

## Base teórica e papel das Metodologias não Convencionais para a formação em Gestão Social

DraValéria Giannella, Pesquisadora CNPq no CIAGS-UFBA,  
[vgiannel@ufba.br](mailto:vgiannel@ufba.br)

### Resumo

Este texto, composto por ocasião do 2º Encontro Nacional em Gestão Social, me deu a feliz oportunidade de responder às perguntas, implícitas no olhar e explícitas nas provas, de muitos dos meus estudantes dos últimos dois anos<sup>1</sup>. Tentarei explicitar tudo aquilo que, em sala de aula, sempre apressada pela falta de tempo, assumia ser conhecimento prévio, para poder me deter nos assuntos inovadores que acredito, seja o meu papel introduzir neste curso. Assim, acontece que questões como: o que é um paradigma? Quais são os conceitos básicos que nos permitem reconhecê-lo? O que diferencia um paradigma positivista de um pós-positivista? E, após tudo isso, assumindo a necessidade de uma virada paradigmática em Gestão Social, o que isso implica para a noção de Método? Aos poucos me dei conta de que, ao redor destes conceitos, existe uma grande falta de conhecimento ou, pelo menos, uma grande confusão. Aqui tento dar resposta a estas muitas perguntas, definindo um novo campo de exploração e de prática, o das Metodologias não Convencionais, e destacando algumas vertentes temáticas que a tarefa da formação em Gestão Social não pode ignorar, sob pena de perder o contato com a realidade. Cabe acrescentar que, inevitavelmente, estas notas não estão isentas de muitos limites e da influência que o paradigma positivista, ainda tem sobre nossa visão.

**Palavras chave:** Virada paradigmática, Metodologias não Convencionais, Criatividade.

**Temáticas:** epistemologia e metodologia.

### O que são as Metodologias não Convencionais<sup>2</sup>?

Antes de mais nada é preciso definir o que é que chamo de “Metodologias não convencionais”. Quero apontar com isso àquelas metodologias que assumem um referencial teórico pós-positivista, que são declaradamente não tecnicistas, que visam propiciar a produção de conhecimento interativo, valorizar as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo, que visam, finalmente, mobilizar na esfera pública toda a riqueza do humano. Trata-se da ampla família de metodologias voltadas à gestão de trabalho de grupo, produção conjunta de conhecimento, análise, interpretação e solução participativa de situações-problema; mas também inclui o recurso às artes nas formas de uso do teatro, dança, fotografia, música e outras, como auxílios à compreensão e reflexão na vivência da realidade, instrumentos potencialmente poderosos porque tocam teclas, despertam e legitimam sensibilidades outras com respeito àquelas puramente racionais, abrindo as portas assim aos muitos sujeitos normalmente excluídos pelos códigos lógico-verbais dominantes na esfera pública. Como alegarei mais abaixo, o próprio conceito de Metodologias não Convencionais pode ser pensado, apenas no quadro da passagem de uma visão positivista da ciência para uma visão pós-positivista. O conceito é coerente e implica numa virada paradigmática, cuja abrangência e profundidade é – entre outras coisas – tarefa deste artigo explorar.

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

### **O mundo da complexidade, nosso contexto de ação.**

Para entender com clareza a altura do desafio que a realidade contemporânea coloca para a área da gestão social e que nós aceitamos, recorrendo ao uso de Metodologias não Convencionais, é necessário reconstruir os caracteres do contexto de nossa ação e as formas de intervenção normalmente consideradas apropriadas para intervir nele. Sinteticamente, trata-se de descrever, por pinceladas, o mundo da complexidade e os traços básicos do paradigma positivista que, apesar dos limites sempre mais evidentes, ainda é tido, de forma explícita ou implícita, como referência privilegiada para a intervenção.

Num trabalho anterior (GIANNELLA, 2007), me detive na caracterização de nossas sociedades contemporâneas, isto é, já descrevi as condições de contexto que influenciam nossa ação. Sumarizando, aqui vou apenas lembrar: a fragmentação de poderes e saberes, a crescente capacidade dos atores interferirem nas decisões públicas, o pluralismo crescente das visões de mundo, de valores e interesses, que implica em conflitos sócio-culturais recorrentes e difusos. No bojo disso tudo, e por conta de fenômenos ao mesmo tempo globais e locais, o nível de desigualdade social também aumenta. Se bem que de formas diferentes, quer nos países centrais, quer nos periféricos, a distancia entre aqueles que não têm acesso a bens tanto materiais quanto relacionais e simbólicos se agudiza, gerando problemas aparentemente intratáveis. Problemas como, por exemplo, o da segurança, que assinala, como nunca dantes, o grau de patologia social alcançado e nos interroga acerca da direção da marcha de nossas sociedades: é este o êxito esperável de um sistema que promete progresso e bem estar para todos?

Finalmente, a necessidade de governo parece aumentar continuamente enquanto a possibilidade de governar é radicalmente minguante.

Em frente desta situação, reconhecidamente estrutural, as ciências da política, da decisão e da gestão encontram-se numa situação de impasse. Patentemente os modelos clássicos de decisão resultam inadequados, pois os axiomas básicos em que eles se fundamentam são obstinadamente contraditos pela realidade. Os pressupostos de informação perfeita e de conhecimento completo, a coerência e consistência do sistema de valores e de utilidade, a possibilidade de prever com certeza as evoluções do problema em questão, a linearidade dos nexos de causa e efeito, isto tudo parece pertencer a outro mundo: racional, previsível, ordenado. Hoje, pelo contrário, as variáveis em jogo são inúmeras, os elementos objetivos e subjetivos de interferência são impossíveis de se controlar completamente. Difícil escapar da sensação do caos avançando e tomando conta de nossas sociedades.

Prever tendências futuras a partir de eventos passados torna-se cada vês mais arriscado e (frequentemente), enganoso. É cada vez mais difícil fazer cálculos exatos, uma vez que os prognósticos seguros são inimagináveis: a maioria das variáveis das equações (se não todas), é desconhecida, e nenhuma estimativa de suas possíveis tendências pode ser considerada plena e verdadeiramente confiável (BAUMAN, 2007, p. 7-8).

Nesta situação

“...o «decisor público»....perde o caráter de um sujeito isolado e todo poderoso, capaz de impor sua vontade e visão com poucos comandos, dotado de toda a autoridade necessária para executar suas ações sem falhas e desvios....a própria *policy-analysis* fala já, há muito tempo, mais em «sistemas de decisão» do que em «decisores».” (GIANNELLA 2007, p. 104)

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

A própria virada participativa pode se reconhecer primariamente como resposta a um problema de eficácia. Enquanto o mapa dos interesses envolvidos para cada decisão resulta sempre mais complexo, é sempre mais evidente que a racionalidade técnica sozinha não dá conta do problema. Como já destaquei em GIANNELLA (2007b, pp. 10-12), as visões, metodologias e técnicas descendentes do paradigma positivista resultam patentemente inadequadas às novas condições da ação. Ao mesmo tempo as novas abordagens, e o instrumental que elas suportam, parecem sofrer de um complexo de inferioridade a frente deste poderoso predecessor. Pois é claro que a visão cientista, oriunda do modelo das ciências naturais do século XIX, com todos os implícitos que ela traz embutidos, formatou não apenas as ciências sociais e humanas, mas o próprio senso comum, determinando ainda hoje os padrões do que, sendo científico, é considerado racional e legítimo, passível de trazer os resultados esperados.

Uma visão coerentemente alternativa ainda não ultrapassa os limites de círculos restritos e aparentemente esotéricos. Apesar do uso extensivo que estão conhecendo, as Metodologias não Convencionais ainda sofrem de muita ambigüidade em termos de fundamentação teórica, como se o objetivo de ir além do legado determinista e dualista do positivismo fosse audacioso demais para ser denunciado e levado a cabo coerentemente.

### Os implícitos teóricos das Metodologias não Convencionais

Já argumentei (GIANNELLA, 2007b, pp. 10-11), que a adoção de Metodologias não Convencionais pressupõe uma virada paradigmática, do positivismo ao pós-positivismo, sem a qual resulta até inconcebível. Cabe, após tudo quanto foi dito até aqui, explicitar os pontos principais que justificam tal afirmação para poder detalhar, depois, o que tudo isto diz respeito aos modelos da formação em gestão social.

No começo deste artigo usei, para definir as Metodologias não Convencionais, algumas características que considero cruciais: serem não tecnicistas, objetivar a produção de conhecimento interativo, valorizar as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo e, finalmente, visar à mobilização na esfera pública toda a riqueza do humano.

O quadro abaixo, comparando as características paralelas de um paradigma positivista e pós-positivista, vai nos ajudar a esclarecer a questão.

	Positivismo	Pós-positivismo
Visão da realidade	Objetiva, determinista.	Construtiva, objetivo e subjetivo se entrelaçam na atividade de fazer sentido do real.
Racionalidade	Única, linear, instrumental.	Múltiplas, todas legítimas e necessárias para a compreensão do real. Objetivo: racionalidade integral
Formas de produção do conhecimento	Hipotético-dedutiva ou indutiva. Sempre assumindo a existência de leis gerais a serem descobertas.	Baseada na interação entre sujeitos, visões, razões e racionalidades. O conhecimento é produto desta interação.
Organização do campo do conhecimento	Dicotômica, excludente.	Sistêmica. As dicotomias não são a realidade e sim nossa reconstrução dela. Para conhecermos precisamos integrá-las.
Quem/como conhece	O cientista, de forma objetiva, impessoal e destacada, pelo método rigoroso, uniformizado e replicável.	Todos os sujeitos. Cada um com suas competências e formas de abordar e fazer sentido da realidade.

**Quadro 1. Elementos estruturantes de um paradigma.**

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

*Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008*

Vou detalhar um pouco a descrição dos cinco elementos destacados, salientando que, normalmente, eles constituem traços implícitos das metodologias que usamos. Isto significa que precisamos desenvolver uma capacidade analítico-interpretativa, um saber ler nas entrelinhas para não acabar usando ferramentas que não respeitam a própria natureza das realidades abordadas e que são incoerentes com as nossas intenções declaradas.

### **Visão da realidade**

Falando em “visão da realidade”, apontamos à maneira daquilo que se pensa que seja a realidade “lá fora”. Conforme o paradigma positivista ela é objetiva, independente de nós e de nosso olhar, regida por leis imutáveis, de causa-efeito, que é tarefa da ciência desvelar. Esta visão é oriunda do modelo desenvolvido para as ciências da natureza a partir do século XVI e que conheceu grandes avanços e importantes resultados (em termos tecnológicos e de aplicação à vida cotidiana), nos séculos XIX e XX. Trata-se de um modelo que se imagina exportável do mundo da natureza ao da sociedade, apesar das evidentes diferenças entre os dois. Hoje em dia, este paradigma encontra-se crescentemente questionado, não apenas pelas ciências humanas e sociais, mas, no próprio contexto de sua origem (LAVILLE e DIONNE, 1997, cap. 2; SANTOS, 1987, PRIGOGINE, 2003). Apesar disso, pois ele impregnou de si o senso comum, esta crítica não atinge o que se tornou a forma natural (naturalizada), de conceber a realidade, o pano de fundo que (quase), ninguém duvida na ação do dia a dia, nas avaliações e milhares de decisões assumidas a em nossa vida.

Por contraste destacamos a visão trazida pelas visões não-positivistas<sup>3</sup>. Aqui a realidade é um constructo, o êxito do nosso entrar em relação com ela, e não há como pensá-la independente de nossa presença e interferência. Isto significa dizer que, até que existisse uma realidade independente, ela nos seria definitivamente inacessível. Na mesma hora em que começamos a pensá-la, olhá-la, descrevê-la, medi-la, analisá-la, nós entramos inevitavelmente no campo da relação entre os nossos sentidos/instrumentos de observação e os “objetos” de nossa observação. Um exemplo esclarecedor me parece que é o de parar para pensar em qual conhecimento do objeto “arvore” nos temos, enquanto humanos, e qual pode ter (por exemplo), um pássaro. É evidente que o que podemos dizer de uma arvore depende incontornavelmente da nossa forma de relação com ela, de nossas percepções (sistema visual, de tato...), assim como das teorias que usamos para “fazer sentido” dela (para explicar suas funções, suas formas de desenvolvimento etc.). (VARELA, 2003, BATESON, 1972). É na interação entre a natureza objetiva da arvore (à qual, finalmente, não temos acesso) e nossa capacidade subjetiva de observá-la (historicamente, culturalmente e socialmente determinada), que se dá a possibilidade de fazer sentido da realidade, avaliá-la e agir nela (por exemplo, decidir em que estação e com que ferramenta podá-la). É claro que o exemplo da arvore, usando um “objeto inanimado” (exclusivamente no sentido dela não poder opinar sobre nossas descrições e não no sentido de não haver vida nele), é imensamente mais simples do que se tentássemos o mesmo exercício tomando um exemplo do campo social (LAVILLE e DIONNE, 1997, p. 32).

Como ficará claro em seguida, a(s) forma(s) de conceituarmos a realidade é o elemento chave (radicalmente negligenciado), cuja declinação, na forma positivista ou não, rege os demais condicionando fortemente nossa própria maneira de conhecer e agir no mundo.

### **Racionalidade**

Este segundo elemento caracteriza-se de forma diretamente conseqüente ao primeiro. Conforme a visão positivista os fenômenos do mundo “lá fora”, são regidos por leis de causa-efeito. Estas leis manifestam uma racionalidade linear, não contraditória, objetiva e

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

indiferente aos contextos; elas falam a linguagem matemática, que é uma linguagem unívoca, onde não há ambigüidade possível, mas que é, ao mesmo tempo, uma linguagem não acessível a todos e que, portanto, é tarefa da ciência decodificar e disponibilizar para o uso mundano. É por conta disso que, tradicionalmente, os métodos quantitativos de descrição da realidade gozaram de tanto prestígio. Eles são tidos como os tradutores fiéis da realidade objetiva que precisamos conhecer, evitando as interferências indesejadas da subjetividade, do envolvimento emotivo e de todos aqueles aspectos tipicamente humanos (valores, interesses...), que poderiam embaçar o espelho brilhante da descrição científica, a sua neutralidade e exatidão<sup>4</sup>.

Qual será, então, uma visão alternativa do conceito de racionalidade dentro das visões pós-positivistas? Como apontamos acima, conforme estas abordagens, nossa visão da realidade e as formas de conhecê-la, dependem de nossas interações com ela. Isto é, cada indivíduo constrói, ao longo da vida e graças à sua educação e suas vivências, as suas próprias estratégias de interpretação, conhecimento, avaliação e decisão, orientando-o para a ação. Aliás, estas estratégias são profundamente influenciadas e condicionadas por arcaibouços de interpretação e leitura inteiramente socializados que, poderíamos dizer, absorvemos desde quando mamamos o leite materno e durante nosso ininterrupto processo de socialização. O conceito de contexto sócio-cultural emerge como crucial, apontando às maneiras específicas e idiossincráticas dos grupos humanos se adaptarem a cada contexto, criando formas materiais, teóricas, simbólicas, artísticas, para dar sentido a ele. É a partir deste conceito, e do reconhecimento da realidade atual como intrinsecamente multicultural, que começa a surgir a idéia que não exista apenas uma racionalidade (abstrata, linear, objetiva, absoluta), e sim *racionalidades* (múltiplas, incorporadas, contextuais). Avançando nesta direção chegamos a entender a racionalidade científica como uma entre as muitas formas de fazer sentido do real, uma forma importante e útil, mas longe de poder se considerar exaustiva para dar conta da complexidade dela<sup>5</sup>.

Querendo apontar alguns desdobramentos atuais desta reflexão, podemos destacar aqui conceitos tais quais os de racionalidade comunicativa, dialógica ou argumentativa, que chamam atenção para a dimensão de construção cooperativa do sentido e do acordo intersubjetivo acerca da realidade, especialmente em situações que visam à resolução de problemas. São conceitos que tiram o racional do domínio exclusivo do cálculo, abstrato e neutral, para colocá-lo no campo da comunicação intersubjetiva, da escuta do outro e da necessidade de entendê-lo. Contudo, cabe destacar que, apesar da imensa relevância da chamada “virada argumentativa” nas ciências sociais aplicadas, ela acaba enfatizando ainda, de forma quase que exclusiva, a dimensão do raciocínio lógico-formal como única base de diálogo. Restam no escuro àqueles aspectos radicalmente humanos que são as emoções, os sonhos, os desejos, isto é, o que hoje se reconhece sempre mais claramente como a urdidura do comportamento humano (GOLEMAN, 1995, SCLAVI, 2000, ANTUNES, 1999).

Com efeito, estamos aqui na fronteira do pensamento atual neste assunto. Nosso desafio é o de passarmos de uma visão abstrata e “esterilizada” de racionalidade a uma “integral”, que fale do sujeito real e reconheça o conjunto de materiais que influenciam comportamentos e decisões de cada ser humano: a razão com a emoção, o cálculo com o sonho e o desejo, o interesse com a ética. Precisamos vencer a separação entre razão e emoção, onde a primeira é o instrumento para acessar à esfera pública enquanto a segunda, por ser irracional, pré-social e incontrolável, está interdita. Elas são duas componentes incindíveis de uma visão não ingênua do sujeito, diferente daquela abstrata e puramente teórica (do tipo “homem econômico”) que as teorias positivistas postularam<sup>6</sup>. Este é, assim me parece, nosso mais audacioso desafio.

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

### **Formas de produção do conhecimento**

Dentro do paradigma positivista dois são os principais tipos de inferência, ou de raciocínio lógico, que permitem a produção de conhecimento. Dedução e indução<sup>7</sup> remetem a duas formas inversas de abordarmos o problema de desvelar as leis gerais que governam os fenômenos da realidade, sejam eles naturais ou sociais. A dedução nos permite passar de um conhecimento geral (a própria lei ou uma hipótese acerca de como ela poderia funcionar), a conhecimentos pontuais por etapas sucessivas de especificação, sendo que os dados empíricos coletados são tidos como testes da validade (ou falsidade) da lei ou hipótese em questão. Inversamente a indução procede da coleção de dados difusos para a abstração progressiva e a identificação da lei comum, explicativa da multiplicidade dos casos de realidade. Ocorre frequentemente uma confusão em qualificar estes dois tipos de inferência, assumindo que o primeiro remete a uma visão positivista (por enfatizar uma abordagem mais teórica), enquanto o segundo estaria mais ligado a uma visão pós-positivista (por privilegiar, em primeira instância, a dimensão empírica). Trata-se de uma visão equivocada, pois estes, assim como outros tipos de inferências, são simplesmente instrumentos lógicos a disposição de qualquer sujeito produtor de conhecimento para os seus fins cognitivos. O fator discriminante para qualificarmos um procedimento ou outro com relação à dimensão paradigmática é o fato de se assumir a existência (ou não), de leis gerais a serem descobertas. Qualquer procedimento de inferência que não questione este elemento básico continua partilhando um dos pressupostos fundadores e estruturantes do paradigma positivista.

Já está claro que, um dos elementos determinantes na passagem às visões pós-positivistas nas ciências sociais é o reconhecimento da pluralidade de visões de mundo como fator constitutivo da realidade contemporânea. É o chamado mundo da complexidade, que nos desafia com a multiplicação das formas de vida que convivem uma ao lado da outra, decretando a inviabilidade de se assumir uma visão (a científica), entre tantas, como única válida e legítima. A própria natureza do conhecimento aqui muda de traço, pois não se trata mais de desvelarmos leis abstratas e impessoais e sim de reconstruirmos juntos o sentido das diversas visões coexistentes e como resolver os problemas derivantes da convivência. Aqui não é tanto a adequação ou o rigor dos procedimentos lógicos – dedutivo ou indutivo – o que qualifica e produz o conhecimento, mas a interação, o confronto e até o choque entre diferentes modos de ver, entender, fazer sentido das mesmas coisas. “Os sistemas complexos: onde as mesmas coisas têm sentidos diferentes” (SCLAVI, 2000, p.43, tradução minha). É com base neste pressuposto que se chega a falar de “valor cognitivo do conflito”, pois ele, diversamente das teorias clássicas (liberais ou marxistas), é assumido como indicador, porta de acesso a cada visão de mundo, sem disfarce, policiamento ou esterilização alguma. Ele nos leva, por esta via, ao mundo das múltiplas possibilidades, da relatividade dos interesses e dos valores, o mundo aonde todos têm razão e, no entanto, nem todos podem tê-la. Se quisermos conviver, livres de guerras e chacinas, precisamos encontrar ou construir pontes, novos sentidos, aceitáveis por todos.

### **Organização do campo do conhecimento**

No “mundo positivista”, objetivo, racional e governado por leis exatas, a própria realidade se imagina atravessada por fronteiras claras e definitivas entre o que é racional – e, portanto, cientificamente conhecível – e o que é rotulado de irracional; o que está certo (racionalmente explicável, metodologicamente rigoroso) e o que está errado (arbitrário, confuso, em desacordo com os padrões científicos). As dicotomias geradoras em que todos nós fomos criados, entre teoria-prática, razão-emoção, ciência-arte, cultura-natureza, mente-corpo, são as

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

*Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008*

extensões daquela distinção primordial. Os primeiros termos da relação são os lugares de moradia da racionalidade, da previsibilidade e do controle, finalmente, do conhecimento nobre que a ciência proporciona. Os segundos, por responderem a lógicas outras daquela linear e objetiva descrita acima, escapam ao conhecimento sistemático e rigoroso da ciência. Tenta-se, por sua vez, domesticar a própria natureza destes fenômenos, regidos por lógicas mais complexas e potencialmente contraditórias, que não respeitam regras formais e que se adaptam ao mudar das condições de contexto, querendo encaixá-los nos padrões predeterminados e alheios próprios da ciência. É o que acontece, por exemplo, especialmente por volta da metade do século passado, com as disciplinas que pretendem estudar o comportamento humano ou social (psicologia, economia e sociologia). Para se legitimar enquanto “científicas” elas foram retratando e analisando os seus “objetos” de pesquisa, conforme hipóteses tão abstratas e longes das condições reais que, afinal, em nada mais aqueles “objetos” se aproximavam dos sujeitos reais. Movidos estes, tantas vezes, pela razão e emoção juntas, pela ética e solidariedade e não apenas pelo cálculo utilitário, enfim, contraditórios, seres complexos, e não apenas máquinas racionais completamente previsíveis e controláveis.

Como a lógica do paradigma positivista é excludente (ou racional ou irracional, ou objetivo ou subjetivo), estamos aqui em frente a uma penosa alternativa. Ou admitirmos que a complexidade dos fenômenos humanos é um equívoco desnecessário, e que eles podem se dissecar até os padrões do que é racional, mensurável, e determinista, ou precisamos reconhecer que existem campos, não regidos pela razão linear, instrumental e mecânica, mas que a ciência não pode se ocupar deles. O que faz com que ela se torne, definitivamente, algo pouco interessante.

As visões pós-positivistas apontam uma saída deste impasse. Aqui as dicotomias através das quais, tradicionalmente, a ciência deu conta da realidade não são tidas como representações objetivas e sim como uma maneira de fazer sentido dela. Uma projeção de nossos esquemas teóricos e mentais capaz de organizar nossa percepção e, com ela, nossas formas de entender e de conhecer.

Na emergência de uma nova representação, podemos destacar as contribuições das diversas correntes que, nas ciências humanas, já criticavam o positivismo. As críticas travadas pelas vertentes interpretativas e hermenêuticas em ciências humanas são bem conhecidas: elas apontam para a diferença fundamental entre o “objeto” das ciências naturais e o das humanas. Mais interessante, do ponto de vista do que estamos analisando aqui, é a contribuição das ciências físicas, as que já foram chamadas de “exatas”, que começaram, a partir das primeiras décadas do século XX, a apontar vários elementos capazes de invalidar os pressupostos básicos da visão positivista e resultar no enfraquecimento dela. A partir de novas vertentes de pesquisa, novas observações foram feitas, contraditórias com os axiomas (pressupostos básicos, tidos como indiscutíveis), do paradigma positivista. Especialmente a questão das dicotomias que organizam a realidade na visão positivista, resultou amplamente reformulada, pois se observou que, até no âmbito dos fenômenos físicos, a lógica excludente entre determinismo e caos, objetivo ou subjetivo, racional ou irracional, deixam de dar conta da concreta dinâmica do real. Com efeito, as dinâmicas evolutivas, por exemplo, das espécies, são normalmente êxito de uma mistura de determinismo e caos (o que não pode ser previsto e controlado). Da mesma forma observa-se que nossa percepção da realidade é dependente de uma dimensão objetiva (nosso sistema fisiológico e perceptivo, diferente daquele de seres quais, um pássaro, um cavalo, uma formiga...), e de uma dimensão subjetiva (nossa forma de socialização e aculturação). Nossa maneira de ver e de interpretar os fenômenos ao nosso redor é êxito deste confronto contínuo entre objetivo e subjetivo. Também falando da outra

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

*Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008*

dicotomia clássica entre emoção e razão, novas perspectivas aparecem, recentemente. Especialmente as pesquisas experimentais de Antônio Damásio (1996), mas também várias vertentes das chamadas neurociências, nos levam a reconsiderar a oposição clássica, prospectando, de fato, uma visão colaborativa entre as duas dimensões. “...construí a hipótese de que a emoção era parte integrante do processo de raciocínio e poderia auxiliar este processo ao invés de, como se costumava supor, necessariamente perturbá-lo” (ibid, p. 6).

Os estudos sobre alfabetização e inteligência emocional, sobre a autoconsciência e a capacidade de observar nossas próprias emoções, enquanto indicadores de relações que estabelecemos com a realidade ao nosso redor, nos abrem uma perspectiva inovadora e altamente promissora, especialmente naquilo que diz respeito ao campo das ciências sociais aplicadas.

O caminho à nossa frente consiste em reconstruir as pontes entre os pólos opostos das dicotomias clássicas. Pois a realidade – quer física, quer social – é mais complexa do que nossas descrições simplistas já admitiam e é numa visão integrada que está o desafio do conhecimento, da compreensão e da ação eficaz no futuro.

### **Quem\como conhece?**

Afinal, para completarmos nosso quadro comparativo precisamos caracterizar o sujeito do conhecimento. Quem e como se conhece, conforme os dois quadros paradigmáticos cujos traços estruturantes tentei sintetizar até aqui?

Conforme a visão positivista, entre os muitos saberes existentes (o tradicional, o espontâneo, o de senso comum), apenas o propiciado pela ciência é que tem fundamentos sólidos porque, visando à descoberta das leis que regem a realidade, objetivas e racionais, escritas na linguagem imutável da matemática, nos permite não apenas a explicação dos fenômenos, mas também a previsão de sua evolução. Por conta disso ele é um saber objetivo, confiável e apto a orientar, de forma igualmente racional e rigorosa, nossa ação e decisão. O protagonista desta empreitada é o cientista que, após um treinamento demorado e exigente, pode se afastar de toda opinião subjetiva (crenças, valores, emoções), para chegar a ser puro espelho da realidade, descrevendo de forma neutral os fenômenos em busca das leis de causa-efeito que os regem. O método científico é o mediador crucial entre a dimensão objetiva e subjetiva, quer dizer, entre a tarefa de produção do conhecimento científico e o ser concreto que vai assumir e dar conta dela. É o método que nos indica etapas e requisitos procedimentais detalhadamente predefinidos, conforme um roteiro lógico seqüencial que, seja ele indutivo ou dedutivo, sempre visa revelar as leis gerais pertinentes ao problema estudado. Ele nos garante – se seguirmos cuidadosamente suas prescrições – a demonstrabilidade, replicabilidade e, afinal, a validade dos resultados obtidos.

O poder lógico desta argumentação (clareza, linearidade, simplicidade), é indiscutível. Mas foram também os resultados tecnológicos impressionantes e os avanços em qualidade de vida que (pelo menos em áreas determinadas do planeta), foram obtidos ao longo dos séculos XIX e XX, que afirmaram, a visão positivista (cientista), durante um amplo período de tempo, como indiscutivelmente superior a qualquer outra, justificando a pretensão dela poder sustentar, sozinha, as necessidades crescentes de conhecimento que nossas sociedades complexas requerem.

Mas é só a partir, talvez, de pouco mais de uma década que os efeitos desta complexidade se manifestam claramente resultando que, o balanço entre as simplificações e abstrações da visão positivista e os resultados que ela traz, não compensa. A pretensão que ela tem de poder descrever o mundo de forma unívoca e objetiva, desfazendo de tudo quanto não é formalmente racional, linear, mensurável, aparece sempre mais arbitrária e insustentável, pois

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

*Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008*

nosso problema é exatamente oposto. Este é o problema da convivência entre visões de mundo e culturas que se encontram, tantas vezes, uma ao lado da outra sem nem querer, o que provoca o choque conhecido de valores, crenças e interesses nelas embutidas, de sonhos, aspirações e expectativas que elas autorizam.

Qual a função do saber, então, neste quadro inusitado e de espantosa fragmentação? Como já aponte (GIANNELLA, 2007, pp. 108-110), uma vez “destronizada” a visão positivista (o que não significa de forma alguma desconhecer, de vez, a sua utilidade), precisamos apenas assumir “a ampliação radical das formas de racionalidade e dos tipos de conhecimento que... têm algo para contribuir frente ao objetivo proposto” (ibid p. 95). Precisamos de um saber comprometido com os valores da escuta e do diálogo, ao invés da afirmação de uma visão de mundo, entre as tantas, pretendendo validade absoluta e indiscutível. É a partir daí que, finalmente, podemos enxergar com um pouco mais de clareza a função das Metodologias não Convencionais e as perspectivas que elas nos proporcionam face ao nosso compromisso de construir as condições da convivência em nossas sociedades complexas.

### **Para passar duma visão “burocrática” a uma criativa e “artística” do método.**

Sintetizando o que foi elaborado até aqui poderia dizer que quis dar conta, de uma forma menos alusiva, da afirmação feita no começo destas notas, que diz que as Metodologias não Convencionais não são nem concebíveis a não ser tendo como pano de fundo uma virada paradigmática do positivismo para o pós-positivismo. Aliás, o que acontece frequentemente é que esta clareza falha e que se usa de instrumentos que aludem a uma visão democrática do conhecimento (onde todos os tipos de saber são tidos como valiosos e os sujeitos estão legitimados a trazer suas visões e competências nos processos), enquanto fomos educados e ainda estamos todos “formatados” pela completa desvalorização e delegitimação dos saberes não científicos.

Mais importante ainda, há algo que resta pendente do raciocínio desdobrado acima. Pois, descrevendo a visão positivista, falamos do método enquanto um guia seguro, segundo o qual teremos certeza do rigor e da validade do conhecimento, das previsões e das ações desenvolvidas. Passando às visões pós-positivistas falamos em saber comprometido com a escuta e o diálogo sem entrar, ainda, no cerne da questão metodológica nesta nova paisagem conceitual. Mas, pelo menos, a questão está posta. Se a visão tradicional do método era a de uma seqüência linear de etapas, claramente predefinidas e encadeadas, conforme uma lógica formal, objetiva e indiscutível, o que ela se torna na situação da sociedade complexa que acabei de descrever acima?

Nesta nova situação a multiplicidade dos fatores em jogo e velocidade das transformações faz com que o objetivo do controle completo dos processos esteja fora de alcance. No entanto, este era o alvo de qualquer metodologia convencional (positivista). A consulta de qualquer texto metodológico vai nos confirmar: todos mencionam a impossibilidade de se prever tudo e a necessidade do próprio pesquisador fazer escolhas difíceis frente a situações inesperadas. O que chama atenção é estes parecem casos marginais e finalmente negligenciáveis. Agora acontece que o que foi considerada como exceção está se tornando regra e é evidente que o que um pesquisador precisa, cada vez mais, é, exatamente, um guia para lidar com isso.

Ademais, na visão positivista o método tem uma dimensão exclusivamente técnica, pois, todos os aspectos críticos (definição dos objetivos e dos valores guia para as escolhas, interesses priorizados ou não, etc.), são tidos como questões externas ao processo cognitivo e não problematizadas. Na nossa nova situação é o próprio problema que muda, pois, a metodologia deve nos auxiliar, justamente, no que era omitido antes: na definição dos objetivos, no confronto entre os valores, na seleção de cursos de ação consensuados.... Deve

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

proporcionar-nos caminhos para a inclusão radical dos sujeitos potencialmente interessados pelas escolhas a serem feitas, do que consegue que deve nos permitir lidar com maneiras de ver o mundo e dele fazer sentido, profundamente diferenciadas. Se a resposta para tanto for o diálogo, estaríamos novamente face ao problema de como incluir os que não dominam os códigos lógico-verbais e sim outros códigos. Que se expressam e fazem sentido do mundo de outra forma.

Finalmente, gostaria de puxar dois elementos a partir desta primeira discussão. O primeiro é que, nas novas condições que vivenciamos, mudam radicalmente as referências e até as analogias úteis para nos orientarmos em nossas práticas. Antes a intervenção social e a construção das políticas foram muitas vezes comparadas, à cura de uma doença, ou ao concerto de uma máquina, uma empreitada linear, em que um técnico, dotado do saber necessário, opera os passos devidos para sarar o problema, sem ulteriores interferências e perturbações. Talvez, hoje em dia, a analogia pertinente para a gestão social seja muito mais a da “*jam session*” do que a da medicina alopática ou da mecânica. Pois, nossa tarefa se aproxima mais a de um processo criativo com múltiplos protagonistas (multi atorial), do que à visão de um sujeito todo poderoso, capaz de resolver, sozinho, os conflitos presentes no sistema e de determinar, sem interferências, as evoluções certas para ele.

Na realidade atual a visão positivista do método (seqüencial, linear, formalmente racional), é continuamente contradita. Os vários passos se dão de forma confusa, misturada, com um vai e vem de um para o outro. A análise e interpretação dos dados já está acontecendo durante a colheita, a projeção das alternativas de ação ocorre conforme as contingências ocorrentes, graças a intuições e “saques” inesperados, independente da análise ser completa ou não, da hipótese já estar formulada, de ser a hora certa, prevista, ex ante, pelo procedimento metodológico.

O que quero dizer é que nós precisamos da metodologia bem mais do que para saber quais são as etapas ideais de uma pesquisa e quais as técnicas de colheita de dados. Precisamos dela para nos orientar naquelas, tantas, ocasiões nas quais é preciso lidar com acontecimentos imprevistos e indesejados e, no entanto, não perder completamente o senso do objetivo geral mobilizador. Os conceitos relevantes mudam de vez e me parece que é exatamente a partir de campos aparentemente alheios que nos encontramos as analogias mais férteis, geradoras de avanços potenciais nas áreas de nosso interesse. A pesquisa e indagação em volta dos conceitos de criatividade e de improvisação, quer dizer, em volta da capacidade de se aprender com o inesperado sem perder, de vez, a consciência de um norte.

O segundo elemento diz respeito a como o uso das artes pode nos auxiliar na tarefa apontada acima: a de superar o preconceito ainda existente na esfera pública a favor da racionalidade e dos códigos lógico-verbais, para chegarmos à mobilização da “racionalidade integral” dos sujeitos (ver p.10), ou, dito de outra forma, à inclusão, em nossas práticas, de seres humanos integrais. Isto é, seres operantes, com base em razão e emoção e, muitas vezes, em razões que não procedem pelos mesmos caminhos supostos pela racionalidade científica. O uso das artes no contexto das mais variadas atividades é algo que chama atenção neste começo de século. Arte e educação, arte e ensino de disciplinas aparentemente as mais distantes daquele universo (o artístico, ver RUAS, 2005, CUNHA, 2005), artes e construção da cidade (como dispositivo apto a mobilizar e canalizar a participação dos cidadãos). A lista é extensa e bastante heterogênea. O traço unificador parece ser um renovado entendimento de como apreendemos. A estratégia recorrente é a de recompor antigas fraturas, cunhar conceitos que seriam paradoxais no paradigma anterior: a “razão sensível”<sup>8</sup> de Maffesoli é um bom exemplo do que estou querendo apontar. De um ponto de vista prático, procura-se instigar a vivência simultânea do que foi demoradamente tido como oposto e de legitimar a coexistência de

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

*Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008*

emoções, sentidos, senso estético, empatia, sem que sejam rejeitados, de vez, o raciocínio lógico, o cálculo, o interesse individual. O resultado é, normalmente, o de se entender coisas antigas em modos novos e mais abrangentes. O aprendizado maior que isto tudo nos traz seja, talvez, o de se admitir que, definitivamente, não está no maniqueísmo (racional ou irracional, objetivo ou subjetivo, determinista ou caótico...), a resposta às nossas perguntas. A questão é a de começarmos a vislumbrar a possibilidade de um mundo não dualista e, provavelmente, a de se encontrar (contextualmente, e por certo não na forma de alguma nova lei), o ponto razoável de mediação entre os pólos de cada uma das duplas opositivas de que estão cravejadas nossas teorias.

### **Criatividade e gestão social**

Mas, após tudo isso, será que está clara a razão que faz com que conceitos aparentemente tão longe de nosso campo resultem repentinamente cruciais? Porque se fala tanto em criatividade nessa virada de século? Em sua contribuição Melucci (1994), aponta ao mesmo tempo e provavelmente interligados, a crescente recorrência do uso e a dificuldade de definição do conceito. Propõe consentir que não exista um “objeto criatividade” e que este seja, ao invés, um campo delimitado pela pluralidade de sentidos e usos feitos pelos múltiplos atores que aplicam e manipulam este rotulo (pp. 14-15). De qualquer forma assume como ponto de partida da análise destes sentidos, a constatação fundamental que nos diz respeito.

Em tempos de grande e rápida transformação, de imprevisibilidade das evoluções ecossistêmicas e falha evidente de paradigmas, teorias, e estratégias consolidadas, precisamos «abrir portas e janelas» para deixar entrar um ar fresco. Emerge a necessidade de reorganizarmos esquemas de interpretação do real cristalizados, categorias e oposições já tidas como óbvias precisam ser reavaliadas. A flexibilidade, a adaptabilidade e a capacidade de responder de forma inovadora a situações problemáticas sem repetir, simplesmente, o já conhecido são qualidades valorizadas, como nunca dantes. O não se apegar às visões tradicionais, o estar aberto para novos sentidos se afirmarem, o saber manipular e misturar tradição e inovação, o ter teimosia e ousadia suficientes para buscar e trilhar novos caminhos, todas estas se tornam qualidades unanimemente tidas como preciosas.

Além de qualquer disputa teórica, os traços seguintes desenham o perfil típico do sujeito tido como criativo. O ser curioso, aberto, desapegado, capaz de escutar e ver além dos esquemas dados. O saber enfrentar as dificuldades relaxadamente, sem precisar estar constantemente no controle. O deixar fluir (fatos, sentidos, interpretações), e saber acolher a novidade emergente sem rotulá-la de erro. Não é, este, o mesmo retrato que pincelariamos querendo falar do gestor social, hoje? Podemos pensá-lo como um profissional altamente reflexivo o qual, mais do que dominar conteúdos técnicos (que, no entanto, também domina), trabalha as dimensões das competências relacionais e de autoconsciência pessoal.

O primeiro norte para sua prática é sua abordagem paradigmática, sua visão de mundo: a consciência de que a realidade é o resultado de nossas interações com ela; que as suas lógicas de evolução são múltiplas, não lineares e não dicotômicas, e que è isto tudo, que sinteticamente chamamos de complexidade, e o que determina as novas condições de nossa ação.

O método, enquanto conjunto de regras e etapas sequenciais claramente predefinidas, não há muita relevância para ele, que deve enfrentar diariamente imprevistos e conflitos de todo tipo. Ao invés disso, tornam-se relevantes as metodologias que treinam sua capacidade de escutar, de enxergar a novidade emergente nos contextos de sua ação e de mudar conseqüentemente suas estratégias, de ativar a cooperação e a inteligência social dos contextos. Afinal o que é importante é a sua capacidade de tomar decisões em situações imprevistas (ocorrências

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

emergentes e vínculos mutáveis), sem perder o norte, sem abrir mão, de vez, de objetivos de meta-nível (de orientação dos processos em termos de inclusão e justiça).

Chama atenção que trabalhos pertencentes a áreas disciplinares diferentes (reflexão teórica sobre o papel da improvisação em dança, sobre o aprendizado de práticas gerenciais, sobre a produção participativa da cidade, além da própria gestão social), estão contemporaneamente indagando este mesmo assunto (SILVA, 2003, RUAS, 2005, UTTARO, 2005, CUNHA E PINHA, 2005).

“Apoiado em um entendimento de racionalidade que é inseparável de sensações e emoções e em teorias que estudam emergências em sistemas, proponho a hipótese de um espaço de mediação no qual habita a *poética da oportunidade*: mediação entre planejamento e não-planejamento, controle e espontaneidade, previsibilidade e surpresa, repetição e inovação, saber e não-saber.” (DA SILVA, 2008:3, ênfase minha.)

Esta citação é extraída da dissertação do dançarino Hugo Leonardo Da Silva, do Programa de Pós-Graduação em Dança da Universidade Federal da Bahia. Mais uma vez, o problema posto é o de desconstruir dicotomias já tidas como fundamentais, e de buscar a nível teórico-prático as mediações possíveis e razoáveis entre os pólos.

### **Conseqüências para a formação de gestores sociais: o que não pode mais faltar em nossos programas.**

O efeito de tudo que estou apontando é marcante, pelo que diz respeito à tarefa da formação em gestão social, assim como em qualquer outra área de conhecimento, pois reconfigura, de vez os critérios de sua relevância. A rapidez das transformações em nossos sistemas faz com que o conteúdo substantivo de nossos cursos esteja destinado à rápida obsolescência. A resposta mais profunda não está tanto na busca constante, e quase contraditória, da atualização e sim no ensino das “meta-competências”, isto é o *aprender a aprender*. (BATESON, 1972, 2000, SCLAVI, 2000, GIANNELLA, 2007: 98). A altura do desafio é tamanha, pois implica o renunciar a muitas certezas e o crescer em cima da virada paradigmática que aponte como necessária. A própria natureza aberta e «em construção» de áreas disciplinares como a Gestão Social, nos permite uma atitude exploratória e curiosa. O caráter trans-disciplinar dos problemas que enfrentamos, nos aconselha uma postura de busca livre e não obsequiosa das cercas disciplinares dadas, dos postulados indiscutíveis ou de qualquer legado conceitual que representa mais um hábito mental arraigado do que uma fértil representação de nossa realidade. É a prática do transpassar os limites dados (entre disciplinas, mas também entre as dicotomias conceituais clássicas), de aproximar o que parece incongruente, de se abrir para a escuta dos contextos e dos sujeitos «relativizando»<sup>9</sup> nossas interpretações prévias a seu respeito e deixando que eles falem. Práticas consideradas sempre mais como caminhos férteis, possivelmente geradores de intuições proveitosas e, eventualmente, de avanços significativos. Finalmente, quero concluir estas reflexões destacando algumas vertentes teórico-práticas de orientação da atividade formativa que reputo, os nossos programas, não podem deixar de considerar, com base em tudo quanto foi destacado até aqui.

Não pretendo formular nenhum «decálogo», por reconhecer o caráter ainda exploratório e tateante de quanto venho elaborando. A minha postura é, no entanto, a de chamar atenção para alguns aspectos de grande porte, que acredito não possam mais ser negligenciados, pena a perda de contato com a evolução da realidade. Eis umas propostas para a reflexão comum e a sucessiva revisão e elaboração conjunta nas sedes e instâncias apropriadas.

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

### **1º vertente – A consciência epistemológica.**

Uma primeira vertente que é urgente assumir como base na empreitada da formação, é a dimensão da consciência epistemológica. Isto é, a reflexão sobre o como conhecemos. Quais são os implícitos que baseiam esse ato fundamental em nossas vidas e que, por serem completamente naturalizados nem podemos enxergar? (Veja acima pp.3-6). A falta a esse respeito é enorme. Ela gera confusão e frustração pelo descompasso entre as experiências práticas dos educandos e tudo quanto acumulado – em termos de conceitos interpretativos – ao longo dos vários percursos formativos. O nível de desconforto é elevado especialmente quando lidamos (como no caso de cursos de pós-graduação em gestão social), com profissionais altamente envolvidos nas práticas. Como equacionar, neste caso, os requisitos que são tidos serem próprios da Ciência (objetivismo, neutralidade, busca da racionalidade absoluta...), com vivência diária da multiplicidade de visões conflitantes? Como resolver o embate entre objetivismo e subjetivismo, entre o ser empático ou o ser destacado e neutral? Como entender os apelos para a necessidade da participação se a Ciência é dona absoluta da verdade? A própria noção de paradigma ou de «visão de mundo» é inexistente ou totalmente confusa. A existência de uma possibilidade alternativa, uma saída do beco da escolha entre um dos pólos das tantas dicotomias clássicas, não é contemplada.

É importante destacar em quais aspectos uma razoável abertura à dimensão epistemológica reverberaria, em termos de re-formatação de conceitos chave para qualquer perfil profissional em nossa área.

**Ultrapassar uma visão simplista, da realidade:** entender a insuficiência do objetivismo, a complexidade e multidimensionalidade do real, a possibilidade de uma visão integrada..

**Ultrapassar uma visão simplista dos contextos:** se não os entendemos mais como simples manifestações locais de leis gerais e imutáveis, eles resultam valorizados em suas próprias especificidades: campos concretos de relação entre vínculos globais e locais, entre aspectos estruturais e idiossincráticos, cujas «leis» de funcionamento precisamos decifrar no bojo de sua própria ação. A definição do que é “contexto” em cada caso, a análise e descrição etnográfica dele, a reconstrução das lógicas coexistentes ou conflitantes, das visões, das estratégias de ação que neles se desenrolam..., é à base de qualquer compreensão e de qualquer ação.

**Ultrapassar uma visão simplista do sujeito:** o reconsiderar a visão clássica da racionalidade, se aproximando de uma concepção não abstrata e absoluta e sim integral e pluralista de racionalidade, nos permite superar uma concepção ingênua do sujeito e de atingirmos uma compreensão complexa das motivações e razões da sua ação. É uma visão em que o racional não exclui mais o emocional, o imaginário, o sensível. Significa poder reconquistar uma visão completa e integrada do humano que repercute positivamente em nossa capacidade de entender, interpretar e co-agir.

**Ultrapassar uma visão simplista das políticas:** quero apontar este «objeto» que são as políticas (policies), por conta da construção/análise/avaliação delas e por ser uma das metas principais do nosso trabalho de gestores sociais. Uma aprimorada consciência epistemológica traz consigo uma imagem imediatamente mais adequada do que é um processo de decisão hoje. Isto é, um campo em que a racionalidade não há nada de absoluto, os sujeitos trazem em jogo racionalidades, paixões, visões, valores e interesses múltiplos, em que não existe uma autoridade absoluta capaz de impor uma compreensão do presente e uma visão do futuro. Um campo em que o consenso é êxito a ser construído cuidadosamente e não pode ser pressuposto. Qualquer pretensão de interferir neste campo para orientá-lo o para que alcance uma maior eficácia, não pode se dar ao luxo de negligenciar isto tudo.

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

**Ultrapassar uma visão simplista da metodologia:** uma consciência epistemológica mais apurada nos leva, finalmente, a uma visão criativa, e não mais “burocrática” do método (ver pp. 9-11), capaz de nos orientar frente à ocorrência do imprevisto. Uma arte da improvisação que nos permita aprender com o inesperado sem perder o norte dos nossos objetivos. Além disso, o campo das Metodologias não Convencionais vem ao nosso encontro para que possamos lidar com a relativização da racionalidade científica e a democratização da produção do saber. O trabalho corrente de explicitação e a tentativa de superação das ambigüidades teóricas que ainda as afetam visam alcançar um instrumental adequado para a conceituação e intervenção em nossa realidade. Também precisamos trabalhar uma série de novas competências que elas implicam para que o potencial delas possa ser atualizado (ver abaixo as competências relacionais).

**Ultrapassar uma visão simplista do aprender:** é o último ponto que quero destacar nesta primeira vertente, pois é evidente que, junto com a persistência (explícita ou implícita) da visão positivista, ainda vigora uma visão do aprendizado baseada na idéia de transferência mecânica e unilateral de conhecimento dentro de uma caixa vazia (a cabeça do educando). É uma visão desencarnada e que ignora os avanços mais atuais das neurociências, os quais apontam unanimemente para o elo incindível entre corpo/mente, emoção/razão, mobilização do sensível/agudização das capacidades de apreender. O fato de sermos reconhecidos e valorizados enquanto seres humanos integrais, nos traz bem estar e relaxamento o que, por sua vez, maximiza as possibilidades do aprendizado e a profundidade dele. Os experimentos correntes de uso de técnicas artísticas até mesmo no ensino de disciplinas definitivamente tidas como alheias a este campo (a administração), nos indica uma direção de pesquisa evidentemente toda a se construir.

### **2º vertente – A consciência relacional e as competências que ela requer.**

Uma das características marcantes da consciência contemporânea é a de estarmos envolvidos numa teia complexa de relações constantemente mutantes, que nos afetam e que nós mesmos afetamos, em cadeias retroativas de alta complexidade. O ser parte de uma teia de relações nos obriga, enquanto gestores sociais, a cuidar dela. Esta constatação é determinante para definirmos as novas competências de que precisamos para nos orientar e “navegar neste mar”. Precisamos construir coletivamente a direção e o sentido de nossas ações, pois o conhecimento científico não é tido mais, automaticamente, como dono da Verdade e vem recolocado no meio de muitas outras formas de fazer sentido do mundo. O conflito se torna experiência comum, uma das condições estruturais de qualquer empreitada, corriqueiro, por mais incômodo e intratável que ele seja.

É a partir daí que surgem como necessárias competências antes desconsideradas. Poderíamos falar de uma arte de se comunicar, que implica ao mesmo tempo o saber falar, o saber escutar e o saber escrever. Isso querendo apenas nos limitar a uma visão unívoca de comunicação, pois é claro (e tentei destacá-lo acima), que também existem muitas outras formas de se expressar e comunicar usando outros códigos que não apenas os da palavra. É o campo das artes que estamos descobrindo como novo recurso para os nossos fins e que nos abrem um espaço vastíssimo a ser explorado. Isso não significa que todos nos tornaremos artistas e sim que precisaremos nos familiarizar com o potencial expressivo de várias técnicas, além de saber como atrair e negociar a presença de artistas em nossos processos participativos.

Aqui, por razões de espaço, me deterei apenas sobre aspectos que acredito serem mais interessantes, porque heterodoxos e inovadores, deixando implícitos outros possíveis (por exemplo, a referência à retórica).

**A arte de escutar:** com toda evidência a capacidade de escutar e a necessidade de fazê-lo é um dos elementos unanimemente reconhecidos como cruciais no mundo da complexidade. A

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

arte de escutar é menosprezada em nossas sociedades, muito mais preocupadas em falar do que em escutar o que o outro tem a dizer<sup>10</sup>. Por isso a retórica é uma arte antiquíssima, enquanto a “escutatória” parece um neologismo extravagante. Entretanto talvez se trate da competência mais importante para enfrentar os novos tempos, aquela a partir da qual as outras podem desabrochar. Conforme a contribuição fundamental de SCLAVI (2000), a arte de escutar, a gestão criativa de conflitos e a competência emocional constituem um tripé em que cada componente suporta e se alimenta das outras. Não cabe aqui nem um sintético relato de tudo o que esta arte implica. Só posso destacar que ela parece sintetizar uma nova visão de mundo e apontar aos traços de uma nova antropologia<sup>11</sup>.

**A gestão criativa de conflitos:** é o segundo elemento do tripé citado acima. Sendo o conflito o pão de cada dia não apenas do gestor social, mas de cada sujeito contemporâneo, esta competência se torna realmente crucial para todos. Bem diferente das mais conhecidas de mediação ou negociação, remete exatamente à possibilidade de incorporar o conflito enquanto porta de acesso para a complexidade de cada situação. Pois é através dele que podemos nos aproximar e entender as perspectivas de cada parte conflitante e, com isto, atingir uma visão complexa e multidimensional da realidade. Eis a possibilidade de se falar do *valor cognitivo* do conflito. Claro que, para que isto aconteça, precisamos ser mestres da arte de escutar e ter a competência emocional para *saber estar no conflito*, agüentando o desconforto que ele acarreta, pelo menos pelo tempo necessário ao desdobrar-se dos *insights* que ele possibilita.

**A autoconsciência emocional:** eis o terceiro elemento do tripé. Com certeza um dos tópicos que mais ganharam atenção nesta última década, revolucionando a visão clássica das emoções como elemento pré-social, incontrolável, perturbador do agir racional e do conhecimento. O conceito de autoconsciência emocional nos transporta, ao invés disso, num mundo em que as emoções são sinais fundamentais sobre o tipo de relações que estabelecemos com a realidade. “Passos de dança”, elas implicam entrar numa relação de reciprocidade com o outro e demandam uma colaboração, explícita ou implícita (ver GIANNELLA, 2007, P. 101-103). Quando começamos a enxergar as emoções desta forma, elas param de nos aparecer como inimigas, manifestações que perturbam nossa capacidade de agir racionalmente, e começamos a considerá-las aliadas, indicadores fundamentais acerca da situação que estamos vivenciando e da nossa interpretação e interação com ela. É uma virada radical: da visão em que razão e emoção são inimigas uma da outra e a primeira tem que controlar a segunda, a uma em que razão e emoção colaboram. (SCLAVI, 2000, p. 130-37).

### 3º vertente – A consciência ética e auto-reflexiva.

Chegamos ao ponto que diz respeito, de forma específica, à figura do gestor social. A postura neutral, destacada, objetiva, postulada pela visão positivista, já não se fundamenta e o problema de quais valores, qual noção de responsabilidade, e de limitação que podem orientar sua ação, é evidentemente crucial na nova condição. Apontarei, de forma sucinta, uns pontos de atenção para a formação de um gestor social capaz de trabalhar seu senso de onipotência e, que seja ao mesmo tempo, responsável e comprometido em fazer sua parte na construção de um mundo mais justo.

**O ser sujeito de valores:** significa rever a postura clássica de nossa ação, enquanto cientistas, que se pretende neutral e objetiva, para assumir que nosso sistema de valores é o pano de fundo de qualquer passo em nossa atuação. Implica reconhecermos que nossos valores são o que nos mobiliza, o que formata, de forma implícita ou explícita, nossa interpretação das realidades que defrontamos, o que nos orienta na assunção de uma forma ou outra de ação. Isso também significa aceitar o diálogo com outros sistemas possíveis.

**O ser sujeito de um meta-projeto:** isto é, um objetivo, um alvo de nível diferente ao das ações de todo dia e que, entretanto, as orienta e lhes dá sentido. Exemplificando, posso dizer

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

que meu meta-projeto é o da inclusão radical nesta sociedade de desigualdade exasperada e de ampliação significativa dos sujeitos capazes e legitimados a lidar com questões de interesse público. As ações de cada dia, o ensinar, os projetos com seus sucessos e fracassos, podem ser contemplados a partir deste meta-projeto. Este é meu norte, o que me orienta na busca das teorias e dos métodos mais apropriados para proceder, o que preciso partilhar e debater com os demais, parceiros indispensáveis na empreitada que escolhi para mim.

**O ser sujeito de poder**<sup>12</sup>: isto é reconhecer que, ao falarmos de participação, de democratização na produção do conhecimento e de amplo acesso à esfera pública, não podemos negligenciar as diferenças de poder e, portanto, a responsabilidade diferente de cada um dos sujeitos envolvidos. Nossas competências (que pertencem à esfera dos saberes socialmente valorizados), por mais que fluidas e em redefinição elas estejam, nos colocam num espaço de poder. Assumir sem disfarce as diferenças é pressuposto crucial da nova figura de gestor social que estou vislumbrando. Assumir o meu poder para, na medida do possível, redistribuí-lo, mas assumir, também, a minha impotência. Pois, apesar de qualquer competência e ciência, reconheço que o projeto que me mobiliza é de nível diferente daquele da minha ação isolada, e até coletiva. Estas últimas podem, no melhor dos casos, constituírem exemplos virtuosos, sinais aludindo a um outro mundo possível, mas é claro que meu meta-projeto se coloca em outro nível de realidade. É o nível do sistema como um todo, diferente, por natureza, daquele das ações que eu posso iniciar ou influenciar e que, no entanto, as condicionam pesadamente. É este tipo de consciência que nos permite escapar de várias armadilhas: a da onipotência, do paternalismo, da frustração e do desespero.

### Para concluir

Sumarizando, o que quis fazer nestas notas foi explicitar os fundamentos teóricos de uma visão da Gestão Social à altura do desafio que esta prática enfrenta na contemporaneidade. A complexidade dos processos que tentamos acompanhar e orientar exige graus maiores de eficácia e nos induz a uma virada paradigmática. Muda, com ela, a maneira de entendermos alguns dos conceitos básicos que nos permitem conhecer o mundo. Muda o conceito de método, mudam as ferramentas adequadas às tarefas que nos deparamos. Finalmente tentei, a partir de isso tudo, destacar, se bem que de forma extremamente sucinta, quais são as conseqüências que isto traz para a formação de uma nova figura de gestor social. Sujeito de valores, de projeto, responsável e comprometido, aqui e agora, com a realização de uma sociedade mais justa e sustentável.

### Bibliografia

- ANTUNES, Celso, **Alfabetização emocional. Novas estratégias**. Editora Vozes, Petrópolis, 2005
- BATESON, Gregory. **Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology**. University Of Chicago Press, 1972, 2000.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2007.
- CUNHA E PINHA, Miguel. “A Arte dos Improvisadores: a Busca da Standardização Na Música e nas Organizações.” Em O&S, n. 32, Escola de Administração, UFBA, 2005. pp...
- DAMASIO, Antônio, R., **O Erro de Descartes. Emoção, razão e o cérebro humano**. S. Paulo, Companhia das Letras, 1996.
- DA SILVA, Hugo Leonardo, **Poética da oportunidade: tomada de decisão em estruturas coreográficas abertas à improvisação**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Dança da Universidade Federal da Bahia, a ser discutida em Julho de 2008..

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

- FISHER, Frank; FORESTER, Jonh (ed). **The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning**. Londres: University College of London, 1993.
- FLYVBJERG, Bent, **Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again**. Cambridge University Press, 2001
- FORESTER, John. *Planning in the face of power*. Califórnia: University of California Publisher, 1988.
- \_\_\_\_\_. **The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning Processes**. Boston: Massachusetts Institute of Technology Press, 1999.
- GIANNELLA, Valéria., O nexo pesquisa-ação: qual conhecimento para que políticas. Em Luis Carrizo (ed), **Gestión Local del Desarrollo y Lucha contra la Pobreza. Aportes para el fortalecimiento de la investigación y las políticas em América Latina**. Montevideo, Manuel Caballa editor, 2007. pp. 95-112.
- \_\_\_\_\_, **Fomento e Capacitação em Metodologias não Convencionais para a Gestão Social**. Projeto de pesquisa de Pós-Doutorado Sênior aprovado pelo CNPq, como pré-requisito para a concessão da Bolsa Individual de Fomento Científico, ano 2007b. disponível em rede ao endereço [www.gestaosocial.org/metodologiasnaoconvencionais](http://www.gestaosocial.org/metodologiasnaoconvencionais)
- GOLEMAN, Daniel. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**. Bantam Books, 1995.
- KELLY, Ute, **Beyond ‘the tyranny of safety’: Reflections on a potential alternative**. Paper prepared for the Conference ‘Participation: From Tyranny to Transformation?’, Manchester, 27/28 February, 2003, disponível em:  
<http://www.sed.manchester.ac.uk/research/events/conferences/documents/Participation%20Papers/Buhler-Kelly.pdf>
- LAVILLE Christian e Jean DIONNE, **A construção do saber, Manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**, UFMG, Belo Horizonte, 1997.
- MELUCCI, Alberto, **Creatività, miti, discorsi, processi**. Feltrinelli, Milano, 1994.
- PRIGOGINE, Ilya, “Pensar a complexidade. O fim da certeza” em CANDIDO MENDES (ORG.) ENRIQUE LARRETA (ED.), **Representação e Complexidade**, Garamond Universitária, RJ. 2003. Acessível ao endereço:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001317/131796por.pdf>
- RUAS, Roberto. “Literatura, Dramatização e Formação Gerencial: a Apropriação de Práticas Teatrais ao Desenvolvimento de Competências Gerenciais.” Em O&S, n. 32, Escola de Administração, UFBA, 2005, pp. 121-142.
- SANTOS De SOUZA, Boaventura, **Um discurso sobre as ciências**. Cortez Editora, S. Paulo, 1987.
- SCLAVI, Marianella. **Arte di Ascoltare e Mondi Possibili**. Milano: Le Vespe, 2000.
- SCLAVI, Marianella, et al. **Avventure Urbane. Progettare la città con gli abitanti**. Milano: Elèuthera, 2002.
- UTTARO, Anna Maria, **La città delle razionalità vitali. Le utopie sperimentali dell’agire artistico contemporaneo negli spazi urbani**. Università La Sapienza di Roma, 2006.
- VARELA Francisco, Evan THOMPSON, Eleanor ROSCH, **Mente Incorporada: Ciências Cognitivas e Experiência Humana**, Artmed, 2003.
- 

### NOTAS

<sup>1</sup> A partir do ano de 2006 teve a chance de ministrar o curso de Metodologia da Pesquisa-Intervenção, em parceria com o prof. Célio Andrade, no Mestrado Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social do CIAGS-Ufba.

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008

<sup>2</sup> Para acessar materiais e informações várias sobre o projeto de pós-doutorado sênior “Fomento e Capacitação em Metodologias não Convencionais”, financiado pelo CNPq, acesse a página [www.gestaosocial.org.br/metodologiasnaoconvencionais](http://www.gestaosocial.org.br/metodologiasnaoconvencionais)

<sup>3</sup> É preciso falar na forma plural (visões não positivistas), pois – diferentemente do que com o paradigma positivista – neste segundo caso existe uma multiplicidade de abordagens relativamente distintas, mas que compartilham as características estruturais destacadas. A título de exemplo podemos mencionar abordagens fenomenológicas, construtivistas, sistêmicas, relacionais...

<sup>4</sup> Para entendermos plenamente as conseqüências desta maneira de conceber a racionalidade no campo da ação social é útil trazer um exemplo. Apontarei aos chamados modelos de escolha racional, os quais declinam a forma de racionalidade descrita acima nos campos da decisão política e da escolha econômica individual. Conforme estes modelos, a decisão de um ator racional ocorrerá com base no conhecimento perfeito dos fatores implicados pela escolha, com noção completa das tendências de evolução destes fatores, com certeza absoluta do sistema de valor e de utilidade que fundamenta a decisão. Como as condições ideais descritas e os requisitos a serem atingidos são longe de ser facilmente realizados (para não dizer, irrealizáveis), começaram a surgir adaptações mais realistas do modelo ideal. A noção de *racionalidade limitada* surge para dar conta deste impasse, admitindo que no mundo real, normalmente, os sujeitos não conseguem atingir as condições ideais descritas acima. Importa destacar que, até assumindo a referência à racionalidade limitada, o objetivo ideal é o mesmo, ou seja, o da racionalidade absoluta, linear, sinóptica, neutral, instrumental. Trata-se apenas de reconhecer que, devido às contingências incontroláveis, tal modelo ideal deve ser amenizado para continuar providenciando orientação para a ação dos atores. Trata-se de uma variação no tema, mas continuamos permanecendo dentro do paradigma positivista.

<sup>5</sup> Para uma excelente revisão da evolução do conceito de racionalidade a partir dos gregos e chegando até os nossos dias veja <http://pimentanegra.blogspot.com/2005/02/razo-sensvel.html>

<sup>6</sup> “Entre o racional e o irracional existe o não-racional: o imaginário, o emocional, os sentimentos, o sensível, as fantasias, o sonho, tudo o que constitui a vida psíquica das pessoas. O racionalismo tentou expurgar tudo isso. O não-racional nada tem a ver com a canonização do irracionalismo. (...) Não há humanidade sem imaginário. Não se trata de atacar a razão, mas o racionalismo. Não rejeito a racionalidade. Considero o lugar do sensível no imaginário social, na socialidade.” Em <http://www.pucrs.br/famecos/pos/revfamecos/10/Maffesoli.pdf>, acesso em 16-04-2008.

<sup>7</sup> Um terceiro tipo de inferência, a abdução, é normalmente esquecido. Ela é forma típica do investigador proceder na solução de seus casos. Adquirido uma quantidade de indícios aparentemente heterogêneos e procurando relações inesperadas entre eles, a abdução sugere hipóteses explicativas que reconduzem à unidade as pedras esparsas do mosaico. Trata-se de uma atividade de intensa imaginação e criatividade. Neste sentido, a abordagem abdutiva introduz diferenças significativas no próprio paradigma positivista. <http://221-bakerstreet.blogspot.com/2007/08/sherlock-holmes-deduo-induo-e-abduo.html> consultado em 10-04-2008.

<sup>8</sup> “Uma razão sensível não se deixa aprisionar pela razão e lógica abstrata e descarnada. Antes, pelo contrário, alimenta-se e dirige-se para a vida, o cotidiano, a experiência e procura compreender a dimensão trágica da vida. Não se trata de uma razão asséptica, fria e distante do objeto que cura em apreender. Afinal, do que se trata, e outra coisa não seria possível, é de uma razão humana, demasiadamente humana.” Em <http://pimentanegra.blogspot.com/2005/02/razo-sensvel.html>, acesso em 16-04-2008

<sup>9</sup> Como relembra Maffesoli na entrevista relatada em <http://www.pucrs.br/famecos/pos/revfamecos/10/Maffesoli.pdf>, relativista, no sentido dado por Simmel alude ao colocar em relação. Falando da competência da escuta, repetidamente apontada como crucial em nossos novos tempos, cabe ressaltar que, por um lado – abraçando uma postura de tipo pós-positivista – se assume impossível qualquer olhar não embutido de teoria ou orientado por esquemas naturalizados de leitura do mundo. Pelo outro se exige uma capacidade de botar entre parênteses os nossos esquemas de leitura da realidade, para podermos entender a visão dos sujeitos escutados. A contradição aparente deve ser interpretada no senso de uma tomada de consciência da constante tensão entre as duas dimensões e de um diálogo ininterrupto e não pacificado que pode resultar, eventualmente, na ampliação de nossa visão e de nosso entendimento do mundo. Neste respeito são cruciais as reflexões de SCLAVI, 2000, especialmente no que diz respeito ao papel do humorismo, enquanto instrumento que, retratando a visão óbvia a partir do meu mundo e daquele do outro, gera a gargalhada que é libertadora da tensão e sinal de compreensão ao mesmo tempo.

<sup>10</sup> “Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar. Ninguém quer aprender a ouvir. Pensei em oferecer um curso de escutatória. Mas acho que ninguém vai se matricular”. Rubem Alves, em Escutatória, Publicado em 5/1/2005 <http://ouvidoria.petrobras.com.br/PaginaDinamica.asp?Grupo=254&Publicacao=320&APRES=PUBL>, acesso em 20-04-2008

## II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social

---

*Palmas/TO – 29, 30 e 31 de Maio de 2008*

---

<sup>11</sup> Eis alguns elementos esparsos das “sete regras da arte de escutar” que a autora destila como que para fornecer uma espécie de lembrete-guia para os “navegantes”. Não tenha pressa de chegar às conclusões. Na pressa aplicamos esquemas de interpretação mecânicos e arriscamos perder o que há de importante e novo. O que você vê depende de seu ponto de vista. Para enxergar este ponto de vista precisa mudá-lo. Para entender o que um outro está dizendo deve assumir que ele\|a tenha razão e pedir-lhe para que lhe amostre o ponto de vista a partir do qual ele\|a vê o que vê. As emoções são instrumentos cognitivos fundamentais. Elas te falam não de objetos e sim de relações.

<sup>12</sup> Não posso entrar aqui numa discussão sobre o conceito multi-semântico de poder. Para uma discussão aprofundada do assunto veja FLYVBJERG, 2001, KELLY, 2003.