



**Universidade de Évora**  
*Honesto Estudo com Longa Experiência Misturado*

**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**X CURSO DE MESTRADO EM SOCIOLOGIA**

**RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**UMA INTERPRETAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO  
A PARTIR DA SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIA**

**Autor: Christian Ernesto Silva Noronha  
Nº 90003070**

**Orientador: Prof. Dr. Marc P. Lammerink**

**“Esta dissertação não inclui as críticas feitas pelo júri”**

**Évora - Portugal  
2006**



**Universidade de Évora**  
*Honesto Estudo com Longa Experiência Misturada*

**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**X CURSO DE MESTRADO EM SOCIOLOGIA**

**RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**UMA INTERPRETAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO  
A PARTIR DA SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIA**

**Autor: Christian Ernesto Silva Noronha  
Nº 90003070**

**Orientador: Prof. Dr. Marc P. Lammerink**

**“Esta dissertação não inclui as críticas feitas pelo júri”**



170 146

**Évora - Portugal  
2006**

**TÍTULO: Uma Interpretação da Participação a partir da Sistematização de Experiência.**

**Dissertação de Mestrado em Sociologia: Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável, como requisito para obter o grau de mestre, apresentado ao departamento de sociologia da universidade de Évora-Portugal -2006)**

**Autor: Christian Ernesto Silva Noronha  
Nº 90003070**

**Orientador: Prof. Dr. Marc P. Lammerink**

**“Esta dissertação não inclui as críticas feitas pelo júri”**

**Évora – Portugal  
2006**

## Resumo

### Uma Interpretação da Participação a partir da Sistematização de Experiências

A presente dissertação de mestrado relata sobre os resultados de uma sistematização de experiências, que foi realizada para ser o meu trabalho final de conclusão do X Curso de Mestrado em Sociologia (2005/2006) da Universidade de Évora em Portugal. A sistematização de experiências é uma ferramenta metodológica, que auxilia promotores e educadores populares para aperfeiçoarem e melhorarem a prática dos trabalhos de campo na execução de processos de desenvolvimento comunitário. Particularmente, neste trabalho, o eixo de sistematização, que adotamos foi para fazer uma interpretação da participação em um caso experimental da Metodologia da Capacitação Massiva – MCM, que é um método de formação de atores sociais para a gestão e produção coletiva.

Assunto: participação, sistematização de experiências, desenvolvimento comunitário, desenvolvimento local e sustentável.

## **Abstract**

### **An Interpretation of Participation based on a Systematisation of Experiences**

The present master degree dissertation describes the results of a systematization of experiences, that was prepared and presented as my final work in the conclusion of the X Master Degree Course in Sociology (2005/2006) of the University of Évora, in Portugal. The systematization of experiences is a methodological tool, which assists popular facilitators and educators to improve their fieldwork practices during the execution of processes of community development. For the preparation of this thesis, in particular, we adopted a systematization axis in order to make an interpretation of community participation in an experimental case of the so-called Massive Qualification Methodology – MCM. That it is a method of formation of social actors for the management and collective production.

## **Agradecimentos**

Primeiramente agradeço a Deus por este momento, que tanto busquei em minha vida.

Aos meus filhos Caio Henrique e Pedro Arthur.

Aos meus pais Gonçalo e Eulina, e aos meus irmãos Mateus, Gabriela e Lucas.

A Flávia Teresa, que me acompanha nestes momentos.

Aos colegas do curso Alice, Ana Porto, Ana Patrícia, Chambel, Célia Cristo, Guida Dias, João Inverno, Joaquim, Lídia, Luís, Margarida, Maria da Saúde, Isabel, Paula e Tânia, que contribuíram com as discussões em sala de aula.

Aos amigos do curso Pedro e João Paulo pelas diversas ajudas necessárias que recebi dos mesmos.

Ao meu professor e orientador Marc Lammerink, pela dedicação e interesse em me orientar.

Aos professores Francisco Ramos, Augusto da Silva, Mariana Cascais, Saudade Baltazar, Roque Amaro, Eduardo Figueira, Carlos da Silva do X Curso de Mestrado em Sociologia, pelas aulas dadas.

Aos companheiros brasileiros Cláudia e Mariano, que muito conversamos sobre os nossos mestrados e a nossa terra Brasil.

Ao Instituto de Cidadania Empresarial do Maranhão – ICE e os meus colegas de trabalho Alessandro, Débora, Tereza e (?), que foi onde tudo começou.

A Fundação Kellogg e a LASPAU, que foram os patrocinadores e administradores de todo esse processo da minha formação no mestrado.

A Sayonara pela força e acompanhamento, que me deu a todo este processo de formação.

## **Lista de Abreviaturas**

ALFORJA – Programa Regional Cordinado de Educación Popular

AMA – Projeto de Apoio ao Monitoramento e Análise.

CEAAL – Consejo de Educación de Adultos de América Latina

CEESTEM – Centro de Estúdios del Tercer Mundo

CELATS – Centro Latinoamericano de Trabalho Social

CEPEC – Centro Educacinal e Profissional do Coroadinho

CIDE – Centro de Estúdios de La Educación

ECC – Eventos de Capacitação em Campo

EMATER-RS – Empresa de Apoio Técnico e Extensão Rural do Rio Grande do Sul

FAO/ONU – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alementação

FLACSO – Faculdade Latinoamericana de Ciências Sociais

GTZ – Cooperação Técnica Alemã

ICE-MA – Instituto de Cidadania Empresarial do Maranhão

MCM – Metodologia da Capacitação Massiva

MI – Ministério da Integração Nacional (BR)

PRODUZIR – Organização Produtiva de Comunidades Pobres

PRONAGER – Programa Nacional de Geração de Emprego e Renda em Áreas de Pobreza

SEBRAE/MA – Serviço de Apoio as Micros e Pequenas Empresas do Maranhão

SENAI/MA – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Maranhão

SPEP – Seminário Permanente de Educação Popular

UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

## Índice

Resumo	I
Abstract	II
Agradecimentos	III
Lista de Abreviaturas	IV
Índice	V
Introdução	1
1- Problema e reflexão teórica da participação em projetos de desenvolvimento.	4
1.1- A participação enquanto objeto	4
1.2- A participação enquanto sujeito	8
1.3- Gênese do desenvolvimento	10
1.4- Uma nova concepção de desenvolvimento	15
2- A sistematização de experiências e metodologia	25
2.1- O que é a sistematização de experiências?	25
2.2- Que tipo de conhecimento a sistematização de experiência gera e como ele é gerado.	29
2.3- As semelhanças e diferenças entre sistematização de experiências, investigação social e avaliação na produção de conhecimentos.	35
2.3.1- Critérios de cientificidade da investigação social e a sistematização de experiências.	38
2.4- A concepção dialética da sistematização de experiências.	42
2.5- Uma proposta metodológica para sistematizar experiências	44
2.5.1- Etapas ou fases metodológicas da sistematização de experiências.	44
2.5.2- Desenho do quadro metodológico e técnico da proposta de sistematização.	49
3- Que experiência a sistematizar?	52
3.1- O que a Metodologia da Capacitação Massiva?	53
3.1.1- Os Laboratórios Organizacionais.	55
3.1.2- O desenvolvimento de um Laboratório de Metodologia da Capacitação Massiva.	57
3.1.3- O desmame	59
3.1.4- O final do Laboratório Organizacional	60
3.1.5- A Memória do Laboratório Organizacional.	61
3.2- Reflexões sobre a Metodologia da Capacitação Massiva: “uma sistematização inconsciente”	61
4- Realização da sistematização da experiência da Metodologia da Capacitação Massiva – MCM no bairro do Coroadinho em São Luís – MA.	68
4.1-O ponto de partida.	69
4.2- Definição do eixo de sistematização ou desenho do projeto.	70
4.3- Reconstrução e ordenação da experiência.	71
4.4- Análise da experiência sistematizada.	76
4.5- Síntese e interpretação da participação, eixo metodológico da experiência sistematizada.	80
5- Conclusão	84
Bibliografia	88
Anexos	92

## Introdução

Esta dissertação, pretende submeter para o debate acadêmico, um modelo de produção de conhecimentos a partir de processos de intervenção e ação social no desenvolvimento comunitário, que é a sistematização de experiências. Esta “transforma a própria experiência em objeto de estudo” (Veronese, 2005: 6).

A sistematização de experiências se diferencia das pesquisas científicas tradicionais, da investigação-ação e da avaliação, pelo seu caráter singular de reconstrução, interpretação e síntese da prática de experiências de campo realizada ou em realização por promotores e educadores populares.

A minha atividade profissional de promotor e educador popular, fez-me utilizar da sistematização de experiência, para melhorar a prática de campo, que tive com a Metodologia da Capacitação Massiva – MCM. Esta, eu utilizei em minhas experiências no Brasil - entre 2001 e 2004 - na formação de atores produtivos para organização da gestão e produção coletiva destes.

Como um recorte daquilo que pretendo melhorar em minha prática de campo, irei fazer uma interpretação da participação no processo de formação dos atores produtivos na MCM, para se ter mais claramente, um modelo de participação, que eleve o poder das comunidades perante as instituições públicas e privadas da sociedade.

Dentro de quatro anos de prática com a MCM, utilizarei – para sistematizar nesta dissertação - a experiência realizada no bairro do Coroadinho em São Luís (MA) no Brasil, ao qual coordenei no período de março a maio de 2004.

Antes de fazer uma breve antecipação dos capítulos desta dissertação, é necessário elencar dois pontos esclarecedores. O primeiro é quanto a forma em que está escrito esta dissertação. Apesar deste trabalho ser apresentado e avaliado em uma universidade portuguesa, o português que utilizo aqui, é o corrente do Brasil. Tal opção se deve a um melhor domínio, que tenho do mesmo.

O segundo, também se relaciona com o Brasil, pois tratarei de melhorar a prática de campo do desenvolvimento comunitário para uma realidade brasileira, e minhas posições e reflexões estão voltadas para realidade das comunidades do Brasil.

Feito estes esclarecimentos, começo a minha dissertação, fazendo no primeiro capítulo, uma problemática e reflexão teórica acerca da participação de atores sociais em projetos de desenvolvimento comunitário, local, econômico ou social.

O segundo capítulo é o mais extenso, pois elucida sobre a sistematização de experiência. Neste, está demonstrada as suas origens e, as principais entidades e instituições, que trabalham com a sistematização na América Latina e no Brasil.

Ainda no segundo capítulo, está explanado, que tipo de conhecimento a sistematização de experiência gera e como ele é gerado, bem como as semelhanças e diferenças entre sistematização de experiências, investigação social e avaliação.

Também veremos no segundo capítulo, uma relação dos critérios de cientificidade da investigação social com a sistematização de experiências, como uma forma de identificar ou colocar as sistematizações de experiências dentro do campo do conhecimento lógico, formal, coerente, rigoroso e objetivado.

A sistematização de experiências, por se tratar de um uma forma de conhecimento, que tem origens nos trabalhos de educação popular na América Latina e por ser construída por atores sociais, que são sujeitos históricos, tem uma base filosófica de concepção dialética. Esta relação será portanto, explanada em um item, ainda no segundo capítulo desta dissertação.

Para finalizar o segundo capítulo, é feita uma proposta metodológica para realização da sistematização de experiência do Laboratório do bairro do Coroadinho em São Luís -MA no Brasil, que vai resultar em um quadro metodológico didático para a referida sistematização.

No terceiro capítulo, está descrito, o que é a MCM, além de uma reflexão teórica, que faço desta metodologia de intervenção, a partir de minhas experiências e práticas vividas profissionalmente em projetos de intervenção social.

No quarto e último capítulo, está transcrito a realização da sistematização da experiência da MCM no bairro do Coroadinho em São Luís – MA, seguindo todo o quadro metodológico proposto no final do segundo capítulo.

Concluo a dissertação com algumas reflexões dos meus trabalhos de campo e de como a sistematização de experiência está contribuindo e poderá continuar a contribuir para que eu, permaneça a trabalhar em projetos e programas de desenvolvimento comunitários, melhorando as práticas destes trabalhos e os seus resultados, e ainda ter como produto final, um conhecimento produzido pela reflexão destas práticas.

Por fim, esta dissertação é o relato de uma sistematização de experiência, da qual fiz parte, e que levo ao debate acadêmico, para que as críticas possam fazer avançar ainda mais esta ferramenta metodológica no campo da produção de conhecimento e da prática profissional de uma espécie de “sociologia aplicada”.

## **1- Problema e reflexão teórica da participação em projetos de desenvolvimento.**

A Metodologia da Capacitação Massiva - MCM é um método que capacita atores produtivos para participação na gestão e produção coletiva de associações, cooperativas ou empresas solidárias. Assim como muitos programas e projetos voltados para o desenvolvimento de comunidades, a MCM estimula a participação da população para alcançar suas metas. Entre as formas de estimular a participação na comunidade, se encontra uma diversidade de como esta pode ser interpretada e apropriada pelos discursos de governos, agências de desenvolvimento, ong's, e outras entidades interessadas na promoção do desenvolvimento comunitário.

O termo participação, deste modo, é atualmente uma variável importante no planejamento e execução de projetos e programas de desenvolvimento locais, sociais, econômicos e comunitários. A apropriação e interpretação deste termo varia de acordo com os interesses de cada governo, agências, instituições, ong's e autarquias públicas, que estão vinculadas ideologicamente a um modelo de desenvolvimento.

Neste sentido, cada organização percebe e interpreta a participação para reproduzir suas visões, ideologias e missões institucionais, criando metodologias para participação da comunidade para chegar ao seu modelo de desenvolvimento idealizado.

O emprego e exercício da participação nos projetos de desenvolvimento comunitários, pode ser encontrada de forma diversa e variada, mas elas serão aqui concentradas em dois grandes grupos de interpretação, ao qual denomino o primeiro de participação enquanto objeto, e o segundo de participação enquanto sujeito. Esta divisão sugerida, decorre da leitura analítica dos textos dos autores: Lammerink e Wolfers (1994), Rahnema (2000) e Souza (2004), além da minha percepção sobre o termo, adquirida pela prática de campo em projetos de desenvolvimento.

### **1.1- A participação enquanto objeto**

No primeiro grupo – participação enquanto objeto - o termo está ligado a um ponto de vista tradicional, onde a participação comunitária é vista “como uma forma de melhorar a prestação de serviços, estimulando que os habitantes locais levem a cabo atividades previamente estabelecidas sendo possível ampliar toda esta classe de serviços.” (Lammerink e Wolfers, 1994: 8) Esta visão sugere uma idéia romântica de comunidade

como algo em que necessita, que as pessoas cooperem e compartilhem suas atividades em busca de um objetivo comum, ou como o velho jargão retórico resume, “a união faz a força” como receita para superar uma situação desfavorável.

Este exemplo de Lammerink e Wolfers, é visível em projetos de desenvolvimento, onde as comunidades beneficiárias são convidadas ou cooptadas a participarem de forma passiva na execução de programas, pensados e elaborados para atender os interesses de uma elite política, econômica e social. Esta elite impõe seus interesses ao restante da sociedade, como se eles fossem de interesse de todos. Ou seja, os beneficiários destes processos, participam enquanto meros objetos na execução de um projeto de desenvolvimento para atender necessidades que não são suas.

A participação enquanto objeto, está muito ligada ao discurso desenvolvimentista, que evidenciou o termo participação a partir do fracasso de projetos e programas planejados de forma vertical, que revelaram ineficiência e desperdício de dinheiro com resultados pífios e até negativos em certas medidas, “Isso fez com que atribuíssem o fracasso dos projetos de desenvolvimento ao fato de que as populações envolvidas eram excluídas de todos os processos relativos ao desenho, formulação e implementação destes projetos.” (Rahnema, 2000: 191)

Na verdade, o fracasso destes projetos, não foi por falta de participação da comunidade, pois não participar é uma forma de participação, onde a comunidade demonstra não está interessada neste ou naquele desenvolvimento. Portanto, o malogro destes projetos é um problema estrutural para realizar o empreendimento do desenvolvimento em áreas consideradas “subdesenvolvidas”, que são as tradições sociais, culturais, políticas e econômicas destes locais, que não são adaptáveis a mudanças estruturais.

Rahnema identifica algumas razões para o interesse de governos e instituições ligadas a promoção do desenvolvimento, quanto ao uso do termo participação, um deles é: “quando as populações locais eram envolvidas nos projetos e deles participavam ativamente, obtinham-se melhores resultados, com muito menos esforço, mesmo em termos puramente financeiros.” (Rahnema, 2000: 192)

Outro ponto, que esta mesma autora coloca, é que “o termo da participação no discurso do desenvolvimentismo esconde que, ao envolver estas comunidades em seus projetos e programas criam-se nelas necessidades artificiais, inexistentes e

dependentes.” (Rahnema, 2000: 192) Assim é implementado um modelo ideológico de desenvolvimento econômico, mais voltado para as necessidades de reprodução do mercado.

A participação, deste modo, serve apenas para impulsionar as necessidades das sociedades industriais, sem levar em conta as necessidades de uma comunidade. Portanto, estas populações, participam enquanto objeto nestes processos de transformação social.

Sousa (2004) percebe bem esta participação enquanto objeto, mas vai denominá-la de “perspectiva curativa”, pois “muitas práticas e discursos intitulados de participação não são mais que processos de dominação e, por conseguinte, processos de contraparticipação” (Souza, 2004: 79)

Em virtude das políticas de desenvolvimento, baseadas em variáveis puramente econômicas, teve-se como resultado o aumento das desigualdades sociais. Para minimizar tal situação, criou-se o desenvolvimento social como forma complementar do desenvolvimento econômico, mas somente com o intuito de manter as diferenças nas relações de produção e distribuição desigual dos bens materiais produzidos dentro de uma sociedade estratificada socialmente.

Segundo Souza, “na perspectiva curativa, a preocupação maior é com a ordem social: para que ela mantenha e facilite o próprio desenvolvimento econômico. A participação aparece como fenômeno capaz de estimular e suscitar a atenção e a ação das camadas populares na consecução das políticas e propostas de desenvolvimento econômico. Como tal, aparece basicamente como ação pedagógica a ser deflagrada, requerendo a ação de agentes externos.” (Souza, 2004: 80)

Estes agentes externos, são técnicos sociais, que vão a campo levar e impulsionar o desenvolvimento em regiões estagnadas ou fora dos padrões de desenvolvimento idealizado pela sociedade de mercado.

Este tipo de participação, busca “trabalhar os motivos individuais da população através de recursos psicossociais (...) e trabalhar a realidade cultural da população através da introdução de novos valores e padrões de comportamentos.” (Souza, 2004: 80)

Souza, afirma, que este processo equivocado de participação torna-se tanto mais eficaz quanto mais suscita e provoca na população predisposição para: “consentimento e aquisição de novas atitudes de aceitação para com os valores da modernidade da sociedade em detrimento dos próprios valores; angústia e sentimento de culpa em virtude de expectativa de defasagem existente entre ela própria e seu meio social; absorção de hábitos e costumes que o mercado de consumo vai criando, apesar de as condições sociais permanecerem as mesmas” (Souza, 2004: 81)

Souza finaliza que, ao reconhecer processos de participação, que visam cooptar a população para inseri-las em situações externas a sua realidade social, não devemos usar isso como uma “justificativa para se negar a importância da participação. O que se deve é compreender os seus mecanismos e tentar encontrar formas de ação sobre ela” (Souza, 2004: 84)

Alguns exemplos podem clarificar mais a participação enquanto objeto. Um deles, pode ser visto nas próprias palavras de um técnico municipal na parceria institucional de um programa do seu município com um Banco Federal de fomento ao desenvolvimento no Brasil, que disse ser muito difícil implementar uma cultura empreendedora nos agricultores da sua região, pois a “roça de subsistência” (lavoura familiar), não deixou de ser praticada por eles, mesmo com toda a capacitação, crédito e acompanhamento técnico e com a participação de todos os agricultores na sua execução. Após a colheita, continuaram com as antigas formas tradicionais de subsistência. Melhor ainda, nem durante a execução do projeto o sistema tradicional foi abandonado, pois, era comum, os agricultores familiares dividirem-se nas duas lavouras (“três dias eu trabalho na minha roça e três dias na roça do banco” – como diziam os agricultores) durante os dias de trabalho da semana.

Outro exemplo, e este, baseado na ciência da turismologia, é a transformação de áreas de belezas naturais habitadas por comunidades autóctones e tradicionais, virarem alvo de projetos económicos de turismo. Nesta, passa-se a cooptar seus moradores, com programas de capacitação para o empreendedorismo, facilitação de crédito e formação profissional básica para atividades de fomento ao desenvolvimento do turismo, como forma de desenvolver uma dada região com potencial natural. O município de Barreirinhas no Maranhão, hoje é, um exemplo claro deste desenvolvimento e da participação da comunidade nesta armadilha, pois os moradores do local, atualmente são os que menos usufruem do crescimento económico da região. Pior ainda, antigas relações sociais e económicas das quais eles desenvolviam, foram destruídas em

detrimento de relações da moderna economia trazidas com o incremento do turismo, e assim não conseguem mais subsistir em seu município, senão de forma miserável.

Estes são alguns dos vários exemplos da tentativa de impor um projeto de modernidade produtiva e econômica em um grupo ou comunidade, como se isto fosse levar o desenvolvimento de uma região. Esta é uma forma de participação enquanto objeto, pois, os reais interesses de uma comunidade estão sendo pensados, pela necessidade econômica de um Governo local, banco de fomento, agência de desenvolvimento ou instituição interessada nesta forma retórica de progresso, que na verdade esconde os interesses de uma elite ou de uma classe, que domina detêm o poder nas relações do Estado e estão mais interessadas na reprodução do capital do que nas pessoas.

## **1.2- A participação enquanto sujeito**

A participação enquanto sujeito é uma contraposição a primeira, pois busca resgatar os anseios e necessidades de uma comunidade ou população e dar poder a mesma dentro do seu próprio território, para que esta possa realizar o processo de construção e reconstrução da sua realidade social.

Neste outro grupo de interpretação do termo participação, tem-se a visão dos ativistas sociais, onde “a participação comunitária é um processo mediante a comunidade trabalha junta para poder solucionar seus problemas e adquirir maior controle social e políticos sobre suas próprias vidas.” (Lammerink e Wolfers, 1994: 8).

Esta visão compreende uma comunidade como um grupo de pessoas de um mesmo local com interesses diversos e conflituosos, onde estes se apresentam de forma interna ou externa a ela. Desta forma, este grupo, em suas atividades, procuram aumentar a tomada de consciência e a confiança da comunidade para fortalecer as suas ações.

Para se ter uma participação enquanto sujeito, é necessário, primeiramente, reconhecer as “razões pelas quais políticos e planejadores desenvolvimentistas tentam cooptar o conceito de participação para seus próprios fins (...) com formatos manipulativos e hegemônicos. (...) Por essa razão, o conceito deve ser ainda mais qualificado – como Participação Popular. Onde este pode (...) permitir que as populações das bases regenerem seus espaços vitais.” (Rahnema, 2000: 196).

O objetivo deste tipo de participação popular é o poder, ou seja, dar poder as comunidades para que estas possam se reproduzir dentro de seus espaços sociais, e desta forma “impedir que o desenvolvimento se degenere em uma instituição burocrática e autoritária que gere dependência” (Rahnema, 2000: 196). Este tipo de participação, pode impedir a instalação e perpetuação de práticas autoritárias e transforma a participação das pessoas de objeto para uma de sujeito das ações.

Destarte, para Souza, o processo de participação no desenvolvimento comunitário depende de aspectos pedagógicos, que buscam a ultrapassagem do cotidiano das comunidades.

*“Os interesses e preocupações que se revelam no cotidiano são em geral parcial e mecanicamente percebidos. A realidade percebida parcialmente leva as ações de enfrentamento a serem definidas de acordo com o imediato e, assim, a se encerrarem em si mesmas. A percepção global, ou percepções das determinações sócio-históricas da realidade cotidiana, pela perspectiva crítica que implica, cria condições para que as ações simples e mesmo de ordem do imediato possa ser geradoras de outras tantas ações na direção dos problemas fundamentais da população.” (Souza, 2004:84)*

A ultrapassagem do cotidiano pode ser conquistada através de processos educativos, com o objetivo de interferir na dinâmica social da realidade de participação existente em uma dada comunidade.

Dentro deste processo pedagógico proposto por Souza, está implicado a prática do exercício de poder. A participação deve ser entendida como distribuição do poder dentro da sociedade.

*“ A participação social é processo contrário à dominação, à concentração de poder. (...) a participação é distribuição de poder, aí está o grande desafio do profissional que quer fazer de sua prática um meio para ampliar as condições sociais da participação.” (Souza, 2004: 86)*

Neste momento, Souza enfatizou um elemento importante neste processo pedagógico da participação, que é o profissional da ação e da prática, ou seja, os educadores populares e promotores. Estes são de fundamental importância no processo

de sistematização de experiências – ferramenta metodológica que utilizarei para interpretar a participação comunitária em um projeto de desenvolvimento - pois ele é o ser reflexivo para a melhoria das futuras práticas de projetos e programas comunitários participativos. Mas isto, adiante, veremos melhor.

Como vimos nesta análise, a interpretação do termo participação, é fundamental para entender os sentidos dos planejamentos de projetos e programas de desenvolvimentos locais, sociais, comunitários, econômicos, que criam diversas formas de ações nas comunidades, mudando a suas formas de vidas. Assim, é essencialmente importante entender: por que? Para que? E para quem? Um projeto de desenvolvimento ou o próprio desenvolvimento é proposto, para se perceber mais claramente a participação que se almeja e como ela deve ser apropriada.

### **1.3- A gênese do desenvolvimento**

O termo desenvolvimento, veio surgir em meados do século XIX, “como forma de ampliar as formas de exploração do capitalismo, que passou a se estruturar em um modelo industrial e não mais no modelo mercantil.” (Souza, 2004: 69)

O termo pode ter surgido junto com a industrialização, mas a sua gênese pode ser percebida, ainda no mercantilismo, se entendermos este, como uma etapa de ligação dentro do processo de transformação das sociedades feudais para as modernas sociedades industriais da Europa ocidental, que vai reestruturar, toda uma forma de posse e exploração das colônias, para um novo modelo de exploração industrial.

Falei em uma etapa dentro de um processo de transformação histórica, mas equivoque-me do rótulo de evolucionista, pois esta passagem é fruto de uma transformação da sociedade, resultado da apropriação de uma classe social sobre outras e da imposição dos valores da sua sociedade a outras, e não como um estágio natural em que estas, tenham que seguir como se fosse o único percurso ideal para humanidade.

Determino o mercantilismo, como semente e gênese do desenvolvimento, pois é nele que se inicia a busca pela riqueza das nações ocidentais européias. Mas que, por trás desta busca de riqueza, esconde-se todo o interesse de uma classe burguesa emergente no seio destas nações, que vai impor ao mundo os seus ideais como sendo, os ideais a serem seguidos pelo resto das sociedades. E este ideal pode ser sintetizado no termo desenvolvimento.

Destaco de Léo Huberman (1985), autor de “História da Riqueza do Homem”, um capítulo, que é “Ouro, Grandeza e Glória”, para explicar esta gênese do desenvolvimento, que vai impor a ideologia da sociedade de mercado a ser seguida e alcançada por todos os povos.

Neste capítulo citado, está posto que, nos séc. XVII e XVIII a Europa passou a se organizar politicamente em Estados Nacionais. E neste sentido de organização, “era preciso considerar não o que seria melhor para cidade de Southampton ou a cidade de Lions ou a cidade de Amsterdã, mas o que seria melhor para Inglaterra, França e Holanda. Queriam transferir para o plano nacional os princípios que haviam tornado as cidades ricas e importantes. Tendo organizado o Estado político, voltaram suas atenções para o Estado econômico”. (Huberman, 1985: 129)

Desta forma, os burocratas e técnicos da época, passaram a perceber, que quanto mais ouro e prata se tinham em um país, mais este era rico. Assim, os governos dos Estados nacionais, passaram a baixar leis e decretos proibindo a saída destes metais e dinheiro dos limites territoriais do país. Para quem não tinha minas de ouro e prata, nem colônias, que pudessem explorar, a solução era buscar uma balança comercial favorável. Ou seja, aumentar as reservas de metais com o comércio exterior.

O estímulo a indústria, passou a ser algo importante na concepção mercantilista, pois os produtos industrializados valiam mais que os da agricultura. As premiações, os subsídios, o protecionismo e até a atração de trabalhadores estrangeiros habilidosos, foram muito utilizados pelos governos dos Estados nacionais, como forma de incentivar a industrialização.

*“Esse edito, apresenta outra vantagem ressaltada pelos mercantilistas em seus argumentos a favor do fomento a indústria. Assinalam continuamente, que o crescimento da indústria não só representava o aumento das exportações, que por sua vez ajudava uma balança de comércio favorável, mas também provocava o aumento do emprego.”* (Huberman, 1985: 136-137)

No sentido mercantilista, as colônias eram também outra fonte de renda para as Metrôpoles colonialistas, no caso da Inglaterra, “baixavam-se leis proibindo aos colonos iniciar qualquer indústria que pudesse competir com a indústria da Metrôpole. (...) A matéria prima colonial tinha que ser manufaturada na Metrôpole e nunca na colônia (...).

Depois de manufaturadas iriam para os mercados internos da Metrópole e aos mercados das colônias” (Huberman, 1985: 139) Lembra-se, que isso não ocorria somente com a Inglaterra, mas na Espanha, na França e em toda Metrópole da era mercantilista.

O que está por trás desta busca de riqueza dos Estados nacionais, é na verdade garantir os interesses da nobreza, que estavam nas mãos de uma classe emergente de mercadores (burguesia comercial) e futuros banqueiros (ou agiotas da época), que tinham para si, altas somas de débitos com promissórias a receber, que sustentavam a vida de muitos nobres e reis da época.

*“É também importante lembrar que “riqueza nacional” e “poderio nacional” são frases ocas. É uma coincidência interessante serem as medidas sugeridas por muitos autores como as melhores para tornar “nosso país” rico, também as mais indicadas para torná-los, e a sua classe, ricos. Isso não significa que auferissem lucros diretos. Nada disso. Era natural, apenas, que identificassem seus interesses com o de todo o país. Em nenhuma época, talvez, foi mais evidente a ligação entre o interesse econômico e a política nacional” (Huberman, 1985: 140-141)*

Os idealizadores e implementadores do mercantilismo, tem a total certeza de que, o lucro de um país, se fazia em cima do prejuízo do outro, e esta é a lógica deste sistema de mercado, e dentro desta lógica, comunidades autóctones e tradicionais, foram sendo impostas a “participarem” ou se inserirem na dinamização da reprodução do capital comercial e depois industrial, caso se negassem a tal participação, chegavam até mesmo a ser exterminadas.

Até hoje, é esta a participação, que muitos projetos e programas de desenvolvimento se propõe a realizar em comunidades e regiões fora do mundo do mercado, reduzindo as pessoas em objetos de consumo para um mundo modernizado pela economia. Só que desta vez, realizado através das modernas técnicas de diagnósticos, planejamentos e avaliações.

Assim, dentro do mercantilismo, a industrialização foi tomando corpo com o surgimento de mais mercados consumidores, que foram sendo criados nas colônias, para atender uma produção de mercadorias em larga escala. A sociedade de mercado, foi se consolidando cada vez mais na Europa Ocidental com o surgimento destes novos mercados externos.

Hoje podemos detectar, que a inviabilidade de um desenvolvimento voltado para reprodução da sociedade de mercado como um caminho a ser seguido por todos os povos e nações, é percebida na própria estrutura das sociedades autóctones e tradicionais, pois estas se reproduziram e se reproduzem sob outra lógica, e foram sujeitas pela força a se interagir com outras formas de produção em detrimento das suas.

Neste caminho de desenvolvimento imposto se transformaram em marginais e dependentes de espaços econômicos que foram sendo criados para reprodução do capital, que é apropriado por uma classe social. Giddens (2004), percebe bem esta forma de interação forçada ou ludibriada:

*“Embora os países de Terceiro Mundo possam englobar pessoas com modo de vida tradicional, são no entanto, muito diferentes de formas anteriores de sociedades tradicionais. Os seus sistemas políticos seguem um modelo de sociedade ocidental – isto é, são estados-nação. Embora a maioria da população viva ainda em áreas rurais, muitas destas sociedades passam por um processo rápido de desenvolvimento urbano. Embora a agricultura permaneça a principal atividade econômica, hoje em dia suas colheitas são produzidas para serem vendidas no mercado mundial, e não para o consumo interno. Os países em vias de desenvolvimento (ou emergentes como dizem outros) não são simplesmente sociedades que se deixam atrasar em relação as sociedades mais industrializadas. São em grande parte, o resultado do contacto com a industrialização ocidental, que minou os sistemas tradicionais anteriores. (Giddens, 2004: 37)*

As mudanças neste quadro social e econômico das populações no chamado Novo Mundo deu-se, através da construção da dependência social e econômica, estabelecida para manter as amarras – no primeiro momento - da Metrópole com as Colônias - e no segundo - das nações industrializadas com as não industrializadas.

Esta dependência foi criada com a destruição das áreas em que as sociedades originárias destas regiões se reproduziam socialmente e economicamente, como seus modos de produções próprios e independentes, que passaram cada vez mais a depender economicamente das nações industrializadas.

A dependência social foi estabelecida com a chegada dos administradores coloniais, colonos e aventureiros, que trouxeram dentro de si, os ideais de progresso e desenvolvimento econômico europeu a este Novo Mundo.

Deste modo, foram firmando raízes nestas novas regiões, passando a se relacionar com outras sociedades, que tinham a subsistência como forma de vida. Pela força e com o auxílio militar das Metrópoles foram dominando estas formas autóctones e tradicionais de viver dos nativos e impondo novas formas de vida social.

Estes novos inquilinos, após dominar os territórios destas sociedades, passaram a impor a ideologia do progresso e desenvolvimento econômico para todos os povos originários destas terras.

Esta é, então, a gênese de uma elite social que se formou nestas regiões, para manter nestes locais o mito do desenvolvimento, que até hoje se busca nos países não industrializados ou em processo de industrialização, que na verdade, tinham ou ainda mantêm, outras formas de vida social, econômica, política e cultural. Ou seja, eles são os braços ideológicos da burguesia europeia, que vão se encarregar da implementação os seus ideais de classe nestas regiões desde o período colonial.

Como o desenvolvimento até hoje não chegou, criou-se então os países emergentes (ou em vias de desenvolvimento), que alcançaram um estágio entre o desenvolvido e o sub-desenvolvido.

Mas na verdade, o que se percebe, nesses países emergentes, são pequenas ilhas industriais com certo grau de produção e crescimento tecnológico rodeadas de muita pobreza, violência e miséria humana.

Desta forma – a invenção dos países em vias de desenvolvimento - vai mantendo, a possibilidade ideológica de se alcançar o desenvolvimento. Pois os emergentes estão chegando lá e a prova disto são estas ilhas.

Mas na verdade – a idéia dos emergentes ou em vias de desenvolvimento - servem para locupletar a reprodução social e econômica de uma elite – aquela que teve origem no colonialismo, e foi se transformando com a modernidade e até hoje alimentam a ideologia do desenvolvimento e mantêm a relação de dependência da sua sociedade emergente com as nações industrializadas.

Boaventura Santos (2002), nestes tempos de globalização, percebe muito bem estas elites, que mantêm o mito do desenvolvimento acesso nas mentes dos membros da

sua sociedade, e a manutenção da dependência econômica com os países industrializados:

*“Dentro da tradição da teoria da dependência, Evans foi um dos primeiros a analisar a “tripla aliança” entre as empresas multinacionais, a elite capitalista local e o que chama “burguesia estatal” enquanto base da dinâmica da industrialização e do crescimento econômico de um país semi-periférico como o Brasil (...) Becker e Sklar, que propõe a teoria do neo-imperialismo, falam de uma emergente burguesia de executivos, uma nova classe social saída das relações entre o sector administrativo do Estado e as grandes empresas privadas ou privatizadas. Esta nova classe é composta por um ramo local e um ramo internacional. O ramo local, a burguesia nacional, é uma categoria socialmente ampla que envolve a elite empresarial, os diretores de empresas, os altos funcionários do Estado, líderes políticos e profissionais influentes. Apesar de toda a heterogeneidade, estes diferentes grupos constituem, de acordo com os autores, uma classe “porque seus membros, apesar da diversidade dos seus interesses setoriais, partilham uma situação comum de privilégio sócio-económico e um interesse comum de classe nas relações de poder político e do controlo social que são intrínsecas ao modo de produção capitalista”. O ramo internacional, a burguesia internacional, é composto pelos gestores das empresas multinacionais e pelos dirigentes das instituições financeiras internacionais.” (Santos, 2002: 33)*

Após identificar a gênese do desenvolvimento, passo a uma interpretação e análise do uso deste termo, que primeiro será desmistificado e desconstruído, para então ganhar novo sentido. Neste novo sentido, se busca um desenvolvimento que transforme seus beneficiários em sujeitos do processo e não em meros objetos sociais para seguir a ideologia de uma elite social e econômica, que busca reproduzir-se em seus países e no mundo.

#### **1.4- Uma nova concepção de desenvolvimento**

Maria Luiza de Souza (2004), Gustavo Esteva (2000) e Bava (2002) apresentam análises críticas a respeito da criação e recriações sucessivas pelos quais o almejado desenvolvimento de viés puramente econômico vai passando, como uma ideologia que foi sendo imposta e mantida até hoje pelos seus idealizadores.

O desenvolvimento tem em sua concepção mais comum uma relação com crescimento econômico e progresso tecnológico. Esta concepção tem suas bases na economia clássica. “Concebe o sistema econômico como autônomo e suscetível de dinamizar-se (...) Para Adam Smith ou Ricardo, o desenvolvimento seria, no fundamental, o resultado de uma integração dinâmica da divisão social do trabalho, a acumulação de capital e a inovação técnica.” (Souza, 2004: 72) Nesta concepção de desenvolvimento, foram esquecidas as contradições existentes, como as relações de classes e seus antagonismos e a relação de dependência, que foi se formando, no primeiro momento entre países colonizadores e colonizados e posteriormente entre industrializados e não-industrializados.

O desenvolvimento, nesta percepção de reducionismo ao econômico, também tem um cunho evolucionista e etnocêntrico, pois as sociedades e comunidades das regiões não-industrializadas ou das antigas colônias, passam a ser vistas como “atrasadas economicamente” e, portanto, teriam que seguir o modelo das sociedades industriais, evoluindo gradativamente em estágios, como se esta fosse a única forma dos homens se reproduzirem em sociedade no planeta Terra.

As economias de subsistência são formas resultantes da acumulação e de conhecimento de muitas sociedades, que foram sendo construídas simbolicamente, e trazem em si, uma estrutura fortemente cristalizada no seu seio social, impossibilitando mudanças nas formas de vidas destas populações, e estas, ao resistirem as mudanças impostas pela colonização e depois pela industrialização, foram fortemente obrigadas a aceitar o desenvolvimento como uma nova realidade, ou chegaram mesmo, a ser exterminadas no caso de se negarem ao progresso econômico.

Mais uma característica desta concepção de desenvolvimento é que ela vai reduzir o homem a um ser puramente econômico, e nesta redução o transforma em um insumo e objeto, perdendo sua capacidade de sujeito. Vejamos que, muito dos projetos de desenvolvimento voltados para educação e saúde, nada mais são do que uma estratégia de capacitar recursos humanos para garantir o aumento da produtividade física e intelectual da força de trabalho, para reprodução do capital industrial.

*“ O homem precisa ter saúde para produzir bem; precisa ser educado de modo a transformar suas potencialidades em recursos plenos; precisa ser habilitado e continuamente aperfeiçoado para poder colocar-se integralmente a serviço do desenvolvimento” (Souza, 2004: 74)*

Esta capacitação dos recursos humanos levou o nome de desenvolvimento social, mas este social na verdade se fez em função do econômico e da manutenção da reprodução das sociedades industriais.

*“Através de algumas práticas, sobretudo no sector público, se pode depreender que desenvolvimento social é a mobilização e dinamização de condições de educação, saúde, lazer e serviços sociais em geral, de modo a dotar a população de condições básicas de inserção no processo de desenvolvimento económico”*  
(Souza, 2004: 75)

Esta preocupação com o social, também veio para minimizar os efeitos causados pelo modelo de desenvolvimento econômico industrial, como o aumento das desigualdades resultantes da forma de exploração, produção e distribuição desigual dos recursos desta economia de mercado.

Em contraposição a esta concepção de desenvolvimento, Souza diz que a realidade tem que ser compreendida em sua totalidade e esta requer uma explicação dialética: “(...) nesta, o homem surge como senhor do seu futuro, ainda que, para ser construído, este deve se concretizar sobre o trabalho acumulado pelas gerações anteriores. Partindo das condições de existência propiciadas pela vigência de um dado sistema social de produção, os homens podem construir o seu futuro, optar em face de alternativas garantidas pela sua liberdade e pelas configurações do presente.” (Souza, 2004: 75)

Desta forma, o desenvolvimento para Souza, nunca será algo pronto e acabado e com um ponto final a se chegar, nem tem um caminho já definido para ser seguido de forma imposta de uma sociedade para outra. O desenvolvimento deve ser um processo de contínuo caminhar, e de criação do homem ante aos desafios sociais que enfrenta na comunidade.

*“ Pensar o desenvolvimento é pensar sempre o relativo, pois não existe uma realidade de desenvolvimento absoluta e acabada. O que se pode é avaliar a existência de um processo mais amplo de participação ampliada da população nas decisões e gestão das ações conseqüentes: avaliar a capacidade criadora do homem, na produção dos enfrentamentos em função dos desafios da natureza e dos desafios sociais. Nesse sentido, o processo de*

*desenvolvimento é também processo de participação.”*  
(Souza, 2004: 78)

A questão é que o desenvolvimento econômico capitalista é pensado por uma gama de intelectuais, que estão a serviço da classe dominante deste sistema, no intuito de dar a ele um carácter científico e assim poder reproduzir o capital. Este capital, para se reproduzir, passou a depender cada vez mais da exploração de outras regiões e de outras sociedades.

Portanto, ao levar o desenvolvimento as antigas colônias ou sociedades não-industriais, se está na verdade desmantelando formas de vidas tradicionais para prepará-las para uma modernidade. Sendo esta modernidade, o resultado final a chegar este desenvolvimento. Mas, que esconde atrás de si, toda uma forma de exploração de regiões e comunidades. Na verdade, desenvolver, nesta perspectiva, significa destruir com tradições, acabar com o que foi economicamente, socialmente, culturalmente e politicamente construído por um grupo.

Gustavo Esteva (2000), em suas análises sobre o desenvolvimento, coloca que o desenvolvimento inventou o subdesenvolvimento com o discurso de posse de Truman - Presidente do EUA em 20 de janeiro de 1949 – este se propôs acabar com o antigo imperialismo – uma forma de exploração – e levar o desenvolvimento as áreas subdesenvolvidas. Nesta data, conforme Esteva, “dois bilhões de pessoas no mundo passaram a ser subdesenvolvidas (...) foram transformados em uma imagem inversa da imagem alheia: uma imagem que os diminui e os envia para o fim de uma fila; uma imagem que simplesmente define sua identidade, uma identidade que é, na realidade, a de uma maioria heterogênea e diferente, nos termos de uma minoria homogeneizante e limitada” (Esteva, 2000: 60).

Com uma nova aparência, este momento, revelará na verdade uma tentativa de manutenção dos ideais de evolução e progresso desenvolvimentistas, que demonstravam suas contradições e disparidades, pois cada crise, por qual passa as sociedades industriais, é necessário rever as ações de conjuntura, mas sem mexer nas bases estruturais, que dão suporte a exploração e manutenção das sociedades industriais. Esta – como veremos - será sempre a sina do desenvolvimento, ou seja, sempre mudando o discurso de como fazê-lo, mas sem mexer no principal, que são as relações de produção e a distribuição desigual dos bens produzidos.

Mas ao explicar o subdesenvolvimento chega-se a conclusão, que “os países “atrasados” ou “pobres” estavam naquela situação graças as pilhagens passadas do processo de colonização e ao estupro contínuo da exploração capitalista, em nível nacional e internacional a que esses países estavam submetidos: o subdesenvolvimento era criação do desenvolvimento.” (Esteva, 2000: 66) Criou-se uma relação de dependência entre as nações para se ter o controle sobre as mesmas ainda no colonialismo, com a industrialização as formas da dependência e exploração vão se transformando para dar sustentação as relações desiguais de produção e distribuição.

Sintetizando o texto de Esteva (2000), a busca pelo desenvolvimento caminhou sempre na tentativa de manter as relações econômicas e assim se passou por décadas. A década de 60 se caracterizou pelo crescimento econômico, pois este era o principal mote do desenvolvimento, mas sem se preocupar com a distribuição destes resultados, viu-se aumentar as desigualdades. Surge então a questão do desenvolvimento social, mas este como complemento do econômico e de uma forma vaga e separada.

A década de 70, ainda vivendo com grandes taxas crescimento econômico, procurou-se fundir e integrar os componentes do econômico e do social, na formulação de políticas e programas de desenvolvimento, mas acabou-se indo em direção contrária, pois os diversos problemas da modernidade industrial, como: meio ambiente, habitação, gênero, fome, crescimento demográfico, ganhavam a pauta do dia por algum tempo e de forma isolada. Não havia visão de conjunto com todas elas.

Por fim, conforme Esteva, a década de 80 se caracterizou como a “década perdida” pelas quedas das taxas de crescimento econômico, que exigiram medidas de ajustes fiscais e administrativos principalmente a países da Ásia, América Latina e África. Já a década de 90 se caracterizou por dar um novo nome ao desenvolvimento – desenvolvimento sustentável – que na verdade foi elaborado como estratégia para manter o velho e cansado desenvolvimento.

Nesta luta incessante de instituir as mesmas formas e estilos de vida das metrópoles as comunidades das colônias e, depois das sociedades industriais as não-industriais, o desenvolvimento – através dos diversos projetos planejados para estas comunidades - levou os integrantes destas comunidades tradicionais a ficarem, ao que chamo aqui de “entre o nada e a coisa nenhuma”. Nem chegaram ao desenvolvimento e ainda perderam parte de suas tradições, ou seja, nem são o que eram, nem conseguem ser aquilo, que os outros queriam, que eles fossem.

Grande parte das pessoas que vivem hoje nas periferias dos grandes centros urbanos são imigrantes rurais ou descendentes destes e compartilham estes espaços com aqueles que foram obrigados a se retirarem do centro econômico ou dos que nunca tiveram como entrar neste centro.

O desenvolvimento na verdade sustenta um modo de produção que cria estas diferenças. E na tentativa de inserir comunidades a modernidade do desenvolvimento cria outros tipos de relações sociais. Vejamos os casos de poder paralelo que se instalam nas favelas das grandes cidades do Brasil, com os chefes do tráfico dominando parte de uma população desprotegida pelo estado neo-liberal, o maior edificador deste tipo de desenvolvimento.

Como o desenvolvimento, não consegue dar as satisfações necessárias a estas comunidades, e até mesmo a fizeram cair nestas formas de vidas marginalizadas, cabe então recuperar ou reconstruir o que restou, através de novos espaços que sejam pensados e viabilizados pelos seus próprios integrantes.

Vejamos em Esteva (2000), a relação que ele faz na tentativa de regenerar e reconstruir os espaços sociais perdidos com o desenvolvimento, e transformar homens e mulheres de objetos do desenvolvimento em sujeitos.

*“Quando achavam que a educação é ter diplomas, seguindo uma definição econômica da instrução, não tiveram nem professores nem escola. Hoje, tendo reimplantado a instrução da cultura, possuem grandes recursos para enriquecer seu conhecimento continuamente com um pouco de ajuda dos amigos que lhe trazem experiências e soluções externas à sua própria tradição.*

*Quando associava saúde com a dependência dos serviços médicos, não tiveram médicos, postos de saúde, hospitais e remédios. Hoje considerando a saúde uma vez mais como a habilidade autônoma de enfrentar a natureza, regeneram sua própria capacidade de cura, beneficiando da sabedoria tradicional de seus curandeiros e da riqueza da capacidade curativa de seus ambientes. Isso também, com um pouco de ajuda dos amigos, quando algo fora do alcance de seu território tradicional exige apoio externo.*

*Quando associavam a comida com as atividades técnicas de produção e consumo, ligadas à mediação*

*do mercado ou do Estado, não tiveram renda e sofreram a escassez de alimentos. Hoje regeneram e enriquecem seu relacionamento consigo mesmo e com o meio-ambiente, alimentando tanto as suas vidas como suas terras.” (Esteva, 2000: 77)*

A questão para Esteva é desmistificar o desenvolvimento proposto pela sociedade de mercado como se fosse algo natural, que tem que ser seguido por todas as sociedades, como forma de chegar-se a uma sociedade ideal, e como ele mesmo afirma: “Nem na natureza nem na sociedade existe uma evolução que impõe, como uma lei, a transformação sempre na direção de formas cada vez mais perfeitas. A realidade é cheia de surpresas (...)” (Esteva, 2000: 80)

Segundo Bava, nos últimos 50 anos o mito do desenvolvimento alimentou a esperança de mais de 3/4 da população do mundo. Acenando a possibilidade de que países pobres pudessem chegar aos altos padrões de vida das sociedades desenvolvidas, à semelhança dos 24 países industrializados, questionando o modelo de desenvolvimento proposto, apresentando alguns dados, como:

*“Hoje, os 20% dos seres humanos que vivem nos países mais ricos consomem 86% dos bens produzidos pela humanidade. Os 20% que vivem nos países mais pobres não consomem mais que 1/3% do total. E o mais importante a observar foi a acelerada tendência a concentração de renda e aumento da pobreza verificada nas últimas décadas. Em 1960 a diferença de renda entre os 20% mais ricos e os 20% mais pobres era de 30 para 1. Em 1995 essa diferença atinge a proporção de 82 para 1.” (Bava, 2002: 6)*

Esta regressão econômica que ocorre neste período aos países do sul e afeta as suas populações, é resultado da manutenção de um modelo de desenvolvimento, que privilegia relações sociais de produção desiguais e dependentes, e conforme Bava: “qualquer discurso de crítica ao modelo atual é visto como uma ameaça a estabilidade política e econômica, e combatido abertamente. A expectativa por parte dos governos é a do consentimento passivo dos cidadãos. E para que isso se dê é mister desmontar as capacidades das instituições e movimentos sociais que possam elaborar um pensamento crítico, autônomo, de busca através da criação, das inovações, de caminhos alternativos, de outras propostas de políticas, outros paradigmas de desenvolvimento.” (Bava, 2002: 2)

Segundo Bava, o desenvolvimento vai sendo reformulado a cada crise por qual este passa, é agora denominado de desenvolvimento local e com esta nova cara, tentar

se manter como o único processo social e econômico a ser seguido pelas nações. Assim como Esteva, pensa ser necessário desmistificá-lo. Pois, a ideologia do desenvolvimento foi sendo construída no decorrer da história como um futuro comum a todas as sociedades, de onde não se pode fugir, mas na verdade, ela se sustenta na intenção de manter as relações sociais de produção e distribuição dos bens produzidos de forma desigual dentro das sociedades e entre os países. Ou seja, o desenvolvimento é um mito – seja social, sustentável ou local - que foi sendo imposto nas mentes humanas como o supremo a ser alcançado.

*“Um grande promotor do mito do desenvolvimento foi Walter Rostow, professor do Massachusetts Institute of Technology. Nos anos 60 ele afirmou que “os países evoluíram de uma sociedade tradicional, através de estágios de acumulação e de crescimento de suas economias, para atingir um estágio final de consumo de massa, o qual ele identificava como a conquista do desenvolvimento.” Segundo ele, o ambiente no qual se dava este desenvolvimento não tinha importância neste processo, seria apenas a matéria prima a ser consumida na marcha para o progresso e a felicidade.” (Bava, 2002: 7)*

Em contraposição a esta noção de desenvolvimento, Bava se utiliza das palavras de Marilena Chauí, que diz: “esta noção de desenvolvimento, visa escamotear a história sob a aparência de assumi-la (...) pressupõe um ponto fixo, idêntico e perfeito, que é o ponto terminal de alguma realidade e a qual ela deverá chegar normativamente. (...) Retiram da história aquilo que a constitui como história, isto é, o inédito e a criação necessária de seu próprio tempo e telos (...) – Neste caso, a ideologia tem sérios compromissos com o autoritarismo, uma vez que a história de uma sociedade passa a ser regida por algo que ela deva realizar a qualquer preço. Então, passa-se da história ao destino.” (Bava, 2002: 7)

Bava considera, que as práticas de desenvolvimento estão dentro de um modelo paradigmático de solução de problemas, que reedita o mito do desenvolvimento, e “desconhece a história, desritualiza as experiências e ignora a importância dos atores locais portadores de distintos projetos e interesses. A proposta pensa o local como uma comunidade com interesses comuns que, ao somar seus esforços, consiga dar conta do desafio de enfrentar a exclusão social. Como se no plano local não se reproduzissem os mecanismo de poder e os interesses das elites que, traduzidos na forma de políticas públicas, são os promotores da exclusão social” (Bava, 2002: 8)

Em contraposição a “idéia ingênua de que o desenvolvimento local seja uma possibilidade decorrente da conjugação de esforços da comunidade (...) – como se essa fosse um todo homogêneo - Deve-se é, reconhecer a diferenciação dos interesses e objetivos dos distintos atores coletivos da sociedade civil e a dimensão do conflito que está presente em suas relações”. Assim, continua Bava, “percebendo estas diferenças de interesses e objetivos, e adotando um método de negociação que traga a arena pública estes interesses em conflitos e permita, frente aos casos concretos que se coloquem, o estabelecimento de acordos que se fundem na afirmação do interesse público na perspectiva da superação da exclusão social e das desigualdades sociais. (...) A questão do desenvolvimento local, dentro desta ótica, adquire uma feição muito mais política do que econômica”. (Bava, 2002: 9) Permitindo assim, a inclusão de novos atores coletivos na negociação e definição dos interesses da sociedade, e a questão da participação ganha importância, pois sectores populares tem interesses e valores a defender, diferentes daqueles, que estão impostos pelo desenvolvimento econômico.

Percebe-se nas análises de Souza, Esteva e Bava, que primeiramente eles procuram desconstruir um modelo desenvolvimento proposto, a que chamo aqui de modelo hegemônico, que é pensado, financiado e implementado principalmente pelas agencias multilaterais como o Banco Mundial, a Organização Mundial do Comércio e o Fundo Monetário Internacional.

Estas agências multilaterais, na verdade tem como ideologia manter a relações econômicas de produção e distribuição da sociedade de mercado, atendendo aos interesses das elites dominantes do mercado e que detêm poder político das nações. Mantendo assim, a hegemonia econômica, política e social deste grupo no poder.

Desta forma, as políticas de desenvolvimento propostas por estas agências apenas procuram dar respostas e contornar as constantes crises de desigualdades sociais por quais vão passando as sociedades de mercado.

Assim sendo, este modelo hegemônico de desenvolvimento se perpetua, através da credibilidade destas agências multilaterais, que propõem um desenvolvimento, que transforma o homem em objeto a ser trabalhado e moldado para apenas atender a estas necessidades da sociedade de mercado.

Tanto Souza, Esteva e Bava, desconstróem o modelo hegemônico de desenvolvimento e apresentam um novo modelo de desenvolvimento em que o resgate

das ações dos atores sociais enquanto sujeitos sejam evidenciados dentro destes processos, para dar um carácter sócio-político ao desenvolvimento no lugar de económico.

Ao regenerar as relações de poder dos atores sociais dentro de suas comunidades e nas relações com o mundo exterior, reconstitui-se a condição de sujeito social destes e assim os deixam aptos para escolherem e determinarem seus futuros.

Desta forma, a participação no desenvolvimento ganha sentido de sujeito, os atores sociais das comunidades formulam suas ambições, em vez de seguir um caminho “natural” e “evolucionista” proposto pela sociedade de mercado, que os transforma em objetos despossuídos de mentes e vontades próprias, para seguir os anseios dos outros, que detém as relações de poder nesta sociedade.

É a esta participação enquanto sujeito, dentro de um projeto desenvolvimento comunitário, que quero interpretar, através da sistematização de experiências, dentro de uma ação da Metodologia da Capacitação Massiva-MCM, para melhorar a prática desta ferramenta social.

## **2- Sistematização de experiências e metodologia**

Para fazer a interpretação da participação comunitária, utilizarei uma ferramenta metodológica, que tem como objetivo melhorar a prática de promotores e educadores populares na formação de atores sociais para organização comunitária. Além de produzir conhecimento para prática.

Todo trabalho prático é reflexivo, mas é necessário, que se utilize de ferramentas e técnicas para organizar esta reflexão que se dá no dia-a-dia do trabalho de educadores populares e promotores de desenvolvimento comunitário, e podem trazer um contributo ao conhecimento da realidade social durante o exercício da prática.

Neste capítulo, explicaremos o que é a sistematização de experiência e mostraremos um modelo metodológico, do qual utilizei para fazer uma interpretação da participação comunitária.

### **2.1- O que é a sistematização de experiências?**

A sistematização de experiências é uma metodologia de “reconstrução e reflexão analítica de experiências onde mediante a sua interpretação, procura introduzir melhoras nas futuras práticas de atividades de intervenção e ação social.” (Planells, 2002: 1) Ou seja, “é uma interpretação crítica de uma ou várias experiências que, a partir de seu ordenamento e reconstituição, descobre e explicita a lógica do processo vivido, os fatores que intervieram no referido processo, como se relacionam entre si, e porque se relacionam deste modo.” (Jara, 1994: 91)

O emprego desta metodologia como modelo de análise e interpretação das práticas exercidas por mim no campo, em projetos e programas de intervenção na educação para gestão participativa de atores sociais em organizações produtivas, será a ferramenta, utilizada para interpretar que participação se pretende dentro de contextos de organizações comunitárias.

Identificando a origem e contextualizando a sistematização de experiências podemos afirmar que esta é uma “metodologia de investigação participativa iniciada por coletivos comprometidos com a educação popular na América Latina, (...) em princípios da década de 80 em um contexto de crise social e econômica, e crise do paradigma da



educação para o desenvolvimento baseado na teoria do capital humano, que estava demonstrando suas carências.”(Planells, 2002: 2)

As singularidades da América Latina e do Caribe nas questões relativas a construção de uma democracia participativa e do seu desenvolvimento social e econômico, fez ir difundindo-se uma prática de educação popular para responder as especificidades do contexto de pobreza e exclusão social da região. Neste âmbito foi iniciada as primeiras atividades de sistematização de experiências como forma metodológica de organizar, analisar e interpretar estas práticas de intervenção e ação.

Houve um certo recuo nas práticas de educação popular ao final da década de 80 e início da década de 90 em virtude do desencanto e abandono dos ideais socialistas e da hegemonia do neoliberalismo no cenário latino-americano, que fizeram os movimentos de educação popular passarem por uma crise de sentido.

Neste período, a sistematização de experiências, após sucessivos debates por parte de investigadores voltados para construção de um conhecimento articulado com a ação dos atores sociais, passou a ser uma das linhas da educação popular com mais perspectivas de futuro, onde nesta se encontrava uma “via para regenerar, oxigenar e recriar os processos de educação popular.” (Planells, 2002: 3) através da reconstrução e interpretação das práticas realizadas pelos próprios agentes de mudança envolvidos nos processos de intervenção e ação.

Segundo Francke e Morgan (1995), as sistematizações de experiências se alimentaram de diversas fontes de inquietude: como “a necessidade de recuperar e comunicar as experiências de educação popular, promoção e trabalho social, que vinham de uma trajetória de vários anos de prática, e que as formas tradicionais de avaliação não davam conta da riqueza dos processos em que muitas vezes resultavam em apreciações injustas e parciais.” (Francke e Morgan, 1995:4)

Desta forma, a sistematização de experiência, além de analisar e rever a nossa prática social – que tem uma base ideológica bastante aguda - de forma metodológica e rigorosa, permite aos profissionais da ação social, promotores e educadores populares “desenvolver uma tarefa mais comprometida com a transformação da realidade.” (Planells, 2002: 3) ou como coloca Veronese, “a sistematização de práticas sociais concretas, pressupõe a produção de conhecimento sobre a prática, para prática e desde a prática”. (Veronese, 2005: 9)

Diversos grupos, instituições e centros de estudos foram contribuindo a conceitualizar e elaborar propostas metodológicas para sistematização de experiência. De forma geral, na América Latina, podemos citar duas vertentes: A primeira pelo Centro de Estudios Del Tercer Mundo – CEESTEM do México, que formou uma equipe com propósito de sistematizar experiências de educação popular, que teve o intuito de estabelecer classificações e tipologias para poder comparar experiências. Nestas sistematizações, “a pessoa ou equipe encarregada de sistematizar era um agente externo que recupera e ordena uma grande quantidade de casos concretos de educação popular.” (Francke e Morgan, 1995:5)

Esta vertente teve como principais seguidores “o Centro de Estudios de la Educación – CIDE e a Faculdade Latinoamericana de Ciências Sociais – FLACSO, que se uniram para realizar sistematizações de experiências de educação popular, tomando como ponto de partida a metodologia do CEESTEM.” (Francke e Morgan, 1995:5)

Uma outra vertente, entende a sistematização de experiências como uma forma de produção de conhecimentos baseada na recuperação e comunicação das experiências vividas. Onde se assume que, “a pessoa ou equipe que participou diretamente na intervenção é ou são, as mais indicadas para realizar esta tarefa de sistematizar.” (Francke e Morgan, 1995:5)

Neste sentido, a ALFORJA, é uma rede de centros de educação popular da América Central e México, que desde 1980, vem impulsionando a sistematização de experiências, e segue esta segunda vertente, sob a coordenação do sociólogo Oscar Jara. Os trabalhos desta rede se concentra em coordenar ações de formação, investigação, sistematização e produção de materiais para incidência política.

Outra organização, que segue esta vertente é o Centro Latino Americano de Trabalho Social – CELATS, localizada em Lima – Peru. Trata-se de uma organização civil, sem fins lucrativos, orientada para o fortalecimento teórico e prático dos trabalhos sociais realizados na América Latina.

O Consejo de Educación de Adultos de América Latina – CEAAL, que também segue a segunda vertente, é uma rede de organizações não governamentais com presença em 21 países da América Latina e Caribe, que trabalha com educação popular.

Também no Peru, há um “Taller Permanente de Sistematización”, que foi constituído na década de 80 e produz textos e programas de sistematização, especialmente na América Central. Também a Escola para el Desarrollo no Perú, que a partir de 1991, inicia seus projectos de sistematização de experiências.” (Francke e Morgan, 1995:5)

As instituições elencadas acima (ALFORJA, CELATS, CEAAL e Escola para el Desarrollo), seguidoras da segunda vertente de sistematização de experiências, apresentam propostas metodológicas, que se diferenciam no campo prático, devido as características singulares de cada realidade onde as mesmas se encontram e quanto aos destinatários com a qual se relacionam, mas “estas tem um substrato teórico-epistemológico comum, ou seja, a concepção de que as práticas sociais são fonte de conhecimento quando se as põem em diálogo ou inter-relação dialética com a teoria.” (Francke e Morgan, 1995)

Sem querer depreciar a primeira vertente de sistematização de experiência, que utiliza-se de pessoa ou um grupo externo a experiência para sistematizar, meu trabalho de sistematização seguirá o caminho da segunda, pois entendo, que o conhecimento é gerado por quem prática a ação.

No Brasil, atualmente, identificamos algumas instituições de ensino, órgãos públicos e organizações não-governamentais, que teorizam e praticam a sistematização de experiências. Uma primeira trata-se da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, que começou a amadurecer um processo de reflexão sobre as sistematizações e sua implementação prática nos seus programas e projetos, entre final dos anos 80 e início dos anos 90, a partir de um Seminário Permanente de Educação Popular – SPEG.

Através deste seminário, que tinha na coordenação um comitê executivo, foram formadas frentes de trabalhos onde passaram a dar formação para a sistematização, realizar sistematizações de experiências e assessorar e apoiar sistematizações de outras entidades. Estas frentes vinculam-se a uma proposta de sistematização que abrangesse com a pedagogia e projeto político da instituição. (Veronese, 2005: 2)

O Instituto Polis – ong brasileira – que trabalha com temas de participação cidadã, políticas públicas urbanas e de governos locais, utiliza-se da sistematização de experiência para análise de projetos e programas de desenvolvimento local desde 1995.

A EMATER-RS, Empresa de Apoio Técnico e Extensão Rural do Rio Grande do Sul, realizou diversas sistematizações de experiências no estado do Rio Grande do Sul, a partir de 2003, e teve como objetivo valorizar o conhecimento produzido nas atividades diárias desenvolvidas pela EMATER/RS junto ao público assistido envolvendo agricultores familiares, comunidades indígenas, quilombolas, pescadores e assentados pelo Programa de Reforma Agrária. Encontra-se no site desta empresa, os relatórios das sistematizações realizadas, além de uma proposta de roteiro elaborado para execução das sistematizações, que dentre vários itens, apresenta o contexto onde foi realizada a experiência, a descrição da mesma, os resultados, as potencialidades e seus limites.

Uma outra atividade realizada no Brasil, com relação a sistematização de experiências, foi através de um curso oficina realizado em março de 2004, patrocinado pelo Ministério do Meio Ambiente em um acordo de cooperação técnica alemã – GTZ para o Programa Piloto para Proteção das Florestas Tropicais do Brasil ligado ao Projeto de Apoio ao Monitoramento e Análise – AMA. Este curso oficina foi elaborado e lecionado por um dos principais praticantes da sistematização de experiências, o sociólogo Oscar Jara do qual falamos anteriormente.

Ainda sobre o AMA, ele tem uma função estratégica no Programa Piloto para Proteção das Florestas Tropicais do Brasil. Seu objetivo é identificar, sistematizar e disseminar lições e outros conhecimentos adquiridos no Programa visando melhorias na implementação dos projetos e a geração de subsídios para políticas públicas voltadas á conservação das florestas tropicais do Brasil.

Apesar de encontrarmos em termos de América Latina uma rede ou organização mais articulada com instituições e entidades que trabalham com a sistematização de experiências, tal fato não se pode dizer do Brasil, pois o que se vê são atividades isoladas e ainda de forma tímida, pois a mesma não é conhecida de forma massiva entre os profissionais que trabalham e atuam com promoção e educação popular em comunidades ou grupos, rurais ou urbanos. Sendo, ser necessário uma maior divulgação desta metodologia para produção de conhecimento.

## **2.2- Que tipo de conhecimento a sistematização de experiência gera e como ele é gerado.**

A sistematização de experiências gera o conhecimento a partir da prática dos promotores e educadores populares em processos de intervenção ou transformação da realidade. Mas antes de entrar diretamente como se realiza esta geração de

conhecimentos, identificarei, mais precisamente, quem são estes promotores e educadores populares e que intervenção ou transformação de realidade estamos falando.

Caracterizo que promotores e educadores populares são pessoas que se envolvem a partir de suas convicções filosóficas e ideológicas, na intervenção ou transformação de uma dada realidade social, articulando-se com grupos e comunidades rurais ou urbanas, através de projetos e programas bem definidos para esta ação.

A cada prática de campo, que estes promotores ou educadores populares realizam, surpresas desagradáveis ou problemas os são apresentados “*in loco*”, das quais estes tem que resolver instantaneamente, os fazendo depois, refletir sobre a sua ação, como propõe Donald Schon (2000), em que: “Podemos refletir sobre a ação, pensando retrospectivamente sobre o que fizemos, de modo a descobrir como nosso ato de conhecer-na-ação pode ter contribuído para um resultado inesperado.” (Schon, 2000: 32). Este conhecer-na-ação – segundo o próprio Schon – “significa os tipos de conhecimento que revelamos em nossas ações inteligentes – performances físicas, publicamente observáveis, como andar de bicicleta, ou operações privadas, como a análise de uma folha de balanço. Nos dois casos, o ato de conhecer está na ação.” (Schon, 2000: 31)

Esta forma de produzir conhecimento, revela a fragilidade de nossas orientações teóricas no momento da prática, pois as tais surpresas desagradáveis, que vão surgindo durante nosso trabalho prático, a teoria não pode dar conta, nem tem como resolvê-la devido seu caráter generalista. Somente o senso prático, nos pode dar uma resposta imediata aquela situação, e que adiante será um objeto de reflexão.

Esta análise de Schon é um ponto chave para se perceber como os profissionais da ação, ou seja, os promotores e educadores populares podem produzir um conhecimento na prática, a partir de seus trabalhos com atores sociais na busca da organização comunitária, e que a sistematização de experiências apresenta as ferramentas e técnicas para ordenar este conhecimento. O problema é não transformar os atores sociais em um objeto para as nossas ações na desejada organização comunitária.

Em nossa prática de promotor e educador popular para organização comunitária, estamos nos relacionando com atores sociais, que são sujeitos, que se confrontam com o

mundo, e esta confrontação com o mundo são a fonte verdadeira de seus conhecimentos.

Conhecer não é transformar o sujeito em objeto, que recebe dócil e passivamente os conteúdos que outro lhe dá ou impõem. Conhecer é tarefa de sujeitos e não de objetos.

Paulo Freire (2002) ao analisar o trabalho de extensão dos agrônomos no Brasil, percebeu aquilo que ele veio chamar de equívoco gnosiológico e de invasão cultural, que estes cometem em suas ações educativas. O mesmo deve ser percebido pelos promotores e educadores populares para se evitar de cair no mesmo erro.

Na ação educativa, educador e educando devem assumir um papel de sujeitos cognoscentes. Pois, “sobrepôr a eles (atores sociais) outra forma de pensar, que implica noutra linguagem, noutra estrutura e noutra maneira de atuar lhe desperta uma reação natural. Uma reação de defesa ante o “invasor” (promotores e educadores populares) que ameaça romper seu equilíbrio interno.” (Freire, 2002: 31)

Atores sociais, que estão inseridos em uma comunidade, “são seres da “práxis”, da ação e reflexão (...) Nestas relações com o mundo, através de sua ação sobre ele, o homem se encontra marcado pelos resultados de sua própria ação. (...) Atuando, transformando, cria uma realidade que, por sua vez, “envolvendo-o”, condiciona sua forma de atuar.” (Freire, 2002: 28) “A substituição do procedimento empírico (dos atores sociais) por nossas técnicas “elaboradas” é um problema antropológico, epistemológico e também estrutural. Não pode por isso ser resolvido através do equívoco gnosiológico (...)” (Freire, 2002: 33)

Antes de adentrar sobre a questão da invasão cultural e da manipulação, que são duas características identificadas por Freire (2002) na teoria antidialógica da educação, este faz algumas considerações prévias, onde: “qualquer que seja, contudo, o nível que se dá a ação do homem sobre o mundo, esta ação subentende uma teoria. (...) A teoria e a prática são algo indicotomizável, a reflexão sobre a ação ressalta a teoria, sem a qual a ação (ou prática) não é verdadeira.” (Freire, 2002: 40)

Quanto as duas características da antidialogicidade da educação, na invasão cultural “o invasor reduz os homens do espaço invadido a meros objetos de sua ação”

(Freire, 2002: 41) Quanto a manipulação, esta “contradiz, finalmente, a afirmação de um homem enquanto sujeito (...) e utiliza caminhos da domesticação” (Freire, 2002: 42 e 43)

Em contrapartida a ação antidialógica, Freire propõe uma educação dialógica, para vivenciar o diálogo entre educador e educando e assim não invadir, não manipular e não sloganizar o educando. E desta forma humanizar a relação, onde “o diálogo é o encontro amoroso dos homens que, mediatizados pelo mundo, o “pronunciam”, isto é, o transformam, e, o transformando-o, o humanizam para humanização de todos.” (Freire, 2002: 43)

Estes são pontos fulcráis para os trabalhos de promotores e educadores populares, que não podem perder de vista como o conhecimento é produzido e de que forma se deve proceder para produzir um conhecimento verdadeiro, que não transforme os homens das comunidades em objetos de suas ações, e para que estes não busquem os caminhos, que não sejam os seus, como aquele desenvolvimento voltado para as necessidades da sociedade de mercado ocidental.

São estes promotores e educadores populares, que produzem o conhecimento a partir de suas práticas em campo, onde este pode ser produzido de maneira inconsciente ou consciente, e de forma desorientada e desarticulada. A sistematização de experiências procura ordenar, dar rigor lógico, interpretar e transmitir este conhecimento gerado na prática, para que ele de uma forma hipotética estabeleça uma nova prática ou referende pontos práticos que possam ser retornados a campo. Falo aqui hipotético, pois o conhecimento gerado na sistematização de experiência deve ser sempre colocado a prova, deve estar sempre retornando a campo, nunca é algo acabado e definitivo, pois a prática é o lugar constante da verdade em uma sistematização.

Barnechea, Gonzalez e Morgan (1994), em conjunto, produziram um texto “La Sistematizacion como Produccion de Conocimientos”, que aprofunda como é produzido este conhecimento pela sistematização de experiências.

Para as autoras a sistematização e experiências é um “processo permanente e acumulativo de criação de conhecimentos a partir de nossa experiência de intervenção em uma realidade social” (Barnechea, Gonzalez e Morgan, 1994: 2) Estas experiências de intervenção, são realizadas pelos promotores e educadores populares do qual falei a pouco.

As referidas autoras, entendem a prática exercida pelos promotores e educadores populares como “uma atividade intencional, que sustenta-se, em um conhecimento prévio e planeja alcançar objetivos de transformação”. (Barnechea, Gonzalez e Morgan, 1994: 2) Esta prática se realiza através da relação entre estes promotores e educadores com os grupos ou comunidades urbanas e rurais, que estão inseridos em uma realidade social da qual pretendem mudar, devido a situações problemas identificadas por estes grupos e comunidades, muitas vezes em sintonia com as concepções ideológicas e filosóficas dos promotores e educadores populares.

Esta relação prática na qual estão inseridos os promotores e educadores populares, apresentam características e especificidades, que determinam um fazer e conhecer ao mesmo tempo, ou como sintetiza as autoras, um “fazer-conhecendo”. Assim, elas identificam três características, a saber:

A primeira é que o profissional da prática, ou seja, promotores e educadores populares, na realidade do dia-a-dia de seu trabalho “enfrentam situações dinâmicas, instáveis, de troca constante de informações e incertezas, que se apresentam de maneira confusa e mesclada de problemas.” (Barnechea, Gonzalez e Morgan, 1994: 3) Ou seja, mesmo com concepções ideológicas e filosóficas articuladas de forma coerente com a realidade, e com projetos e objetivos de transformação bem definidos - advertem as autoras - que estes aspectos fazem parte de um campo formal, sistemático e teórico. Estes aspectos, no momento de enfrentamento com a realidade, que se vai intervir, não é suficiente para dar conta de todo o dinamismo que ela – a realidade - traz em si.

Portanto, o conhecimento, por mais ordenado e objetivado que esteja, para se confrontar com o real, nunca é suficiente, pois esta realidade tem caminhos mais velozes que a capacidade de nossas interpretações e compreensões no momento da prática de campo.

A segunda característica posta pelas autoras está, no fato de o “profissional fazer parte da situação sobre a qual está intervindo e que está conhecendo (...), ou seja, (...) a ação do profissional modifica a situação e desta forma o processo de conhecimento continua indefinidamente, pois a nova situação produzida não é a mesma que motivou a intervenção. (...) e também (...) sua ação, produz uma relação de troca, onde se permite aprofundar o conhecimento da realidade e sobre a sua prática.” (Barnechea, Gonzalez e Morgan, 1994: 3)

A terceira característica é que “a prática se realiza articuladamente com outros atores, cujas vivências, visões e interesses são diversos, como também suas formas de intervenções e, obviamente, suas interpretações sobre a prática e seus efeitos.” (Barnechea, Gonzalez e Morgan, 1994: 2) Esta diferença gera o que as autoras chamam de “diálogos de saberes” onde um não é mais ou menos válido que o outro.

O conhecimento prático produzido pelos profissionais da ação é distinto daquele produzido pelos investigadores sociais, bem como, o conhecimento dos grupos e comunidades rurais ou urbanas com os quais se interagem na prática. Considerar e compreender cada forma destas de conhecimento em campo, aprofunda o entendimento sobre a realidade social, complementam as autoras.

Então, o exercício da prática produz um tipo de conhecimento, que é o “conhecimento prático”. É lógico, que para se intervir em uma realidade social, o profissional da prática estará fundamentado em um conhecimento prévio, ideológico e teórico, mas este enfrentará os desafios da realidade e neste embate, para superar estes desafios, é produzido um novo conhecimento da realidade.

Os problemas, situações imprevistas e obstáculos, que não são conhecidos e que se apresentam cotidianamente na prática, impedem de realizar aquilo que se havia previsto nos programas e projetos de intervenção, isto faz com que os promotores e educadores populares procurem novas vias de ação, muitas vezes intuitivamente, até encontrar um caminho favorável. Estes novos caminhos ou vias se fundam em novos conhecimentos, que são comprovados naquela prática. Nos diz, Barnechea, Gonzalez e Morgan (1994):

*“(...) o conhecimento prévio nunca é suficiente, e como a prática nos gera novos conhecimentos, o produto final (em termos de conhecimento) é distinto daquele com que se contava inicialmente. Este processo de construção de novos conhecimentos, a partir do que tínhamos e vamos descobrindo na prática, não se dá de maneira consciente e explícita em quem desenvolve este tipo de intervenção na realidade. (...) a busca de novas formas de atuação muitas vezes é intuitiva, é ensaiada (equivocando-se ou não) até resultar em algo. O profissional então, adquire a chamada “experiência”, que lhe ajuda a fazer melhor o seu trabalho, mas este não é um conhecimento ordenado, fundamentado, consciente e transmissível. É aqui onde a sistematização julga um importante rol, apontando ferramentas para transitar desde a*

*experiência a um conhecimento organizado.*  
(Barnechea, Gonzalez e Morgan, 1994: 3)

Os promotores e educadores populares certificados com seus conhecimentos filosóficos, teóricos e ideológicos sobre a realidade que vão intervir, ao se defrontar com a mesma, esta se mostrará confusa, contraditória e complexa, levando estes profissionais ao esforço da análise (desconstruir) e síntese (reconstruir) seus saberes prévios da realidade, para poder exercer de forma satisfatória a sua prática na intervenção da realidade social. (Barnechea, Gonzalez e Morgan, 1994)

Portanto, podemos sintetizar, que o conhecimento gerado pela sistematização de experiência tem origem na prática de quem exerce alguma atividade de promoção ou educação popular na transformação de uma realidade social, mas este precisa ser reconstruído e ordenado pela sistematização para que se possa chegar a uma interpretação ordenada. Mais ainda, este conhecimento serve para “ter uma compreensão mais profunda das experiências que realizamos, com o fim de melhorar nossa própria prática, compartilhar com outras práticas semelhantes os ensinamentos surgidos com a experiência, conduzir à reflexão teórica (e em geral à construção de teoria e generalizações) os conhecimentos surgidos de práticas sociais concretas.” (Jara, 2004: 11)

### **2.3- As semelhanças e diferenças entre sistematização de experiências, investigação social e avaliação na produção de conhecimento.**

A sistematização de experiências, a avaliação e a investigação social “se situam no campo da produção de conhecimento”. (Veronese, 2005: 8) Estas são válidas e necessárias na promoção de práticas, análises e interpretações do social. A opção entre uma ou outra maneira de produzir este conhecimento “depende daquilo que queremos fazer e perceber com mais profundidade”. (Francke e Morgan, 1995: 10) No caso da sistematização, a percepção que se busca, é construir melhores práticas sociais, e estas passam a ser fontes de conhecimentos quando dialogam ou se relacionam com a teoria. Portanto, uma diferenciação e aproximação entre estas formas de produzir conhecimentos irão demarcar mais detalhadamente a sistematização de experiência dentro do campo do conhecimento.

Segundo Francke e Morgan, “a sistematização de experiência é um processo que permite transformar a ‘experiência’ em conhecimento ordenado, fundamentado e transmissível a outros. (...) A pessoa ou equipe que sistematiza faz parte do objeto de

conhecimento, que é uma experiência em que tenha participado” (Francke e Morgan, 1995: 10)

Na investigação social, se propõe conhecer um aspecto ou dimensão da realidade social onde o investigador procura se situar externamente aos fenômenos sociais, ou seja, busca não ser parte integrante do objeto, mesmo sabendo que há diversos obstáculos epistemológicos para isso, como a ideologia e uma certa dose de senso comum, que permeiam a mente do investigador, e o deixa com um pé dentro dos fenômenos (objeto), por mais esforço que este faça. O rigor metodológico é uma forma de demarcar critérios de cientificidade na investigação, que busca afastar ao máximo o cientista ou pesquisador do seu objeto de estudo, pois em ciências humanas ou sociais, os fenômenos são humanos e sociais, assim como o cientista e pesquisador.

Esta diferença entre sistematização e investigação social, segundo Veronese, está situada no âmbito do objeto. “Na sistematização o objeto é necessariamente empírico. O eixo temático (...) não está desvinculado do objeto empírico, isto é, uma prática social, que é um real concreto. (...) Na investigação, não necessariamente, precisamos de um objeto empírico que encarne as tensões entre o saber e o não saber que geram um problema de investigação. Pela investigação pode-se trabalhar o conhecimento através do confronto de teorias, através da busca da contradição num suposto conhecimento, através das construções lógico-matemáticas, etc. (...) o problema teórico que dá margem ao estabelecimento do eixo de sistematização não vem desvinculado do objeto empírico.” (Veronese, 2005: 8)

Para Barnechea, Gonzalez e Morgan (1994), a investigação social produz um conhecimento teórico da realidade e a sistematização de experiências um conhecimento prático desta realidade, segundo elas:

*“ A diferença do conhecimento teórico, que é impessoal e universal, que se interessa mais por explicar o mundo que por atuar sobre ele, e que se formula em um discurso de generalizações; o conhecimento prático se caracteriza por ser situacional e orientado para ação. O conhecimento teórico é um dos elementos que se considera ao definir uma ação, mas pelas suas características de generalidade, o impede que dê respostas a muitos problemas que surgem cotidianamente na prática. Além do mais, estes problemas não se resolvem aplicando mecanicamente a teoria, mas a partir de uma reflexão que os profissionais realizam na ação, pondo em jogo não só seu conhecimento teórico, mas toda sua*

*experiência prévia, seu senso comum, sua habilidade para enfrentar, sua capacidade de ouvir, captar e assimilar o ponto de vista dos outros. (...) A reflexão na ação gera constantemente novos conhecimentos, que posteriormente serão usados diante de novas situações.”* (Barnechea, Gonzalez e Morgan, 1994: 4)

É necessário esclarecer também, que sistematizar experiências não é uma investigação-ação. Pois a investigação-ação trata de algo que está sendo elaborado para acontecer, algo que ainda vai ser executado e passará a ser investigado na sua execução. Na sistematização o processo já ocorreu ou pode estar em andamento, e ela irá melhorar a prática exercida na intervenção de uma realidade ou mesmo referendar o que se está praticando, através de suas ferramentas operativas para ordenar e dar rigor lógico aos conhecimentos práticos produzidos pelos sujeitos da ação.

Na avaliação procura-se qualificar os resultados e êxitos de um projeto, verifica-se os objetivos alcançados, a adequação dos métodos, a eficiência no uso dos recursos e os impactos provocados nos participantes beneficiários. Na sistematização, interessa resgatar o processo, dar conta de como se atuou, analisa os efeitos da intervenção nos sujeitos da ação e o caráter das relações que se geraram entre os sujeitos co-protagonistas do processo. “Os êxitos e fracassos do projeto são importantes, mas não são eixos de reflexão.” (Francke e Morgan, 1995: 10)

Segundo Veronese, a sistematização de experiência e a avaliação, tem em comum o propósito de melhorar nossa prática social, sendo o objeto de conhecimento a prática dos sujeitos que a realizam. “As diferenças se situam no momento em que a avaliação centra-se mais nos objetivos para saber: se foram atingidos ou não; o alcance dos mesmos; e os fatores que explicam esses alcances. Dá maior importância aos resultados, ou seja, aos efeitos internos e aos impactos externos que a experiência vem provocando. (...) Na sistematização as categorias de análises são forjadas no decorrer do processo. Trata-se de categorias que sofrem transformações - são engordadas – em decorrência da reflexão (análise/síntese/interpretação), ajudada por teorias, às quais se recorre para compreensão/explicação das tensões, das convergências, das divergências identificadas ao percorrermos ao objeto da sistematização. Quanto ao conteúdo da sistematização ele é constituído pela significação que os participantes vêm dando a experiência. Não apenas significação no seu estado original, mas inclusive as transformações de significado proporcionadas pelo processo interativo, que a sistematização engendra. A sistematização está mais preocupada em identificar a lógica

da experiência e as representações que os sujeitos constroem sobre a mesma, como vêm, como percebem a própria experiência.” (Veronese, 2005: 8)

A demarcação desta diferença entre sistematização, investigação e avaliação é importante para situar bem a sistematização de experiência como produtora de conhecimento, que tem uma identidade própria neste mundo do conhecimento social. Por ser, por demais jovem neste mundo, tem maiores desafios a enfrentar, mas ela é resultado da própria dinâmica do mundo social, que é um sistema acessível para produção de conhecimentos.

### **2.3.1- Os Critérios de cientificidade da investigação social e a sistematização de experiências**

Os critérios de cientificidades são ferramentas utilizadas na investigação social, que tem por objetivo afastar ao máximo – da relação sujeito e objeto - aquilo que não é científico na construção do conhecimento social de uma realidade. Senso-comum e Ideologia são dois aspectos, que estão inerentes aos cientistas sociais onde, por mais que estes tentem se distanciar, serão sempre sombras que os acompanham e que os podem distanciar de um discurso científico da realidade objetiva nas ciências sociais.

Segundo Demo (1987) o senso-comum é acusado de ser um conhecimento acrítico, imediatista e crédulo. A ideologia por sua vez, engloba justificação de posições sociais, podendo ser mais sofisticada, por se esconder por detrás de si discursos científicos. Estas não deixam de ser formas de conhecimentos validas, pois ninguém é cientista vinte quatro horas por dia, e nem consegue dar conta de tudo que a ciência já produziu, por mais que se esforce para isso. Mas no período de realização de uma investigação social, cabe aos cientistas reconhecê-las e demarcar claramente onde começa e termina cada forma desta saber, para o momento em que for emitir o seu discurso sobre a realidade social de um fenômeno pesquisado.

Antes de entrar nos critérios de cientificidade, é necessário uma justificação mais clara sobre a necessidade de relacionar tais critérios na sistematização de experiência. Pois não se trata aqui de mostrar a sistematização de experiência como uma forma de se fazer investigação científica a partir de tais critérios, mas aproximar estas duas – investigação e sistematização - como formas de produção de conhecimento, que trazem em si rigores, coerências, lógicas e interpretações filosóficas sobre um mesmo fenômeno,

sendo o que as diferencia são os sujeitos na sua relação com o objeto e a forma de levantar os dados concretos de cada realidade.

Pedro Demo (1987 e 1995), sociólogo brasileiro, elaborou alguns manuais de metodologia científica para as ciências sociais, onde realizou diversas reflexões acerca da relação teoria e prática, ideologia, senso comum, e a posição do cientista social frente aos fenômenos sociais.

Dentre estas reflexões, nos interessa aqui os critérios de cientificidade, como forma de demarcar na realização da pesquisa e do discurso científico aquilo que é ciência. Como o próprio Demo coloca, “podemos até não saber onde começa ou acaba a ciência quando a construímos, mas deveremos identificar de maneira bem clara o seu “miolo””. (Demo, 1987: 33)

Relembro mais uma vez, que nosso objetivo com os critérios de cientificidade é de uma reflexão quanto a validade da produção de conhecimentos realizada pela sistematização de experiência enquanto conhecimento lógico, ordenado, coerente e objetivado, que podem muito bem ser identificados na sistematização.

Demo apresenta os critérios de cientificidade como um “rol de cuidados específicos, que uma vez seguidos parece produzir o resultado imaginado, a saber: a ciência” (Demo, 1987: 34) Tais critérios podem ser internos e externos. Os primeiros derivam da própria obra científica e os segundos da opinião sobre ela, ou atribuições vinda de fora.

Os critérios internos são a coerência, consistência, originalidade e objetivação. A coerência é a ordenação de todo o trabalho científico com começo, meio e fim, dentro de uma lógica formal. Ora, em uma sistematização de experiência tal critério tem que ser seguido a regra, pois a atividade de reordenação lógica do processo vivido na experiência, é uma das primeiras tarefas na sistematização. Esta reordenação, ou seja, refazer todo o processo executado tem que seguir uma coerência lógica e formal.

Um segundo critério, a consistência, se refere a resistência a argumentações contrárias e que também resiste ao tempo, ela é menos formal que a coerência, mas nem por isso deixa de sê-la. Em uma sistematização de experiência, podemos afirmar, que a consistência está nas práticas de intervenções sociais, pois procura produzir o conhecimento a partir destas práticas de educadores populares ou agentes de mudança,

que podem assim, fazer uma interpretação contemporânea de uma conjuntura social, econômica, política e cultural de um grupo ou comunidade. Ou seja, busca sempre uma relação estreita do contexto teórico e a realidade prática vivida na execução de programas e projetos de intervenção social. Não é por menos, que na sistematização de experiências, trabalha-se com a concepção dialética da realidade social, que é o seu argumento filosófico, que entende a sociedade como algo, que traz em si mesmo a contradição, e por isso está em constante movimento devido a essa contradição. Assim o conhecimento produzido na sistematização pode se justificar no tempo, e no espaço social dado de forma consistente e se adaptando as constantes mudanças da sociedade.

A originalidade não é um critério formal como a coerência e a consistência, ela está mais ligada ao conteúdo. O resultado de uma sistematização de experiência será sempre algo novo e original, pois trata-se de uma produção de conhecimento coletiva, para realização de uma nova prática. Sua originalidade não é pelo fato de apresentar um conhecimento singular e revolucionário para a educação popular e a prática social, isto pode até acontecer, mas é, sim, pela forma dinâmica e própria de como se realiza cada sistematização de experiências e pelos resultados coletivos, que são apresentados em cada uma delas onde uma nova prática será executada, portanto nada mais original.

A objetivação é outro critério interno não formal assim como o da originalidade. Trata-se aqui do esforço de ser objetivo, pois a ideologia está em ciências sociais no centro da relação sujeito e objeto. Portanto, fala-se em objetivação nas ciências sociais, pois elas não chegam a um conhecimento objetivo da realidade social, mas a uma aproximação do real, e assim se reconhece, e se vê a objetividade de um modo e de maneira mais maduro e crítico, não deixando que a produção do conhecimento se dogmatize enquanto uma realidade acabada e fechada em si mesma. Objetivação significa um sistema aberto e nunca finalizado de explicação dos fenômenos, está sempre em busca de algo novo, acompanhando o próprio dinamismo com que se transforma os fenômenos sociais.

A objetivação reconhece a ideologia na relação sujeito e objeto, e por isso mesmo volta-se sobretudo contra a excessiva ideologização em ciências sociais. A objetividade fecha os olhos a auto-crítica, pois é conhecimento fechado, finalizado e não reconhece doses de ideologia em seus resultados, o que a faz vulnerável as críticas, pelo fato de inconsistências.

Está na objetivação, talvez o principal critério de cientificidade em uma investigação social, pois cabe a ela a maior autocrítica das ciências sociais na relação sujeito e objeto. Na sistematização de experiência, tal critério é verificado, no momento em que ela reconhece que sujeito e objeto fazem parte do mesmo pólo na produção do conhecimento, não se busca o afastamento de um e outro. O sujeito é parte integrante do objeto e com ele interage, transforma-o e se transforma, numa espécie de atividade objetivada proposta por Leontiev (1996), e não através de uma relação superior, mas de forma horizontal e de interseção. É nesta interseção, que se produz o conhecimento em uma sistematização de experiência. “A relação entre sujeito e objeto é dinâmica, dialética, no sentido de mútua influência” (Demo, 1987: 48)

A objetivação pode ser vista também como algo sempre hipotético, assim como na sistematização, que tem resultados hipotéticos para serem colocados a prova em uma nova prática social.

Além dos critérios internos de cientificidade, Demo identifica também critérios externos, destacando-se a intersubjectividade. Esta é “a opinião dominante sobre determinado assunto ou sobre certa obra ou autor.” (Demo, 1987: 39) É externo por não se situar de forma interna na produção do conhecimento, mas que vem de fora. Toda obra científica poderia ser avaliada apenas pela suas características internas, mas muitas vezes ou quase sempre, ela tem que estar em sintonia com os contextos e argumentos da atualidade. Para isso utiliza-se dos argumentos de autoridade das teorias da época.

Na interpretação do processo vivido em uma sistematização, ou seja, momento onde os integrantes da sistematização fazem a síntese sobre o fenômeno da prática social exercida, os participantes irão se valer de concepções filosóficas e teorias explicativas contemporâneas da realidade, para suas colocações e apartes nos processos de debates e discussões na construção final de um conhecimento coletivo para uma nova prática de intervenção social. Mas também, posso dizer, que a opinião dominante sobre um assunto, que está sendo interpretado, é aquela que a prática revelou em sua ação e que foi percebida pelos promotores e educadores populares. E estes argumentos, sem menosprezar ou invalidar filosofias e teorias, são determinantes para produzir o conhecimento de uma nova prática e tem uma característica externa pelo fato de ser uma percepção coletiva da realidade prática.

Finalizamos, que sistematizar experiências, não é uma forma de produzir conhecimento científico, muito menos uma forma de avaliação participativa de um

trabalho social ou educação popular. Trata-se da produção de um conhecimento para melhorar a prática de um determinado trabalho de campo executado ou em fase de execução, em que se pretende refletir sobre o mesmo e interpretar o processo vivido. Esta relação feita com os critérios de cientificidade da investigação social, serve para aproximar as sistematizações de experiências dentro do campo do conhecimento lógico, formal, coerente, rigoroso e objetivado.

#### **2.4- A concepção dialética da sistematização de experiências.**

Na sistematização de experiências se trabalha com um contexto teórico, que tem bases na dialética. Mas o que seria isso? As pessoas que trabalham com promoção e educação popular, tem determinadas referências teóricas com a qual se identificam e, conforme Gramsci: “todas as pessoas são filósofas, tem uma concepção do mundo, da vida, de si mesmas e do que fazer.” (Jara, 1994: 109)

Então “todo trabalho educativo, promocional e organizativo, se fundamenta em um contexto teórico, que é mais ou menos explícito, mais ou menos coerente, e mais ou menos sistemático.” (Jara, 1994: 110) Deste modo, o contexto teórico é dialético na medida em que reconhece os atores sociais como produtos e produtores de conhecimento em um mundo social, e como parte centrais dos processos históricos.

Segundo Planells (2002) a realidade social é um processo histórico, onde este é produto da construção humana e é dinâmico, por estar o tempo todo em movimento. Compreende-se, que a realidade social é transformável, a partir das tensões e conflitos dos grupos sociais pertencentes a sociedade, dentro de uma relação divergente sobre a produção e distribuição dos bens produzidos por ela. Entende-se então, que a sociedade está em constante movimento e este movimento é impulsionado pelos seus aspectos internos de contradição que geram o conflito dentro do seu seio social.

Conforme Demo (1987), a dialética mora dentro da realidade. Não é defeito. Mas é marca registrada. É isto que a faz um “constante vir-a-ser, um processo interminável, criativo e irrequieto. Ou seja, que a faz histórica.” (Demo, 1987: 87)

Desta forma, a concepção dialética da realidade social, é o referencial filosófico que busca explicar o fenômeno das práticas sociais dos promotores e educadores populares. Como seja? Reconhecendo que estes fazem parte da sociedade, que procuram transformar a realidade social, e nesta tentativa de transformação buscam

analisar e interpretar a sua própria prática produzindo um novo conhecimento da realidade.

A dialética é vista aqui – na sistematização - não como um método de construção de conhecimento da realidade, mas como uma filosofia de reflexão crítica da sociedade. Esclarecendo, “toda metodologia (científica) supõe uma concepção de realidade, sem o que não teria o que explicar. Isso acontece também com a dialética, que supõe uma visão dialética da realidade” (Demo, 1987: 86) Em uma sistematização utiliza-se esta visão dialética da realidade para justificar a prática de intervenção social.

Um fator desta ligação e aproximação da dialética com a sistematização de experiência é, que a sistematização tem origem na América Latina e “o método e a filosofia dialética tem predominância nas ciências sociais dos países do Terceiro Mundo, por razões sociais, no sentido de compreender as contradições destes países e pelo desejo de mudança histórica” (Demo, 1987: 85)

Aprofundando um pouco mais sobre a dialética, na obra ideologia alemã de Marx e Engels, eles fazem uma crítica a filosofia hegeliana e aos críticos da filosofia hegeliana, pois tanto a filosofia hegeliana como os seus críticos não conseguiram superar os dogmas das representações religiosas, onde estes “reduziam a filosofia a frases que se opõe a outras frases sem combaterem o mundo real existente” (Marx e Engels, 2004: 13) Em seguida, Marx e Engels, falam de uma essência da concepção materialista da história, onde esta contraposição a Hegel remete, que “a produção de idéias, representações, da consciência está a princípio, diretamente entrelaçada com a atividade material e o intercâmbio material dos homens, linguagem da vida oral (...) o representar, o pensar, o intercâmbio espiritual dos homens aparecem aqui ainda como efluxo direto do seu comportamento material.” (Marx e Engels, 2004: 18)

Destarte, para Marx e Engels, “não é a consciência que determina a vida, é a vida que determina a consciência (...) Lá onde a especulação cessa, na vida real, começa portanto, a ciência real, positiva, a representação da atividade prática, do processo de desenvolvimento prático dos homens.” (Marx e Engels, 2004: 19 e 20)

Sendo assim, como os homens nas suas atividades de produção passam a ter consciência de suas próprias atividades. Por analogia podemos dizer, que os promotores e educadores populares, em seus contextos práticos, são capazes de refletirem e

interpretarem sobre suas ações em campo, sendo capazes de produzirem novos conhecimentos e refazerem as suas práticas em campo.

## **2.5- Uma proposta metodológica para sistematizar experiências**

Como todo processo de produção de conhecimentos, a sistematização de experiências necessita de um método. Mas este é entendido como uma orientação ou instrumento, que facilite o caminho dos profissionais da ação na organização dos conhecimentos a serem produzidos pela sistematização. Pois os conhecimentos que “emanam” da prática de maneira espontânea, são extraídos através de processos de análises e interpretações feitos pelos promotores e educadores populares. “O método na sistematização tem o sentido de facilitar este processo, mas não pode ser visto como um fim em si mesmo ou uma receita pronta e acabada. Na verdade a produção de conhecimentos na sistematização tem muito de criatividade, arte, inspiração e exclusividade.” (Barnechea Gonzalez e Morgan, 1998: 7)

Portanto, não há um método único e válido para sistematizar experiências, mas existe um certo consenso em suas fases ou etapas. Assim, demonstrarei uma proposta através de um quadro metodológico e técnico, após a leitura de processos metodológicos a serem adotados na sistematização, segundo alguns autores, a saber: Planells (2002), Jara (1994), Barnechea, Gonzalez e Morgan (1998).

Antes de demonstrar o quadro metodológico e técnico que proponho para sistematizar a minha experiência em organização produtiva de atores coletivos, veremos quais são estas fases ou etapas, que são importantes e necessárias para um rigor lógico e ordenado em um método de sistematização de experiências. Esta explanação tem por objetivo aprofundar cada fase ou etapa, para que se possa ter uma visão mais ampla e geral de todas elas.

### **2.5.1- Etapas ou fases metodológicas da sistematização de experiências**

#### **1ª Etapa: Ter um ponto de partida**

Não se pode sistematizar uma experiência sem que ela tenha sido executada, ou que pelo menos, partes desta já tenham sido exercidas e que podem objeto de observação prática para construir conhecimento e melhorar a prática do que esta sendo executado.

Segundo Jara (1994), o ponto de partida de uma sistematização de experiência não inicia de um marco ou referencial teórico, mas daquilo que se praticou em um processo de intervenção social. Não se trata de menosprezar a teoria, pois ela será relacionada mais adiante com a prática, e a sistematização é por excelência um exercício teórico, mas que se inicia de uma prática.

Dentro do aspecto prático do ponto de partida, para se iniciar uma sistematização de experiência são necessários no mínimo dois constitutivos essenciais, que é ter participado da experiência e haver registros sobre a ela.

No primeiro caso, podemos afirmar, que só sistematiza quem participa da experiência, pode haver pessoas no processo de sistematização que não tenham participado dela, mas pelo seu conhecimento em sistematização podem agir em conjunto como facilitadores do processo, mas de fato, quem constrói o conhecimento na sistematização são os que participaram da experiência.

No segundo caso, memórias, diários de campo, reportagens, vídeos, informes, atas de reuniões, relatórios, seminários, etc; são os vários e diversos registros de uma experiência de intervenção social. Os registros permitem ir a fonte dos diversos momentos em que se passou a experiência de onde podemos reconstruí-la, tal como ela foi.

A esta fase Bernachea, Gonzalez e Morgan (1998), acrescentam, que se podem unificar os critérios entre os promotores e educadores populares com relação aquilo que se deseja com a sistematização, ou seja, para que sistematizar? Pela experiência das autoras, elas indicam quatro principais grupos de interesses quanto aos desejos dos participantes, a saber:

- 1- Produzir conhecimento sobre a prática
- 2- Ordenar a prática de maneira a dar conta dela em sua execução
- 3- Verificar a prática, no sentido de confirmar, mediante uma sustentação, o que nela se aprendeu
- 4- Legitimar ou validar uma opção metodológica de ação

Muitas vezes não se chega no lugar, que no início se queria chegar em um processo de intervenção. Nem por isso, o lugar onde se chegou é necessariamente invalidado, pelo contrário, muitas vezes são até plausíveis e positivos. Estes lugares

onde se chegou é resultado daquilo que se percebeu (ou conheceu) em tempo para mudança de ação ainda na prática. Essas mudanças que ocorreram de forma consciente pelos promotores e educadores populares, é que serão sistematizadas enquanto forma de conhecimento, mas necessitam de uma ordenação lógica e formal que a sistematização pode proporcionar.

O caminho sinuoso de uma experiência é sempre fonte de conhecimento para renovar ou validar as práticas de intervenção social, portanto os promotores e educadores populares buscam sempre melhorar estes caminhos, mas para isso, é necessário ter-se claro entre eles o que pretendem com a sistematização, para que ela não se disperse em vários sentidos e se perca demasiadamente.

Não pode haver então, uma sistematização sem a vivência na experiência, os materiais de registros e uma idéia bem definida entre os promotores e educadores populares sobre para que se vai sistematizar.

## **2ª Etapa: Definir um eixo de sistematização e desenhar ou ordenar o projeto**

O eixo de sistematização “é o fio condutor que atravessa toda a experiência, é uma coluna vertebral que nos comunica com toda ela. Trata-se de um recorte, um ponto central do que deseja sistematizar, e serve para não dispersar a sistematização, pois esta é rica em informações e detalhes.” (Jara, 1994: 106)

Todo o processo de sistematização da experiência está voltado para o eixo de sistematização. Este delimita de forma clara ao que se pretende responder e interpretar, como forma de melhorar um determinado elemento prático para programas e projetos de intervenção social.

Desta forma, havendo uma experiência realizada ou em realização, identificados e recolhidos os seus registros, uniformizado entre os promotores e educadores populares que participaram da experiência, para que se quer sistematizar? e definido um eixo central de sistematização no intuito de melhorar a prática, passa-se para o desenho do projeto.

O desenho do projeto serve para orientar o desenvolvimento do processo de sistematização, para que o mesmo não se perca demasiado e alcance seu objetivo de responder questões para alguma utilidade prática em programas e projetos de

intervenção social. Estas questões devem ser postas e respondidas em um documento escrito de forma clara e precisa.

Autores como Bernachea, Gonzalez e Morgan (1998), Jara (1994) e Planells (2002), indicam perguntas que poderiam situar de forma clara este desenho, e assim os sistematizadores teriam uma visão ampla daquilo que terão que percorrer e responder na sistematização. Uma síntese de todas elas poderia ser:

### **O que se quer sistematizar?**

Uma experiência em seu conjunto, determinadas ações ou uma atividade durante um período determinado?

### **Para que se quer sistematizar a experiência?**

Qual o objetivo de se sistematizar a experiência? Aonde se quer chegar com isso? São perguntas que se respondidas, respondem a questão principal, que conforme já exposto, vem da primeira fase ou etapa, que foi o ponto de partida. Aqui, também se descreve o eixo de sistematização que foi debatido anterior ao desenho.

### **Como realizaremos a sistematização?**

Determinar neste momento as questões metodológicas, técnicas e operativas para realização da sistematização.

Mais uma vez, é importante frisar, assim como as etapas ou fases metodológicas de uma sistematização, estas perguntas também não são um caminho rígido e infalível para se ordenar um projeto. Cada experiência necessita de um modelo próprio para alcançar seus objetivos, vale ressaltar novamente, que o conhecimento adquirido a experiência, a inspiração e a criatividade, são essenciais nestes momentos, para que se possa chegar de forma mais objetiva possível as respostas que se procura.

### **3ª Etapa: Reconstruir e ordenar a experiência**

Aqui trata-se de “reconstruir e descrever cronologicamente a experiência em cada uma de suas fases, expondo as informações internas (período de realização da experiência, local, atividades desenvolvidas, participantes, objetivos, resultados, participação) e as externas (contexto institucional, contexto local, contexto nacional-

global).” (Planells, 2002: 8) Neste momento, os registros da experiência que foram identificados e levantados na primeira fase serão utilizados.

Reconstruir de forma cronológica a história da experiência pode ser de várias formas de forma a ficar mais claro possível todo o processo de intervenção, desde narrativas a gráficos e quadros cronológicos. “Neste momento de reconstrução serão reconhecidos alguns acontecimentos significativos ocorridos durante o processo. Estes serão pistas e interrogações para futuras interpretações críticas daquilo que foi feito na prática.” (Jara, 1994: 111)

Com a visão geral do processo realizada através da reconstrução cronológica, passa-se a distinguir dentro do ocorrido aquilo que nos interessa, e é relevante na sistematização. “O eixo de sistematização tem agora um papel fundamental, pois direcionará as questões e as reflexões aquilo que se pretende de fato conhecer. Neste ponto da sistematização a utilização didática de um guia de ordenamento pode ser bastante útil, como um quadro de perguntas em torno dos aspectos básicos que nos interessa.” (Jara, 1994: 114)

#### **4ª Etapa: Analisar o processo**

Se na fase anterior se reconstruiu a experiência vivida, neste momento trata-se de interrogar a experiência (desconstruir aquilo que foi pensado teoricamente na intervenção da realidade.) para entender o decurso dos acontecimentos. (Planells, 2002, 9)

Analisar é entender o que se passou e como se passou? Portanto, “um quadro didático de perguntas críticas em relação ao processo vivido pode ser essencial, não perdendo de vista o eixo de sistematização da experiência.” (Jara, 1994: 118)

É bom ressaltar, mais uma vez, que a criatividade e a experiência do grupo que coordena a sistematização vai definir qual a melhor forma de sistematizar, utilizando as técnicas e métodos convenientes em cada etapa ou fase. E na análise, os métodos e as técnicas a serem usadas para tal, pode variar de acordo com o grupo que sistematiza e a forma como se deu a experiência.

#### **5ª Etapa: Sintetizar e Interpretar**

Neste momento passa-se a explicar o processo vivido e evidenciar os novos conhecimentos obtidos na experiência. “Estes novos conhecimentos são identificados

através da construção de novas hipóteses de ação que são formuladas neste momento para o exercício de futuras práticas de intervenção social.” (Planells, 2002: 9)

Jara chama esta etapa de ponto de chegada, “de um novo ponto de partida, que após a ordenação, reconstrução e interpretação da experiência, será posta novamente em prática, com os novos conhecimentos adquiridos pela sistematização.” (Jara, 1994: 122)

### **6ª Etapa: Comunicar o processo**

Deve-se compartilhar com as outras instituições e a comunidade aquilo que foi apreendido com a sistematização de uma experiência. Isto é um aspecto essencial da sistematização e não pode ser visto como algo secundário, pois trata-se de divulgar os resultados para melhora de futuras práticas. “As formas de comunicar podem ser as mais diversas possíveis, desde a redação de um documento em forma de narrativa, até a utilização de teatros, fábula, vídeo, rádio-drama, gráficos, etc.” (Jara, 1994: 124)

A comunicação dos conhecimentos produzidos, podem ser realizadas dependendo dos objetivos que se deseja alcançar e quanto aos destinatários destes produtos. “Mas é indispensável, um documento escrito, que facilite a socialização e acumulação destes conhecimentos produzidos.” (Bernachea, Gonzalez e Morgan, 1998: 11)

Um dos principais objetivos de uma sistematização é divulgá-la entre os membros do movimento e de outros movimentos. “De nada adianta sistematizar sem canais de comunicação onde se divulgue os novos conhecimentos gerados, para outros promotores e educadores populares.” (Planells, 2002: 10)

### **2.5.2- Desenho do Quadro Metodológico e Técnico da Proposta de Sistematização**

O quadro que segue abaixo refere-se as etapas metodológicas, as técnicas e ferramentas, que utilizarei na sistematização da minha experiência na formação da organização de produtores coletivos.

#### **1ª Etapa: Ter um ponto de partida**

Haver sido executada uma experiência ou estar em fase de execução e ter participado ou estar participando da experiência respectivamente, para que se possa melhorar a prática da experiência. No caso particular desta sistematização, será uma experiência da MCM no Laboratório Organizacional do bairro do Coroadinho em São Luís-MA – Brasil.

## 2ª Etapa: Definir um eixo de sistematização e desenhar o projeto

**Eixo de sistematização:** Definir de forma clara o ponto central da experiência, que se pretender responder e elaborar conhecimento prático sobre ele para futuras ações.

Em seguida, responder as seguintes questões para se ter o desenho do projeto:

O que se quer sistematizar?

Para que se quer sistematizar a experiência?

Como realizaremos a sistematização?

## 3ª Etapa: Reconstrução e Ordenação do Processo

Reconstruir e ordenar a experiência através da memória do Laboratório do Coroadinho, que é um documento que relata todas as atividades diárias da experiência.

## 4ª Etapa: Análise do Processo

Oficina de análise do laboratório com os participantes beneficiários da experiência

Oficina de análise do laboratório com os técnicos da experiência

Nestas oficinas, realizadas em separado com cada grupo, são efetuadas quatro situações: (1- Situação inicial, 2- Processo de intervenção, 3- Situação final e Lições apreendidas) a cada uma delas, um grupo de perguntas.

A técnica utilizada para se obter respostas e evidenciar um debate sobre as mesmas, se faz através da distribuição de papelinhos em branco e pincel atômico a cada participante das oficinas. Em seguida, estes respondem nos papelinhos, as perguntas feitas em cada etapa ou situação. Por fim, cada participante vai a frente de todos e expõe as suas respostas, que foram descritas nos papelinhos, e que será debatida com os outros.

### 1- Situação Inicial

Na situação inicial o grupo de perguntas para os beneficiários, é: O que você estava fazendo? O que queria fazer profissionalmente? De que você participava coletivamente?

Para os técnicos da experiência as perguntas são: O que você acha que os beneficiários faziam antes do Laboratório Organizacional iniciar? O que você acha que estes queriam fazer profissionalmente? De que os beneficiários participavam coletivamente no seu dia-a-dia?

### 2- Processo de Intervenção

O grupo de perguntas a serem feitas para o processo de intervenção para os beneficiários, são: Como soube do Laboratório? Por que resolveu participar? O que esperava que fosse ou ia aprender com o projeto?

Para os técnicos do projeto as perguntas são: Como foi a divulgação do Laboratório Organizacional? O que você acha que fez as pessoas participarem do Laboratório? O que eles apreenderam com o Laboratório?

### **3- Situação final**

As perguntas a serem realizadas nesta etapa para os beneficiários, são: Por que você continua participando do grupo restante? Por que os participantes foram saindo do grupo após o laboratório?

Para os técnicos as perguntas, são: O que faz alguns dos beneficiários ainda participarem do projeto? O que fez muitos participantes saírem do Laboratório?

### **4- Lições Apreendidas**

Por fim, se faz as seguintes perguntas tanto para os beneficiários como para os técnicos: Qual a importância da participação? O que faz a pessoas participarem?

### **5º Etapa: Síntese e Interpretação do Processo**

Oficina de síntese e interpretação do processo com a participação dos beneficiários e dos técnicos da experiência, que juntos irão sintetizar as semelhanças e contradições existentes nas respostas dadas na etapa de análise.

**Resultados esperados:** Após interpretar os sentidos da participação, construir novas hipóteses de ação ou validar antigas verificadas na experiência do Laboratório para uma nova intervenção em comunidades, por meio de uma participação enquanto sujeito.

### **6º Etapa: Comunicação da Experiência**

**Comunicação e Divulgação da Experiência:** O principal espaço de comunicação e divulgação da experiência será o meio acadêmico, sendo esta sistematização é a base empírica para a minha dissertação de mestrado. Outros meios também serão utilizados como forma de socializar os conhecimentos gerados pela sistematização.

### **3- Que experiência a sistematizar?**

Um dos requisitos básicos para se fazer uma sistematização é ter participado da experiência ou estar fazendo parte dela. Pois a sistematização é uma produção de conhecimento realizada sobre a nossa própria prática em uma intervenção social.

A respeito desta prática, no período de 2001 a 2004 participei de um programa de geração de emprego e renda, ligado ao Ministério da Integração Nacional – MI do Governo Federal Brasileiro, com recursos da FAO/ONU, que tinha como eixo metodológico a Metodologia da Capacitação Massiva-MCM. Esta metodologia pode ser entendida como uma ferramenta, que visa capacitar produtores para gestão e produção coletiva, do tipo associações de produtores, empresas solidárias e cooperativas.

Na primeira fase deste programa, fiz um curso de capacitação, que formava dirigentes de campo, que eram denominados de Diretores de Laboratórios, Isto ocorreu de outubro a dezembro de 2001. Posteriormente, fui a campo como técnico de apoio de um Laboratório Organizacional no bairro da Cidade Olímpica em São Luís – MA de fevereiro a abril de 2002, para poder completar a formação prática de Diretor.

Em seguida passei a integrar o quadro de Diretores da MCM do Programa Nacional de Geração de Emprego e Renda em Áreas de Pobreza - PRONAGER. Fazendo parte do quadro, dirigi um Laboratório Organizacional em Terra Nova – PE no período de agosto a outubro de 2002.

Por fim, dirigi outro Laboratório, mas desta vez elaborado e executado pelo Instituto de Cidadania Empresarial do Maranhão – ICE/MA e financiado pela Fundação Kellogg. Sendo este no bairro do Coroadinho em São Luís – MA de abril a maio de 2004.

O Laboratório Organizacional do bairro do Coroadinho, fez parte de um programa denominado Gera Renda, que foi elaborado e executado por mim e outro técnico conhecedor da MCM. Neste programa Gera Renda foi executado mais um Laboratório Organizacional, que foi o do bairro da Vila dos Frades, próximo ao Coroadinho, sendo este dirigido por outro Diretor.

Estes dois Laboratórios do Gera Renda – ICE/MA e Fundação Kellogg, não deixam de ser resultados de uma “espécie de sistematização de experiências”,

consequência de reflexões e análises feitas a partir das práticas nos Laboratórios anteriores do qual tínhamos participado ainda no PRONAGER.

O fato de não conhecer as ferramentas para sistematizar experiências, me impede de falar de ter sido feita uma sistematização com relação a mudanças práticas para executar os dois Laboratórios do Gera-Renda. Mas de forma inconsciente ou consciente, realizamos algumas mudanças para execução destes Laboratórios, que são resultante de reflexões práticas. Estas mudanças serão detalhadas mais adiante. Pois é necessário conhecer primeiro a MCM de acordo com os princípios básicos que estão nos seus manuais, cartilhas e textos da metodologia.

Dentro deste meu histórico de experiências utilizei o Laboratório Organizacional do Coroadinho/São Luís – MA, para realizar uma sistematização de experiência e contribuir de forma acadêmica para análise desta forma de produção de conhecimentos. Este laboratório foi coordenado e dirigido por mim.

### **3.1- O que a Metodologia da Capacitação Massiva?**

A Metodologia da Capacitação Massiva - MCM é um método que busca formar atores produtivos para participação na gestão coletiva de associações, cooperativas ou empresas solidárias, tendo como marco teórico da sua concepção, bases na psicologia social e no materialismo histórico e dialético.

A MCM se realiza na prática através dos Laboratórios Organizacionais. Nestes se constitui uma empresa coletiva fictícia, mas de funcionamento real em que os atores sociais participantes do Laboratório, irão vivenciar todos acontecimentos de uma organização produtiva e auto-gestionária, tais como: produção, divisão de tarefas, comercialização, gestão participativa, debates, conflitos, reuniões, assembléias gerais, etc, para se adaptarem para o exercício de uma gestão coletiva, solidária ou cooperativa. (Araújo, 2001, 2002)

A MCM teve início e origem no Brasil em 1954, à partir da realização de um curso sobre legislação agrária para formação de quadros de dirigentes das “ligas camponesas” – estas ligas foi um movimento social rural clandestino iniciado no Nordeste do Brasil – por isso, o referido curso ocorreu na cidade de Recife-PE, dentro de um antigo casarão colonial em um período aproximado de 60 dias, sem que a vizinhança casarão percebesse o que estava acontecendo nele, para que o evento não fosse delatado as

autoridades repressoras. Portanto a forma de organização foi um dos principais aspectos para realização do curso. (Araújo, 2001 e 2002)

Os organizadores do curso, ao avaliarem seis meses depois o nível de aprendizagem dos conteúdos ministrados, constataram, que estes não haviam sido aprendidos pelo conjunto dos participantes. Entretanto, boa parte deles, se tornaram bons dirigentes nas suas organizações de base, pois criaram e aprederam novas ferramentas de gestão coletiva, para que o curso transcorresse de forma organizada.

Com suporte nos resultados dessa avaliação, Clodomir Santos de Moraes concluiu que a metodologia de funcionamento do curso (organizado em comissões: limpeza, alimentação, saúde, reprodução de textos, disciplina, estudos coletivos, atos culturais, etc.), determinada pela necessidade do próprio grupo, foi decisiva para estes resultados obtidos, ou seja, os participantes ao vivenciarem a divisão social do trabalho internalizaram alguns princípios básicos de organização, controle e planejamento.

Morais passou a realizar experiências na década de 60, ainda no Nordeste do Brasil, iniciando a formulação do “Método da Capacitação Massiva”, o qual foi sendo aprimorado posteriormente pelo próprio. (Araújo, 2001 e 2002)

Durante o período da ditadura militar no Brasil, iniciada em 1964 e encerrada nos finais do anos 80, o idealizador da Metodologia da Capacitação Massiva - Santos de Moraes - morando fora do Brasil, realizou diversas experiências em países da América Central e do Sul, a saber: Panamá, Honduras, México, Nicarágua, Costa Rica, Venezuela e outros. (Araújo, 2001 e 2002)

No retorno ao Brasil, em 1988, Moraes começou a realizar eventos de capacitação massiva, e no ano de 1996, foi criado pelo Governo Brasileiro em parceria com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – ONU/FAO, o Programa Nacional de Geração de Emprego e Renda em Áreas de Pobreza – PRONAGER, ligado a Secretaria de Programas de Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração Nacional, que teve como eixo de atuação a Metodologia da Capacitação Massiva.(Araújo, 2001 e 2002)

O PRONAGER realizou diversos Laboratórios Organizacionais entre 1996 e 2002, com a mudança de Governo Federal em 2003, o programa passou por uma avaliação e atualmente denomina-se Organização Produtiva de Comunidades Pobres – PRODUZIR e

os Laboratórios Organizacionais passaram a se chamar Eventos de Capacitação em Campo – ECC.

### **3.1.1- Os Laboratórios Organizacionais da MCM**

Para que haja a realização de Laboratórios Organizacionais, são necessários três requisitos básicos. Primeiro, um mínimo de quarenta pessoas para participarem dos mesmos, pois é indispensável a presença de uma massa crítica suficiente para o desenvolvimento do processo de divisão de tarefas e atividades inerentes a uma empresa solidária.

Segundo a existência de meios de produção nas mãos dos participantes, ou seja, todos os recursos (humanos, financeiros e materiais), que são chamados de insumos indivisíveis, deverão ser identificados pelos participantes e entregues a estes na abertura do evento de capacitação como meios de produção coletivos, do qual irão tomar posse e que irá impor a necessidade de organização por parte dos atores produtivos, estimulando desta forma a participação.

Por fim, garantir aos participantes a plena liberdade a organização, para que estes possam vivenciar e construir a partir de suas necessidades coletivas o desenvolvimento de suas ações produtivas. (Araújo, 2002: 19)

Os princípios teóricos e pedagógicos dos Laboratórios Organizacionais são apoiados pela psicologia social e o materialismo histórico e dialético. No caso da primeira baseia-se na idéia da atividade objetivada delineada por Leontiev (1996), onde o objeto capacita o sujeito. A saber: nos Laboratórios Organizacionais se cria um objeto, que é a empresa coletiva ou associativa, e os sujeitos, que são os atores produtivos vão percebendo o objeto (empresa) e fazendo as análises de suas relações práticas com este, e com o auxílio de entregas teóricas feitas por um Diretor – que é o técnico capacitado na MCM – e sua equipe técnica auxiliar, e vão assim, assimilando os princípios básicos da participação e da divisão de tarefas como uma forma de organizar a gestão e produção da empresa coletiva e fictícia.

As entregas teóricas são instrumentos de gestão coletivas que são repassadas pelo Diretor do laboratório aos participantes em momentos pré-determinados dentro do Laboratório. Tais instrumentos são: os planos de trabalhos, que dividem as tarefas a serem realizadas entre os participantes com data de realização de cada uma; a divisão

dos participantes em comissões dentro da empresa, tais como almoxarifado, produção, administração e finanças; os modelos de coordenação e condução de reuniões e assembleia geral como forma de transformar estes espaços em momentos produtivos com controle de tempo e com resultados práticos.

Quanto ao materialismo histórico e dialético, este está baseado no pensamento de que as diferenças e contradições impulsionam a capacitação, ou seja, a heterogeneidade de pensamentos ideológicos dos participantes dentro do Laboratório, evidenciam contradições e conflitos entre os mesmos, e ao contrário do que se pensa, estes – conflitos e contradições - não devem ser vistos como obstáculos a participação e organização do grupo, mas como algo inerente as coletividades, que deve incentivar a criação e utilização de instrumentos de gestão coletivos como forma de controle para o exercício da participação nas comissões da empresa fictícia e suas respectivas tarefas. (Araújo, 2002: 21)

Segundo Araújo, um Laboratório Organizacional, prevê o desenvolvimento de três etapas sequenciais no processo de formação de uma consciência organizativa – esta consciência organizativa é o momento em que se atinge uma participação ativa e de forma organizada dentro de um ambiente coletivo de gestão e produção – a saber: a síntese, a análise e a síntese.

A síntese é a etapa inicial onde os participantes do Laboratório Organizacional estão em estado de anomia, ou seja, não há um único elemento de organização nas relações existentes entre estes para o desenvolvimento das atividades produtivas e de gestão. Somente com as primeiras entregas teóricas feitas pelo Diretor e sua equipe técnica, de acordo com as necessidades surgidas dentro do Laboratório, os participantes aos poucos alcançam vão alcançando a etapa da análise. Nesta etapa os participantes começam a perceber o objeto, no caso a empresa, e utilizando-se dos meios e ferramentas de organização indicados pelo Diretor e sua equipe vão dando um formato organizado de gestão e produção coletiva dentro da empresa.

Por fim, os participantes, começam a criar instrumentos próprios de gestão coletiva, a dar soluções aos problemas que vão surgindo no dia-a-dia da empresa à partir das suas próprias percepções. A esta etapa final, chama-se síntese, onde se alcança a autonomia para o exercício da gestão participativa em organizações coletivas. (Araújo, 2002: 22)

Cabe ao Diretor do Laboratório com os facilitadores técnicos irem percebendo estas etapas durante o Laboratório, que não se dão de forma bem delimitadas e demarcadas, mas de forma inconsistente, lenta e gradual.

### **3.1.2- O desenvolvimento de um Laboratório de Metodologia da Capacitação Massiva**

Antes de se iniciar o Laboratório, o Diretor do mesmo com sua equipe técnica realizam uma atividade anterior denominada de prospecção, nesta se efetua o conhecimento da realidade local e o seu diagnóstico. Neste momento, também realiza-se parcerias locais, faz-se a divulgação do Laboratório para comunidade e prepara-se todo o cerimonial de abertura do evento. Esta etapa dura em torno de dez a quinze dias, de acordo com as necessidades.

A abertura de um Laboratório é realizada em um grande espaço, podendo ser um galpão, ginásio de esportes, auditórios, etc. Neste, ficará disposto uma mesa para autoridades, que será ocupada pelo Prefeito do município ou seu representante, o Diretor do Laboratório e outros gestores de autarquias e instituições parceiras do evento. Haverá também uma grande mesa de insumos, estes são as matérias primas e alguns meios de produção das atividades produtivas, que serão repassados para os representantes dos participantes do Laboratório, que são eleitos entre eles na abertura do evento.

Estes insumos, que são chamados de “insumos indivisíveis”, tem a função de impulsionar a coletividade das atividades de produção dentro da empresa, pois serão empregados e utilizados nos cursos de formação.

Os cursos são escolhidos pelos presentes no evento de abertura, e o processo de organização, e de inscrição destes cursos é feita pelos próprios participantes nesta abertura, quando em um momento determinado, o Diretor do Laboratório solicita que todos os participantes se organizem da forma que bem entenderem para, que escolham os cursos e o horários, que desejam fazer os mesmos.

Cada curso é uma unidade produtiva dentro da empresa fictícia, a ser formada pelos alunos e tudo que é produzido nos cursos vira mercadoria e são postos a venda. Estes cursos, funcionam em forma de uma linha de produção industrial ou de serviços. É o que se chama de aprender-fazendo.

Ainda sobre os insumos indivisíveis, estes são escolhidos até o final da prospecção, para serem postos na mesa de insumos, dependendo do potencial da comunidade para produção de uma determinada atividade econômica, que foi identificada no conhecimento da realidade local e no diagnóstico.

Como exemplo, em um pequeno município que tenha uma grande produção de cebolas e criações de cabras e bodes como em Terra Nova no estado de Pernambuco, o potencial deste município tende a seguir a cadeia produtiva de derivados destas matérias-primas. Portanto a mesa de insumos pode ser composta com ferramentas para curtume de couro, utensílios para produção de laticínios, derivados de leite de cabra, produção de pickles de cebola e desidratação da mesma.

Além de escolherem os cursos que querem fazer, os participantes do Laboratório ainda determinam o horário das aulas de Teoria da Organização. Esta é uma disciplina dada a todos os participantes do Laboratório em conjunto no mesmo local dia e hora, mesmo que este tenha mais de mil participantes.

No Laboratório da Cidade Olímpica em São Luís-MA, as aulas foram dadas a mais de dois mil participantes. A necessidade das aulas serem dadas em conjunto está no fato de que a formação e estrutura física e administrativa da empresa, é realizada nas aulas de Teoria da Organização. Portanto, todos devem estar presentes para formarem as comissões e direção da empresa fictícia.

As aulas de Teoria da Organização, tem uma carga horária média de 12 horas distribuídas em seis dias. Sua teoria é toda baseada no materialismo histórico e dialético e na psicologia organizacional (ver anexo I da cartilha de Teoria da Organização, que é distribuída aos participantes do Laboratório).

A última aula da Teoria da Organização é a realização de uma assembléia geral. A coordenação desta assembléia é feita pelo Diretor do Laboratório, que ao final desta, entrega ao presidente eleito da empresa fictícia um modelo próprio de condução de assembléia e reuniões de comissões, além de uma empresa fictícia formada durante as aulas.

Nas assembléias, que passam a se realizar semanalmente durante todo o Laboratório, são elaborados e aprovados os planos de trabalho de cada comissão da empresa coletiva. Estes terão que ser cumpridos e exercem o controle das atividades

diárias das comissões, onde cada participante da empresa faz parte de uma comissão e tem tarefas diárias a cumprir. (ver anexo II com modelo do Plano de Trabalho)

Com o fim das aulas de Teoria da Organização, tem-se uma empresa constituída e um planeamento inicial – o plano de trabalho - para começar as atividades da empresa. Com isto, passa-se para o início dos cursos específicos, que serão as unidades produtivas desta empresa. Em conjunto, estas unidades ou cursos, formaram uma grande empresa de multi-atividades produtivas e serviços.

Os cursos durante o Laboratório duram em torno de 80 a 100 horas em um período de mais ou menos 40 dias. Neste período, os cursos, começam a produzir mercadorias que serão vendidas durante o Laboratório, dando um movimento real a empresa fictícia.

Os recursos obtidos com a venda das mercadorias produzidas vão para o caixa da empresa. Lembra-se, que além dos insumos entregues na abertura do laboratório um pequeno capital também é repassado aos três representantes eleitos entre os participantes ainda na abertura do mesmo. O Diretor e a sua equipe técnica, tem ainda em suas mãos, mais recursos, que dependendo da necessidade pode ser empregado na compra de mais insumos para os cursos de acordo com a necessidade de cada um e para dar aquecimento a atividade produtiva ou de serviço.

Com o decorrer do Laboratório os primeiros problemas de gestão, produção e operacionalização da empresa vão surgindo e estes terão que ser resolvidos pelos participantes da empresa com o auxílio do Diretor do Laboratório e sua equipe técnica, através do acompanhamento e auxílio nas reuniões e assembléias que se realizam no processo do Laboratório.

### **3.1.3- O desmame**

O desmame no Laboratório é um momento em que o Diretor se afasta por um período de quinze dias, iniciado no máximo após a realização da terceira assembléia geral da empresa fictícia. O Diretor do Laboratório retorna ao final de quinze dias e acompanha os trabalhos da ultima semana do Laboratório.

O desmame é um momento, que serve para impulsionar a autonomia dos participantes da empresa na gestão e produção das atividades sem a presença do

Diretor. Ele se ausenta, durante este período, para não frustrar a conquista da autonomia dos participantes da empresa, pois sua presença pode influenciar o tempo todo na tomada das decisões dos participantes da empresa.

O desmame é realizado sem que os participantes saibam que ele vai acontecer, nem para que o mesmo serve. Somente são avisados do desmame no dia em que ele vai iniciar. Ele é uma ferramenta pedagógica para verificar a capacidade de autonomia dos integrantes da empresa.

Geralmente, ao retornar para o Laboratório, após o período de desmame, diz-se que os participantes da empresa conquistaram a autonomia quando o Diretor fica praticamente sem atividade, ou seja, não tem o que fazer, pois a empresa está funcionando sem a necessidade de sua intervenção. Quando este intervém ainda na semana final do Laboratório na empresa, pode-se dizer que a autonomia não foi conquistada por completo. Podendo o Laboratório ser estendido mais um pouco, conforme os recursos existentes para garantir o alcance da autonomia.

#### **3.1.4- Final do LOT**

O final de um Laboratório Organizacional é realizado logo após o término dos cursos de formação, em uma cerimônia, desta vez, organizada pelos integrantes da empresa fictícia e auxiliada pelos auxiliares técnicos do Diretor do Laboratório. Prevê-se, que neste encerramento os participantes do Laboratório tenham chegado a desejada autonomia organizacional para daí em diante, darem continuidade a um espaço relativo de participação social, onde desenvolverão suas atividades produtivas e gestão de forma coletiva.

Na cerimônia final são expostas para venda, todas as mercadorias produzidas nos cursos de atividades produtivas, durante o período do Laboratório. Estas mercadorias, juntamente com os insumos repassados pelo Diretor, e os recursos financeiros gerados durante o processo de capacitação com a venda de mercadorias, serão o capital inicial da empresa constituída pelo laboratório.

Assim, de acordo com o nível de organização alcançado pelos atores produtivos capacitados ao final do Laboratório, será impulsionado – de acordo com as pretensões da metodologia - um processo autônomo de produção coletiva, desta feita, sem a intervenção do Diretor e sua equipe técnica, pois o Laboratório se encerra deixando os

participantes sozinhos, para continuarem o processo de produção e gestão coletiva de acordo com o nível de consciência organizativa que foi alcançada e com os recursos materiais e financeiros gerados.

### **3.1.5- A Memória do LOT**

A memória do Laboratório é um documento produzido e confeccionado pela equipe técnica auxiliar do Diretor, durante o período de realização do Laboratório. Onde tem-se toda a experiência detalhada. É um documento final, que descreve todos os acontecimentos ocorridos durante o processo de capacitação, e que serve para análise e avaliação da aplicação da Metodologia da Capacitação Massiva no referido Laboratório.

Uma memória traz em si a relação de instrutores dos cursos, a relação dos participantes por cursos, relação de todos os insumos adquiridos e doados, inventário físicos e financeiros da empresa, planos de trabalhos elaborados e executados, detalhamento da abertura e do encerramento do laboratório, composição da equipe técnica auxiliar do Diretor, perfis de projetos econômicos elaborados, crônicas diárias (estas crônicas detalham o dia-a-dia dos acontecimentos na empresa fictícia e no escritório da equipe técnica em forma de narrativa) enfim, nesta é disposto tudo que é de importante e relevante do ocorrido no laboratório de maneira sistematizada e organizada para que se tenha um amplo conhecimento de todo o processo do Laboratório.

Por fim, esta memória é distribuída a todos os participantes do Laboratório, onde os beneficiários – participantes da empresa coletiva - se reconhecem a cada momento e percebem como se deu o processo de organização de sua empresa fictícia mas de funcionamento real.

### **3.2- Reflexões sobre a Metodologia da Capacitação Massiva: “uma sistematização inconsciente”**

As reflexões sobre a Metodologia da Capacitação Massiva, que tratarei agora, é uma espécie de “sistematização inconsciente” – pois foram feitas sem o uso das técnicas e ferramentas da sistematização. Portanto, não fazem parte do processo de sistematização, que proponho neste trabalho, na medida em que são apenas considerações teóricas.

Estas reflexões sobre a MCM estão divididas em dois momentos. O primeiro relativo as mudanças realizadas nos Laboratórios Organizacionais feitas do Programa Nacional de Geração de Emprego e Renda em Áreas de Pobreza - PRONAGER para o Gera Renda do ICE/MA e Fundação Kellogg. Ou seja, para concepção do Gera Renda, eu e outro colega de trabalho do PRONAGER, idealizadores do projeto Gera Renda, fizemos algumas mudanças para a sua execução em virtude de nossas análises com relação aos Laboratórios da MCM que participamos ainda no PRONAGER.

O segundo momento desta reflexão será mais aprofundado, pois refere-se a uma nova ponderação dos Laboratórios da MCM a partir da minha análise das experiências do Gera Renda acumuladas com as do PRONAGER.

No projeto Gera Renda, que foi elaborado e executado pelo Instituto de Cidadania Empresarial do Maranhão – ICE-MA e financiado pela Fundação Kellogg, algumas mudanças operacionais foram realizadas em virtude das experiências anteriores. A saber: A primeira em relação a quantidade de beneficiários. Pois, nos Laboratórios Organizacionais do PRONAGER, abria-se o mesmo com o maior número possível de pessoas beneficiárias. Houve Laboratórios que chegaram a ultrapassar três mil participantes e dentro deste número, o Diretor e sua equipe técnica, realizavam um esforço descomunal para capacitar todo esse quadro. Mas em média os Laboratórios ficavam em torno de seiscentos participantes, e a oferta das vagas era pra toda comunidade e não havia limite para isso.

As justificativas para esta falta limite de participantes, estava no fato de que, a MCM procura envolver toda a comunidade neste processo como forma de impulsionar a participação de toda uma comunidade em volta de uma empresa coletiva. Outro fato, para colaborar com este grande número de participantes nos Laboratórios, é pelo lado político, pois o Governo Federal, através do PRONAGER, teria dados quantitativos generosos para mostrar a sociedade no âmbito da geração de emprego e renda.

Esta falta de limite de participantes no Laboratório, acabava por inviabilizar estruturalmente o mesmo na formação de uma empresa, mesmo que fictícia, pois a grande diversidade de atividades econômicas, resultado de cada curso escolhido pelos participantes, criavam uma espécie de “torre de babel” devido a confusão entre estas diferentes atividades.

Apesar do levantamento das potencialidades do local feita na prospecção, era comum grande parte dos participantes escolherem cursos de formação fora desta realidade. A saber: cursos de cabeleireiro, informática, manicura, pedicura e outros. Portanto, a grande empresa fictícia, além de produzir derivados de leite e laticínios também prestava serviços de informática e outras atividades bastante diferentes da realidade da comunidade. Isto era um exemplo comum encontrado nos Laboratórios do PRONAGER.

O Gera Renda, além de limitar a um número de 100 (cem) participantes no Laboratório, fez uma segunda mudança operacional, definindo a realização de no máximo três cursos, e que estes tivessem uma sintonia enquanto atividades produtivas para formar uma empresa.

No caso do Laboratório do Coroadinho em São Luís-MA – objeto de nossa sistematização - as atividades foram: corte e costura, serigrafia e artesanato. Ou seja, cada unidade produtiva desta, poderia muito bem ser realizada dentro de uma mesma empresa, e ainda, podia subsidiar uma a outra na produção de um produto a ser formado conjuntamente. A escolha destas atividades, foram discutidas e levantadas entre as lideranças do local e levantamentos feitos com os jovens na prospecção.

A propósito do levantamento realizado com os jovens, deve-se ao fato que o financiador do projeto Gera Renda – a Fundação Kellogg – tem como público alvo jovens e crianças. Portanto, o programa só poderia capacitar e formar pessoas de 17 a 24 anos.

Após a realização dos Laboratórios do Coroadinho e da Vilas dos Frades em São Luís-MA, que formavam o projeto Gera Renda, e com o acúmulo das experiências do PRONAGER, me permito a mais uma reflexão sobre a MCM.

Desta feita, será uma reflexão quanto concepção filosófica e pedagógica da metodologia. Lembro, mais uma vez, que estas são reflexões teóricas, não fazem parte do trabalho de sistematização de experiência, pois não são resultados do uso das ferramentas metodológicas da sistematização, mas apenas um exercício de reflexão própria.

Sendo assim, nesta reflexão, irei analisar um dos princípios e pressupostos pedagógicos da MCM. Relembrando que os mesmos são dois: o objeto capacita o sujeito

(primeiro) e as diferenças e contradições entre os participantes do laboratório impulsionam o processo de capacitação (segundo).

Quanto ao primeiro, não tenho objeções a fazer, este é até um princípio lógico da geração de conhecimento em um processo de sistematização. Posso dizer, que a prática diária dos promotores e educadores populares os capacitam continuamente como sugere este primeiro princípio, cabe a eles saberem reconstruir e ordenar esse conhecimento resultante.

No Laboratório Organizacional, a relação do sujeito (participantes) com o objeto (empresa) leva a capacitação do primeiro pela prática acumulada que este vai tendo com o segundo. Ou seja, o objeto vai capacitando na prática o sujeito.

Quanto ao segundo princípio, é preciso ir mais além, pela forma em que ele é utilizado na MCM. Um grupo ou comunidade apresenta uma diversidade de interesses pessoais, filosofias de vida diferentes, posições sociais contrárias, que criam conflitos e contradições dentro dele ou dela. Isto é um fato. Mas como a MCM vê essas diferenças e contradições? Ela parte do princípio que as pessoas que estão inseridas em um grupo ou comunidade, tendem a apresentar um comportamento ideológico artesão ou operário.

O que é um comportamento ideológico artesão? E o que é um comportamento ideológico operário? Segundo a Teoria da Organização da MCM, estes comportamentos são resultados da forma em que uma pessoa realiza as suas atividades produtivas. Ou seja, a pessoa que exerce um trabalho de forma individualizada na produção de um artigo qualquer, onde ele inicia e termina todo o processo na confecção deste produto, fatalmente será uma pessoa que apresentará um comportamento artesão.

A pessoa que está inserida em atividades onde há uma divisão social do trabalho na confecção de um produto, inevitavelmente apresentará um comportamento operário. Pois este último, participa de uma parte do todo de um processo de produção, ou seja, o resultado do trabalho é um artigo feito de forma conjunta, partilhada e participativa.

O comportamento ideológico artesão, segundo a teoria da MCM pode apresentar-se de várias maneiras, ou seja, na forma individualista, sectária, espontaneísta, imediatista, auto-suficiente e imobilista. Estas formas são características, que serão identificadas em uma pessoa que se insere naquele processo de produção artesanal. Entende-se aqui, que – produção artesanal - não é uma pessoa que produz artesanato,

mas que inicia e termina de forma individualizada a produção de um artigo ou mercadoria.

Ora, então, conforme a MCM estas características do comportamento artesão, irão fazer surgir as contradições e diferenças do grupo dentro de um Laboratório Organizacional para construção de uma empresa solidária. As características do artesão, são os maiores impeditivos a uma gestão e produção coletiva. Pois elas tendem a dificultar a participação em processos coletivos, devido ao seu grau de resistência na divisão de tarefas e relativização da divergências de idéias.

A MCM, com seu Laboratório Organizacional, procura introduzir, uma mudança de comportamento na pessoa, para que ela saia do comportamento artesão ao operário, pois este último, permite que a pessoa se insira mais facilmente em processos participativos de gestão e produção coletiva de mercadorias, devido o comportamento operário apresentar características, que facilitam o entendimento da participação em uma coletividade.

Desta forma, os instrumentos de gestão coletiva (planos de ações e trabalho, técnicas de condução das assembléias gerais e reuniões, relatório de atividades e organização do tempo), tem a função de ir transformando estes comportamentos artesãos.

A maneira como são entregues os instrumentos de gestão, merecem uma certa observação, pois trata-se de uma espécie de “choque pedagógico”. O que eu quero dizer com isso? Vejamos a abertura do Laboratório, como exemplo: O diretor do mesmo, em um dado momento, pede a todos os presentes que se organizem e façam suas inscrições nos cursos que desejam e os horários que pretendem fazer estes cursos. Mostra que, em uma grande mesa, há uma quantidade de papelotes em branco e canetas, que eles podem utilizar a vontade e da forma que quiser para proceder com as inscrições. Diz isso a uma quantidade média de seiscentas pessoas e se retira do local, dizendo que voltara em 1h (uma hora) para receber as inscrições das mãos de três representantes do grupo escolhidos entre eles. Conforme prevê a MCM, eles entrarão em estado de anomia, e a confusão será imensa para realização deste processo de escolha dos cursos e os seus representantes entre os presentes.

A estas confusões iniciais, logicamente previsíveis, a MCM tem seus remédios, que são sempre os mesmos e já preparados para estas situações - os instrumentos de

gestão coletiva, que vão sendo entregues pelo diretor e sua equipe técnica, para ir organizando o grupo para gestão e produção coletiva. O grupo de participantes, diante da confusão e do estado de anomia em que se encontram, se vêem obrigados a utilizar tais instrumentos. É a isto que chamo de “choque pedagógico”, pois os mesmos, para se livrar desta espécie de confusão, que estão inseridos, se agarram ao que está sendo proposto pelos instrumentos de gestão coletiva.

Estes instrumentos de gestão – que são: os planos de ações e trabalho, as técnicas de condução das assembléias gerais e reuniões, os relatórios de atividades e as formas de organização do tempo - tem a finalidade de controlar os conflitos e contradições dentro do Laboratório. Com o controle destes, o caminho para organização de uma gestão e produção participativa fica fechado e contido no Laboratório até o final do mesmo.

A MCM homogeneiza as pessoas ao minimizar os comportamentos destas as características dos comportamentos ideológicos artesãos e operários. A forma como as pessoas produzem pode influenciar nos seus comportamentos, mas as pessoas não são somente resultados sociais dos processos de produção a que estão inseridos, pois a vida em sociedade apresenta outros elementos práticos, com os quais os homens se relacionam e que tendem dar a eles, outros sentidos para formação da consciência social. O que quero dizer, é que a consciência social dentro de uma sociedade não pode ser reduzida apenas ao processo de produção dos bens materiais a que os homens estão inseridos, mas isso, deve-se somar a outras práticas e processos existentes no homem na sua relação com a natureza.

A MCM pode ser enquadrada em um “método instrumentalizado dentro de práticas sociais ou organizacionais sem preocupação popular. Esta instrumentalização organizacional, não tem uma preocupação emancipatória, pois visa transformar as atitudes de grupos e pessoas para com determinados fatos sociais. Faz parte de um visão de mudança controlada proposta pela psicossociologia das organizações e a chamada sociotécnica, que se empenham no “Desenvolvimento Organizacional.” (Thiollent, 1984: 84) Essa prática da MCM, leva a uma psicologização da realidade social e não a uma conscientização sociopolítica do ser humano.

Esta reflexão, volto a afirmar, é puramente teórica. Não é resultado de uma sistematização, apesar de eu chamar de “sistematização inconsciente”, pois esta veio da

análise de um trabalho prático, mas sem as ferramentas metodológicas da sistematização.

A todo trabalho prático se tem como reflexo, uma reflexão teórica de nossas ações. É onde quero chegar, com o que chamo aqui de “sistematização inconsciente”. A questão neste trabalho de dissertação, é que esta reflexão individual, da minha prática com a MCM está indo – neste item 3.2 - para o papel. Muitas das vezes as reflexões dos promotores e educadores populares sobre suas atividades práticas, ficam apenas nas mentes destes agentes.

Outro ponto fundamental é que uma sistematização de experiência é um trabalho coletivo e não resultado da mente de uma pessoa. É trabalho conjunto, que envolve todos os atores do processo de intervenção social.

Findada estas reflexões sobre a MCM, passaremos a sistematização de um de seus Laboratórios. O que foi efetuado no bairro do Coroadinho em São Luís do Maranhão. Realizarei a sistematização, seguindo o quadro metodológico proposto no final do segundo capítulo deste trabalho, com intuito de buscar a melhora da prática dos Laboratórios para formação de pessoas para gestão e produção participativa.

#### **4- Realização da Sistematização da Experiência da Metodologia da Capacitação Massiva – MCM no bairro do Coroadinho em São Luís – MA**

A prática do Laboratório do bairro do Coroadinho em São Luís - MA, como foi descrito nas reflexões sobre a MCM (no item 3.2 deste trabalho), foi resultado de uma “sistematização inconsciente”, pois foram criadas novas hipóteses de ação para execução deste laboratório, no sentido de melhorar os resultados, que se desejava alcançar com a Metodologia da Capacitação Massiva – MCM.

Ainda sobre estas mudanças nos Laboratórios da MCM para o Gera Renda, elas foram resultado de uma reflexão conjunta em parceria com outro conhecedor da MCM e com experiência de campo. Alessandro Lamar, que participou comigo do Programa Nacional de Geração de Emprego e Renda em Áreas de Pobreza – PRONAGER, que tinha como eixo metodológico a MCM e onde iniciamos nossa prática com a metodologia.

O Laboratório do Coroadinho junto com o Laboratório da Vila dos Frades – os dois sendo bairros em São Luís – fizeram parte do Programa Gera Renda, que foram elaborados e executados pelo Instituto de Cidadania Empresarial do Maranhão/ICE-MA e financiado pela Fundação Kellogg. Eu e o Alessandro Lamar, fomos os consultores executivos do Programa Gera Renda.

Em virtude da parceria com a Fundação Kellogg, o Programa Gera-Renda, fez algumas adaptações institucionais, pois o público-alvo dos programas e projetos financiados pela Fundação Kellogg são para beneficiar crianças e jovens. Portanto, os dois Laboratórios do Gera-Renda, foram voltados exclusivamente para jovens de 17 a 24 anos em vez de aberto a toda a comunidade dos bairros onde foram realizados os laboratórios, conforme a concepção original da MCM.

Ao falar que a execução do Laboratório da MCM no bairro do Coroadinho foi resultado de uma “sistematização inconsciente”, feita por mim e Alessandro Lamar, nos leva a pensar que sistematizar é algo que está sempre a se fazer, o que pode ser verdade, mas sem a devida consciência e sem as ferramentas elaboradas e propostas pelos precursores das sistematizações, para dar a ela o devido rigor metodológico nas mudanças práticas e na produção de um conhecimento.

Dentre as principais mudanças realizadas para execução do Laboratório do Coroadinho em São Luís - MA, com relação as antigas experiências da MCM, que participamos no PRONAGER, destaco duas:

Nos laboratórios do PRONAGER, a participação era permitida a toda comunidade. Nos laboratórios do Gera-Renda, além da limitação da idade, em virtude do financiador do programa, limitou-se a participação entre 80 e 110 participantes, para se ter maior controle do laboratório. Para alcançar este número, bastava fazer uma divulgação de forma controlada, o que foi feito de forma bem sucedida.

Em um Laboratório da MCM, que se inicia sem limite de participação, corre-se o risco de ter-se um grande contingente. A minha experiência no Laboratório da MCM pelo PRONAGER no bairro da Cidade Olímpica em São Luís do Maranhão, que tinha uma população de 90 (noventa) mil habitantes, foi realizado com a participação de 3.500 participantes. Um belo para os olhos das autoridades e para as metas a se alcançar, mas inviável tecnicamente para resultados qualitativos.

Outra mudança efetuada foi na pré-determinação das atividades profissionais. Nos laboratórios do PRONAGER os cursos eram os mais variados possíveis, bastava que o participante na abertura escolhesse o que queria fazer, onde isto possibilitava uma grande variedade de cursos profissionalizantes e uma grande dispersão dos participantes do Laboratório. Com a limitação das atividades produtivas, poderia-se ter maior controle pedagógico sobre os participantes, envolvendo-os mais com a empresa coletiva da qual estavam a participar.

Outro detalhe desta limitação de atividades produtivas, é que a empresa se tornava administrativamente viável e com atividades, que se relacionavam em sintonia, ou complementando uma a outra.

#### **4.1-O ponto de partida**

**Experiência a ser sistematizada:** Laboratório Organizacional do Bairro do Coroadinho em São Luis-MA no Brasil. Uma experiência de organização de produtores para gestão coletiva e solidária do qual fui o Diretor do Laboratório Organizacional.

**Registros e documentos:** Memória do Laboratório, que é um documento elaborado durante o mesmo e que detalha todos os acontecimentos da experiência.

**Participantes da experiência que farão parte da sistematização:** Grupo de beneficiários formados por jovens do sexo masculino e feminino de 17 a 24 anos, grupo

de técnicos e promotores da experiência, que são formados pelos consultores executivos do ICE/MA e as pessoas que auxiliaram na execução do Laboratório.

#### **4.2- Definição do eixo de sistematização e desenhar o projeto**

##### **a- Definição do eixo de sistematização**

Interpretar o tipo de participação, que foi exercida na execução do Laboratório Organizacional da Metodologia da Capacitação Massiva do bairro do Coroadinho em São Luís - MA, para elaboração de uma proposta prática de participação enquanto sujeito nos próximos Laboratórios da MCM.

##### **b- Desenho do projeto**

##### **O que se quer sistematizar?**

Propõe-se sistematizar uma experiência da Metodologia da Capacitação Massiva. Esta visa por meio da participação melhorar a qualidade de vida de pessoas inseridas no mundo rural ou urbano, dentro de empresas coletivas para produção de bens e serviços, com o intuito de melhorar os rendimentos destas pessoas.

Em um recorte metodológico das experiências da MCM, sistematizaremos o Laboratório do Coroadinho em São Luís do MA - Brasil, que foi uma experiência do qual eu participei como Diretor.

##### **Para que se quer sistematizar a experiência?**

O principal objetivo para sistematizar o Laboratório da MCM no Coroadinho é entender como se dá a participação neste processo particular e interpretá-la para novas ações práticas da MCM.

##### **Como realizaremos a sistematização?**

Através de oficinas com os grupos participantes (beneficiários e técnico-promotores), onde se apresentaram temas para debates, sendo primeiro de forma isolada com cada grupo para que estes façam uma análise da experiência e depois uma oficina em conjunto para a sintetização das questões levantadas.

### **4.3- Reconstrução e ordenação da experiência**

O Laboratório Organizacional do bairro do Coroadinho em São Luís-MA, foi realizado no período de 12 de abril a 28 de maio de 2004. Teve como local de realização um galpão cedido pelo Centro Educacional e Profissional do Coroadinho – CEPEC localizado a rua da Mangueira s/n Coroadinho – São Luís-MA.

A equipe técnica do laboratório foi formada por cinco integrantes, sendo eles: Franciene Coutinho Oliveira, Isabella Araújo Lamar, Karol Costa Fernandes, Luzinete Serejo Souza e Franey Bruno Soares Barbosa, e dirigida por Christian Noronha. Esta equipe ficou instalada em seu escritório-residência no bairro do Radional, próximo do Coroadinho uns 3 km.

O laboratório abriu com 139 alunos e encerrou com 98 jovens de 17 a 24 anos formados pela MCM. Atingindo assim, o objetivo de capacitar um número aproximado de 100 jovens. Foram 65 alunos nos cursos de Confecção e Artesanato, 25 alunos no de serigrafia e 12 alunos no de Jornalismo Comunitário.

O valor total gasto no Laboratório foi de 70.000,00 reais (€ 25,000). Destes, 40.000,00 reais (€ 15,000) das entidades promotoras (ICE-MA e Fundação Kellogg) e mais 30.000,00 reais (€ 10,000) de entidades parceira, dentre elas: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, Serviço de Apoio as Pequenas e Micro-Empresas – SEBRAE, que são organizações voltadas para capacitação e formação profissional.

Resgatando da “Memória do Laboratório do Coroadinho” (documento no qual utilizamos, aqui para realizarmos a reconstrução deste laboratório) a história de formação do bairro se inicia em 1977 no local antes denominado de Sítio Caboclo. Este começou a ser ocupado por famílias oriundas do interior do estado do Maranhão, vindo em busca de melhores condições de existência na cidade de São Luís e fugindo da pobreza e da fome no campo (zona rural). Este é um fenômeno típico e comum na formação de bairros periféricos desta cidade.

A ocupação destes espaços periféricos urbanos, se realiza de forma espontânea e desordenada, trazendo em seguida problemas sociais dos mais diversos tipos, desde a falta de infra-estrutura como água, esgoto, energia e saneamento básico, até a demandas por serviços como escolas, postos de saúde e policiamento.

Em 1978, o antigo Sítio Caboclo e agora denominado bairro do Coroadinho, já contava com cerca de 10 mil famílias instaladas. Neste período, o Sr. Sandoval Pimentel de posse de um documento de procuração, reivindicava a posse da área ocupada pelos moradores, mas esta foi julgada improcedente pela justiça do estado do Maranhão.

Em 2004, época da realização do laboratório do Coroadinho, o bairro contava com cerca de 20 mil famílias, já dotado com algumas escolas, posto policial, posto médico e centro de treinamentos de cursos profissionalizantes. Mas estes sempre funcionando de forma precária e com poucos recursos.

O bairro do Coroadinho, foi formado por pessoas oriundas da zona rural, que por falta de terra no interior do estado para trabalhar e a falta de investimentos neste sector, foram obrigados a se instalarem de forma precária nas periferias de São Luís. Desta forma, a inserção destes no mercado de trabalho, se inviabiliza devido a não qualificação destes para o trabalho em profissões e atividades do setor urbano.

*“Como qualquer bairro periférico de uma grande cidade, - o Coroadinho - apresenta problemas de alto índice de desemprego entre os moradores, má qualidade das habitações, marginalidade e viciados em drogas e álcool” (Memória do Laboratório do Coroadinho: 7)*

Com estas características, o bairro do Coroadinho foi escolhido para a realização de um Laboratório do Gera-Renda, e também, por já ser um bairro onde o ICE-MA já atuava com projetos e ações sócio-educativas.

Retornando as atividades práticas do laboratório, a solenidade de abertura deste foi realizada no dia 16 de abril de 2004 com início as 17h. No primeiro momento foi composta uma mesa de autoridades e em seguida foi tocado o Hino Nacional Brasileiro. Após a execução do hino, passou-se aos discursos das autoridades presentes a mesa – lideranças comunitárias, representantes governamentais, Diretores do ICE e de entidades parceiras, e por fim, o Diretor do Laboratório, foi o último a discursar.

Passado a etapa dos discursos, a mesa de autoridades foi desfeita e o Diretor do Laboratório, que permaneceu a mesa, fez três perguntas aos presentes, a saber: “Qual os cursos que os senhores querem fazer? Qual o horário para aulas de Teoria da Organização? Quais as três pessoas entre os senhores, ficarão responsáveis pelos materiais aqui expostos na mesa de insumos?”

Depois de fazer as perguntas o Diretor se retirou do local, dizendo que retornaria em 1 hora para saber o que ficou decidido entre os presentes, antes mostrou que o microfone posto a mesa junto com papeis em branco e canetas estavam a disposição dos participantes para se organizarem da forma que bem entendessem para a inscrição dos cursos.

Em poucos minutos dois jovens se utilizaram-se do microfone e começaram a organização de filas para inscrição dos cursos, após isto, os presentes tentaram escolher o horário das aulas de Teoria da Organização, mas houve muita discordância, e o mesmo se deu para escolha dos três representantes.

Como previsto, a escolha dos cursos se deu a contento, mas normalmente os participantes não conseguem escolher coletivamente o horário das aulas de T.O. e os seus três representantes.

O Diretor do Laboratório então, retornou ao espaço e realizou de forma organizada uma eleição para decidir sobre o horário das aulas e a escolha dos três representantes.

Neste momento foi feita a primeira entrega teórica, pois o Diretor organizou todos para a escolha do horário e dos representantes através de uma votação. Esta votação pode ser um detalhe simples e corriqueiro para muitos, mas para o grupo em questão foi um momento de reflexão ao ver um momento de desorganização e anomia ser bem encaminhado. É bem verdade que o Diretor do Laboratório é uma autoridade formal neste momento, algo ausente a um grupo que se reúne pela primeira vez. Mas mesmo neste momento, certas lideranças começam a surgir, como os dois jovens que organizaram o processo de inscrição dos cursos com o auxílio do microfone, dos papeis e das canetas, que estavam a mesa.

Após a abertura do laboratório, passou-se para aulas de Teoria da Organização, que começaram dia 19 de abril no horário das 14h conforme foi escolhido pelos participantes no ato de abertura do Laboratório. A última aula de Teoria da Organização deu-se dia 23 de abril com a realização de uma Assembléia Geral, que foi coordenada pelo Diretor do Laboratório. Durante o período das aulas de Teoria da Organização, foram sendo repassados conhecimentos teóricos sobre gestão coletiva, materialismo histórico e dialético, sociologia da organização.

Ainda durante as aulas de Teoria da Organização foi criado o organograma de uma empresa fictícia, mas de funcionamento real, onde todos os alunos passaram a fazer parte desta empresa, tendo nela cargo e função.

Ao final das aulas de Teoria da Organização passou-se a lecionar os cursos profissionalizantes, que foram iniciados dia 26 de abril e encerrados a 27 de maio. O encerramento dos cursos se faz com a realização da uma última Assembléia Geral da empresa do alunos.

Durante os cursos profissionalizantes, foi sendo realizado uma Assembléia Geral por semana e três destas foram acompanhadas pelo Diretor do Laboratório, que ao final de cada uma teceu algumas considerações sobre a forma como a mesma foi coordenada pelos participantes. Lembro aqui, que as Assembléias Gerais são um dos instrumentos de gestão coletiva.

Após a realização desta terceira Assembléia Geral (uma sob a coordenação do Diretor e as outras duas sob a coordenação dos alunos), o Diretor do Laboratório se retirou do Laboratório, retornando a ele somente na última semana, cumprindo dessa forma o processo de desmame, que é o momento em que se pretende perceber que nível de autonomia o grupo de beneficiários alcançou com a formação em gestão coletiva e participativa, sem o auxílio do facilitador do processo no Laboratório. Para ficar mais claro, neste momento, o Diretor não pode entrar em contato com nenhum elemento do Laboratório, sob o risco de frustrar o processo de autonomia do grupo.

Ao retornar ao laboratório, o Diretor percebeu que não havia muito o que fazer em termos de entregas teóricas ou auxílio técnico para empresa dos alunos e a sua equipe de facilitadores, significando desta forma, que estes haviam adquirido certa autonomia e podiam continuar sozinhos na gestão administrativa e no processo de produção coletiva da empresa. Mas foi necessário, após o fim do Laboratório, mais horas de formação no que diz respeito aos cursos profissionalizantes. Este detalhe foi resolvido com mais algumas aulas práticas através de parcerias com entidades locais.

Durante o laboratório, a empresa realizou a comercialização dos produtos produzidos nos cursos, o que possibilitou a compra de maquinários próprios para a empresa, pois as máquinas de costura artesanal e material de serigrafia eram de propriedade do SENAI, que estavam emprestados durante os cursos de formação

profissionalizantes. Ainda sobre estas vendas realizadas, muitas delas foram feitas para atender empresas que eram associadas ao ICE-MA. Desta forma, o principal mercado consumidor da empresa dos alunos durante o laboratório, foi destas empresas associadas, que formavam a organização executora do programa Gera-Renda.

Desta maneira o Laboratório foi se realizando. Os cursos funcionavam como uma linha de produção. Tudo que se produzia ia para um setor de comercialização para ser vendido.

Além de produzir as mercadorias, os jovens alunos iam apreendendo sobre gestão coletiva através de reuniões e assembléias semanais, sempre com o auxílio ou do diretor – enquanto este estava presente no Laboratório - ou da sua equipe técnica. Portanto no dia-a-dia envolviam-se em conflitos, recebiam e faziam críticas entre sí, mas foram aprendendo a conviver com isto de forma organizada, foram percebendo a realidade de uma empresa coletiva e descobrindo formas de resolver seus conflitos internos de modo participativo, solidário e harmônico.

Seguindo os passos da MCM, um laboratório chega ao seu final com um grupo organizado e com certa autonomia. Isto é o que se pode dizer da experiência do Coroadinho, percebeu-se nele um elevado nível de participação e organização. O laboratório encerrou com um evento (solenidade de encerramento), que foi elaborado e executado pelos próprios alunos participantes, mostrando o poder de organização, participação e autonomia destes.

Atualmente, o laboratório resulta em uma Associação dos Jovens Empreendedores do Coroadinho, esta com toda a documentação de legalização já concluída e estão aptos para desenvolver suas aspirações de maneira formal. Mas o desânimo atual prevalece sobre a autoconfiança e participação dos primeiros momentos de pós laboratório.

Após esta reconstrução e ordenação do processo, passaremos a analisar o Laboratório do Coroadinho, para depois sintetizar e interpretar todo o processo de participação do laboratório, como forma de perceber como se deu esta participação e possamos ter na prática uma participação enquanto sujeito.

#### 4.4- Análise da experiência sistematizada

##### **Situação Inicial:**

As perguntas feitas aos participantes das oficinas – para situação inicial - conforme o quadro metodológico desta sistematização foram:

Para os beneficiários: O que você estava fazendo? O que queria fazer profissionalmente? De que você participava coletivamente?

Para os técnicos da experiência: O que você acha que os beneficiários faziam antes do Laboratório Organizacional iniciar? O que você acha que estes queriam fazer profissionalmente? De que os beneficiários participavam coletivamente no seu dia-a-dia?

As principais colocações e informações apresentadas pelos participantes do Laboratório e os técnicos sobre a situação inicial dos jovens do Coroadinho de forma sintetizada, foram:

Pela idade que se encontravam, pois eram jovens de 17 a 24 anos, muitos dos participantes do Laboratório do Coroadinho estavam fazendo o colegial.

Alguns jovens do Bairro do Coroadinho estavam a trabalhar com parentes, mas a maioria deles estava ociosa, sem ter o que fazer. Outros faziam esporadicamente cursos profissionalizantes. Havia também os que participavam de clubes ou grupos de jovens, mas isto de forma tímida.

Entre os maiores anseios dos jovens participantes do Laboratório, estava o de conseguir um emprego ou trabalhar autonomamente (“trabalhar por conta própria”), após o aprendizado de algum ofício no Laboratório, principalmente na área de informática.

Os jovens que participaram do Laboratório, nunca haviam tido contato ou vivenciado atividades que necessitassem de participação e trabalho coletivo na gestão e produção mercantil, o Laboratório Organizacional do Coroadinho possibilitou essa primeira experiência.

### **Processo de Intervenção**

As perguntas feitas aos participantes das oficinas – para o processo de intervenção - conforme o quadro metodológico desta sistematização foram:

Para os beneficiários: Como soube do Laboratório? Por que resolveu participar? O que esperava que fosse ou ia aprender com o projeto?

Para os técnicos do projeto: Como foi a divulgação do Laboratório Organizacional? O que você acha que fez as pessoas participarem do Laboratório? O que eles apreenderam com o Laboratório?

O debate sobre estas questões chegou as seguintes afirmações e conclusões:

A principal forma de divulgação do Laboratório para conseguir a participação dos jovens no mesmo foi através da panfletagem nas ruas do bairro do Coroadinho, que mostrou ser uma forma bem sucedida de informação do programa.

Além de saberem pela panfletagem os jovens também souberam do Laboratório através de parentes e amigos, que tiveram informações do evento.

A principal intenção dos jovens de participarem do Laboratório foi a de obter uma formação profissional, mas também de melhorar o currículo profissional e ocupar o tempo ocioso.

Os participantes do Laboratório consideraram a carga horária dos cursos, muito pouca para o aprendizado de uma profissão. Tanto, que esta teve que ser estendida, através de parcerias com outras entidades, logo após o fim do Laboratório.

Os participantes admitem que é bom ter um emprego, mas um trabalho por “conta própria” ou de forma autônoma seria melhor, pois: “ninguém gosta de ser empregado”, “fica empregado por causa da necessidade e por que não tem outro jeito”.

Durante o laboratório apreenderam a trabalhar em equipe, passaram a ouvir e respeitar a opinião dos outros, a terem mais responsabilidades e compromisso consigo mesmo.

No Laboratório, também, passaram a perceber outros tipos de problemas, como o dia-a-dia de uma empresa coletiva nos setores de produção, comercialização e administração.

No processo de intervenção, o laboratório obteve êxito na construção de um espaço de vivência coletiva, solidária e participativa, mas somente enquanto este está em pleno funcionamento. Aos poucos, esta realidade foi-se deteriorando com a saída paulatina de seus integrantes iniciais e com a saída dos técnicos da MCM.

### **Situação Final**

As perguntas feitas aos participantes das oficinas – para a situação final - conforme o quadro metodológico desta sistematização foram:

Para os beneficiários: Por que você continua participando do grupo restante? Por que os participantes foram saindo do grupo após o laboratório?

Para os técnicos: O que faz alguns dos beneficiários ainda participarem do projeto? O que fez muitos participantes saírem do Laboratório?

Os resultados apresentados e sintetizados após o debate são:

- Atualmente existe uma associação de jovens produtores, que foi formada como resultado final do Laboratório e conta atualmente com cerca de 20(vinte) participantes.

A maioria dos participantes da associação, estão nesta, principalmente por falta de emprego ou de não estarem aptos a trabalhar como autônomos. Assim continuam na associação para aumentar a experiência profissional, pois nela se realizam atividades produtivas, ainda que de forma precária.

Para os técnicos do Laboratório, permanecendo na associação, que foi formada, os jovens podem superar a situação de pobreza em que se encontram, através dos trabalhos, que vão surgindo com a ajuda das empresas, que foram parceiras do projeto.

Após o Laboratório os jovens participantes do Laboratório, passaram a ter outra visão de futuro, pois nele se envolveram em diversas atividades, que nunca tinham enfrentado e vivido, estas foram essenciais para uma reflexão sobre a situação que se encontravam.

Os principais motivos para o abandono da empresa coletiva – segundo alguns dos participantes beneficiários e os técnicos do processo - durante e após o Laboratório, se deu: pela falta de “espírito empreendedor”, por não acreditarem em si mesmos ou na empresa coletiva, desentendimentos com outros do grupo, alguns queriam apenas o

certificado ao final do Laboratório, e parte não tinha adaptabilidade para o trabalho coletivo.

### **Lições Apreendidas**

Foram feitas as mesmas perguntas tanto para os jovens beneficiários do Laboratório como para os técnicos do mesmo – no caso das lições aprendidas - conforme o quadro metodológico desta sistematização foram:

Qual a importância da participação? O que faz as pessoas participarem?

- Os jovens ao participarem do Laboratório Organizacional da MCM no Coroadinho, aprendem a tomar e fazer parte de um grupo social, esquecendo-se inclusive dos ganhos econômicos, objetivo final do processo de capacitação. Muitos, conforme observado, pela “falta do que fazer”, preferiam estar no Laboratório convivendo entre eles.

Parece ser contraditório com a colocação anterior, mas o Laboratório propunha gerar rendimentos econômicos através de uma empresa solidária e por falta destes rendimentos, alguns foram abandonando o laboratório durante o seu funcionamento.

Percebeu-se que a participação de jovens em projetos comunitários possibilita a luta por direitos, idéias e objetivos de vida, ou seja, quando a comunidade ou grupo envolvido em um projeto, consegue ter ou ver um objetivo em comum construído coletivamente, mesmo com interesses pessoais diferentes entre si por parte de cada participante desta comunidade ou grupo, ela se torna mais participativa naquele objetivo a que está em busca.

Outro ponto fundamental no Laboratório foi a da construção e reconhecimento de uma identidade própria, que foi sendo elencada entre os participantes e passou a ser motivo de orgulho dos mesmos ao se sentirem moradores do bairro do Coroadinho.

Em sua essência a participação é um elemento contraditório e cheio de conflitos, pois revela mudanças nas reações das pessoas e demonstra um caminho incerto, tortuoso, e sem uma linha definida a se seguir. Mas é desta forma, que se percebe uma verdadeira participação, onde o hipotético está presente o tempo todo face a participação das pessoas enquanto sujeitos.

Ficou claro, que a carga horária para os cursos devem ser maiores e um

acompanhamento após o Laboratório deve ser mais intenso. Outra coisa, é que se poderia iniciar o Laboratório com atores produtivos, que tenham conhecimento prévio de alguma atividade profissional, facilitando o processo de organização dos mesmos e criando mais interesse no grupo.

#### **4.5- Síntese e interpretação da participação, eixo metodológico da experiência sistematizada.**

##### **Novas ações ou hipóteses de ações para uma nova prática nos Laboratórios da MCM.**

Após condensar as respostas obtidas no momento de análise (situação inicial, processo de intervenção, situação final e lições aprendidas) desta sistematização. Posteriormente foi elaborado a síntese e interpretação da participação, mas esta de forma conjunta com os dois grupos participantes da sistematização – os beneficiários e os técnicos e promotores do Laboratório – onde foi percebido sobre o modelo de participação, que a MCM pratica:

A participação, que se realiza dentro dos Laboratórios da MCM seguem um viés de participação enquanto objeto. Para que se tenha um processo participativo enquanto sujeito nos Laboratórios, os participantes da sistematização detalharam as seguintes hipóteses de ação:

1- Capacitar os jovens através de ofícios (cursos profissionalizantes), que possibilitem os mesmos a trabalharem de forma autônoma, ou numa segunda opção, conseguirem um emprego, pois a maioria dos jovens não queriam fazer parte de uma organização de produção coletiva.

2- Aumentar a carga horária dos cursos profissionalizantes dando aos alunos uma melhor formação técnica e profissional. Pois no Laboratório do Coroadinho se percebeu, que o tempo dos cursos não foi suficiente para uma formação ampla, principalmente para quem estava se iniciando no ofício profissional. A carga horária dos cursos somente atendia a uma necessidade da duração do Laboratório e não da formação dos jovens em geral.

3- Além do aprendizado de um ofício profissionalizante, é importante antes desta formação profissional, que os jovens reconheçam de forma coletiva a sua própria realidade social, para que possam estabelecer de forma coerente com esta realidade, aquilo que de fato possa ajudá-los em termos de cursos profissionalizantes para se obter rendimentos econômicos e emprego. No caso do Laboratório do Coroadinho, os cursos

profissionalizantes (Corte e Costura, Artesanato e Serigrafia) foram induzidos, pelos técnicos e promotores do Laboratório.

4- Os jovens devem atuar nos programas de desenvolvimento comunitário como idealizadores e beneficiários do seu processo de formação profissional. A prospecção do laboratório deve realizar reuniões prévias com os jovens para explicar os motivos do projeto do Laboratório e assim poder perceber os anseios e necessidades destes jovens com relação aos seus interesses profissionais e não induzir o que eles devem fazer.

5- A abertura do Laboratório tem que ser um momento de síntese e debate de tudo o que foi sendo levantado e debatido durante o processo de prospecção. Transmitindo aos jovens aquilo que foi identificado sobre a realidade deles para que, estes possam tomar conhecimento desta sua realidade e assim, construam uma identidade e um sentimento de pertença, para depois se dar início as aulas de Teoria da Organização e os cursos profissionalizantes.

6- As aulas de Teoria da Organização, deveriam ensinar a respeito de gestão associativa e cooperativa, mas dando aos alunos, a possibilidade de construam uma logística própria e de acordo com a realidade social destes.

7- O processo de produção coletiva pode ser demonstrado nas aulas de Teoria da Organização, mas não se tornar um ponto obrigatório a ser exercido e praticado dentro da empresa fictícia, pois muitos grupos de produtores não se inserem culturalmente e socialmente nesta forma de processo.

8- No Laboratório do Coroadinho a participação foi sendo imposta pela equipe técnica e os promotores em certos casos, tais como:

a- Na formação da estrutura da empresa, que foi pensada e elaborada pelos facilitadores, sem a opinião ou a necessidade real dos alunos beneficiários. Esta deveria ser construída de acordo com os interesses e desejos dos jovens, atendendo as condições reais de suas capacidades. Em vez de se dar uma estrutura pronta para ser preenchida por eles, devia-se mostrar as necessidades destas estruturas organizacionais e os alunos, criariam a sua própria logística de funcionamento, controle e acesso dos cargos e funções da empresa fictícia.

b- O processo de produção coletivo, que foi imposto aos participantes, sem levar em conta as necessidades individuais dos alunos - onde muitos - não estão aptos a este tipo de trabalho coletivo. Isto não quer dizer uma aversão a coletividade, mas em termos de produção, muitos preferem trabalhar de forma isolada com pequenos negócios ou no máximo dentro de uma estrutura familiar. O exercício da coletividade, pode ser refletida, aceita e praticada por estes produtores, mas dentro de uma estrutura associativa para resolução de interesses comuns de suas atividades.

c- Portanto, nem todo projeto de geração de renda deve se ater na construção de uma empresa de produção coletiva como propõe a MCM. Pois a constituição de pequenos negócios individuais ou familiares podem estar mais próximo da realidade das pessoas do que a imposição de trabalharem produtivamente de forma coletiva.

d- A coletividade e o associativismo pode e deve se fazer entre os participantes de um Laboratório, mas respeitando os limites destes pequenos negócios individuais ou familiares, pois muitas vezes, esta é a realidade produtiva e empreendedora das pessoas da comunidade.

e- Os Laboratórios em muitos momentos são uma espécie de “fôrma de gesso”, ou seja um método, que tem que ser seguido a “risca”, para se obter a participação na gestão e produção coletiva. Sendo esta – participação - imposta pelas ferramentas da MCM, que estabelecem todos os passos dos participantes do Laboratório, prevendo e antecipando fatos, para que se possa remediar os acontecimentos com os receituários prontos da metodologia para cada momento. Lembra-se, que as comunidades e os espaços sociais são dinâmicos, cheios de incertezas e surpresas. A criatividade e a inspiração são detalhes essenciais para o trabalho de formação para uma participação cidadã.

9- O desmame é um momento importante para se perceber o grau de autonomia do grupo que está em processo de formação. Este foi importante no Laboratório do Coroadinho, pois assim se percebeu como a gestão coletiva da empresa criada pode se desenvolver positivamente sem a presença do Diretor do Laboratório.

10- A falta de um acompanhamento técnico após o Laboratório é um problema crucial, pois este encerra e todos os técnicos vão embora sem dar mais apoio a gestão coletiva da empresa. Faz-se necessário um acompanhamento técnico – este, logicamente, de uma forma menos presente - para que o processo participativo de gestão e produção coletiva, continuem como uma espécie de educação contínua ou uma consultoria técnica,

quando se fizer necessário.

11- O caso da gestão coletiva de uma empresa associativa ou cooperativa, que respeita a produção individual ou familiar, pode ser bem aceita por todos os participantes de uma Laboratório, dependendo dos interesses do grupo de produtores para otimizar a produtividade, a qualidade e a comercialização de suas atividades e seus produtos, conforme se percebeu, segundo as necessidades do alunos.

Por fim, nesta síntese, e com o que está sendo proposto hipoteticamente, pode-se melhorar a execução de um Laboratório da MCM, a medida em que reconheça seus atores participantes como sujeitos do processo, através da realização de atividades em que estes definam aquilo, que de fato os levem a desenvolver suas potencialidades frente ao mundo em que estão inseridos, e a partir de seus próprios anseios e vivência sobre a sua realidade.

Desta forma, não se está determinando o fim da MCM, mas indicando mudanças nesta, para que a participação se realize de forma livre e sem imposição. Pois antes, procurava adequar os produtores a um modelo de gestão criado exclusivamente para impor processos de produção coletiva, sem levar em consideração sua realidade social.

## **5- Conclusão**

Concluo este trabalho em dois momentos. O primeiro fazendo uma composição dos resultados obtidos com a sistematização de experiências realizada no bairro do Coroadinho em São Luís – Brasil. O segundo sobre a sistematização de experiência, enquanto uma ferramenta metodológica para melhorar a prática de campo de promotores e educadores populares.

Quanto aos resultados obtidos na sistematização, coloco que, as novas ações ou hipóteses de ações para os próximos Laboratórios Organizacionais da Metodologia da Capacitação Massiva, que estão propostas na síntese (item 4.5 deste trabalho) da sistematização de experiência do Laboratório do Coroadinho realizado em São Luís do Maranhão, é o resultado de uma reflexão da minha prática enquanto Diretor deste Laboratório em conjunto com a reflexão prática dos promotores e técnicos auxiliares do mesmo e dos jovens participantes e beneficiários do projeto.

De uma forma ordenada se pôde construir um conhecimento, que veio da prática em que nós todos estávamos inseridos – promotores, educadores populares e beneficiários - para o exercício de uma nova prática, resultante do emprego das ferramentas e técnicas propostas pela sistematização de experiências.

A Metodologia da Capacitação Massiva - MCM, como foi aplicada no Laboratório do Coroadinho em São Luís do Maranhão, leva uma forma pronta e acabada de organização, que homogeneiza as pessoas, e não percebe o que foi construído anteriormente por uma comunidade, nem mesmo as suas necessidades e desejos.

Desta forma, a participação que se realizou dentro do Laboratório do Coroadinho foi a de uma “participação enquanto objeto”. Com as mudanças sugeridas pelo processo de sistematização do Laboratório do Coroadinho, hipoteticamente, pretende-se chegar a uma “participação enquanto sujeito”, para os próximos Laboratórios da MCM.

Quanto ao segundo momento, onde analiso a sistematização de experiência, enquanto uma ferramenta metodológica para melhorar a prática de campo de promotores

e educadores populares. Primeiramente, coloco, que ela esta contribuindo e poderá contribuir ainda mais, para que eu continue no mesmo sentido de trabalhar no campo prático, fazendo uma espécie de “sociologia aplicada”, ou seja, uma sociologia voltada para ação e para prática.

Desde de 2001, que faço parte de um grupo de atores, que sempre buscam meios, ferramentas e técnicas para melhorar as ações e os resultados de nossos trabalhos de campo na busca da promoção e educação popular.

A sistematização de experiências possibilita uma forma de caminhar na direção constante do aperfeiçoamento da prática de campo, e como consequência, produz um conhecimento na prática e para prática.

Diferentemente da avaliação, que se preocupa em responder “onde se chegou?” a sistematização de experiências se preocupa do “como se chegou?” E é respondendo a este “como?”, que se vai melhorar a prática de nossas ações de promoção e educação popular no desenvolvimento comunitário ou outros projetos deste nível. Com isso, não se quer dizer que o “onde se chegou?” da avaliação deva ser desprezado, muito pelo contrário. Estou apenas delimitando mais claramente a sistematização de experiência com relação a avaliação.

Atualmente já estou utilizando a sistematização de experiências em vários trabalhos no Brasil. Desde que passei a conhecer esta forma de produzir conhecimento, venho realizando oficinas, como forma de aperfeiçoar ainda mais os meus trabalhos e o de promotores e educadores populares nos seus projetos de desenvolvimento de comunidades.

Por falar em desenvolvimento de comunidades, faço um esclarecimento importante, pois o desenvolvimento de comunidades do qual eu falo constantemente neste trabalho, estão relacionados a realidade do Brasil, que tem uma realidade própria e que estou em permanente contato para realização dos meus trabalhos de campo, e as quais pretendo continuar a trabalhar. Portanto, ao falar de comunidade e desenvolvimento neste trabalho, estou me referindo a estas comunidades brasileiras mais especificamente.

Assim sendo, as constantes críticas, que fiz a sociedade de mercado, durante todo o trabalho, se deve ao fato de que estas comunidades (do Brasil) que hoje estão a

beira da miséria ou situada nela, muitas das vezes é resultado das ações do Estado capitalista brasileiro, que buscava criar, principalmente nas áreas rurais do país, condições favoráveis à consolidação deste sistema de mercado. Mas o que se percebeu nesta tentativa de impor estas novas condições, foi que:

“ (...) os conceitos e métodos da economia industrial, fundados em princípios economizantes – afirma-se em reunião do BID – foram inaplicáveis às sociedades de mercado que regula todos os ingredientes da produção, entre eles a terra e o trabalho. Estes, nas comunidades indígenas (e em comunidades semelhantes, como as comunidades regionais baseadas na subsistência e as quilombolas – estas últimas sendo remanescentes de negros escravos), não são considerados mercadorias e, portanto, não se encontram sujeitos às normas de formação de preços, nem ao princípio integrativo do mercado. As formas de cooperação no trabalho se baseiam na reciprocidade e na redistribuição, princípios que enganosamente parecem favoráveis para constituir com eles formas cooperativas modernas, porém que, na realidade, são opostas às normas em que se funda o capitalismo moderno.” (Ammann, 1984: 33)

Os equívocos acima, se deram pelo fato de que a gênese no desenvolvimento comunitário no Brasil, teve como base o modelo de desenvolvimento agrário dos Estados Unidos, na intenção de integrar o mundo tradicional rural brasileiro ao mundo urbano industrial, que se constituía no Brasil na década de 50. Neste sentido, o que se conseguiu foi destruir uma história e a tradição de comunidades rurais, que tinham construído caminhos para se reproduzirem na natureza.

Assim, cabe neste momento uma colocação feita por Pierre de Zutter (2006), consultor da Fondation Charles Leopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, especialista em projetos de desenvolvimento rural com atuação na França e América Latina e autor de diversos livros sobre processos de capitalização de experiências, para se entender como deve ser atualmente, a busca de um verdadeiro desenvolvimento comunitário, a saber:

“Há vinte anos víamos este continente (América Latina) vivendo um processo preocupante, víamos projetos de desenvolvimento. Atualmente não são mais projetos de desenvolvimento, mas projetos procurando salvar vidas, lutar contra a precariedade, recuperar conhecimentos e recursos. Nesse contexto de precariedade, na favela, na bolsa, na universidade, no conhecimento, não procuramos mais a solução.

Procuramos nos inserir no processo de reconstituição do conhecimento, das práticas e da sociedade.”  
(Zutter, 2002: 12)

Muitos projetos e programas de desenvolvimento são apenas metodologias para manipular comunidades para integrá-las a modernidade e assim prepará-las para o consumo da sociedade de mercado. Deste modo, acabaram por destruir formas de vidas. Cabe agora recuperar o que havia sido construído originariamente por estas comunidades, para devolver a elas as rédeas de suas vidas.

Posto isto, continuarei a trabalhar na promoção e na educação popular, respeitando os aspectos de sujeito dos atores sociais, quanto a sua participação dentro destes processos sociais e políticos, para que estes possam resgatar aquilo que havia sido construído simbolicamente por suas comunidades, e assim se reproduzirem no meio dos seus semelhantes.

Não cabe mais transportar – por meio de projetos de desenvolvimento - um modelo de sociedade e de organização social, econômica e política, para sobrepor este pensamento e conhecimento técnico sobre o conhecimento da comunidade.

Isto, eu pude perceber, por meio da reflexão prática e com a ajuda de ferramentas e técnicas da sistematização de experiências. Assim, construí um conhecimento ordenado, com mais rigor e, coerente para uma nova prática de desenvolvimento comunitário, que transformem os participantes e beneficiários em sujeitos das ações.

A sistematização de experiência é conhecimento vindo da prática e voltado para uma nova prática. É um processo que não tem fim. É caminho interminável. Assim como o desenvolvimento, que é resultante da participação de atores sociais dentro de uma comunidade ou da sociedade em um processo histórico infinito.

Então, somente com a participação dos atores sociais se pode realizar processos de desenvolvimento em uma comunidade ou sociedade. Pois somente eles, são capazes de fazer andar este processo. Desenvolvimento não se realiza sem a participação das pessoas.

Mas para tanto, o desenvolvimento tem que ser percebido - pelos seus promotores e executores - enquanto um meio sem fim e histórico. Desta forma, poderá

capitalizar muito mais a “participação enquanto sujeito” dos atores sociais dentro deste processo.

## Bibliografia

Araújo, Sebastião Lopes.

2001 **Considerações Sobre o Método da Capacitação Massiva**. Brasília: Documento do PRONAGER – Ministério da Integração Nacional.

2002 **A Metodologia da Capacitação Massiva como Instrumento de Inclusão Social**. Brasília: Monografia de Políticas Públicas, Universidade de Brasília

Ammann, Safira Bezerra

1984 **Ideologia do Desenvolvimento de Comunidade no Brasil**. São Paulo: Cortez Editora

Arns, Paulo César e Silva, Maria Teresa Ramos da

2004 **Desenvolvimento Comunitário**. Projeto BNDES-PNUD de Desenvolvimento Local. Recife.

Bava, Sílvio Caccia

2002 **Mitos e Realidades sobre Inclusão Social, Participação Cidadã e Desenvolvimento Local – uma discussão sobre contextos e conceitos**. [www.bancomundial.org/foros/sdadcivil/web/contexto.htm](http://www.bancomundial.org/foros/sdadcivil/web/contexto.htm) em 12.02. 2005

Berdegú, Júlio A., Ocampo Ada e Escobar, Germán

2002 **Sistematización de Experiências Locales de Desarrollo Agrícola y Rural – guías de terreno**. <http://www.alforja.org/sistem/biblio.htm> em 05.05.2005

2002 **Sistematización de Experiências Locales de Desarrollo Agrícola y Rural – guía metodológica**. <http://www.alforja.org/sistem/biblio.htm> em 05.05.2005

Bordenave, Juan E. Díaz

1983 **O Que é Participação**. São Paulo: Editora Brasiliense

Brandão, Carlos Rodrigues

1984 **Repensando a Pesquisa Participante**. São Paulo: Editora Brasiliense

Bruyne, Paul de, Herman, Jacques e Schoutheete, Marc de.

1991 **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora

Castells, Manuel

2003 **O Poder da Identidade: A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura** (Volume II). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Demo, Pedro

1987 **Introdução a Metodologia da Ciência**. São Paulo: Atlas

1995 **Metodologia das Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas

Dowbor, Ladislau

1994 **O Que é Poder Local**. São Paulo: Editora Brasiliense

Ecket, Córdula e Santos, Luciano Tonezer dos  
2005 **Roteiro para Sistematização de Experiências** (versão revisada), Porto Alegre, EMATER-RS. <http://www.alforja.org/sistem/biblio.htm> em 05.05.2005

Engels, Friedrich e Marx Karl  
2004 **A Ideologia Alemã**. In: M. Braga da Cruz (org.) Teorias Sociológicas: Os Fundadores e os Clássicos (antologia de textos). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Escobar, Arturo  
2000 **Planejamento** in: Wolfgang Sachs (org.) Dicionário do Desenvolvimento: Guia para o conhecimento como poder. Petrópolis: Editora Vozes

Esteva, Gustavo  
2000 **Desenvolvimento** in: Wolfgang Sachs (org.) Dicionário do Desenvolvimento: Guia para o conhecimento como poder. Petrópolis: Editora Vozes

Freire, Paulo  
2002 **Extensão ou Comunicação?**. Rio de Janeiro: Paz e Terra

Galeano, Eduardo.  
2002 **As Veias Abertas da América Latina**. São Paulo, Editora Paz e Terra.

Giddens, Anthony  
2004 **Sociologia**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Guerra, Isabel Carvalho  
2002 **Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção: O Planeamento em Ciências Sociais**. Cascais: Principia

Hileap B, José  
2005 **Sistematizando Experiências Educativas**.  
<http://www.alforja.org/sistem/biblio.htm> em 05.05.2005

Huberman, Leo  
1985 **História da Riqueza do Homem**. Rio de Janeiro: Zahar Editores

Ivala, Adelino Zacarias.  
2000 **Formas tradicionais de participação comunitária na tomada de decisões, gestão de recursos naturais e resolução de conflitos**. Nampula. [http://www.iid.org.mz/formas\\_tradicionais\\_de\\_participacao\\_comunitaria\\_tomada\\_de\\_deciso.es.pdf](http://www.iid.org.mz/formas_tradicionais_de_participacao_comunitaria_tomada_de_deciso.es.pdf) em 15.09.2005

Jara, Oscar  
1994 **Para Sistematizar Experiências**. São José, Alforja

Lammerink, Marc P. e Wolffers, Ivan.  
1994 **Selección de Algunos Ejemplos de Investigación Participativa**, La Haya.

Memória do Laboratório Organizacional da Cidade Olímpica em São Luís – MA  
2002 **Cidade dos Nossos Sonhos**, Ministério da Integração Nacional/PRONAGER.

- Memória do Laboratório Organizacional de Terra Nova – PE  
2002 **Terra Nova**, Ministério da Integração Nacional/PRONAGER
- Memória do Laboratório Organizacional do Coroadinho em São Luís – MA  
2004 **Do Sítio Caboclo ao Coroadinho**, Fundação Kellogg/ICE-MA
- Pinsky, Jaime e Pinsky, Carla Bassanezi  
2003 **História da Cidadania**. São Paulo: Editora Contexto
- Planells, Antoni Verger i.  
2002 **Sistematización de Experiências en América Latina – una propuesta para el análisis y la recreación de la acción colectiva desde los movimientos sociales**. Dto de Sociología de la Universitat Autònoma de Barcelona.<http://www.alforja.org/sistem/biblio.htm> em 05.05.2005.
- Rahnema, Majid  
2000 **Participação**. In: Wolfgang Sachs (org.) **Dicionário do Desenvolvimento: Guia para o conhecimento como poder**. Petrópolis: Editora Vozes
- Ricco, Elisabeth Melo.(org.)  
2001 **Avaliação de Políticas Sociais – uma questão em debate**. São Paulo, Editora Cortez.
- Sachs, Wolfgang  
2000 **Dicionário do Desenvolvimento: Guia para o conhecimento como poder**. Petrópolis: Editora Vozes
- Santos, Boaventura de Sousa  
2002 **A Globalização e as Ciências Sociais**. São Paulo: Cortez Editora
- Schon, Donald A.  
2000 **Educando o Profissional Reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Sen, Amartya  
2000 **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia da Letras.
- Silva, Maria Manuela da  
1963 **Fases de um Processo de Desenvolvimento Comunitário**.
- Singer, Paul e Souza, André Ricardo de (org.)  
1999 **A Economia Solidária no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto
- Singer, Paul  
2002 **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo
- Sousa, Maria Luiza de  
2004 **Desenvolvimento de Comunidade e Participação**. São Paulo: Cortez Editora
- Stein, Stanley J. e Stein Barbara.  
1989 **A Herança Colonial da América Latina. Ensaios sobre dependência económica**. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra.

Thiolent, Michel

1982 **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária**. São Paulo: Editora Polis.

1984 **Notas para o debate sobre pesquisa-ação**. in: Carlos Rodrigues Brandão (org) Repensando a Pesquisa Participante. São Paulo: Editora Brasiliense

Veronese, Claudino

2005 **A Experiência de Sistematização do SPER-UNIJUÍ - BRASIL**

<http://www.alforja.org/sistem/biblio.htm> em 05.05.2005.

Zutter, Pierre.

2006 **A Produção do Conhecimento a partir da Prática Social**. In: Fundação Abrinq 1º Seminário Internacional sobre Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais. 2002.

## A N E X O S

Anexo 01

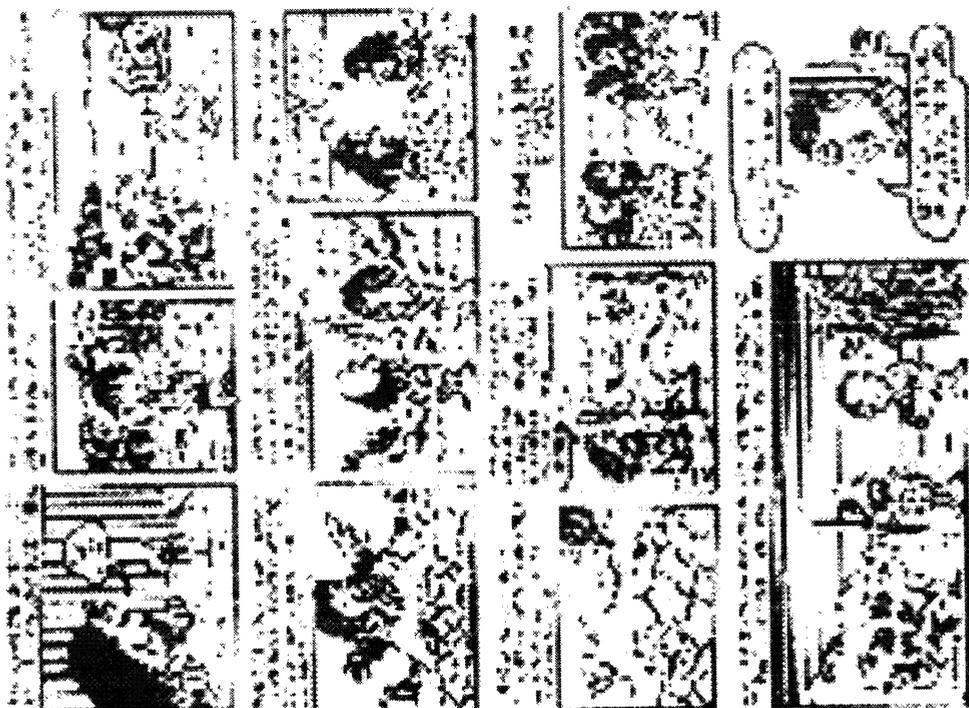
(Cartilha de Teoria da Organização)

# ELEMENTOS SOBRE A TEORIA DA ORGANIZAÇÃO









# ECONOMIA MERCANTIL CAPITALISTA

O TEMPO, NO ALMENTE  
 SE DESVIA O PORQUE  
 INTERFERE VÁRIOS TIPOS  
 DE INTERFERÊNCIAS, QUANDO  
 SE ENCONTRA NA SE  
 CHAMA A ECONOMIA CAPITALISTA  
 A ECONOMIA QUE NA QUAL LIA SE CON  
 FREVALERE A COMPRA E A  
 VENDA DE TRABALHO.

COMO A VIDA É O  
 PRODUTOR QUE COMEÇA  
 E TERMINA O PROCESSO  
 PRODUTIVO DE UM DE-  
 TERMINADO ARTIGO.

POSSO TRABALHAR NO  
 CAMIÃO OU NA CIDADE

É O PRODUTOR QUE  
 INTERVEM EM APENAS  
 UMA PARTE DO PRO-  
 CESSO PRODUTIVO DE  
 DETERMINADO ARTIGO

O ARTESÃO  
 O OPERÁRIO  
 O SEMI-OPERÁRIO  
 O LUMPEN

O LUMPEN NÃO GOSTA DE TRABALHAR, SÓ  
 TRABALHA QUANDO TEM NECESSIDADE MESMO.  
 NÁ "LUMPEN" EM TODAS AS CLASSES SOCIAIS.

QUEM REGISTA EM PROCESSO  
 EM TERMINA O PROCESSO  
 PRODUTIVO QUE A VIDA.

EU SOU UM SEMI-OPERÁRIO DA  
 AGRICULTURA, PLANTO MILHO E  
 LEGUMES EM MEU TERREIRO. E

... NA SUA PEQUENA  
 EMPRESA, FAMILIAR OU  
 ARTESANAL, PAPA  
 MELHORAR A SUA SENO.

NA SUA PEQUENA  
 EMPRESA, FAMILIAR OU  
 ARTESANAL, PAPA  
 MELHORAR A SUA SENO.

O SEMI-OPERÁRIO  
 TRABALHA EM FABRICA,  
 HOSPITAL OU FÁBRICA.

AS VEZES, VOI TRABALHAR NUNCA  
 GRANDE FAZENDA E ASSIM ME  
 LUTAR NUNCA PERDA.



PORQUE ESTE ARTESÃO PENSOU EM  
 ECONOMIZAR TEMPO PARA RAPAZES  
 CUSTOS DE PRODUÇÃO, PARA ISTO  
 MELHORES SEUS CONHECIMENTOS  
 TÉCNICOS E UTILIZOU FERRAMENTAS  
 MELHORES E MAIS RÁPIDAS.

DESDE QUE VEI NUNCA  
 HABILIDADE DE  
 PRODUTOR E SE  
 ORGANIZOU MELHOR

ENTÃO ESTE VENDEDOR QUANDO A CRIAR  
 DE CUSTAS MAIS BARATAS A MATEIRA,  
 EM QUALQUER PARTE DA AMÉRICA  
 ASQUELHAS PARA A MATEIRA  
 ASQUELHAS PARA A MATEIRA  
 ZEP A MATEIRA PARA SE  
 CHAMA

TRABALHO  
 ABSTRATO

O TRABALHO ABSTRATO  
 É O TRABALHO QUE  
 É O TRABALHO  
 DE TRABALHO

MELHORAR A MATEIRA E A MATEIRA  
 IMPROVÁVEL, TAMBÉM PODEMOS NOS  
 SAC COMPARAR A MATEIRA  
 TEL: POR EXEMPLO, O BELGICO

A MERCADORIA IMPÕE A  
 NECESSIDADE DE ORGANIZAR-SE, E O PRODUTOR  
 QUE NÃO TEM IDÉIA DA  
 ORGANIZAÇÃO NÃO CON-  
 SEQUE PERMANECER NO  
 ÂMBITO DA ECONOMIA  
 MERCANTIL.

QUEM PREDIZ SEM LEVAR  
 EM CONSIDERAÇÃO O TIPO  
 BATALHO ABSTRATO NÃO  
 PODERÁ PERMANECER NO  
 MERCADO.

PARA PRODUZIR UMA UNIDADE MERCADORIA  
 Tinha que se ORGANIZAR E APERFEIÇOAR OS  
 INSTRUMENTOS DE TRABALHO E ASSIM  
 PRODUIR EM MENOR TEMPO POSSÍVEL...

VAMOS BOM  
 ORGANIZAR  
 VALE OBRIG

EU CORTO AS MADEIRAS  
 E VOCE MONTA!

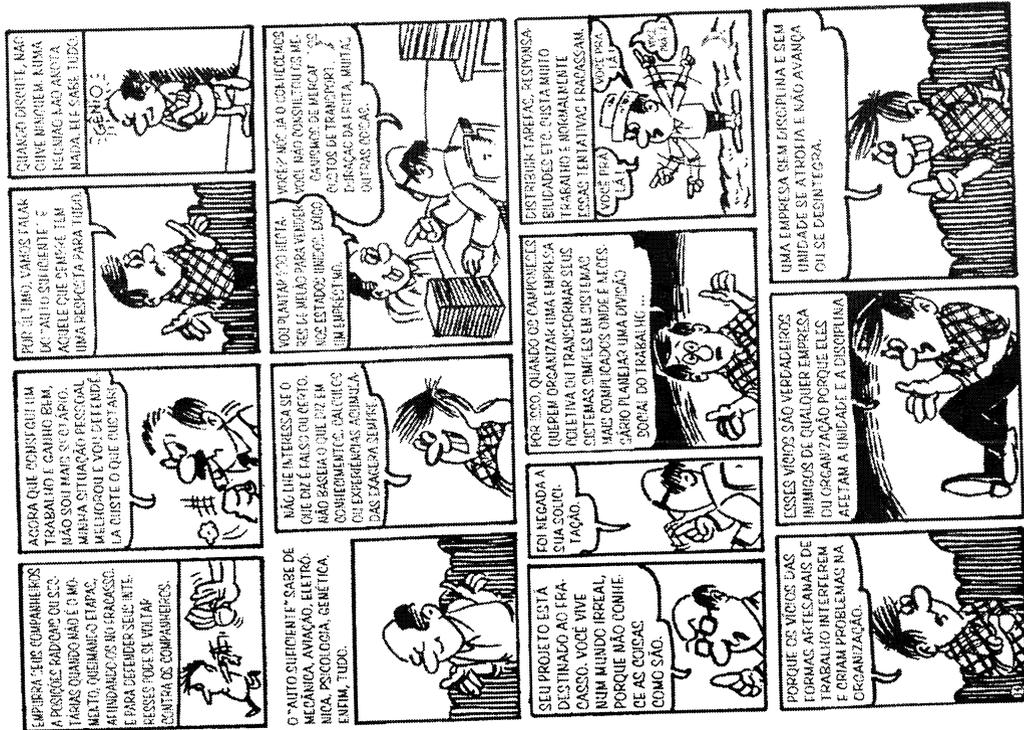
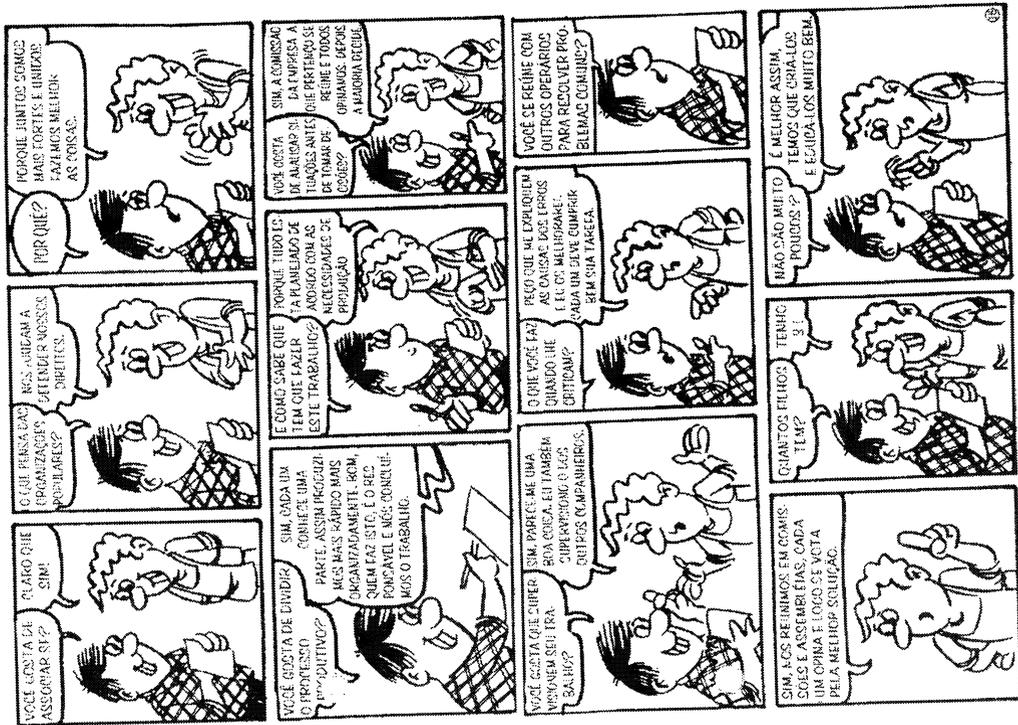
NO CAMPO TUDO VAI MAS DEVAGAR, E VAZ CADA OQUE A ECONOMIA  
 MERCANTIL ESTA MAIS DESDESENVOLVIDA, TUDO ANDA MAIS RÁPIDO  
 CLARO QUE A MAIOR PRECUPÇÃO É PRODUIR MAIS QUANTIDADE  
 EM MENOS TEMPO POSSÍVEL.



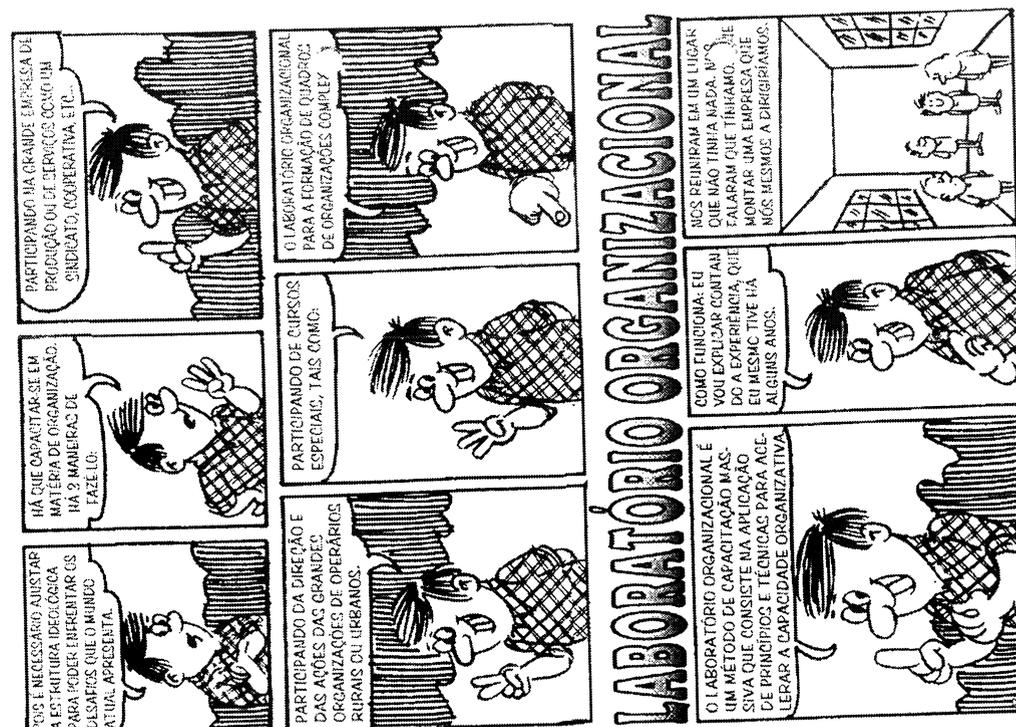
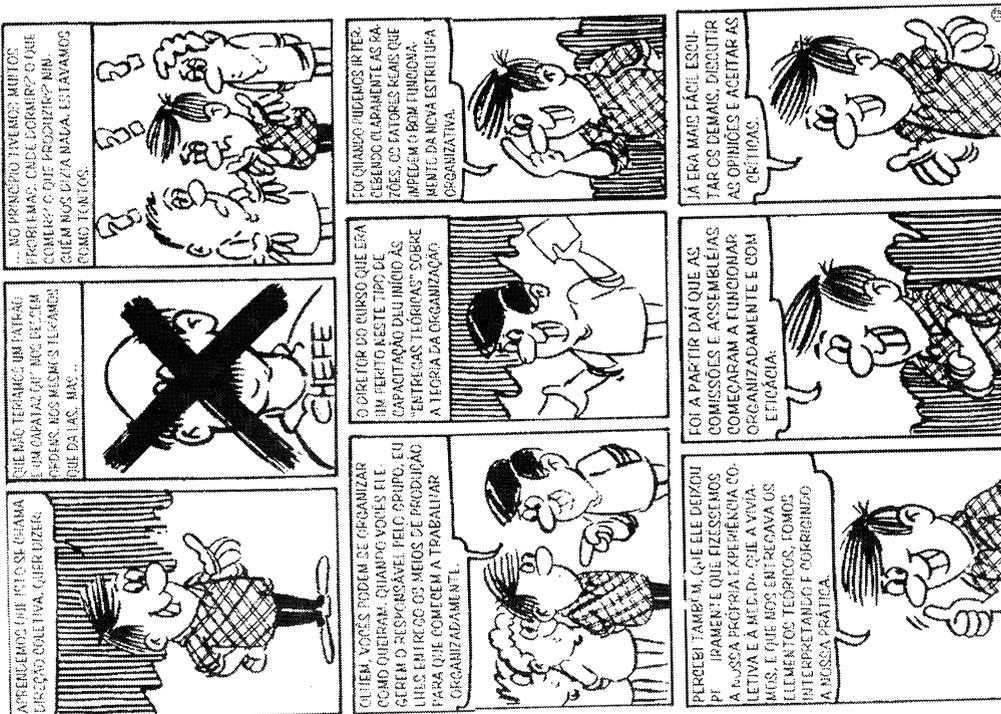


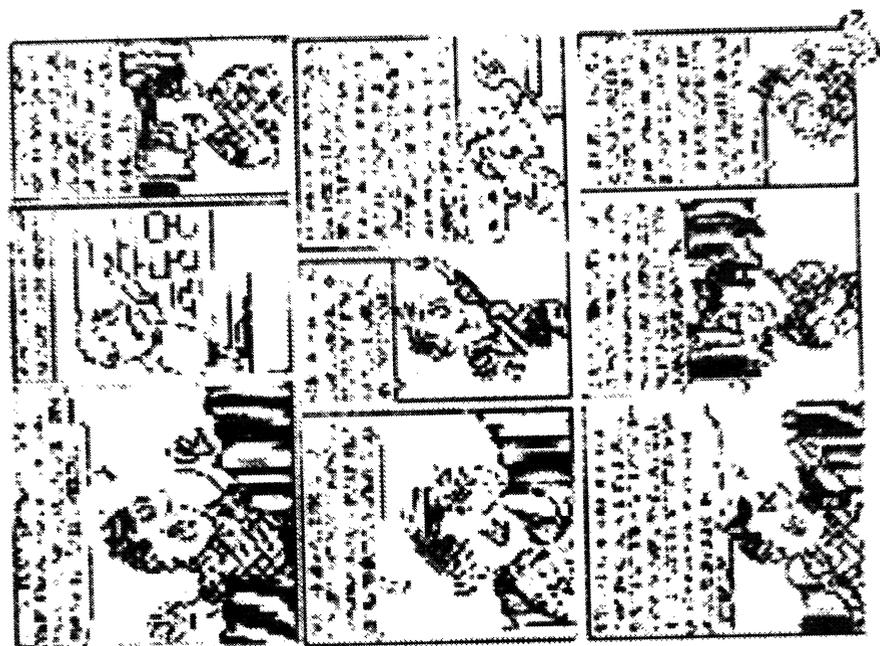












UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

## Anexos 02

(Plano de Trabalho Semanal)

### PLANO DE TRABALHO SEMANAL

Ordem	Atividades	Dias da Semana							Responsável	Controlador
		S	T	Q	Q	S	S	D		
01										
02										
03										
04										
05										
06										
07										
08										
09										
10										