

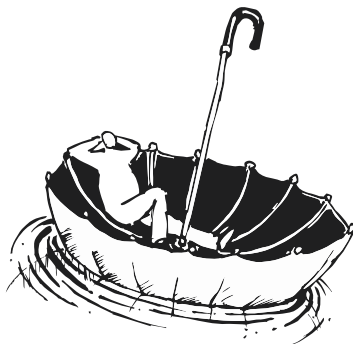
Roteiros Gestão Social

# Gestão em rede Metodologias não Convencionais para a Gestão Social

Valéria Giannella  
Maria Suzana Moura



Roteiro de Metodologias não Convencionais - Volume II



**Gestão em rede  
e Metodologias  
não  
Convencionais  
para a  
Gestão Social**

Valéria Giannella  
Maria Suzana Moura

Salvador, BA  
CIAGS  
2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA  
Naomar Monteiro de Almeida Filho

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EAUFB  
Reginaldo Souza Santos

CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO  
E GESTÃO SOCIAL - CIAGS  
Tânia Fischer

AUTORAS  
Valéria Giannella  
Maria Suzana Moura

SUPERVISÃO EDITORIAL  
Rodrigo Maurício Freire Soares

PROGRAMAÇÃO VISUAL  
Márdel Santos

REVISÃO  
Maria Cândida dos Anjos Bahia

NORMALIZAÇÃO  
Neubler Nilo Ribeiro da Cunha

PROJETO SÉRIE EDITORIAL CIAGS – ROTEIROS GESTÃO SOCIAL  
Neubler Nilo Ribeiro da Cunha  
Rodrigo Maurício Freire Soares

ILUSTRAÇÃO DA CAPA  
Emanuele “Piero” Pierobon

G433 Giannella, Valéria.  
Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social.  
/Valéria Giannella, Maria Suzana Moura. – Salvador: CIAGS/UFBA, 2009  
50p. :il.; - (Coleção Roteiros Gestão Social, v.2)

Série Editorial CIAGS  
ISBN: 978-85-60660-03-2

1. Metodologia. 2. Metodologias não convencionais.  
3. Gestão Social. 4. Redes de Relações Sociais. 5. Sociologia – Metodologia.  
6. Interação Social I. Moura, Maria Suzana. III. Título.

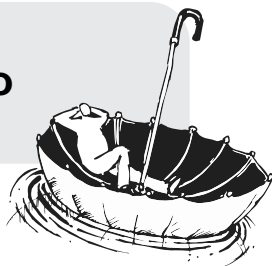
CDD – 001.4

# Sumário

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Introdução .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2. Metodologias não Convencionais .....</b>  | <b>11</b> |
| 2.2 O que podemos afirmar Sobre as MnC .....  | 15        |
| 2.3 Outros ingredientes para<br>seguir tecendo o campo das<br>Metodologias não Convencionais.....   | 20        |
| <b>3. Objetivos e Princípios Norteadores<br/>da Experiência.....</b>  | <b>25</b> |
| <b>4. “Aqui Aprendemos com Todos<br/>os Poros!” – uma vivência de posturas<br/>e técnicas que mobilizam o ser humano<br/>integral .....</b> | <b>29</b> |
| <b>5. Conteúdos Teóricos e Técnicas<br/>Vivenciadas na Trilha .....</b>   | <b>33</b> |
| 5.1 A questão da escuta e a técnica<br>da roda .....  | 36        |
| 5.2 Encenando temas e palavras-chave .....  | 40        |
| 5.3 História inventada .....  | 42        |
| <b>6. Alguns Materiais Didáticos .....</b>  | <b>47</b> |
| 6.1 As sete regras da arte de escutar .....   | 49        |

|   |           |
|---|-----------|
| 6.2 Regras para conduzir uma roda de escuta ..... | 51        |
| 6.3 Os temas das encenações .....                 | 54        |
| <b>7. Diário de Bordo .....</b>                   | <b>57</b> |
| 7.1. Relatos dos participantes .....              | 60        |
| Liana Arantes .....                               | 61        |
| Isabela Sanches .....                             | 69        |
| Rommel C. S. Araújo .....                         | 73        |
| Lareyne Almeida .....                             | 75        |
| Vera de Abreu Pereira .....                       | 77        |
| Adriana Micheletto Brandão .....                  | 78        |
| Luiz Gustavo L. Viana .....                       | 80        |
| Renata Andrade .....                              | 81        |
| Augusto Riccio .....                              | 83        |
| Aureli Carlos Balestrini .....                    | 86        |
| Maria Oliveira da Silva Costa .....               | 88        |
| <b>8. Referências e Recursos na Rede .....</b>    | <b>91</b> |

# Introdução



# 1. Introdução

Os Roteiros de Metodologias não Convencionais é uma série de instrumentos de apoio teórico-metodológico atrelada aos objetivos do projeto de pós-doutorado “Fomento e Capacitação em Metodologias não Convencionais para a Gestão Social”, financiado pelo CNPq e realizado no âmbito institucional e operacional do CIAGS-UFBA (Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia).

O objetivo desta publicação é contribuir para a construção de um campo teórico-prático que reconhecemos ser necessário para efetivar o discurso da inclusão social e do acesso universal e ilimitado aos direitos de cidadania.

É um campo em rápida evolução, o qual nos leva a pisar em terrenos que podem parecer incertos, se observados com os olhos do paradigma positivista, já há muito dominante nas ciências. São esses os olhos que separaram teoria e prática, arte e ciência, razão e emoção e que operaram a leitura fragmentada do mundo pelos “óculos” das disciplinas e dos “especialismos” extremados.

No entanto, em nossas sociedades complexas, existe uma evidência crescente da interconexão entre os processos

• • • • •  
sociais, ambientais e políticos. Evidentemente, nossa compreensão do real se dá sempre mais pela análise das relações entre os fenômenos do que pela observação deles de forma isolada. Podemos afirmar, então, que, especialmente no campo vivo da ação social e cultural, os “cortes” disciplinares não dão conta da interpretação da realidade, no que ela tem de mais desafiador. Uma vez que as dimensões individuais, sociais, políticas e ambientais estão definitivamente imbricadas, o saber de que precisamos está, com evidência crescente, nas fronteiras e nos limiares.

O campo identificado pela definição de Metodologias não Convencionais é, por excelência, de costura e tentativa de re-ligar as muitas fraturas que herdamos do passado. Tais metodologias ocupam-se, especificamente, dos elos possíveis entre as práticas em construção da Gestão Social e os múltiplos processos criativos que o ser humano é capaz de alimentar para ler e interpretar a realidade que ele transforma e de que é transformado. Em cada Caderno procuramos enfocar um instrumento (uma técnica), ou uma ocasião específica de ensino/aprendizado, para, a partir daí, explorar uma porção de território, marcar pontos de referência, destilar saberes e fazeres úteis em nossa viagem para o futuro.

• • • • •  
Este Roteiro se origina da vontade de relatar uma experiência didática riquíssima, dentro do mais amplo quadro teórico-metodológico que lhe dá sentido. Trata-se da Trilha Curricular em Gestão em Rede e Metodolo-

gias não Convencionais<sup>1</sup> para Gestão Social , ministrada pelas autoras, no período de 16 a 19 de setembro de 2008 na Escola de Administração da UFBA. Nessa ocasião, nós tivemos a oportunidade de vivenciar juntos - docentes e discentes - não apenas a fala em torno da necessária transformação em nossos métodos e práticas, mas, sim, a experiência direta de tal transformação. A intensidade da troca e do aprendizado ocorrida, a qualidade das interações e reflexões originadas e dos materiais produzidos, de forma ao mesmo tempo espontânea e refletida, nos impelem a disponibilizar, além das reflexões teóricas de fundo e dos materiais didáticos usados, também os relatos dos próprios participantes. Eles representam, em nossa opinião, a mais viva testemunha do potencial das Metodologias não Convencionais e do efeito de sua adoção na qualidade dos processos de ensino/aprendizagem e na formação de um gestor social à altura dos desafios que o mundo da complexidade nos proporciona.

---

<sup>1</sup>No âmbito do Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS-UFBA), são chamadas de “Trilhas curriculares” breves roteiros de aprofundamento (de 15 ou 30 horas aula) acerca de temáticas eletivas, que os mestrandos podem escolher para completar a carga horária total obrigatória.

# Metodologias não Convencionais



## 2. Metodologias não Convencionais<sup>2</sup>

Utilizei esta definição, pela primeira vez, escrevendo o projeto de pós-doutorado. Tinha como propósito apontar, com tal conceito, 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 nos 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 disso, 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 (o que não queremos); pois tal paradigma já demonstrou não ter chances de sucesso no mundo da complexidade, que é como sinteticamente definimos nossa

---

<sup>2</sup>Conceito formulado por Valéria Giannella.

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 um pouco instintiva, sem necessitar de grandes descrições teóricas. Todavia, querendo dar mais detalhes, 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 de 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-los de fatores subjetivos e arbitrários.

Chamo, assim, de convencional a visão decorrente dessas idéias, construída nos bastidores da ciência, 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 significa dizer 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 que essas formas de expressão são apenas uma parte limitada de nossas possibilidades expressivas 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 numa 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 os padrões do método científico e que têm, muitas vezes, vivências de exclusão extrema, refletida também na apropriação cultural, e na total falta de controle sobre suas perspectivas de vida. Para esses sujeitos resgatarmos 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 se atingir 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 MnC enquanto metodologias: assumidamente não tecnicistas<sup>3</sup>; que visam propiciar a produção de conhecimento interativo<sup>4</sup>; que pretendem valorizar as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo; e mobilizar na esfera pública toda a riqueza do humano.

---

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

<sup>4</sup> 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. O caso do curso aqui relatado é, também, representativo de uma abordagem interativa à produção de conhecimento.

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 “destronar” o código analítico-racional e multiplicar as formas de leitura, interpretação e simbolização da realidade de acordo com a riqueza das capacidades humanas.



Imagem extraída da internet

A prática das artes, o acesso à dimensão lúdica, o deixar os corpos se expressarem e falarem são as pistas que entreavemos 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.

Podemos 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 humanas<sup>5</sup>. A gestão social e a construção participativa de políticas públicas estão, sem dúvida, contempladas nesse conjunto. Como detalhado em Giannella (2008), o próprio conceito de MnC pode ser pensado, apenas como a passagem de uma visão positivista da ciência a uma visão pós-positivista. O conceito é coerente e implica nesta virada paradigmática.

---

<sup>5</sup>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.

## 2.2 Outros ingredientes para seguir tecendo o campo das Metodologias não Convencionais<sup>6</sup>

Conheci Valéria Giannella e sua reflexão-ação sobre Metodologias Não Convencionais num momento em que vinha experimentando, no processo de ensino-aprendizagem, na graduação<sup>7</sup> e na pós-graduação, a inserção de práticas de yoga e teatrais e dinâmicas lúdicas. A minha jornada de experimentação em sala de aula teve seu início lá pelos idos de 2001 e, mais recentemente, me abri para o diálogo e passei a encontrar grupos, atores e autores, dentro e fora da universidade. Valéria é um desses felizes e instigantes encontros.

Anteriormente, tive contato com alguns grupos que, a partir do campo da Educação, vêm nessa mesma trilha. Como exemplos, posso citar: o GEPEL (Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação e Ludicidade) da Faculdade de Educação da UFBA; a RYE (Rede Internacional de Investigação sobre Yoga na Educação), especialmente o trabalho do Centro de Desenvolvimento da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina; e a inserção de práticas de meditação e relaxamento em universidades nos Estados Unidos. Especificamente, com relação à administração existem algumas experiên-

---

<sup>6</sup>Por Maria Suzana Moura.

<sup>7</sup>Quero destacar aqui uma pesquisa mais recente (2008) de uso de dinâmicas lúdicas e práticas teatrais, na disciplina Estrutura e Funções de Governo, do curso de graduação da Escola de Administração da UFBA.

cias de inserção da arte no processo de aprendizagem (artes plásticas, cinema e teatro), as quais foram relatadas num livro de publicação recente (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007).

Identifico-me com o que foi colocada até então, e trago, ainda, a linguagem do corpo, integrando outros saberes da mesma Teia da Vida, para fortalecer o campo das Metodologias não Convencionais.

Parto aqui de uma das evidências da insuficiência do paradigma positivista que está no nosso próprio modo de pensar, aprender e expressar (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007). Ou seja, o pensamento intelectual, racional e analítico, que se expressa por meio da linguagem escrita e falada, tende a sobrecarregar um lado do nosso corpo e uma parte de nós mesmos. Isso porque, em nossas aulas, reuniões e espaços de trabalho, nos mantemos sentados e focados no mental-cabeça, estimulando mais o lado esquerdo do cérebro. É comum nos sentirmos desgastados, desmotivados e exauridos depois de um tempo.

Isso fica mais claro quando nos damos conta de que a cognição como processo vai além do pensar, e integra percepção, sensação, sentimento e ação – todo o processo da vida. No domínio humano, a cognição também inclui a linguagem, o pensamento conceitual e todos os outros atributos da consciência humana (CAPRA, 2001).

É interessante lembrar que, quando crianças, aprendemos

com os cantos, as massas de modelar, as estórias e histórias contadas, os movimentos corporais e cirandas e, também, com a afetividade. Com o tempo, deixamos tudo isso para atrás e nos detemos no ler, escrever, reproduzir, copiar, sempre sentados. Assim, aprendemos a exercitar o raciocínio lógico, analítico e, às vezes, crítico. A partir da adolescência, do primeiro grau, nos tornamos só “cabeça”, somos partidos no ato de aprender/construir/expressar conhecimento, o que se aprofunda nas universidades.

Nesse processo, nos distanciamos de nós mesmos, do nosso corpo que, além de mental, é físico, emocional e espiritual.

Com isso, há uma tendência de nos desconectarmos de nós mesmos, da Teia da Vida e, muitas vezes, de adoeceremos, ficarmos estressados, intolerantes e/ou sisudos.

Um pouco de poesia nos ajuda a ver melhor o que está sendo dito:

*E penso com os olhos e com os ouvidos  
E com as mãos e com os pés  
E com o nariz e com a boca  
O essencial é saber ver  
Saber ver sem estar a pensar  
Saber ver quando se vê  
E nem pensar quando se vê  
Nem ver quando se pensa  
Mas isso (triste de nós, que trazemos a alma vestida!)  
Isso exige um estudo profundo  
Uma Aprendizagem de desaprender*  
(FERNANDO PESSOA)

Poesia que se soma à prosa de Mariotti (2000):

*Estreitamos a nossa percepção do mundo. Dependemos de um único sentido, a visão e, às vezes, de uma maneira de pensar. A audição está em segundo lugar, com menos destaque. O olfato, o tato, a percepção sensorial, a intuição, menos ainda. Assim, temos dificuldades de perceber o conjunto e cada um a si próprio.*  
(...)

*A observação dos ciclos da Natureza, o movimento do amanhecer e do entardecer, as fases da Lua, as estações dos anos; a relação com plantas; a gestação ... São experiências que nos falam de um tempo circular, que nos ensinam a esperar, a receber.*  
(...)

*É preciso reaprender a aguardar o nascer do dia, o cair da noite, a chegada de uma estação, as fases da lua, o desenvolvimento de uma idéia. Os ciclos da vida incluem o tempo da espera dos sistemas. Vivemos neles e eles em nós.*  
(...)

*As Imagens e os Símbolos tendem a quebrar a linearidade do nosso pensamento. Nesse sentido os Mitos são indispensáveis à facilitação das Conversações e, conseqüentemente, à Formação de Consensos. A experiência mostra que ao compartilhar histórias, lendas e narrativas, as pessoas vêem abrandado seu ânimo competitivo e litigante.”*

Tudo isso e, ainda, o respirar, o movimentar-se, o tocar-se, o sorriso interior, o tomar consciência dos pés tocando a terra, dos ossos, da pele, do eixo de alto a baixo ... Para que?

São recursos que nos ajudam a relaxar, a nos centrarmos,





**Objetivos e Princípios  
Norteadores da  
Experiência**



### 3. Objetivos e Princípios Norteadores da Experiência

Propusemos a Trilha como um espaço de reflexão/vivência desses novos olhares (abordagens, teorias, métodos, práticas), que nos permitem compreender e atuar no mundo atual, no contexto das diversas organizações que são palco de nossa ação. O foco é a percepção da realidade da interconexão (as redes em que ocorre a unidade na diferença), e a consciência da necessidade de integrar as dinâmicas de cooperação e conflito, à luz do paradigma pós-positivista e da Ciência da Vida, como situados acima. O caminho é, justamente, a experimentação de metodologias não convencionais.

Com essa proposta pretendemos contribuir no desenvolvimento de algumas capacidades:

- Gerenciar conflitos de forma criativa. O ponto de partida é a noção de conflito como recurso cognitivo, componente inevitável de uma sociedade complexa. Lidar criativamente com essa realidade é uma porta de acesso a outras visões de mundo possíveis.
- Alimentar processos de cooperação, entendendo que a (con)vivência da unidade na diversidade é nossa base e objetivo, sendo a cooperação para o bem comum um elemento necessário a ser desenvolvido.





**“Aqui Aprendemos com Todos os Poros!”** - uma vivência de posturas e técnicas que mobilizam o ser humano integral



## 4. “Aqui Aprendemos com Todos os Poros!” uma vivência de posturas e técnicas que mobilizam o ser humano integral

Pensamos esta Trilha Curricular como laboratório de construção conjunta de conhecimento e descoberta. A idéia básica é que os processos de aprendizagem acontecem de forma melhor quanto mais estejam ligados ao relaxamento, ao prazer, ao se mobilizar, juntas, nossas faculdades emocionais e intelectivas. Propõe-se uma visão integrada do ser humano, em que razão e emoção colaboram, mente e corpo estão conectados e dialogam de formas sutis, mas nem por isso menos evidentes; os sentidos, a intuição e a dimensão estética fazem parte integrante do percurso. Procuramos uma alternância equilibrada entre partes mais teórico-reflexivas e outras experiências, nos sentidos assinalados anteriormente. Com uma série de recursos e técnicas, pudemos criar um ambiente de acolhimento, aberto à manifestação das experiências, a partir das quais cada um(a) dá sentido às suas práticas; um ambiente de acolhimento e escuta das diferenças, em que até os conflitos encontram um espaço seguro para ser vivenciados e tratados. Assim, inclusive a dificuldade de ficar em sala de aula por 30 horas, durante quatro dias (sempre às tardes e noites) se tornou agradável e mesmo apaixonante, graças aos momentos de relaxamento e centramento (no início dos encontros e quando necessário); à organização da sala em círculo; e à inclusão da música, do símbolo, de um vaso de flores no centro da roda, de cantos, danças, toques e silêncios coletivos.



**Momentos da Trilha**  
Fotos de Valéria Giannella



Ao longo desses dias, experimentamos três metodologias não convencionais: a técnica da escuta ativa; a encenação de conceitos-chave; e a história inventada. Cada vivência foi seguida por momentos de reflexão coletiva e discussão, voltados a sedimentar as experiências ocorridas, integrando posicionamentos teóricos sobre os temas e momentos de anotação – o “diário de bordo”. A avaliação do percurso se deu na última sessão da Trilha e apresentou, como êxito, os materiais que compõem o item 7.

De acordo com o comentário admirado de um dos participantes, após uma das experiências: nesses dias, “aprendemos com todos os poros e não apenas com a cabeça”. Lecionando e discutindo, rindo e chorando, fazendo teatro e criando histórias altamente simbólicas, mobilizando-nos enquanto seres humanos que carregam vivências, sonhos e um forte compromisso com sua prática de gestores sociais, destilamos aprendizados que vão nos acompanhar durante muito tempo.



**Conteúdos Teóricos e  
Técnicas Vivenciadas na  
Trilha**



## 5. Conteúdos Teóricos e Técnicas Vivenciadas na Trilha

Como já sinalizado, alternamos, durante o trabalho, posicionamentos teóricos relativos a alguns pontos-chave, com experiências visando sedimentar e integrar as descobertas e aprendizados gerados. Os posicionamentos teóricos foram acerca de:

- A virada paradigmática e o marco teórico das Metodologias não Convencionais;
- Como conceituar conflito e cooperação numa visão pós-positivista e numa perspectiva de redes - conflito como fonte de aprendizagem; a gestão criativa dos conflitos e alimentando processos de cooperação;
- A Teia da Vida: descobrir a realidade além da metáfora - rede como padrão de organização da vida; uma aproximação à Ciência da Vida.

As técnicas experimentadas foram:

- A roda de escuta
- A encenação de temas e conceitos-chave
- A história inventada

É útil oferecer uma breve descrição de cada uma das técnicas e esclarecer o contexto e os objetivos que justificaram o uso delas.

## 5.1 A questão da escuta e a técnica da roda

A questão da escuta merece um espaço um pouco especial na economia destas notas, por ser reconhecida sempre como crucial em nossas sociedades contemporâneas, nas quais o máximo desafio é a convivência pacífica de culturas e visões de mundo diferentes e, muitas vezes, conflituosas. No paradigma que herdamos do passado, caracterizado pela visão dicotômica que coloca falso e verdadeiro como claramente distintos e separados, a “arte de escutar” - ou escuta ativa - nunca foi especialmente valorizada<sup>8</sup>. No entanto, quando “as mesmas coisas têm sentidos diferentes” (SCLAVI, 2000, p. 43), isto é, em contextos complexos e multiculturais, a capacidade de escutar o outro torna-se uma porta de acesso a novas formas de enxergar o mundo; fonte de conhecimento e descoberta. Esta é uma competência sempre mais necessária, que deveria ser ensinada e treinada a partir das escolas primárias e em todos os contextos de interação e socialização.

De resto, precisamos especificar de que escuta estamos falando, pois, por um lado, a escuta também foi base de muita pesquisa fundamentada no paradigma positivista e, por outro, nem toda forma de escutar é condizente aos ob-

---

<sup>8</sup>Como escreve Alves (2005) “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”.

jetivos da convivência nas sociedades complexas. Poderíamos distinguir entre o ouvir e o escutar; falar de escuta empática (BARON, 2004), ou também de escuta passiva e ativa. Esta última é a terminologia que adotamos com base em Sclavi (2000) e no vasto trabalho que ela faz em torno do conceito. Para entender melhor as diferenças entre tais posturas, podemos começar pelo esquema seguinte:

### ESTRATÉGIAS PARA ESCUTAR

#### **Escuta Passiva**

##### **Estática**

(apenas uma perspectiva é a certa)

##### **Passiva**

(pretende espelhar a realidade)

##### **Em controle**

(cada acidente de percurso e desconforto é negativo e tem que ser escondido)

**Pretende objetividade**

**Tenta neutralizar as emoções**

#### **Escuta Ativa**

(arte de escutar)

##### **Dinâmica**

(aceita uma multiplicidade de perspectivas)

##### **Ativa**

(consciente de estar contribuindo para a construção da realidade)

##### **Aceita paradoxos e perplexidades**

(ocasiões de aprendizado)

##### **Nem objetiva nem subjetiva**

(exploração de mundos possíveis)

##### **Centralidade das emoções**

(nos ajudam a reconhecer nossas premissas implícitas)

A escuta ativa nos depara com o desafio de aceitar (pelo menos temporariamente) a razão do outro e pedir-lhe que mostre de que forma ele vê as coisas do jeito em que as vê (ver a 3ª das sete Regras da Arte de Escutar, seção 6.1, a seguir). A escuta do outro me coloca no limiar do “meu mundo particular” e frente a 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. Nessa visão, o conflito não é mais algo perigoso e de se evitar e sim um recurso que nos dá acesso a visões de mundo prestes a serem indagadas. É claro, para que isto seja possível, temos que treinar a capacidade de deparar o desconhecido e a ansiedade que ele traz junto.

Escuta ativa, gestão criativa dos conflitos e competência emocional são as três competências fundamentais de nosso tempo; um tripé em que, começando pela prática da escuta, entramos em um círculo virtuoso em que cada elemento suporta e alimenta o desenvolvimento do outro. Além de qualquer leitura e referência (obviamente fundamental), a coisa crucial é praticar a escuta. As ocasiões não faltam; uma vez começada, percebe-se que qualquer contexto interativo proporciona materiais e situações que permitem praticar tal arte, inclusive com resultados inesperados e surpreendentes.

A escuta ativa pode ser praticada na técnica da roda ou de outra forma. Uma vez começada, breve se tornará uma postura que, se não simples ou natural, pelo menos continuará a lhe trazer inquietações quanto aos seus modos convencionais de interagir com os outros. No entanto, a roda de escuta é proposta, aqui, como técnica relativamente simples de se adquirir, e adaptável aos mais diversos contextos. Contudo, queremos ressaltar o que ficará ainda mais claro praticando-a: que a escuta ativa é muito mais do que uma mera técnica, e alude, de fato, a uma mudança drástica de como nos relacionamos uns com os outros e com o mundo; o que chamamos de mutação antropológica.

Nas “Regras para a roda de escuta” (seção 6.2) estão detalhados alguns aspectos práticos para a realização da roda e a sua condução. As “Sete Regras da Arte de Escutar”, livremente traduzidas a partir do texto de Sclavi (2000), completam as ferramentas relativas à arte de escutar. Fizemos a escolha de não adicionar os muitos comentários que elas instigariam e de deixá-las funcionar como contraponto às reflexões que a própria prática da escuta gradativamente estimulará.

## 5.2 Encenando temas e palavras-chave

Vislumbramos o uso de encenações em torno de alguns conceitos-chave que queríamos abordar de forma alternativa à apresentação expositiva e de natureza teórica. Nomeadamente, os conceitos foram os seguintes: conflito, poder, redes, cooperação e resistência à cooperação. Em torno de cada um deles está acumulada uma grande quantidade de teoria; e, por outro lado, a forma com que os interpretamos e entendemos influencia com força nossa atuação nos contextos organizacionais. Por conta disso, e assumindo que nosso público (os mestrandos) já tinha uma noção teórica de tais conceitos, optamos por uma provocação que alimentasse uma maneira diferente de discussão a respeito destes.

Pedimos para a turma se dividir, conforme a vontade de trabalhar, em torno de um dos quatro temas (conflito, poder, rede e cooperação e resistência à cooperação), e entregamos para cada grupo resultante um breve texto instigador (anexo na seção 6.3). Os estudantes tinham 15 minutos para compor uma cena capaz de representar o entendimento deles sobre o tema selecionado. As cenas resultantes surpreenderam devido à força das mensagens que foram lançadas e pela complexidade das interpretações que, a partir delas, foram esmiuçadas na discussão sucessiva. Uma discussão rica e animada, totalmente participativa, instigada pelo impacto vivido de cada encenação e por se conectarem às experiências pessoais, às memórias e histórias. Um ótimo

exercício analítico que, inclusive, apontava para eventuais falhas das próprias cenas, o que elas tinham eludido ou poderiam estar representando de forma diferente. Finalmente, o que resultou marcante para cada um, foi a qualidade das cenas criadas e do trabalho analítico que estas desencadearam, frente ao pouco tempo dedicado para tal atividade (apenas 15 minutos).

De resto, o que vivenciamos está amplamente teorizado e documentado por uma quantidade crescente de professores e profissionais que experimentam o uso de dinâmicas teatrais, quer em sala de aula, quer em comunidades e grupos de todo tipo. Entre os objetivos perseguidos podemos listar os seguintes: instigar processos de aprendizagem atrelados às vivências concretas dos educandos e em que mais faz sentido para eles; alimentar novos olhares sobre si mesmos e suas próprias realidades; resgatar e reinterpretar identidades por meio do acesso às histórias e memórias pessoais e coletivas, materiais vivos que entram em processos dialógicos, para se renovar e re-adquirir sentido; e abordar e tratar problemas vivenciados no dia-a-dia, autorizando e alimentando a busca de soluções inovadoras (BARON, 2004; CLIFFORD; HERRMANN, 1999; HEIKKINEN, 2003; ODDEY, 1996; O'TOOL; DONELAN, 1996; ROSA 2007; RUAS, 2005; SAXTON, 1998).

### 5.3. História inventada

O poder de contar histórias está posto nos mais diversos âmbitos, do pedagógico ao terapêutico, quer na dimensão individual quer na grupal. É notável o fato de que o reconhecimento da função positiva do contar parece estar atrelado, principalmente, à fase da infância. No entanto, estão crescendo experiências de “rodas de contação”; grupos que trabalham exclusivamente com conto de histórias em “contextos difíceis” como, por exemplo, os hospitais. Em nosso caso, propusemos não um conto, e sim, uma técnica lúdica para a criação coletiva de histórias. Como resultado claro, a dimensão criativa compartilhada desempenha múltiplas funções e traz efeitos individuais e grupais que tentaremos destacar .

É marcante, em primeiro lugar, o efeito de coesão e, ao mesmo tempo, de valorização de cada integrante que ocorrem no grupo, e como se permite a construção cooperativa de material simbólico e imaginário que, a partir de então, torna-se referência nas sucessivas evoluções do grupo. A história inventada trabalha a auto-estima, o poder compartilhado e a capacidade de cada integrante estar completamente conectado ao momento contribuem para a criação coletiva, em que cada um pode reconhecer, no final, sua própria contribuição; contemplando, ao mesmo tempo, o

---

<sup>9</sup> <http://www.vivaedeixeviver.org.br/>

<sup>10</sup> Para algumas considerações a respeito, ver (MIZIARA; MAHFOUD, 2006.)

valor transcendente do efeito resultante, no qual o tudo dá muito mais do que a soma das partes.

A dinâmica do jogo é simples: o grupo inteiro está disposto em roda e uma pessoa, escolhida ou voluntária, começa o conto. Essa pessoa tem o poder, com este primeiro passo, de definir o contexto, o problema, as personagens do enredo; ela traceja uma direção e passa “o novelo” para as mãos do integrante ao lado. Assim, cada membro da roda chegará a ter sua vez para entrar e contribuir com a história. Ninguém tem obrigação de falar, pois existe a opção de passar a fala para a pessoa seguinte. Também, normalmente, não há necessidade de estipular um tempo para cada contador, pois a dimensão lúdica seria afetada pelo vínculo da contagem do tempo. Em grupos grandes (15 a 20 pessoas, ou mais), é razoável acordar que a história seja desenvolvida no espaço de uma rodada; o que significa que a pessoa, logo antes da que começou, terá o papel de encerrar. Em grupos menores, o número de rodadas a ser dada pode ser decisão consensual, conforme o tempo que se resolve dedicar à atividade.

O que chama muita atenção no desdobrar da brincadeira é a qualidade da conexão que se exige por parte de cada integrante. Com efeito, e diferente de como poderíamos imaginar, não há possibilidade de pré-ordenar a contribuição a ser dada, pois cada pessoa que entra na história tem igual poder de intervenção e redefinição de sua trajetória. Acontece, assim, que todas as idéias pré-definidas são ultrapassadas pelos desdobramentos inesperados e, às

vezes, hilariantes, que cada um introduz. Cada novo contador deve estar pronto a “entrar em cena” no ponto e com os materiais deixados, na hora, pelo que o antecedeu, resolvendo problemas impossíveis e introduzindo, por sua vez, acontecimentos inusitados. É divertido e “empoderador”. Uma experiência marcante!

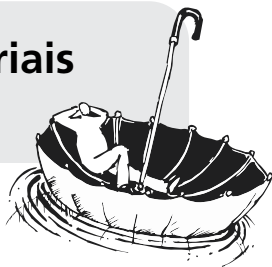
### **Algumas dicas de método:**

Na experiência didática aqui relatada, repetimos o jogo duas vezes, a segunda no último dia de aula, querendo experimentar a possibilidade de inventar uma história em torno de um tema pré-definido. O que foi marcante é que este segundo experimento funcionou menos do que o primeiro, pois, com evidência, existindo um tema conhecido e de mútuo interesse, as pessoas podem cair na tentação de inserir na história julgamentos ou demonstrações de algo pré-determinado. O enredo perde em espontaneidade e a história toda corre o risco de se tornar didascálica. Por outro lado, a possibilidade de explorar, nessa forma lúdica, um tema de explícito interesse do grupo pode ser realmente interessante. Assim, caso deseje tentar, alerte o grupo para evitar todas as referências demasiadamente explícitas às situações e pessoas reais. Mantenha desperta a imaginação e a capacidade metafórica, não seja didático, mas, sim, criativo, e continue brincando, apesar do tema não fictício e, talvez, problemático.

Sempre proporcione o “tempo para a ressonância”. A história terá trazido, provavelmente, imagens e símbolos fortes, cria-

dos pelo grupo, os quais são importantes que este os reconheça e os integre em sua própria experiência. Em nosso caso, apareceram imagens míticas e elementos cósmicos, tribos indígenas e a natureza ameaçada; o gestor social encerrado em suas universidades e as turmas dos famintos invadindo o mundo. O momento do grupo de percorrer novamente o que foi coletivamente criado interpretando-o é de suma importância e deve ser carinhosamente cuidado.

# **Alguns Materiais Didáticos**



## 6. Alguns Materiais Didáticos

### 6.1 As sete regras da arte de escutar

Há nove anos li o livro “Arte de Escutar e Mundos Possíveis” e tomei conhecimento de “As sete regras”, uma espécie de destilado do livro inteiro que a autora nos apresentava. Desde então comparei essas regras com muitas outras referências, encontrei assonâncias e paralelismos, e sempre validei o conteúdo delas apreciando, ao mesmo tempo, o seu caráter direto e desprezioso. Muitas das temáticas aludidas (por exemplo, na quarta, sexta e sétima regra), mereceriam ser tratadas de forma bem ampla. No entanto, a leitura delas pode se tornar o ponto de partida para uma busca maior que, de fato, dura o tempo da vida. São elas:

1º Não ter pressa de chegar às conclusões. As conclusões são a parte mais efêmera da pesquisa.

2º Aquilo que você vê depende de seu ponto de vista. Para conseguir se dar conta de seu ponto de vista, você deve mudar de ponto de vista.

3º Se você quer compreender o que o outro está dizendo, deve assumir que ele tem razão e pedir-lhe para que o ajude a ver as coisas e os eventos pela perspectiva dele.

4º As emoções são instrumentos de conhecimento funda-

mentais, se soubermos compreender sua linguagem. Elas não te informam sobre o que você vê, mas sobre o seu jeito de observar. O código delas é relacional e analógico.

5º Um bom ouvinte é um explorador de mundos possíveis. Os sinais mais importantes são aqueles que se apresentam à consciência como insignificantes e desconfortáveis, marginais, porque incongruentes com suas próprias certezas.

6º Um bom ouvinte assimila prazerosamente os paradoxos do pensamento e da comunicação. Enfrenta o dissenso como ocasião para exercitar-se em um campo que o apaixona: a gestão criativa do conflito.

7º Para tornar-se especialista na arte de escutar, precisa-se adotar uma metodologia humorística. Mas quando você aprende a escutar, o humor apresenta-se naturalmente.

Extraído de SCLAVI, (2000).  
Tradução de Valéria Giannella.

## 6.2 Regras para conduzir uma roda de escuta

Nessa trilha, visamos ir além da teorização de algumas “ferramentas”, procurando também vivenciá-las. Colocamos a palavra ferramenta entre aspas para chamar atenção ao fato de que, muitas vezes, tais ferramentas se tornam muito mais do que instrumentos; tornam-se atitudes, posturas integradas que vão formatar nossa maneira de olhar o mundo.

Isto vale especialmente para o que chamamos de “escuta ativa” (SCLAVI, 2000), mas que pode igualmente apontar para outros referenciais teóricos (como a prática do Council; filosofia budista e Zen; várias práticas de gestão de conflitos e “peace keeping ou peace building”; as práticas de auto-governo de muitas comunidades indígenas e tradicionais...).

Para experienciar a escuta, não precisa de muita coisa além da vontade de se colocar numa postura de abertura para o outro (exatamente, de escuta), prestando atenção para os mínimos detalhes, as coisas que, em outras ocasiões, poderíamos considerar desnecessárias. Observaremos as emoções que o falante manifestar ou que tenta reter; o efeito que nos provocam essas emoções; as nossas reações a tudo o que está acontecendo - nossa revolta, nossa vontade de interromper e de se interpor na fala de alguém, nosso entusiasmo ou vibração... A coisa mais útil é a prática reiterada. Para facilitar a experiência, também, são úteis as

regras que destacamos abaixo.

## **Dinâmica e regras para a roda de escuta**

- Esclarecer um tópico ou uma pergunta, que será objeto da roda.

- Definir se terá um facilitador/a ou não. Isto não é obrigatório; depende do grupo. Seu papel é de relembrar as regras no começo da roda e de intervir – caso necessário – para tratar algum problema inesperado que aconteça ao longo da vivência. O facilitador/a será alguém legitimado pelo grupo, mas, muito apropriadamente, este papel pode ser revezado entre os integrantes, conforme a familiaridade do grupo com a prática da escuta for crescendo.

- Usar a técnica do “objeto falante”. Isto é, há um objeto - normalmente deixado ao centro da roda - que “autoriza” a fala de quem o pega e, ao mesmo tempo, sinaliza aos outros que o poder da fala está com quem detém o objeto. Ninguém pode interromper quem esteja com o objeto na mão. Ao começar a roda, o objeto jaz no chão até o momento em que a próxima pessoa que queira tomar a palavra retome o objeto. Quando terminar recolocará o objeto ao centro e voltará ao seu lugar. Essa fase da dinâmica se encerra quando ninguém mais for buscar o objeto novamente.

- Quando falar, procure “a medida certa”, não fale mais do necessário. Se você ficar conectado com seu coração, isto virá naturalmente.

- Quando escutar, fique atento e aberto à escuta das emoções e das reações suas, do falante e do grupo. Porém seja testemunha! Apenas registre sem, por enquanto, raciocinar sobre esse material.

- Tente não interpretar o que está sendo dito com base nos seus pressupostos; procure entender os pressupostos do falante.

- Quando chegar a vontade de contestar ou rebater o que foi dito por alguém, tente entender porque isto está acontecendo; o que aquela fala mexeu dentro de você.

- Não dialogue diretamente com ninguém (seja para concordar ou discordar). Procure falar em primeira pessoa, com base na sua vivência direta.

Por último, duas dicas gerais:

- Não tenha medo do silêncio; relaxe nele, escute-o e aproveite! Dentro do silêncio vai aparecer o tempo para falar e para escutar.

- Se você se desapegar da vontade de afirmar seu ego e conseguir observar e se sintonizar com a energia do grupo, tudo ficará bastante claro: o tempo do começo e do fim, de se calar e de falar. Só se dê a chance de experimentar!

Boa Escuta

## 6.3 Os temas das encenações

Escolhemos refletir em torno dos seguintes conceitos-chave: conflito, poder, cooperação em rede e resistência à cooperação. Foram utilizados diferentes definições que instigaram as encenações dos mestrandos. Eis os textos usados:

### **Conflito**

Com efeito, a maneira de conceber o conflito é imprescindível para entendermos a visão de mundo e a idéia de gestão social que estamos endossando. Pois, nas sociedades complexas e radicalmente pluralistas, o conflito – isto é a existência de visões distintas de um mesmo objeto (fenômeno) – é recurso essencial para o conhecimento e para aproximação à necessária visão multidimensional da realidade. Ao mesmo tempo, e como não somos defensores do conflito como um bem em si, a gestão criativa dos conflitos torna-se competência indispensável, ferramenta básica de qualquer sujeito que pretenda intervir, efetivamente, e influenciar a direção das transformações sociais. (GIANNELLA, 2007, p. 108).

### **Poder**

Lukes (1980, pg. 23 *apud* JACOMETTI; CRUZ, 2006) conceitua poder como a capacidade segundo a qual “A exerce

poder sobre **B**, quando **A** afeta **B** de modo contrário aos interesses de **B**”.

Segundo Scott (1992, p. 303 *apud* JACOMETTI; CRUZ, 2006), poder é:

[...] o potencial para influenciar outras pessoas por meio da manipulação de recompensas e punições. Portanto, a sua origem está na dependência de uma pessoa de recursos controlados por outra[...].

Já para Giddens (1978, p. 117 *apud* JACOMETTI; CRUZ, 2006)) o poder se constitui como “a capacidade transformadora da ação humana”; portanto, implica a habilidade dos indivíduos em alterar o curso dos acontecimentos mediante a mobilização dos recursos que constituem os meios necessários para o alcance dos resultados pretendidos com a ação.

Foucault considera que o poder não é algo localizado em uma parte do tecido social. Não é uma propriedade que se possui ou não. Para ele, o poder não é uma coisa, é uma relação. Daí sua idéia de que o poder não existe; existem, sim, práticas ou relações de poder.

## **Rede e Cooperação**

A interação em rede pressupõe a construção de laços de confiança, a cooperação e a solidariedade. A ênfase recai

sobre o aspecto da cooperação, tendo em vista a mobilização de recursos - no seu sentido amplo. Nessa linha, a cooperação e, portanto, as redes aparecem enquanto uma necessidade.

Tal necessidade já evidencia a percepção do quanto somos interdependentes. No entanto, a necessidade não é suficiente para manter processos de cooperação. Como aprofundar a percepção da interconexão e a vontade da cooperação dentro das organizações/redes?

### **Resistência à Cooperação**

As nossas organizações refletem uma tensão entre dois movimentos. Unimos-nos por um impulso vital, por necessidade e, às vezes, pela moral e ética que partilhamos. Ao mesmo tempo, há dentro de nós impulsos e crenças que negam essa necessidade e a realidade da interdependência. Assim, vivemos nas organizações situações mais ou menos explícitas, de resistência à cooperação, ou até de conflito.

Como podemos lidar com isto?



Diário de Bordo





## 7.1. Relatos dos participantes

Nesta sessão, encontram-se os relatos elaborados pelos mestrandos na última tarde de nosso percurso didático. Os textos resultantes foram compartilhados na fase de encerramento, solicitando ulteriores comentários. Alguns foram mais precisos e detalhados, outros mais sintéticos, outros só se expressaram com rabiscos difíceis de serem transpostos neste Caderno. Todos nos trouxeram comentários e reflexões muito interessantes para ponderar o impacto de uma experiência didática como a que foi proposta. Contudo, pelas dificuldades já colocadas, esta parte apresenta apenas uma seleção do conjunto dos relatos.



pinhosas. Discutimos aspectos teóricos das organizações da sociedade civil – OSC's, trazidos por Gramsci e outras concepções teóricas construtivistas, liberais.

Fizemos no quadro um mapeamento das organizações que participamos, apontando o que fazem, que direção tomam? Reproduzem, mantêm ou transformam o sistema?

Pois bem, montamos a roda de escuta. O melhor momento da noite. Cada um colocou no centro da sala, algum objeto pessoal significativo. A consigna era: quem estivesse com o objeto na mão, detinha a palavra e não podia ser interrompido.

*Como se fora brincadeira de roda.*

*Memória.*

*Jogo do trabalho na dança das mãos.*

*Macias...*

*Amor se faz é com prazer que é como fosse dor...*

(GONZAGUINHA)

Assim, cada um dirigia-se ao centro, pegava seu objeto e falava. Foi um momento muito especial, de fala, de escuta, em que várias pessoas revelaram situações peculiares vividas. Pudemos ser cúmplices, compartilhar, sem se quer falar, apenas olhando, ouvindo ou sorrindo. Cada um com sua singularidade; mas, ao mesmo tempo, emanava uma sinergia grupal muito positiva. Parece que a turma pre-

cisava mesmo de um momento assim. O grupo pareceu muito à vontade para fazer a dinâmica, e eu, particularmente, me senti muito bem em ter falado. Saí apenas com a sensação que faltou ter um fechamento, a energia que emanava foi abruptamente cortada pelo avançar da hora.

A metodologia é não-convencional, mas o método em muito me convence!

**17/09**

*Se você vier.*

*Pra o que der e vier, comigo.*

*Eu lhe prometo o sol.*

*Se hoje o sol sair.*

*Ou a chuva,*

*Se a chuva cair...*

(GERALDO AZEVEDO)

*Anda, quero te dizer nenhum segredo.*

*Falo desse chão da nossa casa.*

*Vem que está na hora de arrumar.*

*Vamos precisar de todo mundo.*

*Um mais um é sempre mais que dois...*

(BETO GUEDES)

Foi pedido que tentássemos fazer, no quadro, a relação das OSC's com a roda de escuta. Avaliamos o significado dos momentos de silêncio. Relembramos alguns momentos colocados no dia anterior; e como foi difícil controlar a

vontade de interagir ao se identificar mais ou menos com as histórias!

Fizemos uma tempestade de idéias sobre o conflito: angústia, responsabilidade, choque, confronto, superação, horror, medicação, disputa, diferenças...

Avaliamos em que momento o conflito angustia e cria predisposição para mudanças. Um dos colegas trouxe-nos a simbologia de uma situação conflitual, representada por uma sala repleta de ratos, escura. Discutimos a representatividade da imagem e surgiram algumas divergências de idéias, interpretadas por alguns colegas. Aconteceram alguns momentos de tensão no grupo.

Após o retorno do intervalo, tivemos um momento de descontração, relaxando nos colchonetes. Em seguida, o grupo foi subdividido em quatro equipes para uma encenação sobre os temas, poder, redes, resistência e cooperação. Fiz parte da equipe que representou o poder, com base em um pequeno texto, com referências a Lukes, Scott, Giddens e Foucault.

Foi feita uma sátira sobre o cotidiano de uma mulher e sua relação em casa com a família, marido, filhos e no trabalho. De que forma esse poder é exercido? Foram mostradas situações de gênero, hierarquia, interesses individuais sobre os coletivos, ausência de comunicação e mudanças de percepção da realidade.

O grupo avaliou as apresentações de cada equipe, visualizando de que forma as situações encenadas poderiam ser modificadas. Observei que as encenações contribuíram para aprofundar o nível da reflexão. Todo aquele conteúdo em tão pouco espaço de tempo não teria sido passado de maneira tão forte.

Eu ouço e lembro. Eu vejo e decoro. Eu faço e aprendo.

**18/09**

*Por ser exato, o amor não cabe em si.*

*Por ser encantado, o amor revela-se.*

*Por ser amor, invade e fim!*

(DJAVAN)

*Mas é preciso ter força*

*é preciso ter raça*

*é preciso ter sonho, sempre*

*quem traz na pele essa marca*

*possui a estranha mania de ter fé na vida*

(MILTON NASCIMENTO)

Houve uma atividade de relaxamento, mas não cheguei a tempo de participar.

Impressiona-me como as idéias fluem, à medida que a informalidade permeia as discussões. Tudo é absorvido facilmente.

Avalio o quanto tenho me feito inteira nos trabalhos. As discussões e criações feitas coletivamente são muito densas, sugerem entrega, e o retorno tem sido de um maravilhoso bem-estar.

Pela primeira vez me sinto tocada, eu penso na minha essência, tocando o lado humano, vivenciando emoções.

Depois do relaxamento, cada um teve a chance de tocar a sineta, para entrar na energia de retornar às discussões.

A abordagem teórica sobre metodologias não convencionais assume um referencial pós-positiva, objetiva produzir conhecimento de forma interativa e procura mobilizar a riqueza do ser humano. É uma proposta de união equilibrada entre corpo e mente. A emoção faz parte do processo cognitivo.

É uma oportunidade de integralização de saberes, olhares e práticas.

Fechamos com a grande roda: “Tô balançando, mas não vou cair, não vou cair. Tô balançando aqui na trilha, to balançando, mas não vou cair. Mas não vou cair...”

**19/09**

*Já vou embora,  
mas sei que vou voltar.  
Amor, não chora,  
se eu volto é pra ficar.*

(GERALDO AZEVEDO)

*Por isso uma força,  
me leva a cantar.  
Por isso essa força,  
estranha no ar”.*

(ROBERTO CARLOS)

Vivemos ontem e hoje a técnica da história inventada. Tudo começa com “Era uma vez ...” E cada um vai construindo a estória como uma verdadeira colcha de retalhos.

A primeira estória foi sobre uma situação na floresta Amazônica; a segunda, sobre a própria história do grupo. Na primeira, muito inteligentemente o colega Riccio observou a presença dos quatro elementos: ar, fogo, água e terra - fazendo alusão ao fato que até na gestão social podemos recuperar a referência a estes elementos: idéias, sugestões (estratégias), emoções e concretização do planejamento.

Eu, particularmente, gostei muito desse trabalho, pois possibilitou me ver diante do inesperado; ter que resolver uma questão, seqüenciar uma história criativamente. Inusitado! Partilhar da segunda roda foi muito emocionante! Parece que nossos corações vibravam em uma só energia... Era uma vez um grupo que se encontrou e nessa trilha verdadeiramente se descobriu!

Eu queria falar bastante, dizer quão importante foi poder partilhar esses instantes. Foram rápidos momentos repletos de sentimento que eu sempre vou guardar como um alento.

Mas falar não traduz. Lembrar cada palavra todas repletas de luz...

É tudo que eu tenho a dizer.  
Sentimentos tão profundos.  
Mil voltas que eu dê no mundo.  
Eu nunca vou me esquecer!

Beijos no coração.



tolerância com o outro, com o diferente.

*... é que Narciso acha feio o que não é espelho...*

(CAETANO VELOSO)

*... qualquer coisa dentro doida*

*já qualquer coisa doida dentro mexe...*

(CAETANO VELOSO)

Isto tudo foi possível de ser percebido, durante a semana da Trilha. Utilizando nós mesmos como aprendizes, percebemos o poder e as possibilidades que essas metodologias têm para abordar os conflitos – as relações de poder – e a construção de redes. Outras experiências surgiram de minha parte e do grupo, ou seja, de nós: vários *insights* sobre a minha forma de lidar com as diferenças, com a diversidade de nosso grupo e com o meu pertencimento a ele. Estou mais generosa com o outro, o compreendo mais.

O lúdico serviu como instrumento norteador das nossas atividades, como ferramenta para lidar e perceber a nossa interação, os nossos jogos, a dinâmica de grupo. Aqui não precisamos mais da razão para viabilizar essa representação; ela fica de fora porque enquadra e censura.

*Não tenho nada com isso  
Nem vem falar  
Eu não consigo entender sua lógica.  
Minha palavra cantada ...  
Aos seus ouvidos pode parecer exótica.  
Tudo o que eu quero  
É um acorde perfeito e maior  
Com todo mundo podendo cantar um cântico ...*

(ROBERTO CARLOS)

O implícito só aparece assim... por meio do lúdico, quando o inconsciente driblar a censura. Muitos dos conflitos que dispersam a maioria dos processos grupais ficam durante muito tempo latente e, às vezes, é uma questão apenas de miopia, de não suportar os tempos e as verdades individuais dos outros.

*Um índio descerá de uma estrela colorida e brilhante ...*

(CAETANO VELOSO)

O convite é para atravessar esse rio, é experimentar... É um convite, também, para dançar, pois percebo que nesse contexto a vida é uma grande dança, com muitos parceiros. As relações, todas elas, são compostas de pares. Não se têm nesse cenário pares que não sejam complementares... O convite é de se dançar diferente naquelas organizações em que ocupamos ou fortalecemos papéis de opressão, de injustiça. Não existe a vítima e o algoz, mas, sim, dançarinos míopes e alienados na sua realidade.

... Enxergar o que não é falado!

... O que não é racionalizado, vem de outra forma.

... Somos sistematizados de verdades convencionais ...

... Um evento, muitos olhares, muitas abordagens!.

O que ganho?

Perceber-se, pois permite se colocar no lugar do outro; ter uma visão mais compreensiva e generosa do outro.

Qual o caminho?

Desconstruir os modelos mentais e arrumar de outra forma.

## Diário de bordo: Rommel C. S. Araújo

Como estou vivenciando, neste momento, no meu ambiente de trabalho questões muito fortes ligadas a conflito, este foi o tema que mais me mobilizou na Trilha. Já na primeira noite de trabalho, experimentamos, na dinâmica sobre a capacidade de escutar as pessoas, momentos de muita entrega e cumplicidade em grupo. Expus a minha experiência atual sobre conflito e suas marcas sobre mim, sobre meu estado de espírito. Foi um momento muitíssimo forte e que abriu espaço em minha percepção para tudo o que se referisse a conflito em nossos encontros.

Outro momento muito especial foi a dramatização de Zélia e Augusto sobre o mesmo tema. Para mim, foi a dramatização que mais sensibilizou o grupo por seu impacto emotivo e sua força expressiva. As discussões que se seguiram sobre a dinâmica foram ainda mais notáveis. O detalhe de Zélia e Augusto manterem-se sempre unidos pelos braços enquanto “lutavam” mostrou a necessidade de as partes conflitantes manterem seus elos enquanto dialogam sobre suas diferenças. O rompimento desse elo em situações de conflito pode gerar graves situações de confronto e inviabilizar a retomada do crescimento das pessoas por meio do diálogo. É fato, contudo, que os conflitos devem ser enfrentados abertamente e claramente. Os conflitantes devem dialogar para construir uma solução de consenso participada e em conjunto.

Outra dinâmica interessantíssima foi a de contar histórias. O resultado final é belíssimo, porque cada participante contribui da sua forma com o trabalho complementando o trecho relatado por seu vizinho. É um exemplo forte de cooperação e trabalho em grupo.. Além disso, a dinâmica nos faz experimentar uma realidade muito comum de trabalhar em rede, que é a necessidade de improvisar e se adaptar às visões de mundo dos parceiros do grupo ou da rede; e, ainda, estimula a criatividade. Também experimentamos fortes experiências e sensações, além dos depoimentos após a dinâmica – destaque para a fala de Augusto.

Vale observar que as metodologias trabalhadas ajudaram muito a abertura das pessoas, bem como a franqueza e a força dos depoimentos. Essa troca de idéias e sensações só enriqueceu o aprendizado, tornando as sessões mais leves e, ao mesmo tempo, carregadas de significado. Enfim, essa Trilha foi uma experiência muito especial: inesquecível!

Como tratamos em sala, as metodologias não-convencionais fazem com que se ampliem as possibilidades de absorção de conhecimento e sensações; experiências que absorvemos até pelos poros.



projeto social do nordeste baiano.

Dessa dinâmica, ficaram marcadas nas minhas células algumas coisas: a primeira foi de quanto o poder mal utilizado é vazio, apesar da aparente superioridade de quem o possui; a segunda, resultante da discussão em sala, de que novas formas de exercício de poder são possíveis, mais benéficas e fortalecem internamente quem as exerce e aqueles que as circundam. E, por fim, talvez, a mais marcante das experiências foi o quanto tenho feito o papel de Dona Bárbara, com o intuito de fazer as coisas acontecerem. A grande dúvida atual é se esse papel é bom ou ruim.

No que diz respeito às metodologias não convencionais, destaco a intenção natural, surgida nessa Trilha, de acolher aquilo que eu não entendo (e não controlo), representado pela minha mãe, e que tem provocado em mim muita revolta e impaciência. Ela foi diagnosticada, recentemente, como bipolar, e está sendo um processo muito difícil. Porém, essa Trilha me fez lembrar que a realidade é muito mais significativa, atraente e misteriosa quando nos abrimos para a diversidade, mesmo se o seu sinal é dado por meio da dor.



## Diário de bordo: Adriana Micheletto Brandão

Metodologias não Convencionais: não convencional é o quê? Diferente, alternativo, inovador... mas isso não define o que é.

Metodologias integradoras seria um bom nome? Integradoras do corpo, da mente e do coração.

E como seria o caminho?

1- um grupo

2- um grupo disposto a se debruçar sobre um trabalho investigativo.

3- uma questão retirada de um problema concreto.

4- exploração não mental do contato que se tem com a questão (impressão, intuição, crenças, sentimentos e sensações - expressos através de recursos criativos, lúdicos, artísticos).

5- compartilhamento de idéias, sentimentos e sensações sobre o que foi produzido coletivamente.

6- sistematização da exploração sobre a questão - elaboração mental, num percurso interpretativo.



## Diário de bordo: Luiz Gustavo L. Viana

A vida é um verdadeiro Tangram. Cada indivíduo é uma peça diferente da outra. Unidos de forma coordenada, alinhada, formamos um objeto/objetivo. Sozinhos somos só uma peça. Juntos, somos um organismo. Não temos que ser iguais. Temos que desejar formar algo. Construir. Nosso corpo é uma antena que se comunica com outros. Sintoniza. Precisamos abrir os canais. Para tanto, nós seres orgânicos e espirituais, temos caminhos para essa união. Nem sempre esse caminho segue a mesma trilha. Mas sempre haverá trilhas. Para enxergar, temos que buscar novos olhares: Metodologias não Convencionais.

Somos uma sociedade em nós mesmos. Somos múltiplos em nossa unidade. Temos que nos conhecer. Há uma (...) enciclopédia de conhecimento em nós mesmos. Devemos respeitar isso no outro. Não há maior. Há o outro; a outra peça do Tangram que, sem ela, não existe o pássaro.

Nós unidades, estamos todos unidos. Todos nós somos um só. Perder uma vida é como perder uma célula. Nunca devemos negligenciar nosso corpo. Nunca devemos negligenciar uns aos outros. Só há um caminho nessa imensidão de conceitos - evolução.



ondas positivas e de uma força tamanha que ela, por si só, foi capaz de se desfazer.

Sobre a dinâmica do conflito, aprendi que saber estar nele requer competência emocional. O conflito é um mecanismo/oportunidade de mudança, de enfrentamento, de superação.

Sobre Rede e Cooperação, entendi que a busca por objetivos comuns se dá através do casamento de idéias, da possibilidade de coesão de forças.

A resistência à cooperação é fruto da nossa incapacidade de enxergar possibilidades, oportunidades.

A técnica da história inventada/contada demonstrou ser uma grande possibilidade de construção em grupo. Mostrou-se muito poderosa, a partir do momento em que permite e motiva a interação, o compartilhamento, a criatividade, a doação. Ao tempo em que a história não tem dono, todos detêm o poder, um poder compartilhado, capaz de despertar emoções, sensações, expressões e conhecimentos muito ricos.

Sobre a disciplina/Trilha – Metodologias não Convencionais “Tudo vale a pena quando/se a alma não é pequena”.



## 19h

Conflitos. Como aceitá-los, entendê-los como parte natural da diversidade da teia da vida. Um moderador é bom? Se estamos com o conflito nas nossas vísceras, poderemos mediar? Com certeza poderemos nos aceitar. Choques de idéias, diversidades. Sob o paradigma positivista, o conflito deságua em violência, porque se alguém está “certo”, então, alguém está “errado”, portanto, como disse Zélia, “vai haver morte”. Se estamos sob um paradigma pós-positivista, em que as realidades são múltiplas, então o conflito pode não levar necessariamente à violência, pois se alguém está “certo”, então, o outro pode estar certo também. Assim, o conflito pode se tornar fonte de aprendizado. Um método, “Roda de Escuta”, é só um método, pode ajudar a verdadeiramente gerenciar conflitos (uso para o bem), mas pode, também, ser usado para manipular pessoas com outros objetivos (uso para o mal).

**18/09**

**14h50min**

Uma chegada em alto astral, com o grupo emanando uma “visualização criativa”, uma energia de paz, serenidade e tranqüila presença da divindade que habita em cada um de nós. Reenergizados, iniciamos os trabalhos.

Reflexões sobre a Trilha:

Gostaria de iniciar lembrando o relato da minha chegada, que coloquei acima..

Sinto-me leve, inteiro e conectado. A rede, e a Teia da Vida, a beleza de entender “Gaia”, a terra viva. A energia do amor que floresce e é produto do grande caldeirão com Mandalas que é uma bruxa, sábia, celta, mulher; como um útero que preparou para receber o grande caldo das emoções e percepções das diversidades humanas.

Esse caldo, mexido, condimentado, borbulhado com os sonhos, inspirações, transpirações e conflitos das almas, espíritos encarnados e, também, com a ajuda dos espíritos desencarnados, transmutou-se em maravilhosa poção curadora das desumanidades, da fome, violência, desigualdade, opressão, da devastação, da cólera, da ambição, da destruição ambiental. Esse caldo, pura energia, uma espécie de “concentrado de amor”, é o produto da rede a qual hoje formamos; e terá como missão distribuir, nos conflitos, a aceitação para a compreensão, com inteira honestidade, da diversidade do outro. A tensão, esta incômoda tensão que nos desloca da zona de conforto e nos “cutuca” para a mudança, é a força mobilizadora do aprender. Para isto, precisamos de um pacto para nos manter unidos e espalhar este precioso “caldo” por onde estivermos.

O pacto está nos valores e no sonho comum, o sonho que nos trouxe a esta escola, a UFBA. Os valores, ah! Estes estão forjados a ferro e fogo, a rodas de escuta, a cantos e danças, a canto de pássaros, a lágrimas de emoção, no olhar intenso das nossas construções.

Que Deus nos abençoe a todos.

## Diário de bordo: Aureli Carlos Balestrini

As sensações e percepções vivenciadas nesta Trilha transportaram-me para o início do curso. Melhor, para o período de seleção e de espera pelo início das aulas. A motivação fazia meu intelecto querer muito o curso e meu corpo movimentar-se em favor de.

As metodologias não convencionais surpreenderam-me com o centramento, a capacidade de estar presente inteiro, o aprender e o compreender com todos os poros, como dito por Riccio.

As metodologias não convencionais trouxeram-me um grande estranhamento. A força da Terra abriu seus canais. Fez-me compreender como é estar inteiro, a aprender e fazer conhecimento.

O sonho se confirma  
Entre caldeirões, incêndios, bruxa e onça.  
Estamos em construção  
Objetivo em olho que brilha sempre alcança

Penso nas luzes e nas sombras desta cidade  
se afastando.

Como continuar...  
Sem uma “razão” para voltar.



## Diário de bordo: Maria Oliveira da Silva Costa

O início desta Trilha me surpreendeu por que não passou nem perto do que eu imaginava; mas o importante é que provocou minhas idéias e sentimentos, levando a caminhar por novas possibilidades.

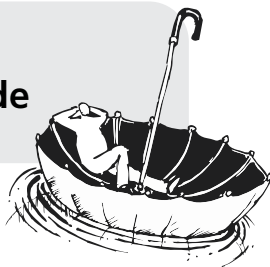
Dentre elas, foi muito forte o exercício de enxergar a mim e ao outro sem julgamentos, mas sim com a devida percepção de que cada um tem uma relevância, cada um tem algo de especial, único, algo seu (e que não é de mais ninguém) para revelar, para contar, para acrescentar, para compartilhar. E se podemos ver essa porção de cada um e somá-la ao nosso viver, certamente, que teremos chance de alcançar nossos ideais ou, ainda, identificá-los e nos empenharmos neles com maior clareza e compreensão.

Portanto, dos temas que discutimos em sala, me marcou muito e achei bem interessante a idéia do conhecimento interativo.

Perceber que ao compartilhar nossas idéias, marcas, impressão com o coletivo, nos é viabilizada a integração, a comunhão com o outro e, conseqüentemente, a aquisição (ou a noção) de outros elementos além do nosso ponto de vista apenas, o que pode nos ajudar a desmistificar conceitos e preconceitos. É o fato de termos vivenciado isso de forma não convencional, foi muito enriquecedor por me permitir a confirmação de que não há somente o certo ou uma única



## **Referências e Recursos na Rede**



## 8. Referências Organizadas por Temas e Recursos na Rede

### 8.1. Referências Organizadas por Temas

- **Virada Paradigmática: Reconexão entre Corpo e Mente, Razão e Emoção.**

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

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

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Editora Cultrix, 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](http://www.esnips.com/doc/67228e71-0deb-4263-91fe-1697ee357045/ec43ea4fMetodologia_pesquisa)> Acesso em: 09 novembro de 2008.

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

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

GIANNELLA, Valéria. O nexa 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. Montevideo: Manuel Caballa editor, 2007. p. 95-112.

\_\_\_\_\_. 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**. Palmas, TO: II ENAPEGS, 2008.

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

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

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

PRIGOGINE, Ilya. Pensar a complexidade: o fim da certeza. In: MENDES, Candido (Org.) **Representação e complexidade**. Rio de Janeiro: Garamond Universitária, 2003. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=-XoW91zMYSUC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=CANDIDO+MENDES+\(ORG.\)ENRIQUE+LARRETA+\(ED.\),+Representa%C3%A7%C3%A3o+e+Complexidade&source=bl&ots=dZP0-egkRo&sig=0yXjvaERZC1-hnXXMDQMTvnB4Tc&hl=pt-BR&sa=X&oi=book\\_result&resnum=2&ct=result#PPA45,M1](http://books.google.com.br/books?id=-XoW91zMYSUC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=CANDIDO+MENDES+(ORG.)ENRIQUE+LARRETA+(ED.),+Representa%C3%A7%C3%A3o+e+Complexidade&source=bl&ots=dZP0-egkRo&sig=0yXjvaERZC1-hnXXMDQMTvnB4Tc&hl=pt-BR&sa=X&oi=book_result&resnum=2&ct=result#PPA45,M1)> Acesso em: 08-01-2009.



GOLEMAN, Daniel. **Emotional intelligence: why It can matter more than IQ.** [s.l.]: Bantam Books, 1995.

LEONARD, Patrick. **Comunicação: escuta ativa.** [s.l]: [s.n], 2003. Disponível em: <<http://www.usinadeletras.com.br/exibetexto.php?cod=17927&cat=Artigos&vinda=S>> Acesso em: 07 de jan. 2009.

MARIOTTI, Humberto. **O automatismo concordo-discordo e as armadilhas do reducionismo.** [s.l]: [s.n.], 2000. Disponível em:

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

\_\_\_\_\_. **Diálogo: um método de reflexão conjunta e observação compartilhada da experiência.** São Paulo: [s.l], 2001, Disponível em:

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

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

## As Artes no Desenvolvimento Comunitário e na Didática

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.

CLIFFORD, Sara; HERRMANN, Anna. **Making a leap: the-atre of empowerment. a practical handbook for creative drama work with young people.** London: Jessica Kingsley Publishers, 1999.

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

\_\_\_\_\_; VERGARA, Sylvia; GHADIRI, Djahanchah Philip. **Administração com arte**: experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007.

HEIKKINEN, Hannu (ed.). **Special interest fields of drama, theatre and education**. [s.l.]: Jyväskylä University Press, 2003.

PESSOA, Fernando. Obra Poética. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1974, p.212. In: Mariotti, Humberto. **As paixões do ego, complexidade, política e solidariedade**. São Paulo: Palas Athena, 2000, p. 299.

ODDEY, Alison. **Devising theatre**: a practical and theoretical handbook. New York: Routledge, 1996.

O TOOL, John, DONELAN, Kate (ed.). **Drama, culture and empowerment**. Brisbane: IDEA Publication, 1996.

ROSA, Wagner. **A encenação como espaço de ensino e aprendizagem**. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Londrina, 2007. Disponível em: <[http://www.alb.com.br/anais16/sem12pdf/sm12ss01\\_08.pdf](http://www.alb.com.br/anais16/sem12pdf/sm12ss01_08.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2008.

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.

SAXTON, Juliana, Miller, Carole (ed.). **Drama and theatre in education: the research of practice: the practice of research**. Vitória, (British Columbia): IDEA Publication, 1998.

Contaçon de Histórias

MIZIARA, Karina.B.; MAHFOUD, Miguel. Contar histórias como experiência enraizadora: análise de vivências do grupo de contadores de estórias miguilim. **Memorandum**, n.10, 2006, p.98-122. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/a10/miziarama-foud01.pdf>>. Acesso em: 07 de jan. 2009.

## 8.2. Recursos na Rede

Disponível em: <<http://www.gestaosocial.org.br/metodologiasnaoconvencionais>>. Acesso em: 07 de jan. 2009.

Disponível em: <<http://www.gepel.ufba.br>>. Acesso em: 07 de jan. 2009.

Disponível em: <<http://www.vivaedeixeviver.org.br>>. Acesso em: 07 de jan. 2009.

Disponível em: <<http://www.idea-org.net>>. Acesso em: 07 de jan. 2009.

JACOMETTI, Márcio; CRUZ, Gloria Alfredo. Perfil empreendedor: uma reflexão sobre a formação empreendedora baseada em cultura, poder e estratégias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 16., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador., 2006. Disponível em: <[www.admead.ufla.br/moodle/file.php/1/moddata/glossary/1/15/014CRUZ-CultPoderEstrateEnprend2008.pdf](http://www.admead.ufla.br/moodle/file.php/1/moddata/glossary/1/15/014CRUZ-CultPoderEstrateEnprend2008.pdf)>. Acesso em: 07 de jan. 2009.

## **Confira outros títulos da Série Editorial CIAGS**

- **Gestão Social para o Desenvolvimento:  
Casos para Ensino**
- **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais:  
Marcos Teóricos e Avaliação**
- **Roteiro de Sistematização de Práticas de  
Desenvolvimento Local**
- **Gestão do Desenvolvimento Territorial e  
Residência Social: Casos para Ensino**
- **Participação Cidadã no Meio Rural: Participação  
Cidadã no Meio Rural**
- **Análise dos Conselhos Municipais no âmbito do  
Projeto Prorenda/ DLS Bahia**
- **Baixo Sul da Bahia:  
uma proposta de desenvolvimento territorial**

Acesse [www.gestaosocial.org.br](http://www.gestaosocial.org.br)

“Aqui Aprendemos com Todos os Poros!”

Quanto mais mobilizamos nossas faculdades emocionais e intelectivas de forma complementar, maior será a aprendizagem. Esta é a questão principal deste trabalho, no qual o equilíbrio entre mente e corpo e o diálogo constante entre os sentidos, a intuição, a dimensão estética, a razão e a emoção são os nortes para uma ação à altura dos tempos, em sala de aula e no campo.

Esta publicação é o segundo volume dos Roteiros de Metodologias não Convencionais, integrante da Série Editorial CIAGS, sendo um instrumento de apoio teórico metodológico a professores e pesquisadores.

Gestão em rede e Metodologias não Convencionais para a Gestão Social é resultado do projeto "Fomento e Capacitação em Metodologias não Convencionais", coordenado pela Prof<sup>a</sup> Valéria Giannella. Este Projeto, financiado pelo CNPq, é realizado no âmbito institucional do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS), sediado na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.



ISBN 978-85-60660-03-2



9 788560 660032