentido para se tornar conhecimento. Configurando-se, como uma postura de vida. (Lacerda, 2004)

O Projeto Chapada nasceu da minha percepção da gravidade do problema educacional na região e da necessidade de fazer algo para revertê-lo. Uma crença inabalável na capacidade de transformação. Com esse desafio, no ano de 1996, saí em busca de ajuda, encontrando o Programa Crer para Ver - uma parceria da Natura Cosméticos com a Fundação Abrinq (na época), que se mostrou um parceiro sensível à causa. Assim, em 1997 foi iniciado o Programa de Apoio e Auxílio ao Professor: Agentes de Educação, que tinha como objetivo formar professores da zona rural do município de Palmeiras. Seus bons resultados (redução em 80% no índice de evasão e de 70% no índice de repetência), levaram a transformar a iniciativa em um projeto piloto que foi levado como proposta para os municípios da 27ª Diretoria de Educação Regional (DIREC 27) e resultou na construção conjunta do Projeto Chapada. Com o apoio do Programa Crer para Ver, os resultados do Programa de Apoio e Auxílio ao Professor (1997-1999) foram divulgados e discutidos com representantes dos poderes públicos e da sociedade civil organizada dos 12 municípios. Essa ação gerou a construção de um projeto regional de educação, nascendo o Projeto Chapada. Todos os processos vividos no Projeto Chapada, foram precedidos por alguns anos de experiência anteriores como vou narrar aqui em seguida.

3.1. Da história de vida às histórias de vidas

Na belíssima paisagem da Chapada Diamantina, no Estado da Bahia, aos 23 anos, arrumei uma mala roxa e meus livros e fui morar em Caeté-Açú, Vale do Capão, município de Palmeiras. Carregava comigo um sonho: contribuir com a qualidade da escola pública. Como professora, pedagoga, comprometida com o “dentro” e o “fora” de mim mesma, cheguei na Escola Pública Municipal de Caeté-Açú, com um entusiasmo contagiante, na certeza de que “o entusiasmo” colaboraria com mudanças significativas na vida das pessoas. O olhar positivo favoreceu, certamente, um segundo valor vivenciado em nossas práticas: É possível transformar impossibilidades em possibilidades. Ou seja: salas de aula com alunos que não aprendem, em salas de aulas em que os alunos aprendem.

Certa vez, quando estávamos em uma atividade, produzindo textos descritivos, em que cada aluno escolheria um espaço na natureza, ou algum elemento da mesma, para relacionar um fato da memória de sua vida e então produzir um texto, uma estudante escreveu: “as águas que correm lembram minhas lágrimas, que molham a perda e encontram o caminho”. Nossos estudantes não tinham acesso a livros, não tinham acesso a histórias escritas, nem a músicas, nem poesia. Em todo o conjunto de atividades, tínhamos os meus livros (literários) e os dos amigos que haviam doado. Promover um espaço para incluir outras possibilidades de desenvolver a expressão e a comunicação permitiu acessar “canais” não manifestos na vida dos jovens estudantes. As atividades que as crianças e jovens dessa localidade vivenciavam estavam centradas no *labor* das ajudas familiares em prol da sobrevivência dos mesmos. Aprendiam a cozinhar, plantar, lavar roupas, catar feijão, fazer farinha de mandioca. E nas noites de lua (nessa época só existia energia na pequena vila) brincavam de roda e de “jogar versos”. Todas as práticas que desenvolvi com os meus alunos (nos anos de 1992 a 1999) e com os professores (ano de 1996 a 1997), eram entremeadas por atividades corporais, rodas de leitura, percepção de si mesmo, do outro e do mundo. O olhar de cada um, do grupo, e o conjunto do todo promoveu a construção e reconstrução de caminhos, possibilitando a troca e a produção de novos conhecimentos.

Na mesma escola, que tinha apenas duas salas de aula, outra professora verbalizava todos os dias “assunto dado assunto estudado”. Dois mundos, duas formas. Uma acreditava que existe um único sujeito apto a produzir o conhecimento verdadeiro e a outra (no caso eu) acreditava que o conhecimento co-existe com o outro. No conjunto dessas crenças e com a força do trabalho desenvolvido na zona rural de Palmeiras, iniciei a 2ª parte dessa história com uma pergunta: como construir um projeto que dialogue com o outro de forma a produzir mudanças significativas num cenário da educação pública?

Mas o que nos diz então essa história?

3.2. O desafio da construção de um projeto coletivo

O cenário da educação pública na Bahia é caótico: com altos índices de analfabetismo e com resultados que contribuem com a continuidade da exclusão social, tendo em vista o alto índice de evasão e de reprovação nas escolas. As práticas desenvolvidas na construção do Projeto Chapada (PC) tinham um desafio: como contribuir efetivamente com o diálogo produtivo entre a comunidade escolar e as políticas públicas na busca de soluções para o problema do fracasso escolar? As Metodologias não Convencionais assumem um papel “vital” na elaboração do PC, que teve como princípio “propiciar o conhecimento interativo, valorizando as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo... mobilizando na esfera pública toda a riqueza do humano” (Giannella, 2008, p.12).

A construção do projeto de 08/99 a 08/00 - Esta fase inicial durou 1 ano e foi bastante inovadora por ter conseguido mobilizar e angariar a participação de instituições e parte da população em uma região de pouca experiência democrática. O fato dos agentes locais terem sido os autores do Projeto⁷ implicou num alto índice de fidelidade e de apropriação dos objetivos por todos os envolvidos. Um fato marcante é que o Projeto foi concluído em agosto e em outubro houve eleição municipal e mesmo os municípios onde a oposição foi vencedora, o Projeto foi implantado devido ao alto grau de envolvimento da população. Vale ressaltar os aspectos que diferenciam a elaboração do Projeto Chapada com práticas usualmente vivenciadas na esfera das ações educacionais das políticas públicas, contrapondo um modelo vigente de projetos de educação que são oriundos “das cadeiras da burocracia pública” que impõe projetos, mantendo uma visão estreita e distanciada da realidade. Algo que vem de fora e não se propõe a “ser com o outro”. Na visão pós-positivista, aqui endossada, a visão da realidade está diretamente relacionada com o vínculo que temos com ela. Portanto, a escolha

que fizemos na equipe de elaboração do PC, baseava-se na legitimação do saber do outro para se construir um projeto coletivo. Uma proposta elaborada sem a participação do outro manteria um princípio autocrático, de imposições de vontades.

Durante o período de elaboração do PC foi feito diagnóstico participativo que evidenciou uma situação alarmante: “Em linhas gerais, o diagnóstico mostrou, como problema central, a *baixa qualidade do ensino público fundamental*, atestada pelo elevado índice de evasão e repetência (20% e 23% respectivamente em média ano 2000) e pela não aquisição de competências básicas (leitura-escrita) ao final do primeiro segmento (quarta série) do ensino fundamental (apenas 33% das crianças concluíam a 1ª série alfabetizadas)” (Lacerda, 2004)

Na construção coletiva do PC, iniciava cada uma das reuniões elencando as expectativas dos grupos para aquele encontro. Ocorreram 11 encontros, um a cada mês, durante um ano. Todos tinham como atividade, discutir com a comunidade escolar cada um dos pontos de encontros e desencontros elencados em nossas reuniões. Nesse percurso de construção a metodologia baseava-se no “diálogo produtivo”, ou seja, antes, durante e após cada reunião, definíamos qual a pauta do encontro, o que “imaginávamos para o mesmo” e como seguiríamos dando continuidade. Utilizamos a técnica da árvore dos objetivos. Os diálogos estabelecidos procuravam incluir as muitas dimensões da manifestação do humano. Em um cenário que compreendia uma diversidade de organizações: secretarias municipais de educação, associações locais, educadores, conselhos municipais, e comunidades, a aposta foi na “real” escuta do outro. Dito de outra forma na escuta ativa (Sclavi, 2000; Giannella e Moura, 2009). Uma das atividades era promover o “silêncio reflexivo”. Quando questões se acirravam e as disputas “das vaidades” encontravam o cenário fértil para sua propagação, instituímos a possibilidade de respirarmos e encontrarmos um instante de silêncio para voltarmos a alinhar nossas idéias e percepções. As atividades pedagógicas do Projeto Chapada se construía dialogando com o “belo”, com os corpos e através do encontro com o Ser. Esse percurso apontava um freqüente desafio: como aprender a lidar com competência com o saber do outro, o fazer do outro, sabendo que, nem sempre, as perguntas ou ações dele são as que você gostaria que fossem?

O que significa que mesmo não concordando com o outro, se chegamos a um consenso coletivo, posso abrir mão da minha “pessoal” vontade tendo em vista que o todo chegou em um lugar que também soube incluir a minha discordância.

3.3. O fio invisível das metodologias: da escuta à produção de conhecimentos

Sentada na beira de um rio lá do Capão, observava o sol que batia nas folhas verdes. De repente notei uma teia de aranha que ligava todas as folhas por um fio invisível, mas eram todas mesmo! Um fio invisível que interliga as relações visíveis - e invisíveis também. É isso, melhorar a qualidade da educação não dá para fazer sozinho, porque envolve um conjunto grande de relações de diferentes tipos: com pais, educadores, políticos, gestores públicos, professores, diretores, coordenadores. E porque também entre municípios? Porque somos vizinhos, quer dizer, na geografia os mapas estão separados, mas na estrada é uma coisa só: as mesmas perguntas, os mesmos problemas. Soluções de uns que podem servir para outros? É, é uma rede de aprendizagem (Meirelles, 2007, p.104).

“O Projeto assume, portanto, o pressuposto de que a qualidade da educação avança na medida em que aprofundam as ações e reflexões conjuntas, com sujeitos que operam e refletem em parceria, em suma, em rede de aprendizagem e colaboração mútua. Nesta direção, a mobilização e articulação dos diferentes atores constituem-se em estratégias

fundamentais e, como não poderia deixar de ser, plenas de desafio” (Meirelles, 2007, p.96). No estabelecimento dessas redes e processos de reflexão, a prática da escuta⁸ também remete ao referencial das metodológicas não convencionais, na medida em que favorece a inclusão do outro. Todos tinham direito a voz,

“A escuta do outro me coloca no limiar do «meu mundo particular» e frente um mundo em que valem outras regras e valores, cujas coisas fazem sentido graças a experiências e premissas implícitas diferentes das minhas. Finalmente, tenho a chance de desvendar as minhas próprias premissas implícitas, mesmo porque me bato nas do outro que está diante de mim. Na escuta do outro, uma vez assumido o desafio de colocar entre parênteses as minhas certezas e de adotar o ponto de vista de quem estou escutando, abre-se a possibilidade de enxergar outros mundos possíveis” (Giannella, Moura, 2009, p. 38).

Com a escuta e as histórias contadas aprendemos e apreendemos dos processos vividos por cada um que manifestava suas dificuldades de realizar transformações significativas nas áreas em que atuava “Ao ouvir as estórias que as pessoas têm para contar, aprendemos sobre como certas vozes foram silenciadas, e sobre como se estabeleceram as resistências” (Clegg, Hardy, 2001; Souza, 2000).

As Ações formativas e mobilizadoras trouxeram resultados significativos no cenário da educação dessa região, o discurso dos professores passou por uma transformação mostrando uma apropriação de conhecimentos relativos à sua profissão com maior valorização dela pelo que sabe e faz. Um aumento da participação dos pais que repercutiu na criação de grupos informais (em Novo Horizonte e Seabra) para acompanhar e avaliar os resultados nas escolas da aprendizagem dos estudantes. Um ponto de destaque é o quanto aprendemos juntos da capacidade de se expressar e gerenciar conflitos. Outros resultados, quantitativos, se expressam na redução do índice de evasão escolar (de 15% em 2000 para 6% em 2006), aumento significativo de crianças concluindo a alfabetização inicial (de 30% em 2000 para 70% em 2007) e no ano de 2007, um dos municípios da rede, Boa Vista do Tupim, obteve o melhor Índice de Desenvolvimento da Educação Básica da Bahia (IDEB).

3.3 Dos aprendizados

A experiência que vivi e continuo vivendo com toda a rede do Projeto Chapada, se estende mantendo a sua essência. Nossa trajetória pressupõe uma autoria coletiva que acontece através da convocação das vontades, ou seja, é o desejo de todos que se torna um bem coletivo originando “pensamento coletivo apropriado”. Compreendemos e seguimos aprendendo que nesse processo o gestor social precisa reformatar marcos teóricos e práticas, se desapegando do antigo referencial positivista em seu discurso e na sua ação, desenvolvendo capacidades de “alimentar processos de cooperação, entendendo que a “convivência” da unidade na diversidade é sua base e objetivo, sendo a cooperação para o bem comum um elemento necessário a ser desenvolvido” (Giannella, Moura, 2009). É necessário continuar se abrindo para a percepção dos contextos, afinando a capacidade de escutar o outro e de acolher os diversos olhares em cada situação. Para tanto a integração das racionalidades sensorial, intuitiva, e intelectual é fundamental.

4. A ASA no contexto do Projeto Gente de Valor - uma Política Pública Estadual ⁹

No âmbito das Políticas Públicas Nacionais e Estaduais, os órgãos governamentais estão reconhecendo a validade metodológica de intervenções feitas pelos movimentos sociais

e populares, o que demonstra uma interessante capacidade de aproveitar e valorizar nas políticas a inteligência social do território. A ASA - Articulação no Semi-árido é um exemplo disso. Há 40 anos construindo cisternas, vem mobilizando a solidariedade nacional e internacional em favor da construção de cisternas caseiras, uma alternativa política e social de armazenamento da água de chuva que resulta na melhoria da vida da população rural. Aqui será apresentado como, de forma implícita, o referencial teórico de atuação da ASA é o das Metodologias não Convencionais. Ao estabelecer parcerias com a ASA, as Políticas Públicas se apropriam desta perspectiva metodológica, como vem sendo feito desde julho de 2003 pelo Programa Fome Zero, do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome que compreende o acesso à água como uma ação de Segurança Alimentar e o Projeto Gente de Valor, da Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional, do Governo do Estado da Bahia, este último objeto desta análise.

O Governo do Estado da Bahia, através do *Projeto Gente de Valor* tem como objetivo reduzir significativamente os níveis de pobreza e extrema pobreza das comunidades rurais do semi-árido do Estado da Bahia – municípios com os mais baixos Índices de Desenvolvimento Humano do estado. O Projeto visa melhorar as condições sociais e econômicas das comunidades rurais pobres através de ações que promovam o desenvolvimento social e econômico, garantindo os princípios da participação popular e da sustentabilidade ambiental. O projeto abrange 26 municípios na sub-região nordeste e 08 municípios na sub-região sudoeste do Estado da Bahia, todos no semi-árido brasileiro, onde a água potável é um indicador da qualidade de vida ainda a ser conquistado por muitas comunidades rurais.

Com o objetivo de superar o problema de acesso à água, o Projeto Gente de Valor em parceria com o Programa Água para Todos, estabeleceu em dezembro de 2007, um Convênio com a ASA, que ao longo de anos, tem sistematizado uma tecnologia social¹⁰ hoje disseminada entre entidades civis, redes sociais e até Prefeituras de Municípios que convivem com a escassez de água. A Tecnologia Social sistematizada pela ASA adota implicitamente o referencial das Metodologias não Convencionais, como será mostrado nas notas a seguir, em que reflito em torno da rica experiência que vivenciei, de outubro de 2007 a abril de 2008, enquanto Técnica de Desenvolvimento Humano e Social do Projeto Gente de Valor, em um dos municípios mais carentes do semi-árido baiano.

4.1. A dinâmica de construção das cisternas pela ASA – uma prática de Metodologias não Convencionais

“Na verdade, desde o treinamento dos pedreiros até o bom funcionamento da cisterna, tudo é processo educativo e participativo na formação de uma cultura de convivência com o semi-árido. Experiências têm demonstrado que a construção das cisternas por empresas contratadas pelo Poder Público, sem um processo de diálogo, que possibilite acesso a novos conhecimentos e a descoberta do sentido da obra na vida das pessoas, não tem significado mudanças na vida familiar, e as próprias cisternas foram abandonadas, vistas como algo estranho, uma invasão no quintal. O que se busca é a abertura de uma nova cultura de relação com a chuva, uma nova cultura de conservação da água. Isso não é fácil, pois significa uma crítica a tudo o que se tornou tradição na região e um despertar para caminhos novos de convivência com ela.” (Cáritas, 2001, p.21)

Esta citação da publicação “Água de Chuva: O Segredo da Convivência com o Semi-árido brasileiro”(Cáritas, 2001), ilustra o processo de construção das cisternas nos moldes da

ASA e nos permite perceber e analisar, inclusive por comparar com outros, de que forma as Metodologias não Convencionais estão presentes, como parte integrante desse processo de construção. Para tanto será analisado o significado da construção das cisternas comparativamente, quando é construída pela ASA e por empresas empreiteiras, e os resultados diferentes que advêm dos diferentes modos de concebê-las. Essa comparação destaca dois modos de produção: um modelo tecnicista das empreiteiras que faz a obra e dá para a comunidade, estabelecendo assim um modelo de passividade e delegação para com a solução de seus problemas, e o outro incluyente e responsabilizante, o da ASA que constrói a obra (física e simbolicamente) com a comunidade.

Uma das premissas das MnC é a valorização do sujeito como parte integrante e importante dos processos, no trato dos problemas e busca das soluções. Os contextos onde são construídas as cisternas são complexos: realidades historicamente excluídas e “criadas” na dependência de poderes sempre externos e alheios. O acesso à água circunscreve-se como um problema multidimensional que diz respeito a aspectos políticos, culturais e econômicos, que se desdobram em âmbitos individuais e coletivos. Por isso, diferentes significados são mobilizados quando as cisternas são construídas pela ASA (que pedagogicamente se preocupa em envolver e mobilizar as famílias na construção) ou por empresas empreiteiras (que exclusivamente executam a obra física através da contratação de pedreiros). A cisterna é um pote de água, mas pode ser também possibilidades de diálogo e construções diversas: políticas, culturais, educacionais e ambientais. E é isto que a ASA propõe através de um conjunto de ações que inclui a construção das cisternas, mas não se limita a ela.

De fato, o Programa de Convivência com o Semi-árido da ASA se propõe a mudar uma interpretação de senso comum do problema do sertão; uma mentalidade arraigada que deseja o combate à seca e enxerga o êxodo rural como a única alternativa para este território. No entanto a ASA propõe, ao invés do combate, a idéia de convivência com o Semi-árido, através de práticas de manejo do solo, de reflorestamento e do uso adequado da água disponível.

Ao saber-se ganhadora de cisternas, as famílias entram em festa, saem da rotina, compartilham a notícia como uma dádiva recebida dos céus. E é! Quando são concluídas as obras em uma comunidade, as famílias celebram organizando festejos que incluem missa para reverenciar o padroeiro do lugar, comidas, dança e música. Os sentidos e significados no processo de construção da ASA constituem perspectivas políticas, religiosas, culturais e econômicas importantes para o desenvolvimento das comunidades, por valorizarem o humano, as tradições e os valores de cada lugar. Essa é uma forma diferenciada de promover o desenvolvimento local e comunitário, por reconhecer que na articulação de elementos e pessoas, novas formas de sociabilidade são criadas.

Esta perspectiva de construção, que é coletiva e participativa, desconstrói, por exemplo, a idéia corrente nas comunidades de que o “Governo está dando uma cisterna” ou de que “a cisterna é do Governo”. Nos Cursos de Gerenciamento de Recursos Hídricos, parte integrante do Programa da ASA, a co-responsabilidade do Poder Público e de cada cidadão é evidenciada a cada passo, e as famílias são convocadas a contribuir com a alimentação e o alojamento dos pedreiros e a auxiliá-los cooperando na tarefa de construção física do reservatório. Isto faz a diferença, constrói identidades e relações de cuidado necessárias entre a família e a cisterna que precisará ser zelada para garantir a durabilidade e a qualidade da água. Quando esses significados são construídos coletivamente, eles se tornam conhecimento

e sabedoria e se instala o sentido da obra na vida das pessoas, contrapondo-se a uma visão das cisternas como “algo estranho, uma invasão no quintal”.

Diferente do que acontece quando a cisterna é construída pelas empreiteiras, há uma grande receptividade e interatividade das famílias nesse processo. Elas acolhem os pedreiros em suas casas. Nesse momento, naturalmente as famílias compartilham as dificuldades e as soluções encontradas para problemas comuns, lembram e revivem histórias antigas e recentes, refazem o sentido de estarem naquele lugar. Essa relação com o espaço, vivenciada quando as famílias se juntam, cria um novo sentido de sociabilidade, de relações interculturais de reconhecimento, de respeito e de solidariedade. Ao mobilizar a comunidade e as famílias que nela residem, o processo de construção de cisternas possibilita espaços de troca de saberes formais (nos Cursos de GRH - Gerenciamento de Recursos Hídricos, previstos na metodologia da ASA) e informais (espaços de intercâmbio e troca de experiência criados com a aproximação entre as famílias), que naturalmente favorecem a melhoria de vida daquele grupo, por se tratar de uma ampliação da vida comunitária e da solidariedade. Nestes encontros procura-se integrar e mobilizar as famílias com brincadeiras e atividades corporais, lembrando histórias e canções conhecidas por todos e incluindo-as no processo de planejamento e execução das atividades, seja ao ajudar na arrumação do espaço ou no preparo da comida que será servida. Com estes elementos, os encontros se tornam lúdicos, onde o prazer de compartilhar de um imaginário coletivo é ativado de forma interativa, onde todos podem participar, contribuir e revelar suas capacidades.

A Gestão Social é o “ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividades” (Fischer, 2002, p.29). A Gestão Social se define ao mesmo tempo como orientada para o social (enquanto finalidade) e pelo social (enquanto processo), norteada por princípios de ética e solidariedade. Para Tenório (1998, p. 22 apud Fischer, MELO, 2006), Gestão Social é “o processo intersubjetivo que preside a ação da cidadania tanto na esfera privada quanto na esfera pública.” (Fischer, Melo, 2006, p.17)

O “dilema da gestão participativa”, que conforme Tenório é um dos principais desafios do campo da gestão social, é encarado neste caso pela assunção de MnC, construindo através delas as premissas e o fundamento para que as comunidades possam tomar em suas próprias mãos as possibilidades de um novo desenvolvimento.

5. Aprendizados

No âmbito das Políticas Públicas Nacionais e Estaduais, a utilização da metodologia da ASA tem sido uma das formas de garantir a efetividade do discurso sobre participação, reduzindo a lacuna entre a teoria e a prática, entre o discurso e a realização das ações políticas. Com isso, tem sido possível construir conhecimentos coletivos compartilhados, ao discutir conceitos historicamente arraigados e propor alternativas de Convivência com o Semi-árido, utilizando-se das MnCs. Isto acontece através do resgate de atividades lúdicas e criativas e da valorização do saber cultural sertanejo, que configuram uma nova forma de construção do aprendizado que é forjada ao mobilizar-se não apenas a razão e o intelecto, mas a emoção e a memória afetiva comprovadamente fundamentais para o aprendizado e a mudança de comportamento. No Projeto Gente de Valor, a parceria com a ASA constituiu-se em uma escolha estratégica, pelo contexto de pobreza e analfabetismo que se apresentava.

5. Conclusões

As Metodologias não Convencionais acenam para uma abordagem resolutive dos problemas através da participação qualificada como uma importante estratégia de construção coletiva do tão almejado desenvolvimento social, meta precípua das Políticas Públicas. Neste artigo apresentamos duas ações que se caracterizam pela obtenção de resultados significativos na qualidade da educação pública pelo Projeto Chapada e na gestão das águas no semi-árido a partir da construção de cisternas pela ASA. Tais resultados são fruto, inequivocamente, do alto nível de participação físico anímico, objetivo subjetivo, intelectual sensorial proporcionado pela metodologia escolhida para a construção e socialização dos sentidos e possibilidades de superação coletiva dos problemas encontrados. Em ambos os casos, a utilização de MnC garantiu a efetividade do discurso sobre participação, reduzindo lacunas entre o discurso e a realização das ações políticas. Nessas ações encontramos atores oriundos das mais variadas instâncias sociais: poder público, sociedade civil organizada, pessoas inseridas em suas famílias, professores; que acumulam saberes e experiências diferentes, porém igualmente importantes. Notamos que os resultados apresentados não ocorreriam se a abordagem metodológica fosse outra: que não considerasse a inclusão, a participação e a valorização de todos sem distinção.

O sentido de participação, pleiteado pelas MnCs, remete a uma interação íntima entre sujeito e objeto, e entre diferentes sujeitos, considerando perspectivas e acúmulos diferentes. Para isto, é preciso reconhecer que os sujeitos nesse processo coletivo, todos eles entram com todo o peso de seus seres, querer e sentidos individuais. Participar é entrar “de corpo e alma”, para usar uma terminologia popular, ou seja, é estar presente por inteiro no processo, (que obviamente inclui uma dimensão histórica) com a mente, como sempre, usando dos instrumentos de análise, mas também com os sentimentos, com os desejos, com a corporalidade, sem a qual a identificação acontece de forma incompleta ou não acontece.

No entanto, a beleza desta abordagem não desmerece a necessidade da organização funcional e da competência técnica e só pede para integrá-las com uma visão mais ampla e holística do processo complexo que é a mobilização de contextos e inclusão de sujeitos. Aliás, tanto na atuação da ASA quanto do Projeto Chapada foram encontrados caminhos para a expressão artístico-cultural, a expressão da corporalidade, a expressão do diálogo e da resolução de conflitos através do silêncio, resultando na materialidade positiva dos objetivos esperados, no sucesso das ações previstas. Sucesso que outros similares, muito logicamente elaborados, aparentemente perfeitos cartesianamente, não lograram, perdendo-se no vazio do esquecimento ou na fria concretude da obra que não inclui os sujeitos e não os faz pensar, desejar e construir o desenvolvimento comunitário.

NOTAS

* Autora 1

¹ Neste artigo as três autoras fizeram a escolha de escrever usando a primeira pessoa do verbo, achando essa postura mais adequada à visão epistemológica endossada e, ao mesmo tempo, à tarefa de relatar casos vivenciados diretamente por duas delas. Como mecanismo de atribuição, declaramos a autoria no começo dos parágrafos. No entanto queremos afirmar que, apesar da escolha de ressaltar a individualidade de quem escreve, as teses sustentadas no artigo são consensuais entre as autoras e norteiam suas práticas.

² Uma Política Pública é aquele conjunto de decisões, ações e relações comunicativas que envolvem um conjunto diferenciado de atores dos três setores sociais (1º, 2º e 3º setor), visando o trato e a solução de algum problema coletivo. Esta definição poderia levar a uma ampla discussão, especialmente por contraste com outras, e mais “clássicas” definições. No entanto isto é impossível no espaço deste artigo.

³ Isto é, não assumem que a técnica seja a única forma válida de acesso ao conhecimento do mundo.

⁴ Chamamos de interativo o conhecimento que se origina pela própria interação e troca de saberes e informações entre sujeitos diferentes. Exemplo disso é qualquer trabalho de grupo que vise à análise e tratamento de problemas com base nos conhecimentos específicos dos participantes.

⁵ Alguns autores referenciais analisam esta virada paradigmática, cujas abordagens encontram-se em Varela (2003), Sclavi (2000), Santos (1987), Prigogine (2003), Maffesoli (1998), Duarte (2006), Carvalho (2000), Baron (2004), Bateson (2000).

⁶ Autora 2.

⁷ Participantes da elaboração do Projeto Chapada: Assessoria e acompanhamento técnico: Programa Crer para Ver.; Secretaria Municipal de Educação Palmeiras- Rosa Rôla; Ass. de Pais da Esc. Mun. de 1º Grau de Caeté-Açú – Aureo Augusto Caribé de Azevedo; Secretaria Municipal de Educação de Lençóis / Delmar Alves de Araujo; Associação Rádio Comunitária Avante Lençóis – Lílian Pachec; Secretaria Municipal de Educação de Iraquara – Maria Ribeiro de Souza Alves.; Associação Comunitária dos produtores de Quixada/ Jorge Paulo de Miranda.; Secretaria Municipal de Educação de Seabra – Maria Lene de Souza Araújo; Grupo Ambientalista de Seabra – Aydano Freitas Carvalho; Divisão Municipal de Educação e Cultura de Boninal – Nourivaldo Alves Santana / Sued Alves dos Santos; Associação dos Moradores e Produtores do Lagoão / Joezito Xavier; Secretaria Municipal de Educação de Piatã - Alzenir Alves Pereira (Supervisora); Grupo de Educação Alternativa de Piatã – Maria Eugênia Freitas Jatobá; Secretaria Municipal de Educação de Souto Soares – Valéria Alves Viana; Conselho Mun. de Desenvolv. Rural de Souto Soares – José Raimundo Maranduba de Souza.; Secretaria Municipal de Educação de Jacobina – Marilene Garcia Passos; Casa do Menor de Jacobina – Maria José Freitas Teófilo; Secretaria Municipal de Educação de Novo Horizonte – Eudete Almeida de Souza; Associação Comunitária do Brejo Liuza de Brito- Jodeilson Neves macedo; Secretaria Municipal de Educação de Mucugê – Cláudio Manuel Luz Silva.; Secretaria Municipal de Educação de Ibitiara – Maria Sandra Barbosa Santos Conselho Municipal de Assistência Social/Albino Alves Pereira; Secretaria Municipal de Educação de Boa Vista do Tupim – Gilmara Passos Meira Trabuco.

⁸ Em nosso caso a prática da escuta aconteceu de forma intuitiva e sem um repertório teórico a respeito da técnica. Para algumas referências teóricas veja, Giannella, Moura, 2009.

⁹ Autora 3.

¹⁰ Define-se Tecnologia Social a que compreende produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que represente efetivas soluções de transformação social. Origem : RTS - Rede de Tecnologia Social.

REFERÊNCIAS

ALVES, Rubem. **Escutatória**. [s.l.]: 2005. Disponível em:

<http://ouvidoria.petrobras.com.br/PaginaDinamica.asp?Grupo=254&Publicacao=320&APRES=PUBL> . Acesso em: 20 de Abr. 2008.

_____A complicada arte de ver. **Jornal Folha de S.Paulo**, São Paulo, 26 out. /2004 Disponível em: <http://www.ibdd.org.br/html/ibdd_cd_artigo92.asp> Acesso em: 24, nov, 2008.

ANTUNES, Celso. **Alfabetização emocional**: novas estratégias. Editora Vozes: Petrópolis, RJ, 2005.

ARTICULAÇÃO do Semi-Árido Brasileiro (ASA). **Programa de Formação e Mobilização Social para a Convivência com o Semi-árido: Um milhão de Cisternas Rurais** (P1MC). Pernambuco, 2002

BARON, Dan. **Alfabetização cultural**: a luta íntima por uma nova humanidade. Alfarrábio: São Paulo, 2004.

BATESON, Gregory. **Steps to an ecology of mind**: collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology. University Of Chicago Press: Chicago, 2000.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. Editora Cultrix: São Paulo, 2001.

CARVALHO, Alex; et al. O que é metodologia científica In: _____ Aprendendo metodologia científica. São Paulo: **Nome da Rosa**, 2000, p. 11-69. Disponível em:<http://www.esnips.com/doc/67228e71-0deb-4263-91fe-1697ee357045/ec43ea4fMetodologia_pesquisa> Acesso em: 09 novembro de 2008.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. **Alguns Ousam Chamar de Poder** In: CALDAS, Michel;FACHIN, Roberto; FICHER, Tania (org.). Handbook de estudos organizacionais: modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais. v.2, Atlas: São Paulo, 2001.

DAMASIO, Antônio, R.. **O erro de descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. Companhia das Letras: São Paulo, 1996.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. Atlas: São Paulo, 2001.

_____. GHADIRI, Djahanchah Philip. **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. Atlas: São Paulo, 2007.

DUARTE JUNIOR, João Francisco. **O sentido dos sentidos: a educação (do) sensível**. Criar Edições: Curitiba, 2006.

FISCHER, Tania; MELO, Vanessa Paternostro. **Organizações e interorganizações na gestão de desenvolvimento sócio-territorial**. In Organização & Sociedade, v.11, p.13-41, Edição Especial, 2004.

_____. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma Agenda. In: FISCHER, Tânia (org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Casa da Qualidade: Salvador, 2002.

_____. MELO, Vanessa Paternostro. Programa de Desenvolvimento e Gestão Social: uma Construção Coletiva. In: FISCHER, Tânia (Org.); ROESCH, Sylvia (Org.); MELO, Vanessa Paternostro (Org.). **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino**. Coleção Gestão Social. EDUFBA: Salvador, 2006.

FORTUNA, Tânia Ramos. Formando professores na universidade para brincar. In: SANTOS, Santa Marli P.dos (Org.). **A ludicidade como ciência**. Editora Vozes: Petrópolis, RJ, 2001.

GIANNELLA, Valéria. Base teórica e papel das metodologias não convencionais para a formação em gestão social. In: CANÇADO, Airton, Cardoso et al. (org.). **Os desafios da formação em gestão social**. Anais do II ENAPEGS, Provisão: Palmas/TO 2008.

_____. O nexu pesquisa-ação: qual conhecimento para que políticas. In: Carrizo, Luis (ed.), **Gestión local del desarrollo y lucha contra la pobreza: aportes para el fortalecimiento de la investigación y las políticas em América Latina**. p. 95-112. Manuel Caballa editor: Montevideo, 2007.

_____. Maria Suzana Moura. **Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social**. Coleção Roteriros de Gestão Social, Vol. 2, CIAGS/UFBA: Salvador, 2009.

GONÇALVES, Anadete Reis.; WOLFF, Luciano (col.), **Água de Chuva: o segredo da convivência com o semi-árido brasileiro**. Cáritas Brasileira, Comissão Pastoral da Terra, Fian Brasil. : Paulinas: São Paulo, 2001.

LEONARD, Patrick; **Comunicação: escuta ativa**. Disponível em:

<<http://www.usinadeletras.com.br/exibelotexto.php?cod=17927&cat=Artigos&vinda=S>> Acesso em: 07 de jan. 2009.

LACERDA, Patricia. **Avaliação externa Projeto Chapada**, disponível em arquivos impressos do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2004.

MAFFESOLI, Michel. **Elogio da razão sensível**. Editora Vozes: Petrópolis, RJ, 1998.

MARIOTTI, Humberto. **Diálogo: um método de reflexão conjunta e observação compartilhada da experiência**. São Paulo, 2001, Disponível em:

<<http://www.geocities.com/pluriversu/dialogo.html>>. Acesso em: 09 de jan-2009.

_____. **O automatismo concordo-discordo e as armadilhas do reducionismo**. 2000. Disponível em: <<http://www.geocities.com/pluriversu/concdisc.html>>. Acesso em: 09 de jan. 2009.

_____. **As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade**. São Paulo, Palas Athena, 2000.

MEIRELLES, Cristina , **Rede de aprendizagem: a experiência do Projeto Chapada**, arquivos do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, versão em conclusão. São Paulo, 2007.

MORAES, Maria Cândida; TORRE, Saturnino. **SentiPensar, fundamentos e estratégias para reencantar a educação**. Editora Vozes: Petrópolis, RJ, 2004.

PRIGOGINE, Ilya, Pensar a complexidade: o fim da certeza. In: MENDES, Candido (Org.) **Representação e complexidade**. Garamond Universitária: Rio de Janeiro, 2003.

TENÓRIO, Fernando G.. Gestão social: uma perspectiva conceitual. In **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, v. 32, n.5, p.7- 23, Set.- Out., 1998.

RUAS, Roberto. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, 2005, p. 121-142.

SANTOS, Boaventura de Sousa, **Um discurso sobre as ciências**. Cortez Editora, S. Paulo, 1987.

SCLAVI, Marianella. **Arte di ascoltare e mondi possibili**. Milano: Le Vespe, 2000.

SOUZA, Manoela, Paola, L.. **Resistência: um recurso de conhecimento para a libertação**. UDESC, Centro de Artes, CEART, Dep. de Artes Cênicas, monografia final de curso. Florianópolis, 2000.

VARELA, Francisco; THOMPSON, Evan; ROSCH, Eleanor. **Mente incorporada: Ciências cognitivas e experiência humana**. Porto Alegre: Artmed, 2003.