



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PDGS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

**FABIANA CAVA**

**O EMOCIONAR NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS  
SOCIOAMBIENTAIS**

**Salvador - BA  
2014**

**FABIANA CAVA**

**O EMOCIONAR NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS  
SOCIOAMBIENTAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador(a): Profa. Dra. Maria Suzana Moura  
(Doutora em Administração Pública pela UFBA)

**Salvador - BA  
2014**

C376 Cava, Fabiana.

O emocionar no desenvolvimento de projetos socioambientais./  
Fabiana Cava. - Salvador, 2014.  
129 f : il.

Orientadora: Maria Suzana Moura.  
Dissertação (mestrado). Universidade Federal da Bahia. Escola de  
Administração. Programa de Desenvolvimento e Gestão Social, 2014.

1. Projeto socioambiental - emoção 2. Emoção 3. Consultoria  
participativa I. Moura, Maria Suzana II. Título.

CDU 658.46

**FABIANA CAVA**

**O EMOCIONAR NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS  
SOCIOAMBIENTAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

**Banca Examinadora**

---

Eduardo Davel

Doutor em Administração, École des Hautes Études Commerciales, Montreal,  
Canadá

Universidade Federal da Bahia

---

Valéria Gianella Alves

Doutora em Políticas Públicas do Território, Escola de Arquitetura de Veneza, Itália  
Universidade Federal do Ceará

---

Erika Campos

Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

---

Maria Suzana Moura (Orientadora)

Doutora em Administração Pública  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

**Salvador, BA, 02 de Outubro de 2014.**

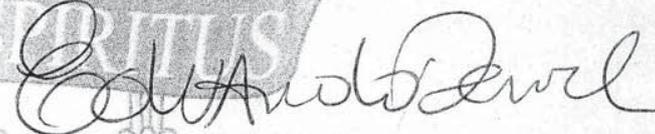


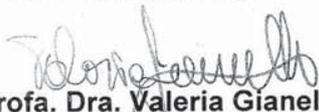
**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE FABIANA  
CAVA CORRÊA DO CURSO DE MESTRADO INTERDISCIPLINAR  
E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.**

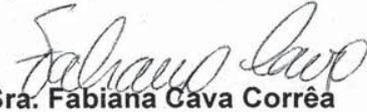
Aos dois dias do mês de outubro de dois mil e catorze a Comissão Julgadora, eleita pelo Colegiado deste Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, composta pela **Profa. Dra. Maria Suzana de Souza Moura** (UFBA), orientadora da aluna, pelos membros titulares **Prof. Dr. Eduardo Davel** (UFBA), **Profa. Dra. Valeria Gianella** (UFC) e **Me. Erika Campos** (Esp. na área de projetos), se reuniu para julgar o trabalho de dissertação intitulado: **“CONEXÕES EMOCIONAIS E SEUS IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS”**, de autoria de **Fabiana Cava Corrêa**. Após a apresentação da dissertação, a mestranda foi submetida à arguição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora reuniu-se para analisar e avaliar o referido trabalho, chegando à conclusão que este merece ser *...aprovado...*  
*...com recomendações de ajustes...*  
Nada mais havendo a ser tratado, esta Comissão Julgadora encerrou a reunião da qual lavrei a presente ata, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, orientadora, pelos demais membros da comissão e pela mestranda.

Salvador, 02 de outubro de 2014.

  
**Profa. Dra. Maria Suzana de Souza Moura**  
(UFBA - Orientadora)

  
**Prof. Dr. Eduardo Davel**  
(UFBA)

  
**Profa. Dra. Valeria Gianella**  
(UFC)

  
**Sra. Fabiana Cava Corrêa**  
(Mestranda)

  
**Me. Erika Campos**  
(Esp. na área de projetos)

**Aos meus pais (*in memoriam*),  
que me ensinaram o que é o emocionar.**

## **AGRADECIMENTOS**

A toda a equipe do projeto CIPAR/Baixo Sul. A Equalizar Socioambiental que permitiu minha participação; a Trans for mar Consultoria, que junto com a Equalizar Socioambiental co-produziram os vídeos. A Soma, pela confiança depositada. Ao Ministério da Pesca e Aquicultura, e ao Leo Messias, grata amigo.

As amigas, Ane, grande amiga dos tempos de faculdade, responsável pela primeira revisão ortográfica deste trabalho; a Mônica Link, herança do projeto CIPAR, e que esteve presente neste caminhar do mestrado. Valeu meninas pelos momentos de reflexão sobre as nossas vidas, pelo ombro amigo, choros e risadas.

Aos pescadores(as) e marisqueiras(os) do Baixo Sul da Bahia e agentes ativos, pelo aprendizado, pela acolhida, pela confiança, credibilidade, carinho, participação, cooperação, conflitos e alegrias, pelo choro e pelas gargalhadas. Vocês foram responsáveis pelo emocionar. Vocês são luta e persistência. Meus agradecimentos especiais aos integrantes do Conselho do CIPAR, que de certa forma representam a categoria no Baixo Sul, com quem eu tive o privilégio de conviver.

A Escola de Administração da UFBA, pelo espaço e funcionários cedidos para o suporte das atividades. Ao CIAGS, pela oportunidade de poder ter convivido e aprendido com profissionais tão competentes. Carinho especial pelo incansável professor Davel, obrigado demais.

A todos os meus colegas da turma V, aprendi com as diferenças e divergências, a troca de experiência foi uma dádiva. Sentirei saudades.

Durante esta travessia, algumas pessoas foram imprescindíveis e a elas o meu agradecimento mais que especial, e a esperança de um dia retribuir a cada um deles o amor, o emocionar matristico demonstrado, não somente nestes dois anos, mas ao longo de nossa convivência.

A minha irmã, segunda mãe, Sandra, pelo companherismo, preocupação, cooperação, apoio e amor incondicional de mãe: Obrigado e Perdão! Agradeço ao

meu irmão Claudio, pelo carinho e amor que nos mantêm unidos. A todos meus sobrinhos(as) e cunhadas que compartilham do viver em família. Em especial, a minha sobrinha Joana, pela sua leveza e ingenuidade infantil, transmitindo sua alegria e renovando a vida dos que estão a sua volta

A Teka, uma mistura de prima, mãe e amiga, pelo apoio desde a época da faculdade, pela confiança, pelas longas conversas, pelos conselhos, pelas alegrias, pelo amor. Um brinde a nós. Que nunca nos falte o espumante.

Ao meu amigo Neri, pelo apoio logístico, discussões sadias, carinho e momentos musicais. Um brinde a nós. Que nunca nos falte a boa e brasileira cachaça.

A minha irmã de coração Erika Campos, incansável no exercício da escuta, nos diálogos, na troca de saberes e ideias, nos conselhos, no apoio logístico e emocional. Você acompanhou todos os momentos vivenciados neste período do mestrado, quando parecia que tudo ia desabar, seu apoio foi fundamental. Obrigado irmã por tantos momentos de alegria e por introduzir o mestrado de gestão social em minha vida. Um brinde a nós. Que nunca nos falte a cerveja.

Ao meu irmão Milton, minha gratidão eterna, as palavras são poucas e nem sei como agradecer o seu companheirismo em todos os momentos importantes da minha vida, bons ou ruins, no sul ou no nordeste, lá estava ele, sempre presente, concordando ou discordando, acreditando ou desacreditando, apoiava, aconselhava, irmão e amigo, um segundo pai. Conciliador e mediador. Foi e é meu pilar. Este mestrado só foi possível porque você me ajudou, e muito. Obrigado meu irmão por acreditar e apostar em minhas insensatezes. Um brinde a nós, e a última das insensatezes. Que nunca nos falte o vinho.

E, por fim, agradeço a minha orientadora, Maria Suzana Moura, por ter tido a coragem de me aceitar como orientanda. Obrigado professora, sua sensibilidade e compreensão me acolheram e me fortaleceram. Juntas construímos este trabalho e espero que possamos construir muitos outros. Sua dedicação, simplicidade e profissionalismo são fantásticos. Você é um ser de luz, embebida da cultura matrística. Namastê.

*"A gente que enfrenta o mal, quando a gente fica em frente ao mar, a gente se sente melhor."*

Nando Reis

CAVA, F. **O Emocionar no Desenvolvimento de Projetos Socioambientais.** (Dissertação) Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia 129f. Salvador, BA, 2014.

## RESUMO

O prumo desta dissertação-projeto foi evidenciar a influência do emocionar entre consultores/pesquisadores e agentes ativos no desenvolvimento de projetos socioambientais, sob a óptica das conversações matrísticas e patriarcais conforme definições de Maturana e Verden Zoller (2004), utilizando-se de uma situação empírica vivenciada pela consultora/pesquisadora e agentes ativos. Visa também refletir de que maneira o emocionar corrobora ou dificulta no desenvolvimento dos projetos, relacionando-as com os fundamentos intangíveis do humano. A abordagem metodológica utilizada é a autoetnografia, em que o pesquisador é o observador, mas também o sujeito analisado, por si próprio e por agentes externos. Para esta reflexão, foram utilizados vídeos, fotografias e entrevistas semi-estruturadas. Consubstancia este trabalho a espiral da consultoria participativa fundamentada na convergência de três eixos vivenciados pela pesquisadora: projetos socioambientais, gestão social e metodologias integrativas.

**Palavras-chave:** emocionar, projetos socioambientais, espiral da consultoria participativa.

CAVA, F. **Stir Emotions are Settled in Socio-Environmental Projects**. Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social da Federal University of Bahia 79 f. Salvador, BA, 2014.

## ABSTRACT

This project-dissertation aimed both to identify the stir emotions that are settled in socio-environmental projects using an empirical situation experienced by the researcher/consultant and their active agents and to think over the ways these connections confirm or hamper the project development by establishing a relationship in between them and the intangible human foundations as exposed by Maturana e Verden-Zoller (2004), authors who bind human relationships to the matristic and patriarchal cultures. Autoethnography was the applied metodological approach in which the researcher is the observer but is also the one who is observed by one's own self and by the others involved in the process. Video and photo images as well as semi-structured interviews with the active agents from the CIPAR/Baixo Sul Project were used to develop this reflection. This work is embodied by the participatory consultancy spiral based on the convergence of three axes experienced by the researcher: social environmental projects, social management, and integrative methodologies.

**Keywords:** stir emotions, social environmental projetcs, participatory consultancy spiral.

## LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1: Relação dos vídeos consultados. ....	64
Tabela 2: Elementos da Cultura Matrística.....	85
Tabela 3: Elementos da Cultura Patriarcal. ....	85
Tabela 4: Roteiro de entrevista e síntese das respostas dos agentes externos.....	104
Figura 1: Espiral da Assistência Técnica.....	69
Figura 2: Espiral das Dimensões da Gestão Social.....	73
Figura 3: Compartilhar Histórias de Vida.....	92
Figura 4: Partilhar Saberes.....	92
Figura 5: Conhecendo Experiências.....	99
Figura 6: Partilhando Momentos.....	99
Figura 7: Compartilhando Alegrias.....	99
Figura 8: Espiral da Consultoria Participativa.....	109
Figura 9: Pilares de um Projeto Socioambiental.....	112

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1 PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS.....	15
1.1 PROJETO SOCIOAMBIENTAL NO BAIXO SUL DA BAHIA .....	18
1.2 PROJETO SOCIOAMBIENTAL NA EXPERIÊNCIA DA RESIDÊNCIA SOCIAL....	27
1.2.1 Momentos Vivenciados na Residência Social .....	30
1.3 CONJUNÇÃO SINÉRGICA ENTRE GESTÃO SOCIAL E PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS.....	35
2 O EMOCIONAR NOS PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS .....	38
2.1 RELAÇÕES HUMANAS MATRÍSTICAS E PATRICARCAL .....	38
2.2 O EMOCIONAR TRANSCENDE A DUALIDADE .....	46
2.3 RELAÇÕES HUMANAS EM PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS .....	49
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	56
3.1 AUTOETNOGRAFIA .....	56
3.2 MATERIAL EMPÍRICO .....	61
3.2.1 Recordações: Imagens e Vozes como Instrumentos da Memória .....	61
3.2.2 Entrevistas como Instrumento da Palavra.....	65
3.2.2.1 ROTEIROS DAS ENTREVISTAS .....	67
3.2.3 RELATÓRIOS TÉCNICOS E ANOTAÇÕES.....	69
3.3 ESPIRAL DA CONSULTORIA PARTICIPATIVA .....	69
4 REFLEXÕES E PROPOSTAS .....	75
4.1 OLHAR DA CONSULTORA/PESQUISADORA: PROJETO CIPAR/BAIXO SUL...76	
4.2 O OLHAR DO CONSULTOR/PESQUISADOR: RESIDÊNCIA SOCIAL.....	86
4.3 O OLHAR DOS AGENTES ATIVOS.....	88
4.4 O OLHAR DO AGENTE EXTERNO.....	104
4.5 ESPIRAL DA CONSULTORIA PARTICIPATIVA .....	109

5 CONSIDERAÇÕES DO PERCURSO.....	114
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>118</b>

## INTRODUÇÃO

Projetos socioambientais são executados em diferentes localidades, seja por iniciativa de organizações da sociedade civil e universidades, ou por empresas que cumprem exigências dos órgãos ambientais como forma de condicionantes ou de compensação por impactos causados pela implantação de grandes empreendimentos, ou ainda, como uma medida de responsabilidade socioambiental das empresas. Por apresentarem um viés social, as ações desenvolvidas e as intervenções realizadas afetam de alguma forma os moradores dessas comunidades, assim como os próprios consultores responsáveis pela execução dos projetos, uma vez que se estabelecem novas e diferentes relações entre os sujeitos envolvidos.

A participação em projetos de intervenção socioambiental ao longo da minha trajetória profissional, mais especificamente com comunidades litorâneas, instigou o aprofundamento das questões relacionadas às relações humanas estabelecidas entre consultores/pesquisadores e comunidades envolvidas nos processos de intervenção, já que a convivência entre pessoas proporciona ao ser humano compartilhar e experimentar diferentes emoções.

Esta dissertação/projeto vem destacar o emocional no universo dos consultores, geralmente negligenciado, e que será retratado neste trabalho à luz das conversações definidoras da cultura patriarcal e da cultura matrística europeia, de acordo com as definições de Maturana e Verden-Zoller (2004, p. 75-76) que, sob forma de uma rede de conversações analisam as relações de apropriação e participação, obediência e cooperação, subordinação e participação harmoniosa consciente.

A vida humana ocorre como uma rede de conversações, que resulta do entrelaçamento do linguajar, do fluir de coordenações de coordenações comportamentais consensuais e do emocionar (MATURANA; VERDEN-ZOLLER, 2004, p. 104).

Para Maturana e Verden-Zoller (2004, 9), o emocionar é o vivenciar as emoções. As emoções são percebidas como domínios de ações, como tipos de comportamentos revelados nos seres humanos e em outros animais. Distintas emoções especificam diferentes domínios de ações.

Nosso modo de viver está intrinsecamente vinculado à forma de como nos relacionamos uns com os outros e com o mundo que moldamos ou personificamos enquanto vivemos. Na relação com o outro, os domínios de ações refletem nosso comportamento, logo, nossas atitudes para com o outro, e, conseqüentemente, no padrão do nosso emocionar.

Rojas e Ome (2009) apontam que a principal causa de fracasso dos projetos comunitários é o descuido das relações humanas. As relações difíceis entre os líderes e as comunidades destroem muitas das iniciativas. Ainda que todos os líderes e todas as pessoas sejam plenamente capazes de expor suas ideias e intenções, nossa cultura e educação ignoraram de tal forma o cuidado com o outro que agora temos que reaprender a nos relacionar.

Associado a esta concepção dos autores, as dificuldades nas relações entre comunitários e líderes podem agravar-se entre si e/ou dificultar as relações entre consultores/pesquisadores e líderes e/ou comunitários quando da implantação de um projeto local de dimensão social, ambiental e/ou cultural. Isso expõe a relevância das relações humanas, e conseqüentemente o tipo de conversação que será estabelecida, ao longo do desenvolvimento de projetos.

As diversas formas de relações humanas que se estabelecem entre consultores e agentes ativos durante a execução de um projeto socioambiental tem relação direta com o comportamento manifestado pelos sujeitos que participam do processo.

Os comportamentos consensuais denominado por Maturana e Verden-Zoller (2004, p. 261) de coerências comportamentais, que surgem entre os seres que vivem juntos, são responsáveis pela rede de conversações que configuram as relações humanas que permeiam o desenvolvimento de um projeto socioambiental, e conseqüentemente, pelo modelo de cultura que se instaura a partir das características que evidenciam a cultura matrística e/ou patriarcal. A consensualidade é própria da convivência de dois ou mais seres vivos e se expande quando se amplia a dimensionalidade dessa convivência.

O tempo e a intensidade de convivência aliados aos modos de comportamento adotados pelo consultor são de suma importância para as relações humanas que se configuram ao longo do desenvolvimento de um projeto socioambiental. Os comportamentos consensuais estão diretamente relacionados à convivencialidade cujas premissas apresentam características intrínsecas à cultura matrística.

Seguindo a trilha da emoção e ação, das relações humanas estabelecidas em razão da convivencialidade, que acolhe ou discrimina, mas que, de alguma forma, gera um emocionar, este trabalho tem como objetivo evidenciar a influência do emocionar entre consultores/pesquisadores e agentes ativos no desenvolvimento de projetos socioambientais, sob a óptica das conversações matrísticas e patriarcais conforme definições de Maturana e Verden Zoller (2004).

Nosso emocionar determina o tipo de padrão adotado nas relações humanas, se matrístico e/ou patriarcal. Como seres pensantes temos o livre arbítrio de escolher qual padrão seguir e, assim, reforçar um ou outro modelo de emocionar.

Este trabalho busca reconhecer os padrões do emocionar; identificar e relacionar quais fatores emergem para se alcançar determinado padrão; e, sinalizar de que forma os consultores poderiam fortalecer o campo matrístico, e o porque de alimentar este padrão no desenvolvimento de projetos socioambientais.

Esta reflexão baseada nos preceitos de Maturana e Verden-Zoller, dos valores que caracterizam a cultura patriarcal e matrística, visa contribuir com profissionais que atuam na área socioambiental e com comunidades passíveis às intervenções de projetos socioambientais, como um instrumento a mais de análise de riscos e potenciais dos projetos. Consubstancia este instrumento, a construção da espiral da consultoria participativa, pautada nos referenciais teóricos da gestão social, a partir das experiências da consultora em processos participativos socioambientais.

A abordagem metodológica utilizada nesta dissertação/projeto foi a autoetnografia, a qual segundo Ellis e Bochner (2011), possibilita ao autor transpor para seu estudo as experiências emocionais vivenciadas, uma vez que permite o envolvimento do pesquisador, por meio de seus pensamentos e reflexões. Na autoetnografia, o pesquisador é ele mesmo o observador, mas também, o indivíduo analisado, por ele e pelos atores envolvidos.

Esta reflexão está alicerçada na vivência da autora pela participação como consultora em projetos socioambientais, utilizando-se da autoetnografia para refletir sobre a necessidade de abordar o emocionar que nos transforma enquanto consultor e modifica nossas relações, uma vez que diferentes emoções são vivenciadas.

Este trabalho tem sua essência na experiência acompanhada pela consultora/pesquisadora na execução do “Projeto Centro Integrado da Pesca Artesanal do litoral do Baixo Sul/Bahia, como instrumento de Desenvolvimento Local

e Territorial - CIPAR/Baixo Sul, resultado do convênio entre o Ministério da Aquicultura e Pesca e Instituto de Planejamento da Gestão Governamental (convênio 073/08). Integra estas reflexões a vivência teórica-prática da residência social, cuja experiência foi fundamentada na participação em um projeto de revalidação do diagnóstico participativo.

Esta dissertação/projeto está estruturada em cinco partes, a partir da introdução. A primeira parte compreende os projetos socioambientais selecionados para designar a situação empírica vivenciada pela autora, a experiência da residência social e a relação sinérgica entre projetos socioambientais e gestão social.

A segunda parte retrata as relações humanas sob o enfoque de Maturana e Verden-Zoller (2004), que classifica os distintos modos de viver sob a óptica da cultura patriarcal européia e da cultura matrística, e os padrões destas relações no desenvolvimento de projetos socioambientais e na construção da espiral da consultoria participativa.

Na terceira, é apresentada a abordagem metodológica selecionada para este estudo, a autoetnografia, assim como os instrumentos de memória utilizados para compor este trabalho, imagens e vozes como meios de reflexão.

A quarta seção apresenta as reflexões pela óptica da consultora, pelo olhar dos agentes ativos e dos agentes externos. Neste item busca-se também revelar as relações estabelecidas entre projetos socioambientais e gestão social, e apresentar uma proposta do ideal de uma espiral de consultoria participativa. Por fim, são tecidas as considerações sobre o percurso e os possíveis riscos e potenciais no desenvolvimento de projetos socioambientais.

# 1 PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 1984, In: PROCHNOW; SCHAFFER, 2001), "um projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades interrelacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados".

Um projeto socioambiental deve ser estruturado respeitando os princípios dos dois eixos que o sustentam, o social e ambiental. Compreender os significados de projeto social e ambiental possibilita um entendimento do significado de um projeto socioambiental e dos pontos de convergências existentes entre ambos.

A Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL, 1995) define projeto social como sendo um conjunto integrado de atividades que pretende transformar uma parcela da realidade, reduzindo ou eliminando um déficit, ou solucionando um problema, que necessita de uma alocação mínima de recursos e que buscam satisfazer necessidades de grupos que não possuem recursos suficientes para equacionar autonomamente.

Projeto ambiental são projetos que apresentam como objetivo principal a preservação ou a melhoria da qualidade do meio ambiente e que quando aplicados contribuem efetivamente para esse objetivo (RODRIGUES, 2014).

Se um projeto ambiental tem como foco a qualidade do meio ambiente, e como meio ambiente entende-se um conjunto de fatores naturais, sociais e culturais que envolvem um indivíduo e com os quais ele interage, influenciando e sendo influenciado por eles (LIMA e SILVA *et al.*, 1999, In: TRIGUEIRO, 2008, p. 77), não

há como dissociar um projeto ambiental de um projeto social, uma vez que o indivíduo é parte integrante do meio ambiente, sendo intrínseca a interdependência entre homem/ambiente.

Veiga (2007) define “socioambiental” como uma “unidade de contrários” que remete a necessidade de alterar os estilos materiais do crescimento – e do consumo – para alcançar a sustentabilidade. A unificação dos termos social e ambiental tem suas premissas em um movimento político que permeia o surgimento de uma nova relação homem natureza.

O fato é que não há um conceito cientificamente construído para o termo socioambiental. Ele nasce na área da gestão/política ambiental e é incorporado nas discussões/trabalhos científicos, que passam a utilizá-lo, mas sem dar-lhe um conceituação propriamente científica. Ou seja, é o que chamamos de um conceito "artificial" do ponto de vista científico.

A referência de Veiga (2007) com relação ao termo socioambiental como um movimento político é legítima, uma vez que existem conflitos com relação à disputa pela apropriação dos recursos naturais ou ambientais. Na área ambiental há duas correntes que se opõe a questão da utilização dos recursos naturais, uma que defende o preservacionismo radical, que ignora as relações intrínsecas entre ser humano e natureza como forma de manter a biodiversidade, e uma mais flexível, sensível às relações sociais que permeiam o processo de utilização dos recursos versus populações humanas.

Nesta dissertação/projeto, a definição inferida para projetos socioambientais, segue o viés holístico, na qual parte-se da preocupação com os seres que habitam o local, do respeito à convivência entre os que ali coexistem e deles com o seu meio, do estímulo à gestão sustentável dos recursos naturais presentes e a reverência à diversidade cultural do local.

Alicerçado nestes preceitos socioambientais, o projeto CIPAR/Baixo Sul buscou promover conhecimento aos agentes ativos instrumentalizando-os para serem os protagonistas das intervenções sociais e ambientais ocorridas na região, conhecida como Baixo Sul da Bahia, e da importância de um “desenvolvimento” pautado na preservação dos recursos naturais e no respeito às diversidades regionais e locais.

O projeto socioambiental selecionado para o contexto deste trabalho foi resultado de um convênio entre um órgão federal e uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

O acesso aos recursos para o desenvolvimento de projetos socioambientais ocorre via convênios ou editais públicos, de acordo com a legislação que institui as normas para licitações e contratos da Administração Pública, Lei 8.666/93.

Os convênios normalmente são celebrados com as organizações da sociedade civil e universidades mediante um acordo de transferência de recursos. Já os editais devem ser amplamente divulgados e são publicados no diário oficial da União ou Estados Federativos do Brasil, jornais de grande circulação e em páginas eletrônicas de órgãos públicos e/ou organizações da sociedade civil.

No caso de projetos oriundos de condicionantes ou compensações socioambientais, caso a empresa contratante seja pública ou sociedade de economia mista deve seguir as diretrizes da Lei 8.666/93. Caso seja empresa privada, o acesso ao desenvolvimento destes projetos ocorre através de carta convite encaminhada pela empresa contratante às empresas que atuam na área socioambiental.

No caso aqui descrito, o recurso para execução das atividades do projeto era proveniente da Administração Pública, com repasse para uma OSCIP. Em razão

disso, a entidade teve que realizar processos licitatórios de acordo com a Lei 8.666/93 para contratação de empresas e/ou organizações da sociedade civil especializadas em determinadas áreas do conhecimento. Como sócia de empresa de consultoria e capacidade técnica para exercer algumas funções requisitadas nos editais, a consultora/pesquisadora participou da licitação, o que possibilitou executar algumas das atividades estabelecidas para o Projeto CIPAR/Baixo Sul.

Esta oportunidade como consultora e gerente do projeto motivou a refletir sobre o emoionar entre consultores e agentes ativos no desenvolvimento de projetos socioambientais. Como consultores entende-se os profissionais qualificados em determinada área do conhecimento - neste caso, em questões socioambientais - que poderão atuar para empresas, entidades governamentais ou não governamentais, em diferentes regiões do país; e como agentes ativos, os moradores das localidades que atuam em diferentes espaços da comunidade, dialogam com diversos atores e participam ativamente, de alguma forma, das intervenções locais, muitas vezes impostas em suas comunidades.

### 1.1 PROJETO SOCIOAMBIENTAL NO BAIXO SUL DA BAHIA

O Projeto CIPAR/Baixo Sul, executado nos anos de 2009 e 2010, foi o projeto socioambiental selecionado como situação empírica para refletir sobre o emoionar nas relações humanas que se estabelecem entre consultores e agentes ativos. O mesmo teve como objetivo fundamentar a política pública proposta pelo MPA, buscando alinhar os conceitos e a forma de como seriam estruturados os Centros Integrados da Pesca Artesanal e Aqüicultura, enquanto programa integrador de ações em um determinado território, com as ações e esforços em curso na região do Baixo Sul da Bahia, no sentido de desenvolver e fortalecer um processo de gestão compartilhada em torno da cadeia produtiva do pescado artesanal (TRANS FORMAR; EQUALIZAR SOCIOAMBIENTAL, 2010).

Dessa forma, o Projeto CIPAR/Baixo Sul foi elaborado com intuito de atender a duas políticas públicas de responsabilidade do MPA: (i) Centro Integrado da Pesca Artesanal – CIPAR e, (ii) Política de Desenvolvimento Territorial. A primeira tinha como principal objetivo prover as comunidades pesqueiras de infraestrutura voltada à melhoria da cadeia produtiva, envolvendo uma série de ações que culminassem na autogestão pelos próprios grupos de pescadores. A segunda visava envolver os diversos atores sociais e as diversas políticas públicas existentes em um mesmo território a fim de promover um processo de desenvolvimento local e territorial. A convergência dessas políticas estava na valorização da pesca artesanal e de seus produtos, na organização social dos pescadores e, conseqüentemente, na redução da pobreza.

Para atingir os objetivos propostos pelo projeto CIPAR/Baixo Sul as ações foram distribuídas em cinco metas, as quais representavam cinco subprojetos distintos, cada qual com seu rol de atividades. Uma das metas foi o acompanhamento, monitoramento e avaliação de todas as atividades, sob responsabilidade de um pool de coordenadores, incluindo a autora deste trabalho.

Em síntese, as metas tinham como propósito construir um referencial teórico e analítico com vistas a alinhar a proposta do CIPAR às demais experiências em curso na região; gerar e disponibilizar dados e informações para subsidiar, de forma participativa, processos de planejamento, tomada de decisão e organização da infraestrutura a ser implementada pelo CIPAR com vista a minimizar os riscos de insucesso do programa; elevar a capacidade das comunidades locais para autogestão dos empreendimentos solidários; dotar as comunidades de infraestrutura voltada à melhoria da cadeia produtiva do pescado (TRANS FOR MAR; EQUALIZAR SOCIOAMBIENTAL, 2010)

Cabe salientar que o projeto CIPAR e suas atividades não estão em foco nesta dissertação/projeto, qualquer outro projeto vivenciado pela autora poderia ilustrar a

situação empírica. Para tal, um projeto deveria ser selecionado para pensar sobre o emocionar nas relações humanas estabelecidas ao longo do desenvolvimento de projetos. Por ter sido um projeto marcante em relação às ações desenvolvidas, e especialmente, por repercutir no emocionar dos envolvidos, na visão desta consultora, o mesmo foi escolhido como projeto controle para reflexão, sendo alimentado, no caso da consultora, pelo emocionar vivenciado em outros projetos.

Para refletir sobre o emocionar nas relações estabelecidas entre consultor/pesquisador e agentes ativos, alguns momentos vivenciados ao longo da execução do projeto CIPAR/Baixo Sul serão descritos a seguir para contextualizar o cenário.

### **1.1.1 Momentos Vivenciados no Projeto CIPAR/Baixo Sul**

Conforme mencionado anteriormente, este projeto foi constituído por diversas ações, com atividades distintas e exposto às variáveis externas comumente encontradas quando na execução de projetos. Algumas ações e atividades aconteceram de maneira mais pontual, enquanto outras exigiram um tempo maior de convivência entre os consultores e agentes ativos e/ou comunidades. Em razão disso, o projeto englobou um número significativo de consultores, oriundos de diferentes áreas do conhecimento, com o propósito de cumprir com as especificidades de cada subprojeto.

#### *Aproximação e Mobilização*

O primeiro evento do projeto CIPAR/Baixo Sul foi a realização de um encontro para lançamento das ações que seriam desenvolvidas na região do Baixo Sul da Bahia.

Para a realização do encontro houve um processo de mobilização institucional e comunitária, a partir de visitas às comunidades e reuniões técnicas de apresentação preliminar do projeto com as instituições parceiras, numa forma de envolvimento e adesão ao projeto.

Este encontro representou o primeiro momento de articulação entre a equipe técnica, pescadores artesanais, organizações governamentais, organizações da sociedade civil e empresas com atuação no setor de petróleo e gás.

Por meio deste processo de divulgação e durante o evento de lançamento do projeto ocorreu a aproximação da consultora/pesquisadora com os pescadores(as), marisqueiras(os) e agentes ativos representantes das comunidades abrangidas pelo projeto.

A identificação dos agentes ativos contou com o apoio de uma das empresas responsável por dois subprojetos do projeto CIPAR/Baixo Sul, que havia realizado trabalhos na região e possuía um mapeamento dos agentes ativos de algumas comunidades. Outros agentes foram identificados pelos consultores durante este encontro de lançamento do projeto.

### *Identificação das Prioridades*

Após o lançamento do projeto, teve início a mobilização para a execução das atividades relacionadas a identificação das prioridades por meio do Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) e dos ciclos de Oficinas de Pensamento e Planejamento (oficinas).

Parte do grupo de consultores atuantes nestas ações mobilizaram os pescadores(as) e marisqueiras(as) e demais setores envolvidos com a pesca artesanal através de visitas in loco às comunidades e as entidades.

Com base no conhecimento prévio em torno das comunidades pesqueiras do Baixo Sul, verificou-se que elas se articulavam em três núcleos com relação à dotação de insumos e ao escoamento do pescado, Valença, Ituberá/Taperoá e Camamu. Nesta perspectiva, para fins do Projeto CIPAR, o Baixo Sul foi dividido em três microrregiões: Norte - Centro - Sul.

#### *Diagnóstico Rápido Participativo*

Um das finalidades do DRP é a obtenção direta de informação primária ou de "campo" na comunidade (VERDEJO, 2006). A ideia é obter respostas através de ferramentas que permitam a participação dos envolvidos no processo, sem que seja necessário aplicar uma relação de perguntas previamente formuladas.

Há um rol de ferramentas que possibilitam obter respostas para diferentes questões que se deseja saber. Cabe ao pesquisador/consultor selecionar a ferramenta mais adequada para alcançar as respostas. No DRP os participantes expõem seus próprios conceitos e critérios de explicação e eles próprios analisam as situações elencadas e valorizam as diferentes opções para melhorá-la, objetivando uma participação qualificada e gestão do seu território.

A atividade do DRP no projeto tinha estes dois objetivos, obter informações de comunidades que não haviam sido contempladas em outros projetos, logo não havia informações primárias, e apoiar a autodeterminação da comunidade pela participação, estimulando a autoanálise e a autodeterminação de grupos comunitários e dessa forma, fomentar um desenvolvimento sustentável do território do Baixo Sul.

A equipe do projeto realizou o diagnóstico nas comunidades da microrregião sul e em algumas localidades da microrregião centro, uma vez que levantamentos primários já haviam sido realizados por outras empresas na microrregião norte e em parte das comunidades do centro, dados estes disponibilizados ao projeto. O resultado foi a elaboração por parte dos comunitários de um autodiagnóstico sobre o estado dos seus recursos naturais, sua situação econômica e social e outros aspectos importantes para a comunidade.

### *Oficinas de Pensamento e Planejamento*

Uma das principais atividades do projeto foi a realização de três ciclos de oficinas locais de pensamento e planejamento sobre a realidade da pesca artesanal para juntos refletir e dialogar sobre as necessidades reais dos pescadores(as) e marisqueiras(os), e conseqüentemente, da atividade pesqueira artesanal no Baixo Sul da Bahia. Aspectos da pesca artesanal local, abordados durante a fase do diagnóstico rápido participativo e de outros aprendizados vivenciados pelas comunidades, assim como informações secundárias subsidiaram as oficinas. Um dos resultados destas oficinas foi materializar as demandas destas comunidades na forma de projetos, levando em consideração o planejamento, a gestão participativa e a sustentabilidade dos projetos.

As oficinas de pensamento e planejamento mobilizaram noventa pescadores(as) e marisqueiras(os) de nove municípios litorâneos, categorizados nas três microrregiões acima mencionadas, cada microrregião abrangendo três municípios e suas comunidades.

O recrutamento dos noventa participantes ocorreu por meio de seleção, com critérios definidos pelo pool de coordenadores e com ampla divulgação nas comunidades litorâneas abrangidas. Para cada microrregião foram selecionados trinta participantes.

As oficinas foram estruturadas em duas etapas com duração de três dias. Os participantes e a equipe técnica do projeto ficavam imersos em um hotel/pousada, onde o conviver, o dialogar, o interagir e o co-produzir conduziam para uma participação qualificada do grupo.

Na primeira etapa as oficinas foram separadas por microrregião, cada uma com trinta representantes, totalizando seis oficinas. A segunda etapa constou de duas oficinas que integrou os participantes das três microrregiões, agrupando os noventa participantes.

#### *Formação do Conselho CIPAR/Baixo Sul*

O grande resultado alcançado pelo projeto foi a formação do Conselho Gestor do CIPAR/Baixo Sul, instituído como um movimento social que articulou um conjunto de entidades de pesca do Baixo Sul. Este processo foi deflagrado pelos próprios pescadores e agentes ativos para inverter o nível de desarticulação deles próprios e das comunidades, e para se auto-reconhecerem como integrantes de um único território,

Os trinta integrantes do conselho foram escolhidos pelos próprios participantes de acordo com critérios definidos quanto a equidade no número de representantes de cada microrregião e equivalência no que tange a gênero e faixa etária.

A ideia deste conselho foi fomentar uma institucionalidade legítima das bases das comunidades pesqueiras para que formalmente se apropriasse da política pública, e com isso dar continuidade às demandas geradas de forma autônoma.

### *Oficinas de Formação*

Nesta etapa, somente os membros do conselho participaram das oficinas de formação, as quais visaram a instrumentalização e o empoderamento destes representantes escolhidos democraticamente pelo grupo maior. Foram três oficinas que mantiveram a mesma estrutura das oficinas anteriores, com duração de três dias cada uma.

Ao longo do projeto os participantes criaram um sentimento de pertencimento. Este sentimento transformou-se no empoderamento dos agentes ativos participantes do projeto CIPAR/Baixo Sul, expressado pelo “grito de guerra” (TRANS FOR MAR; EQUALIZAR SOCIOAMBIENTAL, 2010) criado por eles durante o projeto e proferido em diversos momentos das oficinas. Quando entoavam o “grito de guerra” era possível perceber a expressão de confiança, auto-estima e reconhecimento deles como parte integrante dos processos sociopolíticos alusivos à pesca artesanal:

"Pescadores?

- Presente!

Marisqueiras e Marisqueiros

- Presente!

CIPAR: participação, luta e resistência!"(TRANS FOR MAR; EQUALIZAR SOCIOAMBIENTAL, 2010).

Este reconhecimento dos agentes ativos como parte integrante do processo está alicerçado na condução das ações, cujo mérito é de todos os envolvidos na execução do Projeto CIPAR, o qual contabilizou quinze atividades distribuídas em cinco metas.

Entretanto, foram as onze oficinas, geralmente ocorridas bimensalmente, com duração de três dias, ao longo de dezessete meses que permitiram uma maior interação da consultora/pesquisadora com os agentes ativos e as comunidades envolvidas.

O tempo de convivência e a intensidade das relações entre os agentes ativos e os consultores foram responsáveis por criar domínios de ações positivos como empatia, amor, harmonia, confiança, cooperação, compromisso, cuidado, respeito e admiração mútua, padrões estes responsáveis pelo impulso à elaboração deste estudo.

Por outro lado, também foram observados domínios de ações negativos como antipatia, raiva, desarmonia, desconfiança, rejeição e desrespeito, os quais não foram determinantes para impulsionar este estudo, mas foram imprescindíveis na percepção e reflexão desta proposta, enriquecendo especialmente a auto-análise da consultora.

Em uma perspectiva holística, é necessário que se tome consciência das realidades incluídas nos domínios das ações, no viver humano, no viver a emoção e intuição, para que nossas ações e resultados estejam mais próximos de nossos ideais sem perdermos de vista nossos verdadeiros valores. Tal compreensão é compartilhada por Jara (2001, p.180) quando afirma que:

Quando a confiança, a compaixão, a solidariedade, o amor e a beleza - elementos invisíveis e não racionais - forem incorporados aos valores componentes do desenvolvimento, será possível acessar novo prisma, aguçar o olhar e refinar o pensamento.

As rupturas de domínios de ações negativos ocorrem no pequeno eu local, significando abertura à criatividade, à solidariedade e ao protesto, trazendo à tona as energias individuais das diferentes motivações e das diferenças pessoais.

No agir humano, as diferenças pessoais nos motivam e agregam valores. O mesmo ocorre na vida do consultor quando no desenvolvimento de projetos, uma vez que os projetos e os participantes são distintos e possuem um prazo determinado para

serem executados, porém variável a depender do projeto. Em razão disso, o consultor está a todo momento participando de diferentes trabalhos, com público distinto, com novos dilemas, conflitos, perspectivas e expectativas. Com isso, as relações humanas que se estabelecem resignificam, a cada novo trabalho, a compreensão do agir humano de cada consultor.

Cada projeto tem em sua essência, uma resignificação para o consultor. A escolha do Projeto CIPAR para desenvolver este estudo fundamentou-se na intensidade da experiência vivenciada desde a sua gestação, passando pelo seu crescimento, com todos seus conflitos e ajustes e consequentes transformações até o seu amadurecimento, resultando num coletivo de indivíduos fortes, co-responsáveis.

Ao selecionar uma vivência para a Residência Social (vide item 1.2), optou-se por um projeto socioambiental, cujo contraponto foi não ter participado da concepção e da implementação do projeto e a convivência com os agentes ativos resumir-se a breves contatos durante a mobilização nas comunidades envolvidas e moderação das reuniões, como pode ser observado no tópico seguinte sobre a experiência da pesquisadora/consultora na residência social.

## 1.2 PROJETO SOCIOAMBIENTAL NA EXPERIÊNCIA DA RESIDÊNCIA SOCIAL

Uma das etapas do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social/CIAGS é a vivência, pelo estudante, de uma experiência que corrobore com a formação teórico-prática do mestrando e proporcione um novo olhar para a sua pesquisa, é a chamada Residência Social que, de acordo com Boullosa e Barreto (2010), nasceu como um experimento metodológico que buscava construir uma nova relação entre ensino e aprendizagem, valorizando aspectos como integração de saberes e experiências anteriores com novas, construídas durante o mestrado; como um maior diálogo entre conhecimento prático e conhecimento

teórico; além de oferecer uma oportunidade para que o mestrando ative, em uma síntese criativa, algumas das competências que a formação em gestão social entende como essenciais para um gestor social, tais como capacidade de mediar conflitos e facilitar processos de construção de estratégias de desenvolvimento socioterritorial.

Assim, seguindo o viés teórico-prático da proposta de Residência Social do CIAGS, a experiência apresentada neste trabalho foi fundamentada pela participação em um projeto socioambiental de revalidação do diagnóstico participativo, em que as atividades desenvolvidas convergiam com a proposta de dois dos subprojetos do Projeto CIPAR/Baixo Sul, uma vez que este último tinha em seu escopo a realização de um diagnóstico participativo nas comunidades e oficinas de pensamento e planejamento junto aos agentes ativos, logo, o contato direto entre consultor e comunidade local.

O referido projeto foi resultante de condicionantes socioambientais exigidas pelo órgão ambiental responsável pela licença de operação do empreendimento. As ações instituídas correspondem a medidas de mitigação e compensação em razão dos impactos socioambientais causados pela implantação de grandes empreendimentos.

Estes programas visam contribuir com a melhoria do processo de gestão ambiental dos empreendimentos alvo, através da participação das comunidades adjacentes. Com este intuito, o programa incentiva o desenvolvimento de capacidades que habilitem os representantes dessas comunidades a participar da elaboração de projetos socioambientais sustentáveis, que apresentem viabilidade técnica e econômica e contribuam com a gestão dos recursos naturais das localidades envolvidas, com respeito às peculiaridades regionais e às bases legais da Educação Ambiental no Brasil.

Esta prática é resultado de um trabalho desenvolvido entre os meses de abril e novembro de 2013 com vinte e duas comunidades pertencentes a cinco municípios. Neste estudo não será nomeado o projeto, entretanto, serão caracterizadas as comunidades e as atividades executadas a fim de corroborar nas análises e conclusões no tocante ao tema desta dissertação/projeto, ou seja, as relações humanas estabelecidas entre pesquisador/consultor e agentes ativos.

As comunidades abrangidas por esta experiência na residência social apresentavam grupos de interesses distintos entre si. A área de abrangência do projeto contemplou grupos étnicos remanescentes de quilombo, cuja base da economia é a agricultura familiar, alicerçada na produção de mandioca com dificuldades de comercialização e desvalorização do produto, falta de infraestrutura básica, além de conflitos de reconhecimento de território.

A pecuária, principalmente a de gado leiteiro, e a agricultura, foram as principais atividades econômicas das comunidades, com destaque para o café, além do milho e feijão, assim como a produção de aroeira, espécie nativa da região. Algumas destas localidades apresentam abundante variedade de frutas, como jaca, maracujá, graviola, abacaxi, goiaba, acerola e manga, o que sinaliza a estas comunidades um cenário de novas oportunidades de renda por meio da instalação de agroindústrias que utilizam estas frutas como matéria-prima.

A atividade pesqueira é outro segmento representado nesta região com forte interferência da atividade petrolífera marinha, que de certa forma restringe áreas de pesca e aumenta o tráfego de embarcação ocasionando, segundo os pescadores, a redução na quantidade de pescado. Os pescadores convivem também com problemas comuns a toda categoria como a forte pressão sobre os recursos costeiros, causando rápida degradação destes ecossistemas e a pesca predatória que contribui para a diminuição dos estoques pesqueiros.

É importante salientar que muitas das famílias estão inscritas em programas sociais do Governo Federal e recebem mensalmente benefícios diretos em dinheiro. Algumas famílias integram o Programa de Aquisição de Alimentos - PAA, que tem como um dos seus principais objetivos fortalecer a agricultura familiar promovendo a inclusão social e econômica dos cidadãos que vivem no campo e também da pesca.

Outra atividade de destaque é o turismo, especialmente na faixa litorânea, o qual apresenta uma cadeia de serviços, mobilizando grupos heterogêneos. Este segmento que cresce a cada ano gera oportunidades de renda e complementação de renda para outros segmentos por meio dos serviços e produtos comercializados.

Conforme descrito acima, a imersão nestas comunidades oportunizou a convivência com cinco grupos distintos: quilombolas, agricultores, pecuaristas, pescadores e trabalhadores da área do turismo, e possibilitou a vivência direta, porém pontual, com seus moradores visando um processo participativo, construtivo e coletivo, por meio da priorização de demandas e consequente seleção e elaboração participativa de projetos.

### **1.2.1 Momentos Vivenciados na Residência Social**

A execução do programa foi distribuída em quatro etapas, denominadas: revalidação do diagnóstico participativo; elaboração do projeto socioambiental; reuniões de negociação; devolutivas. O desenvolvimento de todas as etapas tem como base a Lei nº 9795, o Decreto nº 4281 e a Resolução CONAMA nº 422 (BRASIL, 1999; \_\_, 2002; CONAMA, 2010), além de referencial pedagógico e metodológico delineado pelo IBAMA (IBAMA, 2002; \_\_, 2005; NOTA TÉCNICA CGPEG/DILIC/IBAMA Nº 01/10 e 02/10).

## *Mobilização*

A mobilização comunitária foi a primeira etapa do processo de revalidação do diagnóstico. Um primeiro contato era realizado com os agentes ativos locais a fim de apresentar o programa, incentivar estes agentes a mobilizarem suas comunidades a participar da oficina de revalidação e da escolha do projeto socioambiental, assim como realizar uma apresentação inicial da equipe técnica.

Após esse primeiro contato, prosseguia-se a mobilização com os moradores das comunidades, realizando visitas às residências, escolas e comércio local, convidando todos a participar da reunião de revalidação do diagnóstico e introduzindo o tema do programa de educação ambiental a ser implantado nas comunidades. Cartilhas eram entregues aos membros das comunidades com intuito de esclarecer as etapas do programa e divulgar as datas de realização das oficinas.

## *Revalidação do Diagnóstico Participativo*

Esta etapa constou de oficinas cujo objetivo era elaborar uma agenda de prioridades socioambiental para cada comunidade, e, a partir das demandas, definir um projeto articulado à agenda socioambiental em conjunto com cada uma das comunidades.

Por se tratar de uma revalidação de diagnóstico, esta etapa teve como subsídio o Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) elaborado por outros consultores em um momento anterior. Os resultados das necessidades e demandas elencados por cada comunidade, durante a realização do diagnóstico, foram apresentados em separado para cada uma das comunidades envolvidas no programa. Após essa ajuda memória, utilizou-se a ferramenta Oficina do Futuro (MATTHÄUS, 2010) com uma adaptação realizada do DRP para este programa, a qual unificou as técnicas no denominado “Muro das Facilidades e das Dificuldades”.

Seguindo o enfoque participativo, estas oficinas foram conduzidas com base no método ZOPP (BROSE, 2010, p.181.), utilizando-se de técnicas de visualização móvel, conhecidas como METAPLAN, as quais se utilizam de tarjetas (fichas coloridas). Nestas tarjetas são registradas, objetivamente, as ideias e sugestões do grupo de trabalho. As tarjetas são aderidas a um painel disposto em um local visível a todos os participantes, durante todo o período de duração da oficina. Desta forma, as contribuições não se perdem e ficam transparentes ao grupo, permitindo uma maior assimilação das ideias e participação do grupo, e conseqüentemente, uma maior credibilidade ao processo.

Dando seqüência às atividades, os presentes na oficina formaram grupos de aproximadamente seis agentes ativos, e juntos, identificaram as facilidades (potencialidades) e dificuldades (problemas) existentes em suas comunidades. O trabalho em grupo é uma ferramenta do enfoque participativo. A formação de subgrupos propicia momentos “olho no olho” de cada um dos integrantes, cria um espaço para que cada participante possa expor suas ideias, institui uma roda de diálogo, independente das convergências e divergências, assim como aprofunda os laços entre os integrantes.

Ao término desta atividade, um representante de cada subgrupo apresentava à plenária os problemas e potencialidades identificados pelo grupo. Neste momento, todos os participantes tiveram a oportunidade de apoiar e/ou questionar os apontamentos de cada grupo, permitindo, desta forma, a troca de ideias sobre as causas e conseqüências do que estava sendo exposto. Os tópicos elencados por cada subgrupo foram registrados em tarjetas e afixados no “Muro” exposto em local visível a todos os participantes.

A partir das facilidades e dificuldades, era possível identificar alguns “caminhos” que possibilitaram a escolha de um projeto socioambiental que beneficiasse a comunidade. Desta forma, para cada facilidade e cada dificuldade, foi elencado

pelos participantes um “caminho”, ou seja, uma forma de potencializar as facilidades e minimizar as dificuldades observadas.

O projeto socioambiental de cada comunidade era escolhido com base em uma votação aberta, quando os participantes optavam pelo caminho que, no ponto de vista deles, seria prioritário para a melhoria da qualidade de vida de sua comunidade.

Durante a oficina de revalidação do diagnóstico participativo, foi constituído, em cada grupo comunitário, uma equipe com aproximadamente quinze pessoas, corresponsáveis, juntamente com os técnicos, pela elaboração do projeto selecionado.

### *Elaboração de Projetos*

Nesta etapa foram realizadas oficinas com os grupos de trabalho de cada uma das comunidades a fim de resgatar os resultados da oficina de revalidação do diagnóstico a partir da ideia principal de cada projeto selecionado.

Nesta oficina, os itens que formariam o projeto foram dispostos como palavras-chave para serem complementados pelo GT. As informações base para a construção do projeto formaram-se a partir do exposto pelo GT, as quais foram registradas em tarjetas e expostas no painel. As respostas a estas questões formaram a base dos projetos que foram elaborados para cada comunidade. Este é um momento cujo objetivo principal é o entendimento por parte dos grupos de trabalhos de, como nós técnicos, pensamos e planejamos a elaboração de um projeto e, ao mesmo tempo, um momento de interação, troca de saberes e informações, reconhecendo sempre que são eles os sujeitos da ação.

Assim, seguindo a visão de Freire (1977, p.22), “o conhecimento não se estende do que se julga sabedor até aqueles que se julga não saberem; o conhecimento se constitui nas relações homem-mundo, relações de transformação, e se aperfeiçoa na problematização crítica destas relações”. Este é o grande aprendizado quando trabalhamos com comunidades tradicionais: não somos detentores da sabedoria.

### *Reuniões Devolutivas*

O principal objetivo desta atividade foi apresentar a estrutura final de cada projeto às suas respectivas comunidades para conhecimento e aprovação por parte dos comunitários, através de uma reunião com a participação de todos os moradores, tendo em vista o caráter participativo. Após a validação dos projetos, esses são encaminhados ao órgão ambiental responsável e, se aprovados, a empresa prossegue com a sua execução.

A experiência vivenciada neste momento da residência social tornou possível colocar em prática a teoria vivenciada em sala de aula, permitindo a integração dos saberes entre o técnico e as comunidades envolvidas no processo, assim como possibilitou a criação de um paralelo de experiências pessoais vivenciadas em outros projetos. A mesma não se resumiu a uma experiência de “coleta de dados” ou de campo empírico desta dissertação/artigo, e, sim, a uma experiência que enriqueceu ainda mais o objeto desta dissertação.

Enquanto no projeto CIPAR, de acordo com as etapas descritas, o contato com os agentes ativos ocorria no mínimo uma vez ao mês em um período de dezessete meses, no projeto socioambiental apresentado acima, o máximo de contato entre o consultor e os agentes ativos foram quatro encontros, considerando-se que o agente ativo estivesse presente em todos os encontros da comunidade. As comunidades que tiveram problemas na seleção do projeto ou na viabilidade técnica e econômica do projeto escolhido necessitaram de encontros extras para alinhar e definir conjuntamente os novos rumos.

Apesar deste diferencial de tempo de convivência e, até por esta razão, a vivência junto aos agentes ativos do projeto socioambiental acompanhado durante a residência social possibilitou estabelecer um paralelo das conexões emocionais geradas entre o consultor e os agentes ativos destas comunidades, e do consultor com as comunidades do Baixo Sul da Bahia.

### 1.3 CONJUNÇÃO SINÉRGICA ENTRE GESTÃO SOCIAL E PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS

Ao fazer alusão a projetos socioambientais estamos de alguma forma nos reportando à gestão social, um conceito ainda em construção. Um dos ensaios sobre o conceito de gestão social converge com questões pulsantes deste trabalho: as relações humanas que nascem do convívio entre os indivíduos ao longo da implantação de projetos socioambientais em territórios com identidade própria, diversidade cultural e riquezas naturais.

O referido ensaio é o de França Filho (2007, p.5) que considera a “gestão social como um modo de gestão próprio às organizações, atuando num circuito que não é originariamente aquele do mercado e do Estado”. Ou seja, é o espaço da sociedade civil, cujas organizações são geralmente associações que não visam fins econômicos. É evidente que o recurso econômico é importante, mas como meio para se chegar aos fins sociais que, para França Filho (2007, p.5), “abrange diferentes dimensões, tais como: culturais (de promoção, resgate ou afirmação identitária, etc.), políticos (no plano de uma luta por direitos, etc.) e ecológicos (em termos de preservação e educação ambiental, etc.)”.

Os segmentos abrangidos no conceito de França Filho (2007) correlacionam-se com as dimensões de atuação dos projetos socioambientais, os quais atuam nas

dimensões social e ambiental, respeitam a diversidade cultural e buscam garantir o acesso e participação cidadã na gestão democrática dos recursos. A integração dessas perspectivas contribui para um desenvolvimento sustentável calcado em um modelo mais equânime e ambientalmente correto.

Para Sachs (2002), o alcance da sustentabilidade está em valorizar as pessoas, seus costumes e saberes; ter uma visão holística dos problemas da sociedade, para além de focar apenas a gestão dos recursos naturais. Esta percepção do todo é também adotada por Fischer (2002, p.29), quando conceitua gestão como ato relacional que se estabelece entre os indivíduos, em espaços e tempo delimitados, com metas a serem alcançadas e que expressam interesses de indivíduos, grupos e coletividades. Na visão da consultora, este conceito de Fischer (2002) está diretamente relacionado ao entendimento do que venha ser um projeto.

Tanto a abordagem da gestão social como dos projetos socioambientais envolvem múltiplos atores, sejam eles gestores, representantes de instituições governamentais e não governamentais, empresas, pesquisadores, consultores, agentes ativos, e, principalmente, as comunidades locais.

A participação cidadã e o envolvimento das comunidades na construção de alternativas a partir dos problemas e preocupações locais têm sido cada vez mais fomentados. As comunidades tem capacidade para gerar seu próprio desenvolvimento e assim fortalecer os seus potenciais internos e promover o seu próprio processo de desenvolvimento humano e social.

Projetos socioambientais de alguma forma geram intervenções nas comunidades e é uma das competências do gestor social do desenvolvimento territorial ter capacidade de gerir projetos de intervenção e mudanças em contextos socioterritoriais de diferentes escalas de poder (locais, regionais, nacionais e/ou internacionais),

incluindo etapas de planejamento e avaliação de processos, de resultados e de impactos (FISCHER, 2013, p.317).

Os consultores que participam de projetos socioambientais são, ao longo do período de execução do trabalho, um instrumento de mudança. Dessa forma, devem ter cautela em suas ações e palavras. Como observado anteriormente, estes processos envolvem indivíduos de diferentes classes sociais e/ou formações profissionais e/ou organizações com atuação na área. Assim, é fundamental que as relações sejam horizontais, as mudanças sejam conduzidas de modo participativo, as opiniões sejam manifestadas, a prática da escuta seja exercitada e o saber de cada colaborador respeitado.

Nesta perspectiva, outra forma de pensar gestão social consubstancia este estudo: é a percepção de gestão social sedimentada na aprendizagem e prática de valores emancipatórios, como solidariedade, cooperação, justiça, respeito à diferença, democracia participativa e zelo com a vida (MOURA; MOURA; CALIL, 2011). Estes valores são análogos aos princípios da cultura matrística e reforçam as correlações deste trabalho com o modo de pensar e fazer gestão social.

A conjunção sinérgica entre gestão social e projetos socioambientais tem como ponto focal a busca por caminhos para alcançar os fins sociais. Assim, é possível afirmar que um projeto socioambiental é uma das formas de operacionalizar a gestão social.

É fundamental que a gestão de projetos socioambientais esteja alicerçada nas dimensões ecológica, social, cultural, espiritual, econômica e territorial, com todas suas complexidades e desafios, buscando o equilíbrio entre respeito à tradição e inovação, e isso é resultado do emocionar que adotamos diante das relações que se estabelecem.

Este emocional está particularmente vinculado ao modo de viver, ou seja, ao nosso modo de operar a vida, que na trilha deste estudo faz uma analogia aos padrões de relações estabelecidas entre consultor/pesquisador e agentes ativos, e aos aspectos das culturas matrísticas e/ou patriarcal incorporados nas relações humanas.

## **2 O EMOCIONAR NOS PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS**

### **2.1 RELAÇÕES HUMANAS MATRÍSTICAS E PATRICARCAL**

Este trabalho buscou realizar um paralelo do emocional nas relações humanas estabelecidas nos anos de 2009/2010 entre a autora e os agentes ativos participantes do Projeto CIPAR Baixo Sul, no viés dos distintos modos de viver abordado por Maturana e Verden-Zoller (2004), o da cultura patriarcal europeia, que vivemos atualmente, e o da cultura matrística, que precedeu a cultura patriarcal europeia.

Antes de conceituar, cabe destacar, que o termo matrística é diferente do termo maternal. Este seria o mesmo que patriarcal, com a diferença da mulher ser a figura dominante. Dessa forma, o termo matrística, segundo Maturana e Verden-Zoller (2004), é aqui utilizado para designar uma cultura, na qual homens e mulheres podem participar de um modo de vida centrado em uma cooperação não-hierárquica. Ou seja, não há dominantes e nem dominados, há igualdade nas relações que se estabelecem.

Para conceituar a cultura matrística os autores nos remetem a estudos arqueológicos descritos na obra de Gimbutas (1982 *apud* MATURANA e VERDEN-ZOLLER, 2004, p. 39), e por meio desses escritos deduzem que não há acesso direto a tal cultura, e que os povos que viviam na Europa entre sete e cinco mil anos

antes de Cristo não fortificavam seus povoados, não faziam distinções hierárquicas, não utilizavam armas como adorno e depositavam figuras femininas nos locais onde eram realizadas as cerimônias místicas.

Maturana e Verden-Zoller (2004, p. 40) entendem que estes povos por não terem vivido em um sistema de apropriação, eram todos iguais, apesar das diferenças, e dessa forma não conviviam com a competição, logo não haviam ações de exclusão, e sim uma vida pautada na harmonia das relações.

Os autores inferem que a forma como aconteciam todas as atividades humanas que definiam a cultura matrística não estavam fundamentadas na guerra, luta, competição, exclusão e apropriação, autoridade e obediência, poder e controle, no bom e no mau, na intolerância. Pelo contrário, para eles as relações estabelecidas eram fundamentadas em elementos como a participação, inclusão, colaboração, compreensão, acordo, respeito e co-inspiração.

Em contraponto, a cultura patriarcal europeia<sup>1</sup>, a qual vivenciamos atualmente, caracteriza-se por um modo de coexistência que valoriza elementos como a guerra, a competição, a luta, as hierarquias, a autoridade, o poder como dominação, a procriação, o crescimento, a apropriação de recursos e a justificação racional do controle e da dominação dos outros por meio da apropriação da verdade (MATURANA e VERDEN-ZOLLER, 2004).

Estes dois conceitos evidenciam diferenças nas relações humanas, logo no emocional, e isso ocorre em razão dos elementos que compõe cada cultura que é resultado das atitudes, valores e sentimentos que carregamos.

---

<sup>1</sup> No presente estudo, será denominado de cultura patriarcal, o que Maturana e Verden-Zoller (2004) denominam de cultural patriarcal europeia.

Por que emocionar? Porque emocionar é viver consciente das emoções. Para Maturana e Verden-Zoller (2004, p. 9-43) “o fluir de nosso emocionar guia nossas ações nas circunstâncias mutantes de nossa vida, sem que percebamos”. É neste balaio do emocionar que estão nossos desejos, preferências, aversões, aspirações, intenções, escolhas. Nossa condição humana ocorre no modo como nos relacionamos uns com os outros e com o mundo que configuramos enquanto vivemos.

É o emocionar que nos conduz a incorporar determinada cultura, seja ela patriarcal ou matrística. Submergir no emocionar patriarcal, é desejar o controle e a posse, pressupondo que há sempre um inimigo a ser vencido, uma luta, uma competição, consigo e com o outro. Mergulhar no emocionar matrístico, é ir ao encontro do compartilhar, colaborar, participar, respeitar e auto-respeitar, é uma aceitação mútua, sedimentada na ética, dignidade e confiança.

Refletir sobre o emocionar é expor o elemento do sensível. Refletir sobre o emocionar entre o consultor e os agentes ativos de um projeto socioambiental, utilizando-se da metodologia auto-etnográfica, é expor o próprio eu, é despir-se das vaidades na tentativa de transformar o seu eu. É conectar-se consigo, com sua consciência, com aquela parte do eu submergida. É mais que isso, é encontrar ou reencontrar sua essência.

Em nosso interior habita uma criatura generosa, mas também de qualidades negativas, um ser que acolhe e outro que resiste. A auto-etnografia instiga ao questionamento e a investigação que emerge de nossa alma, do imaginário consciente e inconsciente. Identificar e descrever as conexões emocionais que corroboram ou dificultam o desenvolvimento de projetos, construindo um paralelo com a obra de Maturana e Verden-Zoller (2004) é o desafio aqui realizado.

Neste estudo, o intuito é evidenciar a influência do emocional entre consultor/pesquisador e agentes ativos, e correlacionar com os elementos matrísticos em uma cultura patriarcal.

Para Maturana *et al.* (2009, p.14), aquilo que conotamos na vida cotidiana quando falamos de cultura, é uma rede fechada de conversações que define uma forma de conviver, é uma rede de coordenações de emoções e ações que se realiza como em uma configuração do entrelaçamento do atuar e do emocionar das pessoas que vivem nessa cultura.

A dinâmica que constitui uma cultura configura-se pela conservação, geração após geração, de suas ações e do entrelaçamento do linguajar e do emocionar, estes últimos formadores da conversação. Esta cultura desaparece ou se transforma quando a rede conversações que a constitui deixa de se conservar (MATURANA *et al.* 2009, p. 43).

Dessa forma, ao transformar nossa conversação estamos modificando nosso emocional e nosso linguajar e conseqüentemente nossa cultura relacional.

Maturana e Verden-Zoller (2004, p. 45) fazem referência ao emocional matrístico e patriarcal que vivenciamos. Vivemos um emocional matrístico nos primeiros anos de nossas vidas quando desenvolvemos a confiança e aceitação mútua entre mãe e filho(a). Nos tornamos seres sociais na coexistência social com nossas mães, em um encontro corporal íntimo, quando nossas mães nos ensinam a inocência de um co-existir, de um compartilhar. Para os autores, a criança que não vive essa relação com sua mãe não se desenvolve adequadamente como um ser social bem integrado.

Por estarmos imersos na cultura patriarcal, aos poucos vamos assimilando o emocionar patriarcal vivido pelos adultos. A criança que antes compartilhava, principia na convivência com os adultos de uma vida de apropriação, de relações de autoridade e subordinação, de controle da conduta dos outros. No entanto, há uma fase onde estes emocionares se tornam contraditórios, mas o habitual é que o emocionar do adulto predomine e reproduza assim a cultura patriarcal (MATURANA e VERDEN-ZOLLER, 2004, p. 44).

Nosso emocionar muda a cada momento dependendo das emoções vivenciadas, sendo responsável pela rede de conversações que irá definir nossas ações a partir de nossos valores e ideais. Isto orientará nosso viver nas relações com as comunidades e agentes ativos, logo, na nossa atuação nos projetos socioambientais, ou seja, na nossa conduta e comportamento.

Se não há sentimento não há razão de ser. Razão e emoção ficam associadas, seus interesses se tornam diretamente ligados ao seu estado emocional.

O curso de nosso viver não é conduzido pela razão, e sim, por nossas emoções, nossas preferências, nossas adições, nossos desejos...nossas ganas, que são além do mais o que de fato funda nossa escolha das razões ou motivos com que justificamos o que fazemos em qualquer domínio de nosso viver, quando pensamos que temos que justificá-lo (MATURANA *et al.* 2009, p. 62).

O debate sobre o tema emoções é amplo, assim como as abordagens dos diferentes enfoques e escolas de pensamentos. Muitas das pesquisas são direcionadas ao conhecimento das emoções em relação aos aspectos fisiológicos do ser humano.

O propósito deste trabalho não é discutir o conceito de emoções, no entanto, como o emocionar conecta-se à vivência das emoções, alguns conceitos serão aqui elencados no intuito de transmitir uma ideia do que compõe este mosaico de

conceitos sem, contudo, penetrar nesta zona abissal da neurociência e da psicologia.

Um dos primeiros registros de que se tem conhecimento sobre o tema emoções foi escrito pelo filósofo Descartes em 1649, o qual definiu seis paixões primordiais: admiração, ódio, desejo, amor, alegria e tristeza (VIGOTSKY, 2004 *apud* MACHADO *et al.* 2011, p. 653). Há muitos trabalhos, resenhas e discussões sobre a obra de Descartes, talvez por ser a primeira grande obra a focar emoções.

Charles Darwin (1809-1882) abordou o tema das emoções em seu livro “A expressão das emoções no homem e nos animais”, no qual considerava a importância das emoções na vida dos animais, sendo estas responsáveis pela adaptação dos indivíduos e demais espécies.

Em 1872, é publicada a obra inacabada de William James denominada “What is an emotion?”, conhecida como Teoria da Emoção. Esta teoria tinha o viés da neurociência e apresentava uma base fisiológica, afirmando que, emoções como surpresa, curiosidade, medo, raiva, luxúria, ganância, eram acompanhadas por alterações corporais, como aceleração da respiração ou da pulsação, ou movimento no corpo ou no rosto (MLODINOW, 2013, p. 215).

No rumo contrário desta teoria, Mlodinow, (2013) acredita que as alterações corporais ocorrem à medida que se percebe um fato ou acontecimento estimulante, e a partir do sentir esse estímulo a emoção desabrocha.

Pinto (2001 *apud* LOPES, 2011) refere-se à emoção como uma experiência subjetiva que envolve o indivíduo todo, a mente e o corpo, uma reação complexa, desencadeada por um estímulo ou pensamento, envolvendo reações orgânicas e

sensações pessoais. Já Goleman (1997, *apud* LOPES, 2011) interpreta emoção como um sentimento e os raciocínios dele derivados, estados psicológicos e biológicos e tudo que pode fluir para atingir as ações. Para o autor, há centenas de emoções, incluindo respectivas combinações, variações, mutações e tonalidades.

Escrita entre 1931 e 1933, a Teoria das Emoções de Vigotski define emoções como “funções psicológicas superiores, portanto, culturalizadas e passíveis de desenvolvimento, transformação ou novas aparições”. O autor acredita nas relações complexas entre o cognitivo e o emotivo conectadas ao aprendizado, este moldado em normas e valores culturais. Ou seja, a manifestação fisiológica das emoções é também determinada socialmente. Esta teoria tem em seus pilares “o desenvolvimento, a transformação, os processos em contraposição às estruturas estáticas e a interdependência entre emoção e cognição” (MACHADO *et al.*, 2011, p. 651-652).

Vigotski (1997 *apud* MACHADO *et al.*, 2011, p. 650) afirma haver predominância do naturalismo na doutrina das emoções, o que segundo ele é evidenciado pelo seu caráter instintivo, englobando assim a concepção darwiniana, já que a teoria evolucionista de Charles Darwin (1809-1882) ressalta a existência de um vínculo entre as emoções humanas e as reações animais instintivas e o fato de que os sentimentos humanos são de origem biológico-animal, “inclusive aqueles relacionados às paixões terrenas, ao corpo, ao egoísmo”.

Seguindo essa linha, Smirnov (1969 *apud* MACHADO *et al.*, 2011, p. 651) acredita que as emoções e os sentimentos são sociais, históricos e determinados por relações sociais entre homens, por classes sociais e por exigências sociais. Para ele, as emoções correspondem mais à satisfação de necessidades orgânicas, relacionadas com as sensações, enquanto os sentimentos correspondem a necessidades culturais e espirituais, as quais se encontram vinculadas a processos históricos da sociedade. Dessa forma, os sentimentos seriam o resultado das circunstâncias vividas pelo indivíduo. Os sentimentos dependem das condições de vida do homem, das suas necessidades e conexões, porém o caráter social não é

exclusivo deles, pois o autor considera que as “emoções, ainda que associadas a fenômenos orgânicos são sempre, e inevitavelmente, reações de um ser social, ligadas às exigências sociais de cada período histórico da humanidade”.

Este trabalho segue a óptica de Maturana e Verden-Zoller (2004) cujo sentido de emoções está conectado às diferentes categorias de comportamento que nós seres humanos apresentamos em distintos momentos. Emoções que, no sentido biológico, são dinâmicas corporais diferenciadas, que especificam os domínios de ações, como por exemplo, o tipo de conduta (medo, agressão, ternura, indiferença) que um animal adota em determinado momento. Para cada ação propagada haverá uma ação como forma de reação, sendo que, cada animal reagirá de acordo com sua emoção (MATURANA e VERDEN-ZOLLER, 2004, p. 261).

As emoções relacionam-se com o sistema fisiológico e, conseqüentemente, com o sistema comportamental, já que estão associadas aos estímulos externos e internos. Uma mudança emocional implica uma mudança de domínio de ação, de comportamento. Ou seja, aquilo construímos, nossos atos, é consequência de nossa emoção, a qual é responsável pela nossa ação.

Reconhecer os padrões do emocionar entre consultores e agentes ativos locais na gestão de um projeto em um território específico nos permite ir além do pontual, uma vez que revela aspectos esquecidos do humano no ambiente da gestão e contribui para o movimento de mudança de paradigmas que se vive na atualidade, do mecanicismo para uma visão holística e ecológica da gestão, e especificamente dos processos relativos à execução de projetos, que podem ser alcançados com motivação e criatividade.

## 2.2 O EMOCIONAR TRANSCENDE A DUALIDADE

Até meados do século passado a ciência tendia a ignorar a vida como um todo, tratando-a por componentes separados: homem-cultura, vida-natureza, física-química. A natureza humana era vista pela ciência, de forma isolada, como uma ilha, como um organismo fechado em si mesmo, pela biologia; e, pela antropologia, como um homem insular (MORIN, 2004).

A ideia de o que “mundo está organizado de forma dicotômica, com uma separação drástica entre o certo e o errado, a natureza e a cultura, a emoção e a racionalidade, a mente e o corpo” não é mais um fundamento absoluto (GIANELLA; MOURA, 2009, p. 12).

Esta visão alicerçada em fundamentos positivistas tem entre seus pilares a convicção de que a única visão de mundo válida é a científica; que a racionalidade é linear; que somente um cientista pode produzir conhecimento fidedigno; e que as emoções não podem de maneira alguma afetar a produção do conhecimento (GIANELLA; MOURA, 2009, p. 12).

Atualmente, a mudança de paradigma nos remete a uma visão do todo sistêmica, onde de acordo com Gianella (2008, p. 15), “as dicotomias não são a realidade e sim nossa reconstrução dela”, uma vez que nos tempos atuais o positivismo não responde às complexidades que vivenciamos na nova organização do campo do conhecimento.

Para Morin (2008, p. 192) não existe uma metodologia da complexidade, mas podemos construí-las utilizando as informações que surgem da ação; da integração dessas informações e ações; da formulação de ações; “e de estar apto para reunir o máximo de certezas para enfrentar as incertezas”.

Os problemas ambientais são reconhecidamente complexos, nos quais intervêm processos de diferentes racionalidades, ordens de materialidade e escalas espaço-temporais. As inter-relações existentes entre sociedade e natureza no que tange a questão ambiental engloba um vasto campo do conhecimento e demanda uma abordagem holística e métodos que integrem as ciências da natureza e da sociedade; das esferas do ideal e do material, da economia, da tecnologia e da cultura (UNESCO, 1986 *apud* PHILIPPI, 2000, p. 20).

No domínio das ciências humanas e do meio ambiente, por exemplo, os objetos de pesquisa revelam-se tão complexos que só podem ser tratados e solucionados por uma abordagem multi-, inter- ou transdisciplinar” (JAPIASSU, 2006, p. 26 *apud* CALEGARE e JR. DA SILVA, 2012, p. 218).

Assim, uma abordagem socioambiental necessariamente evoca a interdisciplinaridade e/ou transdisciplinaridade, uma vez que o próprio nome socioambiental remete a interconexões que envolvem diferentes campos do conhecimento e saber.

Projetos socioambientais englobam tanto métodos científicos muito utilizados na área ambiental, social e de gestão, mas também incluem metodologias não convencionais, como as metodologias integrativas e de mediação de conflitos, práticas adotadas por muitas instituições e atores sociais.

Esta dissertação/projeto está em sinergia com o exposto na carta da transdisciplinaridade a qual reconhece a existência de vários níveis da realidade, busca conciliar a visão das diferentes ciências, valoriza a abstração, a intuição, o imaginário, a sensibilidade e o corpo na transmissão do conhecimento, (CIRET, 1994 *apud* CALEGARE, JR. DA SILVA, p. 231).

Se por um lado carecemos de métodos inter e/ou transdisciplinares, por outro, temos a oportunidade de traçar novas estratégias condizentes com a complexidade da nova organização do conhecimento, como as metodologias não convencionais e/ou integrativas.

Estas metodologias “visam propiciar a produção do conhecimento interativo, valorizar as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo e mobilizar na esfera pública toda a riqueza do humano” (GIANELLA, 2008, p. 12).

Nesta perspectiva há existência de um terceiro incluído, que elimina o pensamento dualista e permite captar níveis da realidade excluídos pelo pensamento clássico, ou seja, busca a unidade através do diálogo entre as distintas dimensões.

Para Capra (1982, p. 9), a visão ecológica ou sistêmica da vida, que “baseia-se na consciência do estado de inter-relação e interdependência de todos os fenômenos - físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais”, permite uma nova visão da realidade. Aliado a esses fenômenos, deve-se acrescentar o espiritual e o econômico, uma vez que todos entrelaçados constituem as relações com a vida e a existência mística.

Entretanto, essa visão do todo fragmentado é ainda dominante na sociedade atual, apesar das metamorfoses nas diferentes áreas como a biológica, ecológica, etológica e biossociológica.

Compreender o todo, a partir da análise das partes e das interações da natureza humana, é nesta complexidade que estão expostas as interligações e interconexões ambientais e afetivas. Deixar o “emocionar” fluir e refletir sobre as diversas dimensões em uma perspectiva holística pode corroborar para despertar o emocional coletivo das comunidades, ou seja, o viver verdadeiramente as emoções.

E é por isso mesmo que, se quisermos compreender as alegrias, as dores, as harmonias e os conflitos de nosso presente, devemos olhar o curso do fluir do emocional que tem guiado o devir de nosso viver ao longo de nossa história, de modo que estamos vivendo o que vivemos no presente que agora vivemos (MATURANA *et al.*, 2009, p. 62).

Para Jara (2001), a sociedade esvaziada da vitalidade humana, isto é, exaurida dos seus princípios de vida, transmitirá essa energia por meio do seu estado mental ou emocional, seja por meio de pensamentos, conceitos e ideias ou através da solidariedade, generosidade, cooperação, possessividade, ganância, desconfiança; sentimentos estes que movem, traduzem, e expressam campos vibratórios individuais e coletivos.

As conexões que se estabelecem entre os seres humanos é a energia que retroalimenta o sistema relacional sendo responsáveis pelas vibrações emanadas ou sufocadas por cada indivíduo. Nós seres humanos somos seres emocionais, cujo fazer e sentir, em todas as dimensões do seu viver, é guiado momento a momento pelo fluir emocional (MATURANA *et. al.*, 2009, p. 35).

Um olhar sobre o emocional dos sujeitos atuantes nos projetos socioambientais, consultores e agentes locais, sob uma nova óptica, possibilita ampliar a percepção com relação às intervenções socioambientais em projetos do ponto de vista da gestão social.

## 2.3 RELAÇÕES HUMANAS EM PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS

Apesar desta dissertação/projeto estar estruturada nos domínios de ações formadores da cultura matrística e patriarcal da obra de Maturana e Verden-Zoller (2004), é imprescindível destacar as reflexões do filósofo Martin Buber no que se refere às relações humanas.

Para Martin Buber, o ser humano só pode ser compreendido na relação com o outro, ou seja, no encontro e atitudes do eu com o outro, ao que ele chamou de Eu-Tu; mas também na relação do experimentar, ao que ele caracterizou como Eu-Isso (SANTIAGO, RÖHR, 2006, p. 2).

A relação Eu-Tu reflete a atitude do encontro com o outro, que se revela no engajamento, na solidariedade com o mundo; reflete o comprometimento incondicional com o outro. Já o relacionamento Eu-Isso, expressa o distanciamento, a objetividade; reflete a atividade do saber, do experimentar, do utilizar (SANTIAGO, RÖHR, 2006, p. 3).

Um dos fundamentos das reflexões de Martin Buber é compreender a realidade humana por meio do diálogo entre a experiência vivida e a reflexão, entre o pensamento e a ação. O diálogo como formação das comunidades e como pilar de alcance político e social. Para o autor, a comunidade é constituída e construída com base na relação dialógica. O simples fato de existir, por si só já cria um vínculo com o ambiente e seu entorno, o qual é responsável pelo nosso modo de ser e agir (VON ZUBEN, 1984, p. 6-7-8).

Entende-se que o encontro nas relações não é decidido pelo Eu, ele existe se houver o Tu, se houver reciprocidade da outra parte, e isso acontece não somente com seres da natureza, mas com seres espirituais também (SANTIAGO, RÖHR, 2006, p. 3).

Assim, pela óptica de Martin Buber temos dois mundos, dois tipos de relações, o Eu-Tu, construído com base na existência dialógica, e, Eu-Isso, onde os vínculos ocorrem por meio da interação, do experimentar, do conhecer e do manifestar as ações através dos valores moldados por cada um de nós.

Esta visão de relação é claramente vivenciada ao longo do desenvolvimento dos projetos socioambientais. Não basta o Eu, consultor/pesquisador, para que as intervenções propostas sejam alcançadas, a ação só irá acontecer se houver reciprocidade por parte dos indivíduos envolvidos, neste caso os agentes ativos que participam dos projetos.

É somente a partir dessa abertura de canais que se cria o espaço para a construção dialógica. A partir da experiência vivida por cada um, da receptividade, dos valores, das atitudes, das trocas de saberes, dos domínios de ações e do emocional, é que serão manifestados os elementos formadores da cultura matrística e patriarcal.

No contexto dos projetos socioambientais, o primeiro contato com a comunidade e/ou agente local marca o processo de aceite ou não do consultor. Não significa dizer que este contato seja determinante, já que inferimos que a convivência e o tempo são capazes de modificar nosso emocional, no entanto, a aceitação inicial facilita a inserção nas comunidades.

O consultor/pesquisador, por não ser membro da comunidade, geralmente é estereotipado como um estrangeiro, situação que se impõe como o primeiro obstáculo a ser suplantado. Assim, humanidade, humildade, simplicidade, carisma, delicadeza, sinceridade, afetividade, entre outras qualidades, são essenciais para alcançar uma interação social satisfatória e conseqüentemente o diálogo necessário entre consultores e agentes ativos e/ou comunidades.

No contexto dos projetos socioambientais são relevantes elementos da cultura matrística como escuta, diálogo, convivência, inclusão, interação, participação, cooperação, colaboração, aprendizado, acordo, co-inspiração, co-produção, co-responsabilidade, ação e projeções futuras. Porém, frequentemente são manifestados elementos da cultura patriarcal como obediência, subordinação, autoridade, controle, hierarquia, exclusão, competição, também são manifestados.

Uma das vertentes teórico-prática propostas por Gianella (2008, p. 31) é a de ter “a consciência relacional e as competências que ela requer”. Isto significa estarmos envolvidos em relações que estão em constante mutação, cujas metamorfoses ocorrem em redes de complexidade.

No decorrer do desenvolvimento de projetos é possível experimentar elementos de ambas as culturas que em muitos momentos se sobrepõe e/ou em outros, coexistem em diferentes momentos, seja na relação consultor/pesquisador e agentes ativos, seja entre os próprios consultores ou entre os agentes ativos.

Essa ambiguidade existente nas relações é relatada por Morin (2004, p. 22) quando expressa que a cooperação, a complementaridade, não são noções que se oponham às competições, aos conflitos, aos antagonismos. As relações entre dominação/cooperação, conflito/solidariedade no seio da sociedade são variáveis, consoante às espécies e às condições ecológicas. Juntos, estes pólos oscilatórios são responsáveis pela formação da organização social.

Quando um projeto socioambiental é apresentado a indivíduos e/ou à sociedade gera-se automaticamente uma expectativa de mudanças, emergem conexões emocionais que se entrelaçam e transformam os sujeitos envolvidos. A insegurança inicial é gerada na consciência do ser humano por medo do “novo”. Para Maturana e Verden-Zoller (2004, p.58) “a insegurança surge do medo da confiança”.

O processo de confiança entre consultores e agentes ativos começa a ser delineado já nos primeiros contatos. Conquistar a confiança das pessoas impactadas pela intervenção de projetos é o primeiro passo para desenvolver as ações a que o projeto se propõe, é a etapa mais delicada e, conseqüentemente, a mais difícil.

Jara (2001, p. 143) explica que essa “confiança está na essência dos indivíduos,

sendo uma habilidade que propicia energia espiritual, pensamentos e sentimentos nobres e, conseqüentemente, transformação”. O autor analisa que os relacionamentos de confiança e projetos compartilhados constituem fontes de poder que incluem energias culturais e espirituais que ativam os vínculos de cooperação e as complementariedades, em condições de alimentar a solidariedade e a responsabilidade pelo conjunto humano, independente de credo, raça e classe social.

O espiritual deriva de espiritualidade, que segundo Leonardo Boff<sup>2</sup>, “significa cultivar um lado do ser humano: seu espírito, pela meditação, pela interiorização, pelo encontro consigo mesmo” e com o seu ser maior. Somos seres complexos, constituídos, pelo que o autor denomina “sinfonia de múltiplas dimensões”, entre as quais: a exterioridade, que é a nossa corporeidade, nossa relação com o Universo; a interioridade, que é a nossa psique humana, onde ocultamos imagens, desejos, paixões e instintos; e a profundidade, que é nosso espírito, a capacidade de enxergar além das aparências, é o significado e valores que o indivíduo deposita nos fatos e acontecimento.

Avançamos rapidamente no desenvolvimento de tecnologias científicas, entretanto, esquecemos da tecnologia social, do conhecimento e especialmente da arte das relações, que se fortalecem quando alicerçadas na confiança e cooperação.

A abertura de um canal de comunicação e aproximação dos envolvidos na ação aumenta a confiança mútua corroborando para fluidez da energia que move as relações humanas. Somos seres em constante construção na coexistência e convivência com outros seres e com o nosso eu. As transformações dependem da emoção, da afetividade e sensibilidade.

---

<sup>2</sup> <http://www.leonardoboff.com/site/vista/outros/espiritualidade.htm>.

Somos razão, mas também afetividade, desejo, paixão, comoção, comunicação e atenção, conforme a natureza que vive e fala em cada ser humano (BOFF, 1995 *apud* JARA, 2001, p. 131).

Ao ingressar nas comunidades para desenvolver projetos socioambientais o consultor estabelece laços emocionais com os moradores locais, especialmente com aqueles que participam ativamente das ações. A convivência desencadeia uma transformação entre os sujeitos envolvidos e destes com o próprio meio, o que pode ocasionar domínios de ações positivos ou negativos, ou mesmo, ambos.

A convivência apresenta dois pólos, um que tende a fortalecer os laços, e outro que pode distanciar os indivíduos a depender de quais elementos culturais os sujeitos estão imbuídos. Quando os elementos matrísticos afloram, é comum que se instale uma convivencialidade, aqui definida como:

Atitude de indivíduos ou instituições de reconhecerem a si mesmo no outro (indivíduos, instituições, mercado, sociedade, natureza), estabelecendo pela identificação um senso de integração que se desdobra em respeito, abertura e cuidado, não permitindo reduzir esse outro a objeto ou instrumento para a consecução de interesses próprios (R.E.D.E., 2002, p. 16).

A instauração de um clima favorável enriquece a troca de informações em todos os níveis, reduz as ameaças e os medos, potencializa a coragem de tentar e errar, determina a sintonia e a extensão de uma onda comum, graças às quais é mais fácil colher as mais sutis intuições. Isso porque, o prazer, a alegria, o entusiasmo e o êxtase tendem a acompanhar a experiência da espontaneidade e da harmonia (DE MASI, 2003).

Por outro lado, se o clima for desfavorável, ou as condições de trabalho criadas gerarem situações de desconfiança ou descrédito, tem-se o “fazer por fazer”, a desmotivação, a falsidade, o desrespeito, o conflito. Nestas situações, geralmente são predominantes os elementos da cultura patriarcal.

Quando esta última situação se manifesta, não significa que a relação não possa ser restabelecida, reconstruída ou re-significada. Este é o momento de utilizar a ferramenta da mediação e se imbuir de um emocional matrístico.

A mediação permeia o desenvolvimento de projetos socioambientais e é a base estruturante da gestão social, assim, é recomendável que o consultor que exerça atividades em processos de intervenção em comunidades ou grupos de pessoas apresente habilidade para mediar situações de conflitos.

Quando os conflitos afloram nas relações humanas entre os participantes de projetos socioambientais, há duas formas de mediação: a mediação no sentido de articular todas as partes envolvidas e estabelecer o equilíbrio das forças existentes, mantendo sempre a imparcialidade, mesmo quando o mediador exerce também o papel de especialista (CORDIOLI, 2010); e a mediação no sentido de incorporar e compreender a complexidade dos conflitos, obtendo assim uma visão macro das perspectivas do grupo e/ou comunidade (GIANELLA, 2008, p. 32).

Cada ser é único, diverso e complexo, e é na diversidade e complexidade que crescemos, nos desafiamos e construímos as relações, ou desistimos da relação.

Assim, diante do exposto, das inter-relações e interconexões que configuram a execução de projetos socioambientais, seguindo a linha de Maturana e Verden-Zoller (2004) no que diz respeito aos padrões de emocional presentes nas culturas matrística e patriarcal, idealizou-se a construção da espiral da consultoria participativa como forma de visualizar os caminhos para um projeto socioambiental.

## 3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

### 3.1 AUTOETNOGRAFIA

A participação na execução do Projeto CIPAR Baixo Sul foi o gatilho para pensar este trabalho, tendo sido marcada por uma participação intensiva nas atividades de campo. No entanto, as diversas participações em distintos projetos socioambientais, incluindo a experiência da Residência Social, despertaram para esta reflexividade em torno do emocionar nas relações humanas que se instaura quando do contato dos consultores e agentes ativos.

A abordagem metodológica utilizada no presente estudo é a autoetnografia, a qual representa um viés da etnografia que aprofunda a pesquisa no intelecto do indivíduo relacionando este indivíduo ao meio em que está inserido por meio da experiência pessoal. Há um olhar do pesquisador para dentro de si e para fora, mas há também, um olhar dos demais sobre o pesquisador (KOCK; GODOI; LENZI, 2012).

A autoetnografia considera a experiência pessoal como uma fonte importante de conhecimento em si, bem como uma fonte de percepção de experiência cultural (ELLIS; ADAMS, 2014, p. 254). O pesquisador utiliza princípios da autobiografia e da etnografia para fazer e escrever autoetnografia. Assim, o método da autoetnografia compreende ambos, é um processo e um produto (ELLIS; ADAMS, 2011).

Um dos pontos de convergência entre a etnografia e autoetnografia é o que Flick (2009, p. 214) relata sobre a tendência da etnografia em trabalhar primeiramente com dados “não-estruturados”, isto é, que não tenham sido codificados no momento da coleta de dados em termos de um conjunto fechado de categorias analíticas, como é o caso deste estudo, que não foi idealizado na época da execução do

projeto, e sim, tempos depois, quando na escolha de um tema para esta dissertação/projeto.

Na autoetnografia o envolvimento do pesquisador transcende a lógica do próprio pesquisador. Os sentimentos mais profundos afloram de forma que as emoções sentidas e compartilhadas indiquem as experiências emocionais vivenciadas. É a reflexão do pesquisador como objeto de estudo, uma vez que ele integra a própria pesquisa.

A reflexão na autoetnografia contextualiza a voz do indivíduo e do grupo na experiência vivida (KOCK; GODOI; LENZI, 2012). É um recurso a mais de comunicação na teia da vida, seja ela profissional ou pessoal. É uma reflexão interna e profunda, é como disse Veloso (1986), “com as dores e as delícias de ser o que se é”.

O pesquisador é, ele mesmo, o observador, mas também o sujeito analisado por si próprio e pelas demais sujeitos envolvidos. A questão é, como o pesquisador lidará com a análise dos outros sobre ele e dele sobre ele próprio, já que temos um “eu” que acolhe e um “eu” que resiste e, no nosso inconsciente, somos conscientes - temos consciência do nosso inconsciente – de que necessitamos abrir caminhos para expor o verdadeiro “eu”.

O sentir e refletir é uma das técnicas utilizadas por este método, entendendo a emoção como modo de relações interpessoais e o emocionar como a vivência das emoções a partir de Maturana e Verden-Zoller (2004). É um pensar no acontecimento de forma abstrata.

Na busca por respostas às críticas às ideias canônicas, sobre o que é pesquisa e como a pesquisa deve ser feita, muitos dos estudiosos voltaram-se para

autoetnografia. Desejavam se concentrar em maneiras de produzir pesquisa acessível e evocativa fundamentada na experiência pessoal, uma pesquisa que sensibilizasse os leitores a identificar as questões de política, para experiências envolta em silêncio, e formas de representação que aprofundassem a nossa capacidade de sensibilizar pessoas diferentes de nós (ELLIS; BOCHNER, 2000 *apud* ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2010, tradução própria).

Enquanto na etnografia o pesquisador se depara com uma situação não vivenciada, que não lhe é familiar, mas que será por ele observada e analisada, na autoetnografia há uma familiaridade do pesquisador com a situação pesquisada. As circunstâncias que ele relata são habituais e parte de sua vivência, e ele próprio é um dos atores a ser observado e analisado. Assim, enquanto na etnografia o pesquisador é o observador-participante, na autoetnografia ele atua como participante-observador.

Enquanto observador-participante, o pesquisador narra as histórias de outros sujeitos e as incorpora as suas experiências nas descrições e análise de outros. Enquanto participante-observador o pesquisador utiliza-se de sua experiência pessoal, integra, se reconhece e percebe como os atores sociais participantes do contexto controem suas identidades, incluindo-se nessa construção, ativando uma co-construção e co-produção de conhecimentos.

Como participante-observador, o pesquisador tem a sua disposição um vasto acervo de material produzido durante a sua vivência, assim como também carrega consigo sentimentos distintos, seja nas relações humanas estabelecidas e/ou com relação ao trabalho desenvolvido.

O desafio para o pesquisador na autoetnografia é “conseguir pensar através daquilo que já tem um bom, porém desarticulado entendimento (...) trazendo um novo

conhecimento sobre a realidade e algo interessante ao material empírico” (ALVESSON, 1999, p. 9-10, *apud* VIANNA, 2009, p. 44).

Os autoetnógrafos não devem utilizar somente ferramentas metodológicas e da literatura para analisar a experiência, mas também, devem considerar outros caminhos que possam ter uma experiência similar; devem utilizar a experiência pessoal para ilustrar facetas da experiência cultural (ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2010).

O pesquisador quando utiliza a abordagem autoetnográfica está escrevendo sobre experiências vivenciadas no passado. Ele não vive a experiência e/ou planeja o seu objeto de estudo para escrever o documento. Ao contrário, o objeto de pesquisa é selecionado em razão da experiência vivida.

Com isso, há uma maior proximidade do pesquisador com o objeto de estudo, e sendo ele um dos objetos a ser analisado, é importante que o pesquisador crie um distanciamento diante da situação pesquisada, utilizando-se de mecanismos que lhe permitam um outro olhar da prática vivenciada, criando dessa forma um estranhamento entre ele e o contexto estudado e ampliando o espectro de reflexividade. O estranhamento está relacionado ao processo de desnaturalização de processos culturais e social (DAVEL; VIANNA, 2012, p. 1086).

Como estranhamento entende-se o ato de estranhar algo que não se conhece ou que não se espera; é perceber alguém ou algo diferente do que se conhece ou do que seria de se esperar que acontecesse daquela forma. É uma forma de duvidar, mas com o desejo de saber mais e buscar entender mais e melhor determinada situação. O estranhamento para o pesquisador permite que ele ultrapasse as interpretações marcadas pelo senso comum (MORAES, 2010).

Já, a desnaturalização está diretamente relacionada aos fenômenos sociais, resultado das relações sociais que se configuram no decorrer da história e que decorrem de decisões e/ou interesses, ou seja, de razões objetivas e humanas, não sendo fruto de tendências naturais. É a ação de desfazer o entendimento de que estes fenômenos são de origem natural, mas sim, resultado da atividade humana, logo passível de modificações (MORAES, 2010).

No caso deste estudo, o estranhamento diz respeito a obter uma análise diferente daquela que o pesquisador conhece ou do que ele esperaria que acontecesse. É uma forma de duvidar do seu próprio olhar, criando situações com intuito de distanciar o pesquisador da sua própria análise, uma vez que ele analisa uma situação na qual ele está inserido.

Para explorar a questão do estranhamento e refletir sobre o emocional no desenvolvimento de projetos socioambientais a pesquisadora realiza uma auto reflexão/avaliação, e dela com os sujeitos envolvidos no projeto CIPAR/Baixo Sul.

Para complementar o estudo foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com agentes ativos participantes do projeto CIPAR/Baixo Sul, e com agentes externos, estes sem atuação no referido projeto, mas com ações voltadas para área de projetos socioambientais.

A vivência da pesquisadora nas ações do projeto permitiram o acesso ao acervo de documentos produzidos ao longo da execução do projeto. Entre os materiais utilizados para compor esta reflexão tem-se os relatórios técnicos de medição das diferentes atividades desenvolvidas; anotações da consultora; vídeos e registros fotográficos.

A pesquisa nestas bases é qualitativa e permite que avancemos além de questionários e/ou entrevistas, e possamos ter uma visão mais aprofundada por meio de percepções e reflexões acerca do que foi vivenciado.

## 3.2 MATERIAL EMPÍRICO

### 3.2.1 Recordações: Imagens e Vozes como Instrumentos da Memória

Para consubstanciar este estudo fez-se uso de vídeos como um instrumento adicional com intuito de alcançar os objetivos propostos. Estes vídeos (TRANS FORMAR; EQUALIZAR SOCIAMBIENTAL, 2010) foram produzidos ao longo da execução do projeto CIPAR/Baixo Sul e enfocaram os seminários comunitários e institucionais. Os seminários comunitários consistiam em oficinas de alinhamento com ênfase na organização social e consequente empoderamento dos agentes ativos. Os seminários institucionais constituíam-se em encontros organizados com os agentes ativos e os órgãos de todas as esferas institucionais governamentais, organizações não governamentais e empresas, e tinham como objetivo articular as ações dos diferentes atores sociais que atuam na pesca artesanal do Baixo Sul.

A análise de vídeos por si só não é empregada como um método autônomo, no entanto, quando integrada em estratégias de pesquisa mais abrangentes, como na combinação com entrevistas ou no contexto da etnografia, enriquece o trabalho podendo responder uma questão específica da pesquisa ou como produção de dados (FLICK, 2009, p. 228).

O uso de vídeos auxilia em uma interpretação mais criteriosa dos fatos, em que a descrição é verídica e o conteúdo permite que seja realizada uma análise detalhada.

As filmagens apresentam os indivíduos como eles realmente são e podem captar os acontecimentos do ambiente como um todo, o que, para o consultor/pesquisador imerso em suas atividades torna-se mais difícil. Por termos uma visão seletiva, a interpretação por meio de imagens serve para validar as alegações de verdade que o vídeo produz.

Health e Hindmarsh (2002 *apud* FLICK, 2009, p. 227) propõem a utilização do vídeo na pesquisa como uma forma de registros de atividades que ocorrem naturalmente. Estas filmagens constituiriam os dados primários, desde que o pesquisador empreenda uma ida a campo para se familiarizar com o ambiente. Esta parece ser a proposta mais convergente com a utilizada neste estudo, cujo o embasamento vivencial no campo permite uma análise do material disponível.

As imagens registradas geralmente estão vinculadas ao que motivou a realização do produto, há uma motivação inicial quando da decisão de criar um vídeo. É durante a etapa de edição do vídeo que as imagens finais são selecionadas. No entanto, há casos em que o profissional que captura as imagens e edita o vídeo não se encontra suficientemente empoderado do objeto de pesquisa, e conseqüentemente, do objetivo para o qual as imagens serão registradas. Caso o pesquisador não esteja presente no momento da edição, ou seja, da seleção das imagens que serão utilizadas no vídeo, o resultado, inicialmente, pode não ser o idealizado. Neste caso, corre-se o risco de o profissional, ao realizar a edição, suprimir imagens que seriam apropriadas ao real objetivo do vídeo.

Outra situação a considerar, é quando este profissional é o próprio entrevistador e as respostas dos entrevistados não condizem com as questões abordadas, e o profissional não apresenta habilidade e/ou sensibilidade necessária, e/ou ainda, não utiliza as ferramentas adequadas de comunicação para obter respostas condizentes com as perguntas.

Neste estudo, os vídeos utilizados para auxiliar nas reflexões e análises foram registros de situações sociais propostas inicialmente no escopo do projeto e por ações demandadas pelos próprios agentes ativos ao longo da execução do projeto. Ou seja, estes vídeos não foram produzidos com foco no tema desta dissertação/projeto, logo, apresentam algumas limitações. Por outro lado, contribuíram para complementar o método empregado, a autoetnografia, e forneceram subsídios para a construção da espiral da consultoria participativa.

Assim, caso a função de captar e editar as imagens for delegada a um outro profissional, o pesquisador deverá atentar para instruir claramente o responsável pela captação e edição das imagens sobre qual o objetivo do trabalho e qual o resultado esperado, a fim de se alcançar o produto desejado.

Ao longo da primeira etapa do projeto não foram realizadas filmagens, somente registros fotográficos. Na segunda etapa, um profissional foi contratado para realizar as filmagens das atividades relacionadas aos seminários comunitários e institucionais. A proposta dos vídeos era documentar e divulgar as atividades do projeto e fornecer à coordenação um material que auxiliasse na reflexão e avaliação das ações. Para fins de avaliação do projeto, duas questões foram formuladas, a saber: (i) o que é o CIPAR; (ii) como os agentes ativos avaliaram as atividades do projeto.

Com cerca de dez horas de imagens (Tabela 1), os vídeos produzidos pelas empresas de consultoria Trans For Mar e Equalizar Socioambiental (2010) exibem um material fértil dos processos de participação, capacitação e integração dos agentes ativos do projeto CIPAR/Baixo Sul, assim como a avaliação deles em relação ao projeto. Estes vídeos não serão disponibilizados nesta dissertação-projeto, no entanto, algumas frases proferidas pelos agentes ativos serão aqui transcritas.

**Tabela 1:** Relação dos vídeos consultados.

Vídeos		
Nº	Tema	Tempo de filmagem
<i>Oficina de Formação I - Sistema Único de Saúde e Doenças</i>		
1	Memórias dos Encontros Anteriores	13min
	SUS na sua Cidade - Parte 1	58min
	História do Sistema Único de Saúde (filme)	20min
	Políticas de Saúde	25min
	Debate sobre o Filme	20min
2	Dramatização - apresentação dos grupos	33min 35s
	SUS na sua Cidade - Parte 2	65min
	Momento de Reflexão	7min 30s
<i>Oficina de Formação II - Organização Social</i>		
3	Atividade coletiva: consenso, acordos...	51min
4	Informações gerais sobre aposentadoria do pescador(a)	40min
	Organização Popular - Parte 1	1min36s
	Organização Popular - Parte 2	62min
	Reflexão	24min
<i>Oficina de Formação III - Meio Ambiente</i>		
5	Lei de Crimes Ambientais	60min
6	Debate sobre o Filme Ilha das Flores - Questão dos resíduos sólidos	25min 40s
	Dramatização sobre problemas ambientais vivenciado nas comunidades	45min 39s
	Educação Ambiental	49min
<i>Encontro Institucional</i>		
7	O que é o Cipar?	27min
	Avaliação	29min 25s

Por meio da palavra, da revelação dos valores, da dinâmica temporal, da sociabilidade e do próprio contexto vivenciado, os vídeos forneceram elementos adicionais para refletir sobre o emocional estabelecido ao longo do desenvolvimento do projeto, assim como corroboraram para compor a construção do espiral da consultoria participativa. As entrevistas que integram os vídeos representaram um recurso a mais para documentar as interações entre entrevistado e entrevistador.

As fotografias selecionadas para compor este trabalho foram registradas pelos próprios agentes ativos quando em uma das atividades do projeto denominada

intercâmbio de experiências. Durante esta atividade, utilizada como mecanismo de autoaprendizado, os agentes ativos foram os responsáveis pelo registro das imagens, uma vez que relatariam aos companheiros/as do projeto, por meio de uma apresentação, as experiências vivenciadas por eles e a realidade vivida pelas comunidades visitadas. É o olhar dos atores como observador participante, expondo sua percepção e sentimentos.

A imagem “permite uma confrontação entre registro verbal e registro visual, é testemunha da ideia que busca concretizar e traduz o que as palavras não conseguem mostrar eficientemente” (SAMAIN, 2004, p. 61).

Fotografias e filmes revelam o mundo simbólico dos sujeitos e suas opiniões. A partir das respostas às questões abordadas no vídeo e das fotografias capturadas ao longo das atividades do projeto, que a autora, por meio da sensibilidade e de momentos vividos com os agentes ativos, pode refletir sobre o emocional nas relações humanas estabelecidas.

### **3.2.2 Entrevistas como Instrumento da Palavra**

Este estudo baseou-se no emocional vivenciado e nas conexões sentidas e percebidas nas atividades de campo, por meio da participação da autora no projeto socioambiental executado no Baixo Sul da Bahia.

A fim de enriquecer o trabalho e obter elementos para validar o estudo, foram

realizadas entrevistas semi-estruturadas com seis agentes ativos participantes do projeto socioambiental executado no Baixo Sul da Bahia e quatro agentes externos.

O critério adotado foi que os agentes tivessem em seu histórico a experiência de participação em outros projetos socioambientais instaurados em suas comunidades. Buscou-se também que estes agentes tivessem na bagagem uma vivência com processos relacionados ao licenciamento ambiental de grandes empreendimentos, isto porque estes licenciamentos geram uma série de condicionantes, entre elas a implantação de programas de educação ambiental, que tem entre uma de suas linhas de ações a organização comunitária por meio da participação do público prioritário. Além disso, estes processos de licenciamento ambiental exigem consultas e audiências públicas, proporcionando mais uma oportunidade de participação. Estas circunstâncias criam condições para a participação dos agentes ativos e fornecem aprendizado e conhecimento, lhes conferindo uma maior instrumentalização e criticidade para as tomadas de decisões. A

Para explorar a questão do estranhamento, uma vez que a consultora integra a pesquisa como observadora-participante, algumas questões foram apresentadas para quatro agentes externos, de profissões distintas: uma psicóloga, uma antropóloga, um oceanólogo e um agrônomo.

Estes profissionais, cada qual com seu histórico, tiveram a oportunidade de trabalhar junto a pescadores artesanais, indígenas e pequenos agricultores. É importante fazer um breve relato do perfil de cada um. Um dos agentes não teve atuação como consultor, é funcionário público ligado ao órgão de assistência técnica do estado da Bahia, antiga EBDA, porém, em sua função de técnico extensionista sempre teve forte ligação a ações junto às comunidades de pequenos agricultores, além de ter participado e acompanhado a implementação de projetos socioambientais.

Outro agente, atuou por muito tempo em organizações não governamentais, como analista ambiental teve atuação no órgão ambiental federal responsável pelo licenciamento ambiental de atividades ligadas ao petróleo e gás; atuou em empresa de petróleo e de consultoria ambiental e atualmente trabalha para uma empresa multinacional com atuação na área costeira.

A experiência profissional dos outros dois agentes é em consultoria socioambiental. Um deles possui experiência em trabalhos de licenciamento no órgão ambiental estadual mas o foco de seu trabalho é com comunidades indígenas. Outro tem atuação em empresa de petróleo e gás mas em consultoria trabalhou com comunidades pesqueiras.

### **3.2.2.1 Roteiros das entrevistas**

As entrevistas com os agentes ativos foram presenciais e seguiram o seguinte roteiro:

- 1) Qual o olhar dos agentes ativos sobre a consultora no primeiro contato?
- 2) Quais sentimentos a consultora transmitia?
- 3) O que permaneceu do projeto e das relações estabelecidas?
- 4) Reflexões gerais acerca de consultores/pesquisadores versus comunidades, versus projetos socioambientais, os quais eles costumam apoiar.

A entrevista com os agentes externos ocorreram via internet e via contato telefônico, e seguiram o roteiro abaixo descrito:

- 1) Qual a importância do conhecimento prévio da cultura local para uma boa inserção nas comunidades, incluindo aqui as forças atuantes no território

(associações, empresários, empresas, políticos, etc.)?

- 2) Qual o sentimento que emerge quando em um primeiro contato com a comunidade?
- 3) Qual sua visão quanto à postura inicial do consultor? Você acredita que a postura exibida em um primeiro contato irá reverberar nas atividades de campo e nas relações que se estabelecerão ao longo do desenvolvimento de um projeto? De que forma?
- 4) A participação do consultor desde a concepção e/ou planejamento inicial das ações do projeto reflete na relação dele com o projeto? Como? Ou mesmo que ele não tenha participado da concepção do projeto, mas tenha atuado desde o princípio, ou seja, a inserção do consultor não se deu com o projeto já em andamento.
- 5) A questão do tempo de duração de um projeto, ou seja, 6 meses, 2 anos, 4 anos, etc., tem alguma inferência no nosso EMOCIONAR (vivenciar emoções) e nas relações que se estabelecem com os moradores das comunidades e agentes ativos ?
- 6) Quais fatores corroboram para estabelecer um uma boa relação com a comunidade e/ou agentes ativos?
- 7) Quais fatores você acredita serem relevantes para o engajamento dos atores em um projeto socioambiental? Se possível responda por quê?
- 8) Em quais situações em um projeto socioambiental o consultor se depara com emocional (vivenciar emoções) negativo e positivo?
- 9) Pelo seu prisma, quais fatores são determinantes para alcançar o êxito em um projeto socioambiental?
- 10) Na sua visão, qual seria o perfil ideal de um consultor para trabalhar com projetos socioambientais?

### 3.2.3 Relatórios Técnicos e Anotações

Como relatado anteriormente, a pesquisadora como uma das coordenadoras tinha acesso aos relatórios técnicos e documentos do projeto. No entanto, o uso deste material limitou-se na análise de depoimentos e para relacionar os períodos em que as ações foram executadas, isto porque os relatórios de medição, no caso do projeto utilizado como situação empírica, teve seu foco na análise técnica, e este estudo apresenta um escopo voltado para relação comportamental.

### 3.3 ESPIRAL DA CONSULTORIA PARTICIPATIVA

A espiral da consultoria participativa é um produto desta dissertação/projeto que tem como propósito representar os momentos da vivência junto aos agentes ativos do Projeto Cipar Baixo Sul e teve como inspiração a espiral representada na Figura 1, elaborada pelas professoras Maria Suzana Moura e Heliana Mettig da UFBA, para o curso sobre Metodologias Integrativas para Processos Participativos na Faculdade de Arquitetura (MOURA; METTIG, 2014).



Figura 1: Espiral da Assistência Técnica.

A espiral é utilizada neste estudo como uma ferramenta para auxiliar na prática reflexiva. O olhar sobre as diferentes etapas que compõem a espiral nos permite observar toda a dinâmica passível de acontecer ao longo do processo e o quão esses caminhos podem ser receptivos às variações do conhecimento, das inter-relações, das ideias, das culturas, ou seja, de tudo que está sendo absorvido nesse vórtice. É o vivenciar dos processos, com todas as incertezas, sujeito a fluir de forma serena ou como um redemoinho, modificando-se de acordo com as necessidades de cada um e dos momentos vivenciados, ou seja, do nosso emocionar.

Na trilha de Maturana e Verden-Zoller (2004, p. 113-114), é o emocionar que transforma por meio de nossos desejos e preferências. No entanto, consciente ou inconscientemente, nem sempre nossos desejos são nutridos por elementos da cultura matrística, até por que nosso viver está fundamentado em elementos da cultura patriarcal, que tendem a gerar situações de sofrimento. Assim, se desejamos um mundo melhor, precisamos alterar nossas conversações, ou seja, nosso linguajar e nosso emocionar.

Considerando que nosso emocionar é instável e que os processos são dinâmicos, logo, mutáveis, ao realizarmos uma inserção em um projeto socioambiental fundamentado nos princípios da participação, estamos sujeitos a transformar e sermos transformados.

Durante a fase de execução de um projeto nosso emocionar transforma-se em razão das relações que se estabelecem e das experiências vivenciadas. Podemos ao longo desse processo cultivar diferentes formas de conversações como autoridade, competição, controle, hierarquia, obediência e/ou participação, interação, cooperação, acordo. Essas conversações também se modificam à medida que passamos a ter um convívio mais intenso com o outro.

Esta dissertação/projeto trilha os caminhos do método dialógico, cuja ressonância das ações está no entrelaçamento da razão e emoção, do sensível e inteligível, do real e imaginário, da razão e mitos, das ciências humanas e ciências da natureza, ou seja, na complexidade do pensamento e logicamente do ser humano.

Para compreender e lidar com esta complexidade e construir a espiral da consultoria participativa seguiu-se a trilha da transdisciplinaridade que perpassa as diferentes áreas do conhecimento e saberes e possibilita uma visão sistêmica das ações e reflexões.

Desta forma, a espiral participativa está fundamentada no entendimento de que a execução de projetos socioambientais é uma das maneiras de se fazer gestão social, a qual se encontra alicerçada na mediação das inter-relações, sejam elas humanas ou organizacionais, e cujo emocional experimentado pode ser vivenciado também por meio das metodologias integrativas que representam uma das ferramentas que compõe a gestão social.

As metodologias integrativas “ocupam-se dos elos possíveis entre as práticas em construção da gestão social e os processos criativos que o ser humano é capaz de alimentar para ler e interpretar a realidade que ele transforma e de que é transformado” (GIANELLA; MOURA, 2009, p. 8).

Estas metodologias surgem da necessidade da participação e inclusão dos beneficiados pelas políticas públicas, em qualquer âmbito de ação que se beneficie do envolvimento integral do ser humano para o seu êxito, a exemplo de projetos de desenvolvimento local/territorial/regional integrado e sustentável (GIANELLA, 2013, p. 87).

Um dos principais discursos das políticas públicas tem sido o compromisso com a democracia, logo com a participação. Dessa forma, a participação legítima daqueles que são os protagonistas dos projetos socioambientais é imprescindível para que os saberes e práticas culturais sejam respeitadas, reconhecidas, preservadas, difundidas e para que os processos e decisões tomadas não sejam somente alicerçados em bases tecnicistas.

Em um projeto socioambiental deve-se partir do princípio que todos os conhecimentos são igualmente importantes. Para Diegues (2004) o saber local acumula conhecimentos por várias gerações sobre o ambiente e suas variações. O reconhecimento da importância dos saberes passa pelo reconhecimento dos direitos que essas comunidades têm a seus territórios como construtores e portadores do conhecimento local.

Apesar dos nossos métodos e técnicas privilegiarem ainda “aqueles que sabem”<sup>3</sup>, os que dominam os códigos da racionalidade linear e instrumental, os que tem poder (GIANELLA; MOURA, 2009, p. 11), a troca de saberes entre técnicos e comunidades locais e tradicionais corrobora para a compreensão dos conflitos de uso dos recursos naturais e conflitos sociais, mitiga as diferentes formas de pressões, fortalece a construção de relação de confiança e legitima as decisões.

Por meio das metodologias integrativas é possível gerenciar conflitos de forma criativa, fomentar processos de cooperação, integrar as racionalidades sensorial, intuitiva e intelectual e desenvolver a sensibilidade por meio da escuta do outro, e, por um outro enfoque do olhar (GIANELLA; MOURA, 2009, p. 25-26).

O conflito é intrínseco às relações humanas. Aprender a lidar com ele é o desafio da mediação e conseqüentemente do gestor social. O conflito não tem somente o aspecto negativo, como muitos presumem ao acrescentar que as relações sociais são de natureza harmoniosa, ele também apresenta um aspecto positivo, através do qual aprendemos a respeitar nossas diferenças e visão de mundo distintas, ou ainda, um aprendizado para construção social (GRANJA, 2012, p. 13).

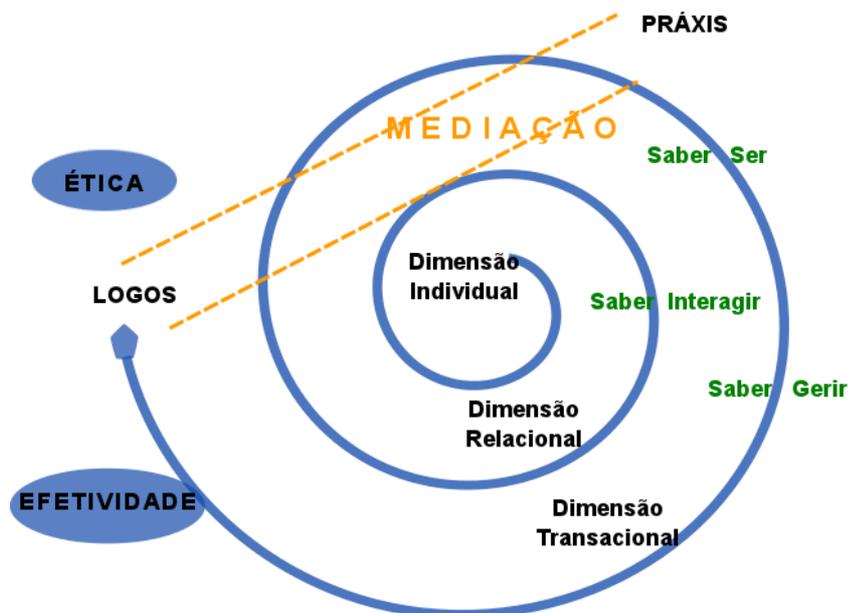
A gestão como um ato relacional que se processa entre atores sociais em tempos e espaços territorialmente delimitados (FISCHER, 2013, p. 309) abarca o sentido de

---

<sup>3</sup> Grifo da autora

que gerir é construir algo conjuntamente, por meio das relações humanas, dos conflitos e harmonia, da dádiva, de dar - receber - retribuir; o que, de certa forma, converge para a integração com todos os envolvidos no processo, e por meio da integração de cada um consigo mesmo, corpo e mente, em um tempo e espaço delimitados.

Fischer (2006, p. 21) utiliza-se da espiral para compor as dimensões da gestão social onde evidencia a dimensão individual, a dimensão relacional, o saber interagir, a dimensão transacional, o saber ser e o saber gerir. (Figura 2).



**Figura 2:** Espiral das Dimensões da Gestão Social.

Desta forma, as metodologias integrativas e as práticas em construção da gestão social convergem para a situação empírica deste estudo, ou seja, um projeto de desenvolvimento territorial, voltado à inclusão social, embasado na participação dos beneficiários das políticas públicas da pesca e aquicultura.

A experiência do projeto CIPAR/Baixo Sul proporcionou a consultora vivenciar relações de harmonia, mas também de conflitos. Os trabalhos desenvolvidos

englobaram cerca de cinquenta comunidades com foco no segmento da a pesca artesanal. No entanto, apesar dos atores sociais integrarem um mesmo segmento, os conflitos emergiram porque haviam interesses divergentes, e os conflitos se deram não somente entre os agentes ativos mas também entre a consultora e alguns agentes.

O conflito ele está âmago das relações humanas, assim, independente de ser uma comunidade, grupo ou segmento, há interesses heterogêneos que por vezes geram conflitos.

As razões de conflitos são variáveis e surgem “na compreensão da situação ou do contexto, disputas, desacordos, diferenças de entendimentos de metas e acordos, interesses divergentes, crises nas relações, conflitos de poder, conflitos intra e interpessoais, entre outros” (GRANJA, 2012, p. 13).

Alguns dos motivos acima mencionados permearam as relações ao longo da execução do projeto. A luz da resolução destes conflitos está nos mecanismos e procedimentos a serem utilizados, ou seja, nas formas de lidar com os conflitos, que no caso do projeto CIPAR sustentou-se na negociação e na mediação.

Em determinados momentos os agentes ativos tiveram a oportunidade de experimentar dinâmicas integrativas como a encenação de conflitos vivenciados diariamente por eles na atividade pesqueira e experiências diárias de relações de poder, esta última comum a todos os indivíduos. Dinâmicas de reflexão, com o grupo disposto em círculo, acompanhada de música relaxante tiveram como objetivo fortalecer a integração, a unidade e a coesão do grupo, e forneceram aos consultores respostas que auxiliaram no planejamento das ações futuras, cujas demandas e desejos haviam sido expressados nos momentos de reflexão.

A aplicação das metodologias integrativas permitiu que cada participante, incluindo os consultores, revelasse um emocionar diferente, proporcionando um entrelaçamento das ideias por meio do linguajar de cada um, assim como também possibilitou identificar alguns pontos de conflitos e

Assim, diante do exposto, e da complexidade com os temas que permeiam esta dissertação/projeto, a espiral das dimensões da gestão social (FISCHER, 2006, p. 21), que tem como pilar a mediação, e a espiral da assistência técnica (MOURA E METTING, 2014), que incorpora as metodologias integrativas, foram adotadas como base para a construção da espiral da consultoria participativa.

Esta espiral é orientada pela abordagem autoetnográfica e resultante das reflexões e análises dos caminhos vivenciados pela autora ao longo das etapas de execução do projeto e dos múltiplos processos que alimentaram a realidade vivida e corroboraram para identificar os elementos da cultura matrística e/ou patriarcal referenciados nas relações humanas estabelecidas no projeto.

## **4 REFLEXÕES E PROPOSTAS**

Este estudo utilizou-se de uma situação empírica vivenciada pela autora deste trabalho enquanto consultora de um projeto. Esta vivência serviu de gatilho para refletir sobre a influência do emocionar entre consultores e agentes ativos no desenvolvimento de projetos socioambientais.

De um lado, os consultores com formação, culturas e sotaques diversos, que atuam em distintos projetos, em diferentes lugares e por períodos de duração variável. De

outro, as comunidades, cada uma com sua raiz cultural e sua dinâmica temporal, social e econômica, público alvo das intervenções socioambientais.

Neste cenário, geralmente transitório, os atores sociais atuam, expõem sua capacidade de interação e resiliência, se interconectam de forma a acolher ou resistir, e assim, deixam suas marcas. Sim, porque apesar das diferenças, somos sistemas vivos, com domínios de ações que agem em nosso emocional, logo somos passíveis de transformação e mutação.

#### 4.1 OLHAR DA CONSULTORA/PESQUISADORA: PROJETO CIPAR/BAIXO SUL

A inserção de um projeto socioambiental em uma comunidade requer do consultor um reconhecimento prévio, não somente da cultura local, mas também, e especialmente, das forças atuantes no território. Neste estudo foi possível obter essas informações prévias porque alguns dos consultores atuavam naquele momento na região, através de outro projeto, e mais importante, tinham credibilidade junto aos agentes ativos da região. Em razão disso, a consultora/pesquisadora teve apoio para empreender uma visita às comunidades englobadas pelo projeto, o que facilitou a introdução da consultora nas comunidades.

No entanto, apesar desses aspectos favoráveis, havia alguns fatores que poderiam ser obstáculos para o bom desenvolvimento do projeto. Esta pesquisadora, quando nos primeiros contatos com as comunidades envolvidas pelo projeto tinha consciência que a confiança seria uma meta a ser conquistada, principalmente porque o projeto não havia sido uma demanda dos pescadores (as) e marisqueiras (os), e sim, apoiava-se em uma política pública do governo federal; não havia infraestruturas a serem instaladas (doadas), o que gera uma expectativa negativa

por parte dos comunitários; parte das comunidades já havia participado de outros projetos socioambientais, logo já tinham uma posição formada, seguindo uma linha mais resistente; haviam disputas políticas em diferentes níveis, e conseqüentemente, pelo poder, como em todos os lugares; esta pesquisadora/consultora, como os demais consultores, não eram naturais da região.

Ao ingressar em uma comunidade na qual não atuamos, com a proposta de desenvolver um projeto socioambiental cuja demanda não foi oriunda da comunidade, é o sabor do medo que invade corpo e mente do consultor. Com base nas experiências vivenciadas, o medo do novo surge em razão da rejeição que pode ocorrer, seja do consultor e/ou do próprio projeto. Para Maturana e Verden-Zoller (2004, p. 58), a insegurança surge do medo da confiança. Na situação em questão, essa insegurança leva o nome de rejeição.

Quando esse medo se dissipa, há um retorno ao centro do seu “eu”, há um perceber o todo, o meio em que você se encontra e os indivíduos que estão a sua volta, emerge a empatia, seja com o local/comunidade e/ou indivíduos.

A postura inicial do consultor no primeiro contato é um fator muitas vezes determinante, não somente para gerar a empatia, mas também para obter a confiança da comunidade e/ou agentes ativos. Não significa dizer que a confiança será adquirida no primeiro contato, pelo contrário, esta se cativa com o tempo, no entanto, lançar a semente da confiança é um começo para a conquistá-la. De certa forma, a postura exibida reverberará no emocional e nas relações que se estabelecerão ao longo do desenvolvimento do projeto.

No meu entender, minha postura inicial transmitiu confiança, credibilidade, simpatia, afetividade e envolvimento com o que estava sendo proposto. Por outro lado, entendo que o estereótipo, a aparência séria e o sotaque, num tom quase agressivo,

típico da região da fronteira gaúcha com o Uruguai, em um primeiro momento provoca certa inquietação nas pessoas. O depoimento abaixo reflete um pouco do que a consultora transmitiu aos demais em um primeiro contato.

Você me pareceu muito séria e responsável. Ao longo do projeto confirmei que eras mesmo responsável, porém amável e companheira.

No entanto, consciente ou inconscientemente, em alguns momentos, nos utilizamos da seriedade para causar uma impressão de confiança e/ou como um escudo de proteção, e/ou por tensão ao nos depararmos com o novo.

Após o primeiro contato e com o início das atividades do projeto, a consultora e agentes ativos passaram a ter um convívio contínuo. É o olho no olho, é perceber o outro. É compreender as culturas e dinâmicas locais. A consultora esquece o medo inicial da rejeição e as conexões emocionais se manifestam. É mente e corpo integrados.

Quando corpo e mente estão integrados, o equilíbrio está presente em nosso ser, ascende a confiança e se desfaz o medo. A confiança é definida uma relação entre pessoas, entre grupos ou entre grupos e atores sociais, na qual as partes se aproximam, compartilham suas capacidades e esforços e passam a se tratar como iguais (JARA, 2001, p.108).

Sob outro prisma, a confiança correlaciona-se com a empatia. A consultora observou que na maioria das situações onde não houve empatia, os laços de confiança não se estabeleceram e predominou o emocional negativo, carregado de elementos da cultura patriarcal como desconfiança, intolerância, controle. No 'eu' profundo, o desejo de exclusão acentuou o modo de relação vertical.

Quando integradas, empatia e confiança fluíram na direção do desenvolvimento de um emocional positivo fundamentado na colaboração, participação, compreensão, escuta, diálogo, sinceridade, acolhimento, afetividade e equidade. Com isso, emergiu o querer bem, o querer ajudar, fazer juntos, a co-responsabilidade e co-produção nas ações. As relações tornaram-se horizontais. É o que Jara (2001) denomina de pensamentos e sentimentos nobres.

A empatia da consultora/pesquisadora inicialmente manifestada para com alguns agentes ativos concretiza-se com a convivência, enquanto que, com outros, cuja empatia não ocorreu no primeiro contato, passa a acontecer. No entanto, com alguns dos agentes ativos a empatia não se manifestou em nenhum momento fosse por parte da consultora para com os agentes ou dos agentes em relação à consultora.

A empatia gera confiança. Maturana e Verden-Zoller (2004) ressaltam que a confiança é a base da sociedade e da cultura, iniciando na infância, quando a criança, ao perceber que tem um espaço acolhedor, cresce confiante, e cria confiança em si mesmo.

A empatia está intimamente relacionada à simplicidade, a qual tem a qualidade de aproximar os indivíduos, de facilitar o estabelecimento de vínculos, de criar conexões e construir relações imbuídas de características matrísticas como descrito no relato abaixo.

Aos poucos a relação foi surgindo por uma coisa que você tem, e que eu tenho, a empatia, que é a simplicidade, você é uma pessoa muito simples.

Confiança, empatia e simplicidade estão interconectadas, caminham juntas e são responsáveis pela primeira impressão manifestada entre consultor/pesquisador e agente ativo.

A relação de confiança da consultora junto aos trinta agentes ativos representantes do conselho do projeto CIPAR, e vice versa - na visão desta pesquisadora - foi conquistada ao longo da execução do projeto, com a convivencialidade, o reconhecimento e respeito mútuo, e ações pró ativas. Entretanto, na primeira etapa do projeto, constituída por cento e vinte integrantes, a consultora não cativou a confiança de alguns dos agentes ativos, assim como também alguns não conquistaram a confiança da consultora.

Considerando que este trabalho tem como cunho metodológico a autoetnografia, o emocionar nas relações humanas será aqui percebido à luz das culturas patriarcal e matrística de Maturana e Verden-Zoller (2004), por autoreflexão/avaliação da consultora/pesquisadora com ela mesma e com o contexto vivenciado, e pela reflexão e olhar dos agentes ativos e agentes externos entrevistados. Com o propósito de distinguir os padrões do emocionar nas relações humanas, a autora considerou classificar os padrões em domínios de ações positivos e domínios de ações negativos.

A instauração de domínios de ações negativos no emocionar possui um forte apelo da cultura patriarcal. Sentimentos como desconfiança, descrédito, apropriação, mágoa, ódio e inveja geram modelos de competição, subordinação e hierarquia, os quais geralmente estão envoltos de tensões e conflitos. Nestas situações comumente manifestam-se atitudes que geram desarmonia, como impaciência, intolerância, incompreensão, rispidez, grosseria, prepotência e exclusão.

No caso desta consultora/pesquisadora, constata-se um padrão reativo quando surge algo que incomoda, por exemplo: o não reconhecimento dos esforços empreendidos em prol da(s) comunidade(s), no desenvolvimento do projeto socioambiental; a desconfiança dos atores envolvidos para com a consultora e/ou a instituição que ela representa; ser contrariada e desafiada por estes indivíduos que imputam a desconfiança e o descrédito. Isso gera um enfraquecimento e

desequilíbrio do campo energético e a energia propagada alimenta aspectos de um emocionar de cunho patriarcal, dominando o padrão reativo, onde sobressai a competição, a hierarquia, a autoridade, o poder, a apropriação de recursos e a justificação racional do controle e da dominação dos outros por meio da apropriação da verdade (Maturana e Verden-Zoller, 2004).

Apesar dos sentimentos acima descritos não terem sido determinantes para impulsionar o estudo aqui em questão, foram imprescindíveis na percepção e reflexão desta proposta, enriquecendo especialmente a autoanálise da consultora.

Por outro lado, quando os atores envolvidos demonstram empatia, acolhimento, confiança e credibilidade junto ao consultor e/ou projeto, instaura-se domínios de ações positivos e a energia emanada tende a agregar os valores da cultura matrística como cooperação, colaboração, interação, participação, acordo e co-inspiração, responsáveis por fortalecer os vínculos entre os participantes e por estabelecer uma sintonia que propicia o sonhar juntos.

O embrião da cultura matrística está no amor que gera atitudes de compreensão, humildade, inclusão, equidade e reconhecimento do outro como legítimo outro em uma coexistência social.

Dois situações vivenciadas pela pesquisadora/consultora exemplificam os domínios de ações negativos do emocionar, onde prevalecem atitudes da cultura patriarcal, e o domínio de ação positivo, onde preponderam os comportamentos da cultura matrística.

A experiência de viver um emocionar negativo aconteceu quando da participação de um dos agentes ativos que apresentava dificuldade em trabalhar a escuta e realizar

atividades em equipe. Já nos primeiros contatos ele havia demonstrado reatividade em relação ao projeto e a alguns consultores, incluindo esta pesquisadora, que por sua vez não sentiu empatia para com o mesmo.

Este agente ativo normalmente criava alguma dificuldade quanto ao deslocamento para as oficinas, buscando de alguma forma privilegiar-se quanto aos horários da condução e reembolsos de transporte. O transporte era fretado para um grupo de agentes moradores de localidades próximas que tinham restrições de horários e de transporte às comunidades. Era corriqueiro ele retirar-se antes do final dos encontros, gerando desentendimentos com a consultora e junto aos colegas que compartilhavam o mesmo transporte. Utilizava-se de subterfúgios para que o projeto arcasse com o seu deslocamento individual, quando a proposta do projeto era priorizar o transporte coletivo. Sua comunidade era de difícil acesso, o que, conseqüentemente, encarecia seu deslocamento. Associado a isso, toda vez que se dirigia à consultora ele usava um tom de voz agressivo e irônico.

Como responsável pela logística do projeto, a consultora inicialmente usou o bom senso e ponderou palavras e atitudes, buscou não ser reativa. Aos poucos a paciência foi diminuindo, o descrédito aumentando e o emocional se imbuíu de negatividade. Não obstante, ele já havia criado mal estar com a maioria dos participantes, pois não permitia que os demais participantes se manifestassem, além de ter por hábito impor suas ideias, apresentando uma postura prepotente e arrogante.

Este agente ativo tinha o poder de desequilibrar o emocional da consultora, e a tensão entre ambos aumentava a cada encontro. Não era meu subconsciente, mas sim o meu eu profundo, consciente, que desejava a sua exclusão. Evitar ao máximo o contato com este agente ativo foi o meio encontrado para reduzir os domínios de ações negativos do emocional de ambos, o que poderia alcançar o ápice do

descontrole e gerar um conflito ainda maior com um agente ativo “representante”<sup>4</sup> de uma comunidade, e/ou mesmo, com os demais participantes. A convivência dele com os demais agentes ativos foi aos poucos ficando impraticável e os próprios agentes inviabilizaram a continuidade dele no projeto. Entretanto, para este agente ativo, esta pesquisadora foi a responsável pelo seu afastamento do projeto.

Uma das experiências, entre as muitas vivenciadas do emocional positivo neste projeto aconteceu durante a realização de uma dinâmica de grupo. Em círculo, de mãos dadas, os agentes ativos e consultores foram questionados sobre o que o que cada um levaria no barco do CIPAR para suas comunidades e para a vida pessoal de cada um.

As respostas proferidas por cada um dos presentes estavam carregadas de sentimentos com características do emocional positivo. A fala dos trinta agentes foi um bálsamo para acreditar que juntos éramos mais fortes, e que apesar das diferenças e divergências existentes no grupo havia um objetivo maior que era convergir e fortalecer as ações da pesca artesanal no território de cidadania e identidade do Baixo Sul da Bahia, e o projeto era um dos instrumentos.

Os depoimentos abaixo mostram que o emocional positivo prevaleceu pleno de confiança e união.

O que tinha de ruim no grupo foi para o lixo, não tem mais lixo. Ficou para trás o egoísmo e individualismo, o que levo é mais uma experiência de vida e a certeza que se nós segurar verdadeiramente o leme deste barco, ele não vai desviar de rumo. O coração de cada um de vocês, do CIPAR.

Compreensão com a união dos coordenadores, e esse barco sempre contínuo, levando os objetivos que eu construí aqui.

---

<sup>4</sup> No ponto de vista da consultora/pesquisadora ele não era representante da comunidade, ele se auto intitulava por ser presidente de uma associação.

Ouvir estas palavras de confiança e perseverança fortaleceu e ao mesmo tempo aflorou a sensibilidade. Iniciei meu relato dizendo que desde a saída do estaleiro, nosso barco já navegava em águas turbulentas, que houve e haviam muitos obstáculos em nossa rota, e que em muitos momentos o desejo foi de desistir. No entanto, a cada reencontro, nas oficinas ou em atividades de campo, a confiança e credibilidade depositada na equipe incentivavam a enfrentar as tempestades do caminho.

As palavras finais se misturavam com o choro. Agradei pelo aprendizado e construção conjunta, e que apesar das turbulências de percurso seguiríamos juntos até o final. Foi então que todos fecharam a roda com esta pesquisadora no centro da roda e deram um abraço conjunto, se colocando à disposição para corroborar.

Durante o período da vivência acima relatada, os coordenadores estavam propondo junto à entidade conveniada, ajustes no plano de trabalho a fim de incluir nas ações futuras do projeto as pautas demandadas pelos agentes ativos.

Esta pesquisadora integrava a equipe de coordenação que vinha a algum tempo enfrentando divergências junto à entidade. Tensões haviam se instalado na relação entre executores e organização conveniada. A relação estava desgastada e o emocional estava envolto de sentimentos onde prevalecia o padrão negativo. A decisão desta consultora tendia ao afastamento do projeto, uma vez que as incansáveis negociações e tentativas de diálogos com a entidade resultavam em decisões contrárias aos caminhos que deveriam ser seguidos pelo projeto, na visão da coordenação.

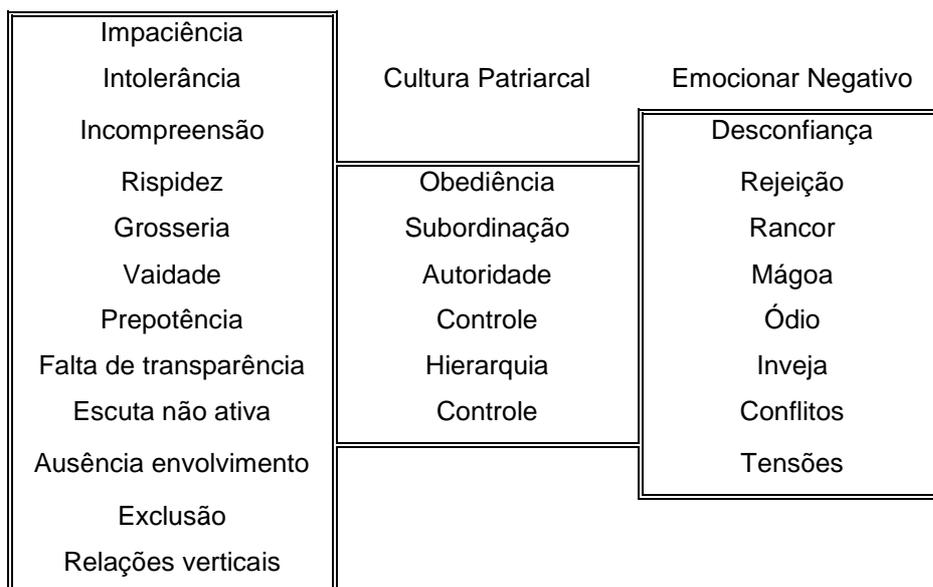
Por outro lado, o desejo de continuar como colaboradora do projeto sustentava-se na caminhada percorrida até aquele momento, onde inicialmente nos defrontamos com a desconfiança por parte dos agentes ativos em relação ao projeto e aos consultores, e no momento desta vivência, o cenário era de confiança e credibilidade, de colaboração, de co-produção, de sonhar juntos.

Os padrões do emocional positivo e negativo e a relação destes para com a cultura matrística e patriarcal podem ser observados na sintetização abaixo (Tabela 2 e 3).

**Tabela 2:** Elementos da Cultura Matrística.



**Tabela 3:** Elementos da Cultura Patriarcal.



Acredito que o fluir de nosso emocionar, ou seja, de nossos desejos, preferências, aversões, aspirações, escolhas e intenções realmente guiam nossas ações nas circunstâncias mutantes de nossa vida (Maturana e Verden-Zoller, 2004, p. 43) e independente do emocionar estabelecido, o resultado é a transformação do consultor para com ele próprio, para com os agentes ativos, e destes para com o consultor.

O emocionar nos conduz a incorporar determinada cultura. A reflexão da autora sobre o emocionar no projeto CIPAR/Baixo Sul sinaliza que temos um eu que acolhe por meio da empatia, da confiança, da credibilidade, do reconhecimento, porém, temos um eu que resiste através da desconfiança, do ser contrariado e desafiado e do não reconhecimento. Somos seres vivos, seres emocionais, em constante transformação e mutação.

#### 4.2 O OLHAR DO CONSULTOR/PESQUISADOR: RESIDÊNCIA SOCIAL

Para enriquecer esta reflexão, foi incluída a análise de outro projeto no qual a consultora iniciou sua participação quando o projeto já se encaminhava para suas ações finais, ou seja, não houve colaboração da consultora na concepção e no planejamento inicial das ações, este já possuía seu ritmo, memórias e vícios. Esta experiência foi relatada no item 1.2 desta dissertação-projeto.

A experiência no projeto socioambiental vivenciada na residência social demonstrou que quando o consultor não participa da concepção e/ou planejamento inicial das ações e/ou ainda, ingressa no projeto quando as atividades estão em andamento, isso se reflete na relação dele para com o projeto. O consultor não se apropria do projeto e quando não há apropriação, não ocorre um envolvimento por inteiro. Não significa falta de comprometimento, ao contrário, como não há apropriação, o esforço para alcançar os resultados esperados pelo projeto, por parte do consultor, é ainda maior, se este for realmente comprometido com o seu trabalho. Apropriar-se é compreender os produtos e ações de um projeto, é saber onde, porque, e para quê

se deseja chegar a determinados resultados, e mais que tudo, entender que o trabalho envolve pessoas, cada uma com sua história de vida e suas emoções.

Outro ponto detectado ao longo da experiência da residência social foi a alternância de consultor ao longo da execução do projeto, o que afeta diretamente nas relações entre empresa/consultor e comunidade, uma vez que as comunidades e/ou agentes ativos ficam sem ter um referencial técnico. Isso transmite um sentimento de descaso para com os atores sociais envolvidos, que ficam sem entender quem realmente responde pelo projeto junto a eles.

Em alguns projetos, como foi o caso desta vivência, os contatos são muito pontuais. O tempo limitado não permite um maior entrosamento com os agentes ativos; não há o tempo de conhecer, de compreender, de conviver, de integrar, de dialogar, de expor as emoções. Em algumas situações, como no caso desta experiência, o tempo compartilhado com cada comunidade para o desenvolvimento das atividades foi muito limitado, e as únicas oportunidades para partilhar momentos foram àquelas relacionadas à execução das atividades do projeto.

A experiência vivenciada na residência social, contou com a participação legítima dos agentes ativos, que se integraram, cooperaram, e em conjunto com a equipe técnica co-produziram uma agenda socioambiental factível às necessidades de cada comunidade. Por parte da consultora havia dedicação, comprometimento, carinho, preocupação nas escolhas decisórias que eles estavam assumindo e envolvimento com os problemas socioambientais das comunidades. Estabeleceu-se uma relação harmônica, o que não significou o estabelecimento de relações capaz de deixar marcas na consultora.

Uma experiência nestes moldes não proporciona o estabelecimento de conexões. Um consultor sensível certamente desenvolverá um carinho por um ou outro agente

ativo, recordará momentos de acolhimento por parte de determinados agentes e/ou comunidade(s), terá comprometimento com as ações e produtos a serem concluídos, mas a intensidade e espectro de abrangência de nossas relações com os sujeitos envolvidos e com o próprio projeto será diferente de um processo que é acompanhado desde o seu embrião. As marcas impressas não são capazes realizar uma transformação em nossas vidas.

Nossa marca é o resultado do que fizemos ou deixamos de fazer. As ações realizadas ou não, a nossa presença ou ausência, a forma como interagimos com os demais.

Ao longo do desenvolvimento do projeto verificou-se ausência de domínios de ações negativas, havendo claramente o predomínio de domínios de ações positivas, no entanto, o emocional não capaz de deixar marcas.

#### 4.3 O OLHAR DOS AGENTES ATIVOS

Este tópico descreverá o olhar dos agentes ativos integrantes do projeto CIPAR/Baixo Sul entrevistados para este estudo. As imagens, entrevistas e relatos se completam nas reflexões. É importante salientar que esta ideia eclodiu a partir das lembranças dos momentos vivenciados no projeto CIPAR/Baixo Sul, as quais ficaram preservadas na memória e do contato permanente mantido com alguns dos agentes ativos, mesmo após o término das atividades do projeto.

A partir das imagens e da fala proferida por alguns destes agentes ativos será elaborado um paralelo com as categorias de conversações matrísticas e patriarcal de Maturana e Verden-Zoller (2004) e com as reflexões apresentadas na visão desta consultora/pesquisadora.

Assim, este estudo baseia-se mais no modo de relatar e exprimir o emocional vivenciado por diferentes atores em distintos contextos no desenvolvimento das atividades de um projeto socioambiental, que nos métodos tradicionais de coleta e de interpretação de dados.

Quando o projeto CIPAR/Baixo Sul foi apresentado aos pescadores artesanais e às entidades atuantes na pesca artesanal do Baixo Sul, os agentes ativos tinham três caminhos a seguir: engajar-se nas ações correntes e seguir o fluxo da correnteza; engajar-se, e desistir no meio do caminho; ou seguir outra corrente.

Os agentes ativos integrantes do projeto CIPAR/Baixo Sul optaram pelo primeiro caminho. No entanto, como se observa nos relatos abaixo sobre a questão da confiança, os comentários avaliativos expressos pelos entrevistados demonstraram que na ocasião do lançamento do projeto não havia confiança e nem credibilidade pelo que estava sendo “oferecido” a eles. Isso não estava relacionado à pessoa da consultora ou consultores, nem ao projeto que ora se apresentava a eles, mas sim, ao modo como os projetos em geral chegam até o público alvo, ou seja, são implementados sem a demanda daqueles que são os maiores interessados, os sujeitos da ação.

Assim, a confiança dos agentes ativos em relação aos projetos:

No início não senti confiança, pois era mais um projeto de cima para baixo, mas quando passei a conhecer (o projeto) passei a ter confiança.

Confiança não tinha, porque a gente sempre via as pessoas virem na nossa região mostrar aquilo tudo bonitinho e depois iam embora. A gente se iludia e as pessoas iam embora e nós ficava aqui. Então eu pensei que vocês seriam como essas pessoas que vinham, iam iludir a gente, e iam embora. Mas com o tempo eu percebi, você teve a nossa confiança.

Se a gente não acredita, mas a gente vê as pessoas lutando...como a gente vai começando a caminhar, porque a gente não conhece nem o nosso filho,

que diz que é filho. A gente vai fazer uma avaliação do caminhar, pra que a gente vai percebendo o que a sua pessoa, a senhora, vê o que eu quero [...] A gente confiou, porque quando a gente vê as pessoas integradas, a gente tá vendo.

Desde lá de Valença, na abertura, todos estavam com um pé lá e outro cá com relação a esse novo programa do governo, então, a maioria confiou na equipe que tava na coordenação.

As transcrições acima integram as declarações feitas pelos agentes ativos em entrevistas semi-estruturadas e nas entrevistas registradas em vídeos, e fundamentam os aspectos autoanalisados pela consultora/pesquisadora com relação à questão da confiança e o descrédito inicial com projetos não requisitados pelas comunidades.

Alguns relatos evidenciam a falta de confiança inicial no projeto, os quais estão relacionados aos fatores anteriormente mencionados como projetos não demandados por eles e consultores oriundos de fora da região. Entretanto, há depoimentos que ressaltam a importância do tempo de convivência para que a confiança seja conquistada.

A questão da confiança nos projetos socioambientais é determinante para o engajamento dos atores sociais nos processos participatórios, onde a inclusão, pertencimento e co-responsabilidade proporcionam alcançar o propósito final, que é empoderamento dos protagonistas da ação.

Vale lembrar que os protagonistas desta ação estiveram por muito tempo à margem da sociedade, sendo um dos segmentos mais aliados, introjetando o mito de sua ignorância, e desenvolvendo com isso uma insegurança quanto a sua própria capacidade. Assim, é natural que os pescadores(as) e marisqueiras(os) tenham uma

atitude desconfiada diante de consultores/pesquisadores, empresas, organizações não governamentais e órgãos governamentais.

Estabelecer relações horizontais produz confiança entre consultor/pesquisador e agente ativo, propiciando o diálogo entre os sujeitos. O diálogo é a problematização do próprio conhecimento em sua indiscutível reação com a realidade concreta, na qual se gera e sobre a qual incide, para melhor compreendê-la, explicá-la e transformá-la. Na dialogicidade, na problematização, desenvolvemos uma postura crítica que resulta na percepção de que o conjunto de saberes está na interação (FREIRE, 2010, p. 52-55).

A interação entre consultor e agente ativo está alicerçada na confiança, a qual conecta-se à convivencialidade entre os sujeitos que compartilham esforços e se permitem experimentar distintos saberes, que subsidiarão nossa postura crítica diante dos acontecimentos da vida.

A postura crítica foi um dos resultados almejados e alcançados pelo projeto tendo sido nutrida por atividades como oficinas de pensamento e planejamento, seminários institucionais, oficinas de formação e cidadania, e intercâmbios de experiências.

O projeto contou com muitos momentos de diálogo, convivencialidade, troca de saberes, que corroboraram para o fortalecimento do vínculo de confiança (Figuras 3 e 4). Estes momentos foram vivenciados ao longo do projeto durante as oficinas, quando imersos em um hotel/pousada; quando na coleta de dados primários para os distintos subprojetos integrantes do projeto CIPAR/Baixo Sul; e durante a atividade de intercâmbio de experiência. Esta última atividade consistiu em visitas a outras comunidades pesqueiras localizadas em outros estados brasileiros, que haviam tido êxito ao empreender algum tipo de atividade ligada à preservação do recurso natural ou de alternativa de geração de renda.



**Figura 3:** Compartilhar Histórias de Vida.



**Figura 4:** Partilhar Saberes.

É importante destacar que a maioria dos agentes ativos nunca havia vivenciado a experiência de viajar de avião e/ou para fora do estado da Bahia. Havia uma expectativa muito grande por parte dos agentes no tocante ao deslocamento até as localidades, e especialmente, em conhecer novos lugares e diferentes culturas.

Esta atividade do projeto foi uma das últimas a ser executada. Para que ela ocorresse era necessário que o grupo estivesse coeso e que a confiança entre consultores e agentes ativos fosse recíproca, assegurando dessa forma a aplicação do recurso na atividade para a qual foi designada, ou seja, na aprendizagem prática e testemunho de novas alternativas possíveis de serem replicadas e implantadas nas comunidades do baixo sul da Bahia.

Os momentos compartilhados nos fazem ver o outro como ele realmente é. Quando reconhecemos o outro como legítimo outro, quando convivemos em um espaço de equidade, chegamos à convivencialidade. Este reconhecimento propicia um aprendizado mais efetivo, pois melhora a habilidade de perceber o que ocorre a nossa volta, logo, torna o sistema mais fluido. Isso facilita qualquer mudança de comportamento e da estrutura do entorno, conseqüentemente, a receptividade

(AGOSTINHO, 2002, IN: AGOSTINHO, BAUER, PREDEBON, p. 29).

O aprendizado por meio das experiências vivenciadas foi outro ponto elencado pelos agentes ativos. Este aprendizado fomentou uma relação de cooperação, na qual gestores, coordenadores, consultores, pesquisadores e agentes ativos se beneficiaram, agregando valores e trocando saberes.

A expectativa inicial sinalizada pela desconfiança dos agentes ativos em relação aos consultores cedeu lugar à relação de cooperação pautada na confiança depositada pelos sujeitos envolvidos, e destes para com o objeto proposto pelo projeto.

Cooperação é um dos elementos da cultura matrística. Quando a cooperação sobrepuja à competição, significa que os sujeitos estão realmente vivenciando determinado contexto; creditam tempo e esforços em prol de objetivos comuns; respeitam o outro em uma aceitação mútua; e estão receptivos a novas formas e métodos de aprendizagem.

Não se está afirmando aqui que não há aprendizado na competição, e sim que, quando vivenciamos uma atmosfera de cooperação, as relações humanas tornam-se mais harmônicas e ficamos mais receptivos para experimentar o novo.

O enfoque participativo dos trabalhos por meio de uma participação ativa dos envolvidos no processo garantiu a equidade e horizontalidade, valores estes da cultura matrística; e assegurou que as ideias, propostas, demandas, sugestões, críticas, ou seja, toda manifestação de pensamento fosse exposta, propiciando esclarecimentos, sensibilização, conscientização e planejamento compartilhado, conseqüentemente, aprendizado de todos.

O aprendizado compartilhado e a participação ativa de todos fizeram com que, em determinado momento, os participantes assumissem para si a política pública do CIPAR e solicitassem aos coordenadores e gestores do projeto um investimento em atividades formativas de modo a instrumentalizá-los a dialogar com as instituições públicas.

O aprendizado proporcionado pelas ações do projeto foi um dos tópicos mais citados nos depoimentos dos agentes ativos como pode ser verificado nos exemplos abaixo transcritos.

Aprendizado:

Tá trazendo um conhecimento que nos estamos conseguindo aqui com os moderadores, fazendo dois papéis, aprendemos e ensinamos também a eles porque estamos construindo.

Uma escola para aqueles menos esclarecidos, não sabia meus direitos, deveres, então eu vejo assim uma escola de alto nível.

Uma coisa que eu aprendi, o seguinte: o que o CIPAR tá me trazendo, é o seguinte, ele tá me ensinando né?

Crescimento como pessoa, a forma como estamos se integrando cada vez mais, essas atitudes, essa maneira de agir que a gente tem aqui, esse crescimento que a gente tá galgando, não só como pessoa, mas também como comunidade.

A ideia é muito válida, muito válida mesmo, porque a gente traz informações diferentes, práticas diferentes e, tenta de alguma forma, inserir na nossa comunidade.

É importante destacar as dificuldades com as quais, muitas vezes, os agentes ativos se defrontam para participar dos processos decisórios e de aprendizagem. Uma das transcrições a seguir foi exposta em vídeo e a outra citada em entrevista semi-

estruturada. Ambas fazem menção às dificuldades relacionadas às questões financeiras. No entanto, no primeiro depoimento fica claro que, apesar desta dificuldade, o agente ativo não vê sua participação como um prejuízo, pois percebe a importância do aprendizado, o que não ocorre no segundo depoimento, onde é possível perceber na voz do agente ativo em áudio, um tom de contestação.

#### Dificuldades e Conflitos:

A crítica, eu vou falar, isso aí é uma coisa particular, isso aí é meu, não é do projeto, eu venho batendo na tecla, pra mim foi um desafio, pelo fato de eu ter estudado pouco [...] tive mais dificuldade de aprender, mas com a competência da diretoria a gente vem [...] a dificuldade nossa que temos de deixar nosso lar e ficar três dias fora, a gente não ganha nada com isso e ganhando sempre conhecimento, experiência.

A contrapartida da comunidade é sempre voluntária.

Na situação empírica vivida o conflito foi fomentado por três agentes ativos do grupo de noventa participantes. Para estes agentes o projeto deveria arcar com um auxílio em dinheiro para eles participarem dos encontros/oficinas. Apesar do projeto ter arcado com todas as despesas de deslocamento, alimentação e hospedagem, havia uma demanda por parte destes agentes ativos para que o projeto concedesse uma ajuda de custo aos participantes. Naquele momento não havia como inserir essa demanda no orçamento do projeto, o que foi esclarecido a eles. Assim mesmo, o tema gerou discussões acaloradas entre agentes ativos e junto à coordenação.

Estes agentes que provocaram este debate não estavam imbuídos em cooperar e participar, mas sim, em contestar o projeto como um todo, incluindo o corpo técnico. A presença deles nas oficinas e encontros era esporádica e a participação consistia, na maioria das vezes, em abordar assuntos polêmicos que fugiam ao direcionamento das ações do projeto. Esta necessidade de polemizar por qualquer motivo indica um padrão negativo do emocional que fomenta atitudes culturais patriarcal.

De certa forma a reivindicação era justa, uma vez que quando estavam participando das atividades do projeto suspendiam suas atividades de pesca, conseqüentemente isso refletia na renda familiar. Por outro lado, ao adotar a premissa de auxílio para participação de atividades corre-se o risco de tornar a participação clientelista, ao invés de ativa.

No tocante à contrapartida a qual os agentes se referem, também está relacionada a um auxílio de custo, seja para os participantes e/ou entidades ligadas a eles e/ou comunidades. É comum para o consultor ouvir dos moradores que a “comunidade não ganha nada”, isso porque, na maioria das vezes esse ganho não é material e nem individual. O ganho existe, no entanto ele ocorre de modo distinto a depender do objeto do projeto. A ênfase dos projetos socioambientais normalmente é no coletivo, em ações que visam a melhoria da qualidade de vida, como por exemplo, alternativas de geração de renda para as comunidades.

Esta reivindicação sobre ajuda de custo aos participantes de oficinas ou seminários prolongados foi um dos pontos de reflexão incorporado por esta consultora quando na elaboração de novos projetos. A depender do contexto, é recomendável prever no orçamento algum tipo de contrapartida. É importante destacar que nos relatos destas reivindicações os agentes ativos fizeram referências não somente às empresas e organizações da sociedade civil, mas também às universidades por meio de seus trabalhos de pesquisas e extensão que utilizam-se dos saberes locais e não prevêm contrapartida para os comunitários. Nesta situação, entende-se como contrapartida algum retorno monetário ou algum benefício material.

Ao vivenciar determinadas experiências somos capazes de perceber a dimensão social, econômica, ambiental e cultural em que se encontram inseridas as comunidades. A convivência entre a consultora e os agentes ativos, levou ao reconhecimento e aceitação do outro, com todas as suas diferenças, cada qual,

compreendendo as necessidades, sentimentos, pensamentos e desejos de cada um. A abertura de um canal de comunicação alicerçado na humildade e simplicidade corroborou para que houvesse uma interação espontânea, para que fosse plantada a semente da confiança, e assim, manifestado os domínios de ações que levam a um emocional positivo.

O reconhecimento e a aceitação do outro remete à empatia, que acontece quando nos permitimos estar no lugar do outro, olhar em outra perspectiva que não sejam as nossas crenças, valores, pensamentos, sentimentos e desejos. Esta atitude requer receptividade e respeito pela história do outro, independente de quem seja este outro ou o que ele tenha vivido.

Dentre todos os técnicos integrantes do projeto, a consultora/pesquisadora foi quem compartilhou mais tempo junto aos agentes ativos e comunidades. Semanalmente, por um período de dezessete meses, foram realizadas visitas à região do Baixo Sul.

Este tempo compartilhado gerou confiança e credibilidade que permearam as relações entre consultores e agentes ativos, e a consequente doação e colaboração recíproca de todos os envolvidos, assumindo aqui, o sentido de colaboração facultado por Maturana e Verden-Zoller (2004, p. 18), onde “colaboração não é obediência, ela ocorre na realização espontânea”.

Observa-se que a credibilidade está associada ao modo de como os projetos chegam às comunidades. Há um descrédito por parte dos agentes ativos no tocante a todo e qualquer tipo de projeto que venha a utilizar o saber deles para interesses próprios e/ou difusos, isto porque, segundo eles, a grande maioria dos projetos não contemplam as reais necessidades deles e/ou das comunidades nas quais estão inseridos.

Outra questão relativa à credibilidade diz respeito ao envolvimento dos agentes ativos no processo. Nem sempre o agente ativo é o representante legítimo da comunidade. Em alguns casos, envolver estes agentes que não são reconhecidos pela maioria como seu representante afasta outros agentes e/ou as demais moradores da comunidade.

Nesta espontaneidade, a confiança aos poucos foi sendo conquistada por um processo de construção coletiva, de colaboração mútua. À medida que a convivência se intensificava, os canais de comunicação fluíam e o conhecer mútuo se aprofundava, havia convivencialidade, ou seja, havia reconhecer outro como legítimo outro, havia empatia, entendendo que cada um possui interesses, valores e histórias de vida diferentes.

As declarações abaixo relatadas expressam a alegria compartilhada com os agentes ativos em todos os momentos, de trabalho e de lazer. Entregar-se inteiramente à vivência dos momentos de encontros como observado nas Figuras 5, 6 e 7, especialmente nas horas de lazer, propiciou a criação de vínculos fortes entre a consultora e os agentes ativos.

#### Momentos Compartilhados:

Eu queria que você tivesse essa oportunidade de conhecer o CIPAR, de participar dessas reuniões, aonde se encontra pessoas competentes, pessoas de capacidade, pessoa que nos transmite amor e carinho, e faz com que a gente tenha prazer de estar participando dessas reuniões.

Na hora do trabalho era trabalho, na hora de se distrair, era se distrair. Trabalhava com alegria. Fazia a gente se sentir alegre pelo trabalho.

Trabalhar rindo dá prazer, quando a gente tá brincando a gente faz por prazer, mas quando faz por obrigação dá aquela dor no coração.

Trabalhávamos em um clima muito agradável e democrático.



**Figura 5:** Conhecendo Experiências



**Figura 6:** Partilhando Momentos.



**Figura 7:** Compartilhando Alegrias.

Vale ressaltar que estas as relações se fortalecem quando compartilhamos de momentos além daqueles dedicados às atividades do projeto. Dividir os momentos de lazer após um dia intenso de trabalho faz com que partilhamos e revelamos um pouco de nossa história de vida. Com isso nos despimos de carapaças, expomos nossas verdades, tristezas, alegrias, medos, fraquezas e sonhos. Isso corrobora para que as relações se tornem realmente horizontais. Nossos domínios de ações, ou seja, nosso viver, o emocionar e linguajar estão sendo observados e analisados a partir do nosso conversar, é um momento em que acolhemos ou resistimos, é quando expomos nossas coerências ou incoerências comportamentais.

À medida que relatamos nossa história de vida a outra pessoa abrimos um canal de comunicação, ocorre um sentimento de cumplicidade, de identificação, que permite ao outro, a partir deste instante, fazer parte de nossa história. O projeto CIPAR, por meio de suas marcas, e aqui entende-se como marcas, os sujeitos, as ações, as atitudes e os momentos partilhados, propiciou reconhecer os domínios de ações do emocional positivo e negativo.

Para a consultora/pesquisadora as diferenças nas culturas estão alicerçadas no modo de como os indivíduos se relacionam, ou seja, os aspectos comportamentais expressos geralmente sob a forma de domínios de ações, padrões, rotinas, hábitos e relação com o meio ao qual o indivíduo está inserido.

Por mais que um consultor se entregue, se aproprie e se envolva com os projetos, e neste caso, com os agentes ativos, deve ter consciência de suas limitações, não somente no que diz respeito à capacidade técnica, mas também às decisões que estão fora de sua jurisdição. Nem sempre as metas previstas inicialmente são alcançadas. Isto ocorre porque um projeto socioambiental tem em sua base a dimensão social, ambiental, cultural, espiritual e política, e dessa forma está sujeito a experimentar as contínuas metamorfoses que se sucedem ao longo do desenvolvimento de um projeto, inclusive muitas frustrações. Assim, nestes momentos é importante que o consultor tenha sobriedade e capacidade de resiliência. Os relatos dos agentes ativos simbolizam a dimensão política com a qual consultores, projetos, agentes ativos e comunidades podem vir a se deparar:

#### Frustrações:

O cara lança o projeto vai lá e pum, porque ele tem um poder maior que eu e a sua pessoa, a gente vai na base [...] Não foi a sua pessoa que não conseguiu. A culpa é de quem tava lá [...] Tem que ter fé e coragem. Muita fé.

A senhora não errou em nada, tudo que foi planejado dentro do setor, aconteceu. Agora, a realização, não é a sua culpa, nem a senhora e nem nós podíamos, a não ser pessoas que tenham padrinho lá, madrinha, afiliado, que seja [...] o trabalho foi feito dentro das possibilidades de cada um.

É importante esclarecer que os objetivos do projeto CIPAR Baixo Sul estavam pautados em um processo de fortalecimento e organização social dos pescadores(as) e marisqueiras(os). Ao projeto cabia instrumentalizar a categoria com intuito de empoderar os agentes ativos visando promover o desenvolvimento sustentável da pesca artesanal por meio da articulação com todos os setores envolvidos com pesca na região.

Não era meta do projeto a implementação de infraestruturas. As infraestruturas nas quais os agentes ativos se referem com frustração, sentimento esse compartilhado pela consultora, foram demandados por eles como ações prioritárias para cada microrregião, a partir dos instrumentos de fortalecimento e organização fornecidos pelo projeto. No entanto, não havia recursos para isso, e coube aos coordenadores o apoio técnico, a articulação e a captação dos recursos para algumas destas demandas, isso foi realizado. Os passos seguintes eram de responsabilidade das instituições envolvidas, questões que fogem da alçada do consultor e/ou coordenador.

Assim, as frustrações não são pertinentes aos objetivos propostos pelo projeto, os quais foram alcançados, de acordo com os depoimentos abaixo transcritos:

Eu não posso dizer que a região da gente não teve nada oriundo do CIPAR. Se hoje o município de Cairu tem a Secretaria de Pesca, isso veio de onde? Veio do nosso grupo ali: Gamboa, Garapuá, Cairu Sede. Nós nos reunimos e fomos lá na Prefeitura e conquistamos a Superintendência de Pesca, e isso foi fruto do CIPAR, de ter pego dentro do CIPAR ferramentas de diálogo, colocar nossa justificativa de porquê um município que é pesqueiro não tem nenhum órgão que represente os pescadores.

Vou levar meu conhecimento, humildade e simplicidade de vocês, isso é fundamental, e a transparência de cada um.

O que a gente pode estar mais chamando atenção é que a gente pudesse viver mais tempo junto com a equipe que formou o CIPAR..., e isso aí vinha mais fortalecer porque a gente também aprenderia muito mais coisas.

Mas acima de tudo eles (técnicos) se envolvem, se entregam conosco, e assim, tá dando um norte nesse cenário, e a gente pode agradecer porque eles tem carregado a luta e tem contribuído muito nessa luta.

As coisas antigamente vinha de cima pra baixo, hoje a gente ta querendo trazer as coisas de baixo pra cima [...] a semente do cipar eu já comecei a fazer algumas coisas na minha comunidade que tava andando irregular, isso já é uma mudança [...]

Os resultados apontam que a confiança dos sujeitos das ações no projeto e nos técnicos (gestores, coordenadores, consultores, pesquisadores) é um dos pilares para o êxito das atividades de um projeto socioambiental. Outros fatores como credibilidade, empatia, convivencialidade e tempo respondem também pelo desenvolvimento das ações, e de alguma forma eles permeiam a relação de confiança.

Observa-se que a credibilidade está associada ao modo de como os projetos chegam às comunidades. Há um descrédito por parte dos agentes ativos no tocante a todo e qualquer tipo de projeto que venha a utilizar o saber deles para interesses próprios e/ou difusos, isto porque, segundo eles, a grande maioria dos projetos não contemplam as reais necessidades deles e/ou das comunidades nas quais estão inseridos.

A confiança, o fortalecimento dos vínculos, a credibilidade e a convivencialidade estão intrinsecamente relacionadas ao fator tempo.

O tempo é um dos fatores determinantes, seja o tempo dispendido junto aos agentes ativos; o tempo de duração do projeto; de dedicação dos consultores; dos próprios agentes para se engajarem nas ações; das entidades financiadoras; dos órgãos governamentais, em todas as suas instâncias, federal, estadual e municipal; e, o da política. O descompasso dos tempos pode ser vetor de conflitos e ruídos nas relações e prejudicar os resultados almejados pelo projeto.

No projeto CIPAR/Baixo Sul o tempo proporcionou a participação, a integração, a colaboração, a co-inspiração, o pertencimento, a co-produção, o empoderamento, a co-responsabilidade, a determinação das ações, as projeções futuras, logo, um emocional positivo. O intenso tempo, de intensa convivência permitiu a convivencialidade, que harmoniza, aprofunda e transforma, nos permite partilhar as diferentes emoções.

Por outro lado, descompasso dos tempos, isto é, o tempo das instituições e de liberação dos recursos, associado ao limite das ações da consultora gerou frustrações.

A credibilidade está diretamente ligada à confiança. Confiar faz acreditar, instaura um canal de comunicação, amplia o sentido de acolhimento e reduz a resistência. A credibilidade é alcançada com determinação; crença nos objetivos do projeto e nos agentes ativos; dedicação e esforço conjunto da equipe técnica; escuta; diálogo; colaboração e respeito.

A convivencialidade gera confiança. A convivencialidade pressupõe relação ética. É ser receptivo ao outro e ao novo, com espaço para crescimento e expressão mútuos.

#### 4.4 O OLHAR DO AGENTE EXTERNO

O olhar dos agentes externos foi fundamental para a consultora/pesquisadora complementar sua visão do emocional, dos domínios de ações, dos fatores que corroboram ou dificultam o desenvolvimento dos projetos socioambientais, das relações que se estabelece entre consultor e agente ativo e/ou comunidade.

O olhar crítico destes profissionais que atuam na área socioambiental, que em função da própria atividade técnica estão em constante contato com as comunidades apontou novas percepções e surpreenderam nas respostas. Na tabela 2 está sintetizada as entrevistas semi-estruturada.

**Tabela 4:** Roteiro de entrevista e síntese das respostas dos agentes externos.

Temáticas	Síntese das respostas agentes externos
Conhecimento prévio da cultura local incluindo as forças atuantes no território.	Fundamental; vital; gera segurança; pré-requisito para o sucesso; auxilia a constituir parcerias e no entendimento das relações, especialmente nos conflitos; identifica os agentes ativos.
Sentimento no primeiro contato com a comunidade.	Humildade; aprendizado; receptividade; "saber chegar"; respeito; curiosidade; ansiedade; empatia.
Postura inicial do consultor.	Ouvir muito; criar um ambiente de confiança; perceber os conflitos; sinceridade; respeito; igualdade; humildade; valorização do conhecimento local.
Participação do consultor desde a concepção e/ou planejamento inicial das ações e relação dele com o projeto.	Suma importância; nem sempre é possível; aperfeiçoamento; não necessariamente; maior clareza das etapas do projeto; auxilia nas decisões e mediações; maior conhecimento fortalece a inserção do consultor nas ações.

Tempo de duração de um projeto, e inferência no emocionar e nas relações que se estabelecem com os moradores das comunidades e/ou agentes ativos.	“O tempo longo não interfere nas relações, ao contrário disso haverá problemas”; inevitável; o tempo define o comprometimento e os resultados; “com certeza, quanto maior o tempo de relacionamento, maior nosso emocionar”.
Fatores que corroboram para relação com a comunidade e/ou agentes ativos.	Confiança entre o consultor e a comunidade; transparência; valorização do conhecimento da comunidade; vivenciar o cotidiano; respeito; empatia; saber ouvir; saber se colocar; conhecimento prévio da cultura local e dos conflitos internos da comunidade.
Fatores relevantes para o engajamento dos agentes ativos.	A importância do projeto para a comunidade; introdução de projetos não idealizado pela comunidade; identificação e entendimento de quais aprendizados e benefícios que esses atores sociais irão ter; construção conjunta.
Situações de emocionar negativo e positivo?	<p>Positivo: comprometimento da comunidade; quando se estabelece vínculos de amizade e interações reais, livres do teatro da pesquisa; quando há engajamento dos atores sociais; participação espontânea da comunidade.</p> <p>Negativo: conflitos internos; quando há um não comprometimento dos atores, ou quando uma oposição ao projeto boicotar as ações propostas pelo projeto.</p>
Fatores corroboram para o êxito de um projeto socioambiental.	Engajamento da comunidade; clareza nos objetivos do projeto; resultados visíveis (concretos); comunicação social prévia e durante; conhecimento prévio; transparência; envolvimento dos atores locais; amor no que se faz; dedicação; profissionalismo; sinceridade; planejamento; habilidade do consultor em mobilizar e tornar atrativo o processo; comprometimento e motivação dos atores locais.
Perfil ideal de um consultor de projetos socioambientais.	Alma; não creio que exista; desprendimento; querer estar no local; querer viver a pesquisa; formação acadêmica ajuda, mas não determina; preparo e conhecimento do objeto de estudo; interdisciplinaridade; humildade, relação horizontal; experiência e/ou formação em trabalhos de equipe; habilidade de trabalhar com profissionais de formações distintas; saber ouvir, respeito; desapego; perfil interdisciplinar; gostar de conhecer novos lugares; aberto a novos conhecimentos, respeito as diferenças.

Para o êxito dos projetos é de comum acordo que o consultor tenha um conhecimento prévio da cultura local da comunidade onde o projeto será desenvolvido. Compreender como se dão as relações entre as forças atuantes no território ajuda a minimizar as possibilidades de insucesso do projeto e reduz as chances de conflitos entre o consultor e a comunidade e/ou agentes ativos.

Para a pesquisadora primeiro encontro gera medo. O medo que surge em razão da insegurança ao desconhecido, se vai ou não haver empatia com os moradores. Esse sentimento de certa forma foi elencado por um dos agentes externos que expôs a ansiedade que esse momento gera em razão da preocupação de acontecer ou não a empatia entre os moradores e o consultor. Outros sentimentos elencados foram o respeito pela cultura local e receptividade, que na visão da pesquisadora está relacionada com a empatia. Outros dois elementos compartilhados entre os agentes externos, agentes ativos e a consultora foram a humildade e o aprendizado. Este aprendizado só ocorre se o consultor tiver humildade de enxergar além do seu saber, ou seja, “o conhecimento não se estende do que se julga sabedor até aqueles que se julga não saberem” (FREIRE, 2010, p. 36).

A humildade necessária no primeiro contato se interconecta com o saber ouvir, o saber escutar, o permitir que relações sejam horizontais, em nível de igualdade. Para os entrevistados, uma postura inicial que transmite transparência e valoriza os saberes permite alcançar a reciprocidade.

No que tange a questão da participação do consultor na concepção do projeto e das ações resultantes houve controvérsias entre os entrevistados. Para a autora, há um comprometimento diferente quando a participação ocorre desde a concepção ou mesmo no início da execução das atividades que quando a “entrada” no projeto se dá quando este já está em andamento. Os outros três agentes externos seguem o pensamento desta consultora entendendo que a participação desde a concepção facilita o entendimento de todas as etapas e respectivas ações a serem executadas.

Para um dos agentes externos a ausência de participação do consultor na concepção do projeto não refletirá na relação dele com o projeto, se o projeto estiver bem estruturado metodologicamente. Esta pesquisadora não entende desta forma, pois o que acontece é que geralmente quem planeja não é quem executa e cria-se então um gargalo de pertencimento para com o projeto. Uma coisa é o consultor se inserir no projeto e dentro das ações, outra é o sentimento de pertencimento, que quando acontece cria um emocional onde predomina os domínios de ações positivo.

Uma das questões elencadas junto aos agentes externos foi com relação ao tempo de duração do projeto e se este tempo, por exemplo, seis meses ou dois anos, e o quanto deste tempo compartilhamos com os agentes ativos influencia no emocional do consultor. Esta questão parece não ter ficado clara para a maioria dos agentes externos. No entanto, a antropóloga teve a mesma percepção da pesquisadora sobre a relação entre o tempo de convivência com os comunitários e a relações que se estabelecem entre consultor e agentes ativos, tendo respondido: “Com certeza. Em antropologia, por exemplo, chamamos essa inserção de observação participante ou de etnografia que muitas vezes requer total inserção nas atividades cotidianas da comunidade que se pretende estudar ou desenvolver alguma atividade ou projeto. Quanto maior o tempo de relacionamento, maior o nosso emocional”.

Para os agentes externos, entre os fatores que prevalecem para estabelecer um contato satisfatório com os agentes ativos está o fator confiança, a transparência, o respeito, a empatia, o conhecimento prévio da cultura local e dos conflitos internos da comunidade, todos estes fatores observados anteriormente pela consultora e/ou agentes ativos. Um fator não foi percebido pela pesquisadora e faz diferença no olhar dos agentes ativos e na busca por uma horizontalidade nas relações: o vivenciar o cotidiano, a cultura local. O olhar de quem está inserido na comunidade é diferente de quem visita o local eventualmente, até porque somente vivenciando o local temos a real percepção das forças atuantes e de como aquela comunidade se constitui.

O engajamento dos participantes ocorrerá se os beneficiários acreditarem no projeto em curso, se ele realmente tiver importância e for construído com a participação deles, caso contrário será um projeto para os idealizadores. Isto é fato. Mesmo, assim, na visão da consultora, a missão de motivá-los a participar não é uma tarefa fácil.

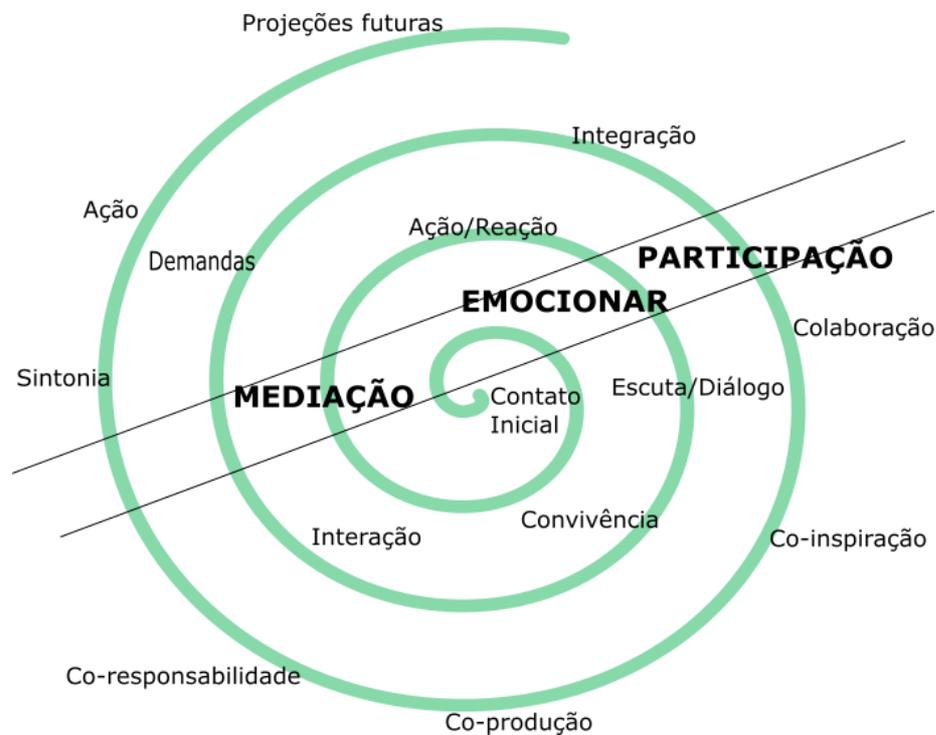
No que diz respeito à temática do emocional positivo e emocional negativo os profissionais da área socioambiental acreditam que o emocional positivo ocorre quando o projeto tem um real comprometimento com a comunidade, e quando o consultor estabelece vínculos de amizade e interações reais. É o que denominamos no trabalho de convivencialidade e empatia, quando o consultor/pesquisador se coloca no lugar do outro, como legítimo outro e isso realmente faz com que vivenciamos emoções positivas. O emocional negativo para os agentes ocorre quando emergem os conflitos internos e quando não há comprometimento dos atores, ou ainda, quando uma oposição ao projeto tenta minar/ boicotar as ações propostas pelo projeto.

Na óptica dos entrevistados, para alcançar o êxito nos projetos socioambientais alguns fatores foram elencados com relação ao consultor como o despreendimento, o querer estar no local e viver a pesquisa, a humildade, ver-se como igual, gostar de trabalhar em equipe, ter perfil interdisciplinar, gostar de conhecer novos lugares, ser aberto a novos conhecimentos e que acima de tudo respeitar as diferenças. Um dos agentes citou que ter formação acadêmica ajuda, mas não é um fator determinante.

No entanto, acredito que a resposta que melhor expressou esta última questão, que perpassa a vida de qualquer ser humano e está em sintonia com nosso eu profundo interconectado com nossa dimensão espiritual é simplesmente “ter alma”.

#### 4.5 ESPIRAL DA CONSULTORIA PARTICIPATIVA

O emocional sentido e vivido pela consultora associado aos fundamentos teóricos da gestão social e ferramentas das metodologias integrativas resultaram na construção da espiral da consultoria participativa representada na Figura 8, onde é possível observar a predominância de atitudes fundamentadas nas características da cultura matrística.



**Figura 8:** Espiral da Consultoria Participativa

A espiral da consultoria participativa simboliza o caminho trilhado desde o contato inicial da consultora com os agentes ativos e/ou comunidades. As etapas deste caminho foram estruturadas por ações manifestadas ao longo do desenvolvimento do projeto, associadas aos valores agregados durante e pelo próprio o processo, e

que englobam a espiral da assistência técnica e a espiral das dimensões da gestão social, onde a mediação perpassa todas as etapas e suas ações.

As etapas sinalizadas pela espiral da consultoria participativa apresenta-se fundamentada nos elementos da cultura matrística, na qual atuam os domínios de ações que levam ao emocional positivo. Estes elementos elencados na espiral foram anteriormente referenciados nas reflexões sobre os olhares da pesquisadora/consultora.

De acordo com a Figura 8, o ideal da espiral da consultoria participativa engloba as seguintes etapas: 1) Contato inicial; 2) ação-reação (empatia e conflitos); 3) escuta/diálogo (identificação dos problemas, identificação dos saberes); 4) convivência (transparência); 5) interação; 6) demandas; 7) integração; 8) colaboração 9) co-inspiração (sonhar juntos); 10) co-produção; 11) co-responsabilidade; 12) sintonia; 13) ação; 14) projeções futuras.

Em um projeto socioambiental, a mediação, o emocional e a participação perpassam a todos os processos e acompanha o consultor durante toda a execução do projeto. A depender das situações, em alguns momentos a mediação poderá ser substituída pela negociação.

Os projetos socioambientais são espaços de participação da sociedade civil, onde os participantes são responsáveis pelo processo de tomada de decisão no âmbito das atividades nas quais atuam como agentes ativos, através do diálogo e reflexão conjunta.

Na espiral da consultoria participativa assim como nos projetos socioambientais, dois elementos são fundamentais de acontecer. A habilidade de mediação do consultor e a participação dos agentes ativos. Ambas devem perpassar todo o

processo de desenvolvimento do projeto. No entanto, há diferentes participações. A participação inicial dos agentes não será a mesma observada no decorrer da execução do projeto. A depender do interesse, esta participação pode se tornar uma participação ativa, ou seja, atuante, quando o agente ativo acredita realmente na importância das ações, cria sentimento de pertencimento e se empodera do projeto.

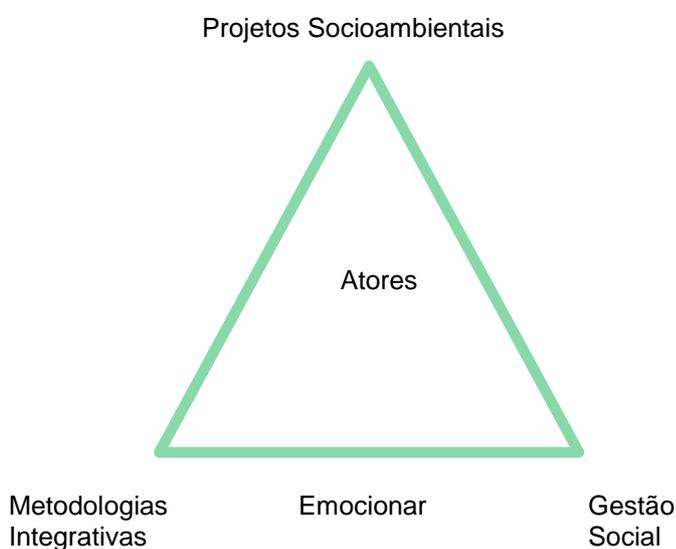
O gerenciamento participativo, dialógico, é o foco da gestão social na qual os responsáveis pelo processo decisório são os atores sociais envolvidos no processo. Para Tenório (1998) a gestão social é orientada pela racionalidade comunicativa, o que significa que os atores sociais, ao fazerem suas propostas devem ter argumentos para validá-las, a fim de subsidiar uma reflexão dialógica entre os participantes. Os acordos devem ocorrer pela comunicação e não pela imposição de ideias.

Davel e Vergara (2005) fazem referência a duas ferramentas fundamentais da gestão, aplicadas com frequência por gestores e consultores de projetos socioambientais, mas que geralmente ficam esquecidas, talvez por terem se tornado algo corriqueiro para o consultor, que são: criatividade e motivação. Estas duas ferramentas devem, necessariamente, ser mais utilizadas pelos consultores para mobilizar e aproximar os agentes ativos e comunidades das ações dos projetos.

As metodologias integrativas, ou não convencionais, consubstanciam este elo como um instrumento integrativo, participativo e reflexivo, alicerçado em uma visão holística, onde corpo e mente caminham juntos, se interconectam:

É preciso compreender que a dimensão integrativa das metodologias indica uma real troca de saberes e poderes, considerando a diversidade (geohistórica, ético-política, afetivo-cognoscitiva) das pessoas a quem compete responsabilidade deliberativa, decisória e executiva (GIANELLA; BATISTA, 2014, p.92).

A partir das etapas vivenciadas, da utilização das metodologias integrativas como um instrumento de agregação, da gestão social como um instrumento relacional, da construção conjunta, da dádiva, do corpo-mente, do emocionar positivo fundamentado nos elementos da cultura matrística podemos afirmar que os projetos socioambientais estão calcados no tripé das metodologias integrativas, da gestão social e do emocionar, sendo representado pela Figura 9.



**Figura 9:** Pilares de um Projeto Socioambiental

A concepção holística assumida por um projeto socioambiental requer respeito aos seres que habitam o local e uma convivência harmoniosa entre eles, e para tal é necessário trabalhar a observação, escuta diálogo e reflexão, utilizando-se da mediação para alcançar o consenso e compor os acordos sociais definidos por direitos e deveres.

O êxito de um projeto tem um viés na harmonia das relações que se estabelecem entre consultores e agentes ativos, mas também necessita de tempo. O prazer, a alegria, o entusiasmo e o êxtase acompanham a experiência da espontaneidade e

da harmonia, e, em conjunção com os fundamentos acima mencionados da confiança e credibilidade, sedimentam a formação da cultura matrística.

É conveniente afirmar que a probabilidade de atingir os objetivos propostos em um projeto socioambiental aumenta quando nosso emocional está impregnado por valores matrísticos, quando a dimensão emocional é o pilar das nossas ações, que nos permite ter uma visão holística das demais dimensões: social, ambiental, espiritual, cultural e política.

Somos seres emocionais e necessitamos dessas conexões emocionais para nos conduzir. Nossa origem evolutiva confirma, somos animais, animais dependentes do amor, o amor que domina nossas ações (MATURANA e VERDEN-ZOLLER, 2004, p. 09-43), que nos permite a coexistência com o outro, o admirar o outro, a relação harmônica baseada no acordo, cooperação e co-inspiração, bases da cultura matrística. Entretanto, negligenciamos nossas emoções.

No barco do emocional negativo, em alguns momentos foram carregados de impaciência, intolerância, rispidez, grosseria, desejo de desistência e de exclusão, autoridade, hierarquia como forma de obediência e não como forma de privilégios. O lado sombrio das tensões e conflitos, que nos transformam e nos fazem refletir e melhorar como pessoa.

No barco do emocional positivo levei amor e convivencialidade que permitiram a cooperação, a colaboração, o diálogo, a troca de saberes, reconhecimento do esforço empreendido, relações cordiais, sinceridade, verdade, adoção de atitudes pró-ativas, equidade, relações horizontais, compreensão, fazer juntos, co-responsabilidade, co-produção, acolhimento, afetividade, inclusividade, pertencimento, participação, humildade e formação de um coletivo de indivíduos fortes que não desiste da luta.

Diante do exposto acima, gestão social, projetos socioambientais e metodologias integrativas se complementam à medida que carregam em seus pilares as relações humanas que se estabelecem em uma rede de conexões emocionais, que integram e transformam os indivíduos por meio da participação. Compreender que todos têm o direito de tomar suas próprias decisões é imbuir-se da cultura matrística.

Os valores da espiral da consultoria participativa vão ao encontro dos fundamentos da cultura matrística, cujos princípios baseiam-se na democracia. Mas para isso, faz-se necessário, que nós, seres emocionais, tenhamos a compreensão da origem dos nossos desejos de equanimidade e justiça Maturana e Verden-Zoller (2004, p.108).

## 5 CONSIDERAÇÕES DO PERCURSO

Quando iniciei este trabalho, navegando pelas reflexões de Humberto Maturana, não tinha ideia das teorias que iria encontrar nesta rota, apenas a certeza de que seria tudo novo, um emocionar novo, “descobertas” novas, como por exemplo, o reconhecimento em cada obra, em cada autor, e mais que tudo, um aprendizado muito além dos sete mares.

Maturana e Verden-Zoller (2004) em seu amar e brincar, fundamentos esquecidos do humano, e as demais obras de Humberto Maturana consultadas ratificam que é possível instaurar uma nova cultura fundamentada em atitudes em que os domínios de ações criam um campo vibracional para alcançar um emocionar positivo por meio de elementos da cultura matrística.

A partir dos relatos entende-se que a emoção pode definir a nossa ação (Maturana e Verden-Zoller, 2004). No entanto, quando as decisões e/ou ações são dependentes de outros atores que não os consultores, não significa que a ação na prática alcançará o resultado almejado. Muitas vezes a decisão final fica fora da alçada dos consultores e/ou coordenadores. A estes cabe articular, argumentar e justificar aos representantes destas instituições visando alcançar os objetivos do projeto.

Relacionamentos de confiança e projetos compartilhados constituem fontes de poder que incluem energias culturais e espirituais e ativam os vínculos de cooperação e as complementaridades, em condições de alimentar a solidariedade e a responsabilidade pelo conjunto humano, independentemente de credo, raça e classe social (JARA, 2013, p. 128).

Se não há confiança, não há engajamento, e sem participação daqueles que são os sujeitos da ação, o projeto se torna inexecutável, pelo menos em termos de participação legítima. A confiança se conquista com simplicidade, alegria, seriedade, honestidade, transparência, verdade, e legítima participação dos protagonistas das ações.

Esta autoreflexão tem o intuito de sensibilizar consultores, pesquisadores, gestores e instituições que atuam na área socioambiental sobre a relevância do emocionar no desenvolvimento de projetos socioambientais já que o êxito de um projeto não depende somente de recursos financeiros, da capacidade técnica de seus profissionais, do escopo e do plano de trabalho, mas também das conexões emocionais estabelecidas pelos atores sociais envolvidos.

Independente da vivência de cada um, quando acreditamos no nosso trabalho realizamos com alegria, e o trabalho passa a ser um brincar e amar. Quando, de verdade, gostamos do trabalho que desenvolvemos, nos doamos integralmente,

independente dos obstáculos que surgem em nosso caminhar. A alegria é consequência do bem estar consigo mesmo, e a energia positiva propagada pelos que estão ao nosso redor corrobora para esse estado de espírito.

O emocional, geralmente negligenciado pelos gestores e consultores, deveria ocupar uma posição de destaque no planejamento e ações dos projetos, sendo utilizada como uma ferramenta acessória, um indicador a mais para medir o progresso das ações.

Espera-se que este trabalho venha corroborar quando da implementação de projetos socioambientais, uma vez que o emocional, as metodologias integrativas e a gestão social, em conjunto com os protagonistas das ações, os agentes ativos, são os pilares de um projeto socioambiental. Ou seja, permite ir além do pontual, ao revelar aspectos esquecidos do humano no ambiente de gestão.

Somos seres amorosos, que adoecem de corpo e alma no desamar. A convivência tem a ver com as emoções, com o respeito, com o amar, com a possibilidade de escutar, de respeitar-nos nas discrepâncias (MATURANA, et al., 2009, p.36-41).

Desse modo, a emoção está integrada e, não, isolada dos sistemas psicológicos superiores. A emoção é nosso motor. Amar e brincar, o que fazemos, nossos atos, são consequência de nossa emoção, a qual é responsável pela nossa ação, e isso resulta no que Maturana e Verden-Zoller (2004, p.104), descrevem como o entrelaçamento de emoções e linguagem, na forma corrente de coordenações consensuais de ações e emoções. A convergência da emoção com a linguagem é a nossa individualidade corporal e é a partir dela que estabelecemos nossas conexões emocionais.

Se o que nos move é a paixão e o amor, o emocionar é o que nos conecta à sociedade e à natureza. É o que nos faz vivos. Em suma, o objeto que amamos é aquilo que nós mesmos colocamos nele.

Assim é construída a história de consultor, cada experiência vivenciada nos projetos deixa sua marca, no entanto, algumas experiências ocupam um lugar especial em nosso coração, como o projeto CIPAR/Baixo Sul, que não foi a toa escolhido para esta reflexão. O carinho especial por este projeto envolve uma pluralidade de fatores, como a participação da consultora desde a sua concepção até o final das atividades; a excelente integração da equipe; ao esforço conjunto e dedicação de todos os envolvidos com o projeto, incluindo consultores, agentes ativos, instituições públicas, privadas e organizações não governamentais; e, em especial, a aceitação, o respeito, a confiança, à participação, a integração, a colaboração, a co-inspiração, a co-produção, a co-responsabilidade e o empoderamento dos agentes ativos. Comprometimento. Emocionar

Que o vento que sopra nossa embarcação, que ele sopra não tão fraco, porque se for fraco, a gente não vai chegar onde a gente quer. Nem tão forte, porque pode virar a embarcação, e sim, suavemente, para que a gente possa chegar, mas chegar, sabendo de fato onde que a gente quer chegar (JAMILTON PALMA).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, M.E. **Aprendizado Coletivo como Resposta a Crises**. Org: AGOSTINHO, M.E.; BAUER, R.; PREDEBON, J. **Convivencialidade: a expressão da vida nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2002.

BOFF, L. **Espiritualidade, dimensão esquecida e necessária**. Disponível em: <<http://www.leonardoboff.com/site/vista/outros/espiritualidade.htm>>. Acesso em: 14 set. 2014.

BOULLOSA, R.; BARRETO, M. L. **A Residência Social como experiência de aprendizagem situada e significativa em cursos de gestão social e gestão pública**. NAU - Revista Eletrônica da Residência Social do CIAGS/UFBA, Salvador, v.1,n.1, p.181-202 Jun/Nov 2010.

BROSE, M.O. **Método ZOPP para Planejamento e Gestão de Projetos**. In: BROSE, M. (Org.). **Metodologia Participativa: Uma introdução a 29 instrumentos**. 2. ed. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2010. 328p.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação**. 1982. Disponível em: <<https://docs.google.com/folderview?id=0B-YLV8egGwSuYWtZaFRNOHhhdDg>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

CEPAL - COMISSÃO ECONÔMICA PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE. **Manual de formulação e avaliação de projetos sociais**. Cepal, 1995. [http://www.ssc.wisc.edu/~jmuniz/CEPAL\\_manual%20de%20formulacao%20e%20avaliacao%20de%20projetos%20sociais.PDF](http://www.ssc.wisc.edu/~jmuniz/CEPAL_manual%20de%20formulacao%20e%20avaliacao%20de%20projetos%20sociais.PDF). Acesso em: 12 de dez. 2014.

CORDIOLI, S. **Enfoque Participativo no Trabalho com Grupos**. In: BROSE, M. (Org.). **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. 2 ed. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2010. 328p. Coleção Participe.

DAVEL, E.; VIANNA, L.G.L. **Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano**. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro 46(4):1081-99,

jul./ago. 2012. In: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n4/a09v46n4.pdf>. Acesso em: 01 de mar. 2015.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. **Desafios Relacionais nas Práticas de Gestão e de Organização**. RAE, V. 45, n.1. Jan/Mar. 2005.

DE MASI, D. **Criatividade e Grupos Criativos**, Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DIEGUES, A.C.S. **A pesca construindo sociedades: leituras em antropologia marítima e pesqueiras**. São Paulo: Núcleo de Apoio à Pesquisa sobre Populações Humanas e Áreas Úmidas Brasileiras/USP, 2004. 315p.

ELLIS, C.; ADAMS, T.E. **The Purposes, Practices, and Principles of Autoethnographic Research**. The Oxford Handbook of Qualitative Research. 2014. Leavy, Patricia (editor) New York: Oxford University Press. p. 254-276. IN: ([https://www.academia.edu/10684376/The\\_Purposes\\_Practices\\_and\\_Principles\\_of\\_Autoethnographic\\_Research](https://www.academia.edu/10684376/The_Purposes_Practices_and_Principles_of_Autoethnographic_Research)). Acesso em: 26 de fev. 2015.

ELLIS, C.; ADAMS, T.E.; BOCHNER, A.P. **Autoethnography: An Overview**. Forum: Qualitative Social Research, vol 12, Nº 1, Art.10. 2011. IN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1101108>. Acesso em: 12 de jul. 2014.

FISCHER, T. **Desenvolvimento Territorial como Campos de Convergências**. In: JUNQUEIRA, L.A.P. *et al.* (Org.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. São Paulo: LCTE Editora. 2013. Coleção ENAPEGS, vol. VI.

FISCHER, T.; MELO, V.P. **Programa de Desenvolvimento e Gestão Social: Uma Construção Coletiva**. In: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V.P. (Org.) **Gestão do Desenvolvimento Territorial e Residência Social: casos para ensino**. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA. 2006. 170p. Coleção Gestão Social.

FISCHER, T. **Poderes Locais, Desenvolvimento e Gestão: introdução a uma agenda**. In FISCHER, T. (Org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade. 2002.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa - 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405p.

FRANÇA FILHO, G. **Definindo Gestão Social**. I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (I ENAPEGS). Juazeiro do Norte-CE, 23 a 25 de mai. 2007.

FREIRE, P. **Extensão ou Comunicação?**, 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977. 93p.

GIANELLA, V.; BATISTA, V.L. **Metodologias Integrativas: Tecendo Saberes e Ampliando a Compreensão**. In: RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social. V.2, n.3 set/dez. 2013. [www.rigs.ufba.br](http://www.rigs.ufba.br). Acesso em: 15 de jan. 2014.

GIANELLA, V.; MOURA, M.S. **Gestão em rede Metodologias não Convencionais para a Gestão Social**. Editora CIAGS. 2009.

GIANELLA, V. **Base teórica e papel das Metodologias não Convencionais para a formação em Gestão Social**. II Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social: Os Desafios da Formação em Gestão Social. Palmas/TO. Maio de 2008. In: <http://www.gestaosocial.org.br/sistema/imagens/Base%20teorica%20e%20papel%20das%20metodologias%20nao%20convencionais.pdf>. Acesso em: 24 de jan. 2015.

GRANJA, S. I. B. **Manual de mediação de conflitos socioambientais**. Gina Rizpah Besen (Org.); 1 ed. São Paulo: 5 Elementos Instituto de Educação e Pesquisa Ambiental: UMAPAZ - Universidade Aberta do Meio Ambiente e da Cultura de Paz, 2012.

JARA, C.J. **As Dimensões Intangíveis do Desenvolvimento Sustentável**. 2001. [http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=uOsqAAAAYAAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=saude+emocional+desenvolvimento+territorial&ots=dheO\\_tj9Pn&sig=TBHA92he48buNbhHwCfwMqwvd2Y#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=uOsqAAAAYAAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=saude+emocional+desenvolvimento+territorial&ots=dheO_tj9Pn&sig=TBHA92he48buNbhHwCfwMqwvd2Y#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 04 de ago. 2013.

KOCK, K.F.; GODOI, C.K.; LENZI, F.L. **Discussão e Prática da Autoetnografia: Um estudo sobre a aprendizagem organizacional em uma situação de catástrofe**. RGO-Revista Gestão Organizacional. Vol.5 - N.1 - Jan./Jun. 2012.

LEFF, E. **Complexidade, Interdisciplinaridade e Saber Ambiental**. Interdisciplinaridade e Formação Ambiental: Antecedentes e Contribuições da América Latina. In: PHILIPPI, JR. Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais. Editores: PHILIPPI, A. JR.; TUCCI, C. E. M.; HOGAN, D. J.; NAVEGANTES, R. Vários colaboradores. São Paulo: Signus Editora, 2000.

LIMA E SILVA, P.P. de et al (Orgs). **Dicionário brasileiro de ciências ambientais**. Rio de Janeiro: Thex, 1999. TRIGUEIRO, A. Meio Ambiente na Idade Mídia. In: Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Coordenação ANDRÉ TRIGUEIRO. 5. ed.- Campinas, SP: Armazém do Ipê (Autores Associados). 2008.

LOPES, R. As Emoções. 2011. <http://psicologado.com/psicologia-geral/introducao/as-emocoas>. Acesso em: 11 de jul. 2014.

MACHADO, L.V.; FACCI, M.G.D; BARROCO, S.M.S. **Teoria das Emoções em Vigotski**. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 16, n. 4, p. 647-657, out./dez. 2011. <http://www.scielo.br/pdf/pe/v16n4/a15v16n4.pdf>. Acesso em: 11 de jul. 2014.

MATTHÄUS, H. **Oficina do Futuro como Metodologia de Planejamento e Avaliação de Projetos de Desenvolvimento Local**. In: BROSE, M. Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2010. 328p.

MATURANA, H. et al. **Matriz Ética do Habitar Humano**. 2009. <https://docs.google.com/folder/d/0B-YLV8egGwSuWE8tc3N1R1BjUW8/edit>. Acesso em: 10 de jan. 2014.

MATURANA, H. **Entrevista**. Revista Humanitates. Centro de Ciências de Educação e Humanidade. Universidade Católica de Brasília. v.1, nº.2. 2004.

<http://www.humanitates.ucb.br/2/entrevista.htm>. Acesso em: 09 de set. 2014.

MATURANA, H. e VERDEN-ZOLLER, G. **Amar e Brincar: Fundamentos esquecidos do humano**. Tradução Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Palas Athena. 2004.

MATURANA, H. **Emoções e Linguagem na Educação e na Política**. Tradução José Fernando C. Fortes. 3ª Reimpressão. Belo Horizonte: Editora UFMG. 2002. 98p. <https://docs.google.com/folder/d/0B-YLV8egGwSuWE8tc3N1R1BjUW8/edit>. Acesso em: 10 de jan. 2014.

MLODINOW, L. **Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas**. Tradução Claudio Carina. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

MORAES, A. C. (Coord.) **Sociologia: ensino médio**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2010. In: <http://sociologianomm.blogspot.com.br/2013/04/estranhamento-e-desnaturalizacao-da.html>. Acesso em: 04 de mar. 2015.

MORAES, M.C.; LA TORRE, S. **Sentipensar: fundamentos e estratégias para reencantar a educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MOREIRA, R. **O círculo e a espiral: A crise paradigmática do mundo moderno**. Rio de Janeiro. Obra aberta: 1993.

MORIN, E. **O Paradigma Perdido: A Natureza Humana**. Publicações Europa-América. 4ª Edição. 2004.

MOURA, M.S.; METTIG, H. **Curso sobre Metodologias Integrativas para Processos Participativos**. Material Didático. Faculdade de Arquitetura, UFBA. 2014.

MOURA, M.S.; MOURA, S.M.; CALIL, M. **Sala em cena: jogos teatrais na formação do(a) gestor(a) social**. NAU - Revista Eletrônica da Residência Social do

CIAGS/UFBA, Salvador, V.2, n.2, p. 165-183 Mai/Out. 2011.

R.E.D.E. Rede para a Educação, o Dom e a Expressão. **Introdução: Convivencialidade ou Utilitarismo.** Org: AGOSTINHO, M.E.; BAUER, R.; PREDEBON, J. **Convivencialidade: a expressão da vida nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2002.

RODRIGUES, J.M.M. **Análise da disponibilização de recursos de financiamento não reembolsáveis para projetos ambientais no Brasil.** Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica, 2014. VIII, 61 p.: il.; 29,7 cm. <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10012037.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2014.

ROJAS, C.; OME, T. **Ecobarrios en Bogotá, ¿cómo crear una comunidad ecológica? de relaciones ecosociales y cambio global.** Nº 111, pp. 167-173. 2009.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SAMAIN, E. Character, B. **Uma introdução à obra visual de Gregory Bateson e Margaret Mead.** In: ALVES, André. **Os argonautas do mangue.** Campinas: Editora da UNICAMP; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004. p. 17-72.

SANTIAGO, M. B.; RÖHR, F. **Formação e Diálogo nos Discursos de Martin Buber.** 2006. 29ª Reunião Anual da ANPEd. Caxambu-MG. <http://29reuniao.anped.org.br/trabalhos/trabalho/GT17-2672--Int.pdf> BUBER. Acesso em: 24 de jan. 2015.

TENÓRIO, F. **Gestão Social: uma perspectiva conceitual.** RAP: Rio de Janeiro. Set/Out. 1998.

TRANS FOR MAR; EQUALIZAR SOCIOAMBIENTAL. **Vídeos Institucionais: Institucional Avaliação - Curso de Educação Ambiental - Organização Popular -**

Coordenação - Avaliação. 2010.

UNESCO. **Universities and environmental education**. Paris. 1986. In: PHILIPPI, JR. Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais. Editores: PHILIPPI, A. JR.; TUCCI, C. E. M. ; HOGAN, D. J.; NAVEGANTES, R. Vários colaboradores. São Paulo: Signus Editora, 2000.

VEIGA, J.E. **A Emergência Socioambiental**. São Paulo: SENAC, 2007. 138 p.

VELOSO, C. **Dom de Iludir**. Discografia: Totalmente Demais. Polygram, 1986.

VIANNA, L.G.L. **A Dinâmica Criação-Gestão: Um estudo de caso de uma organização teatral da Bahia**. Dissertação de Mestrado. Programa de Desenvolvimento e Gestão Social. CIAGS. Escola de Administração, UFBA. 2009.

VON ZUBEN, N. A. **Diálogo e Existência no Pensamento de Martin Buber**. 1984. In: Forghieri, Y. C.(org.), Fenomenologia e Psicologia. Editora Cortez. São Paulo, 1984.<http://www.fe.unicamp.br/vonzuben/dialogo.html>. Acesso em: 26 de jan.2015.