



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**  
**MESTRADO MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO**  
**E GESTÃO SOCIAL**

**FÁBIA VIRGÍNIA MARQUES CALASANS**

**O GESTOR SOCIAL COMO FACILITADOR DO**  
**DESENVOLVIMENTO:**  
**APRENDENDO COM A METÁFORA DO JARDINEIRO**

Salvador  
2011

**FÁBIA VIRGÍNIA MARQUES CALASANS**

**O GESTOR SOCIAL COMO FACILITADOR DO  
DESENVOLVIMENTO:  
APRENDENDO COM A METÁFORA DO JARDINEIRO**

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

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel.

Salvador  
2011

Escola de Administração - UFBA

C143 Calasans, Fábيا Virgínia Marques  
O gestor social como facilitador do desenvolvimento: aprendendo com a metáfora do jardineiro / Fábيا Virgínia Marques Calasans. – 2011. 94 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel.  
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2011.

1. Liderança comunitária. 2. Metáfora. 3. Comunidade - Desenvolvimento. 4. Aprendizagem organizacional. 5. Cultura organizacional. 6. Simbolismo nas organizações. 7. Ação social.  
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 303.34



**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE FÁBIA VIRGÍNIA MARQUES CALASANS DO CURSO DE Mestrado MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.**

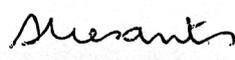
Aos oito dias do mês de abril de dois mil e onze a Comissão Julgadora, eleita pelo Colegiado deste Centro Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, composta pelo **Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel** (CIAGS/UFBA), orientador da aluna, e pelos membros titulares **Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Suzana Moura** (CIAGS/UFBA), **Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Neusa Rolita Cavedon** (UFRGS) e **Sr<sup>ª</sup>. Alba Maria** (Fundação Terra Mirim) se reuniram para julgar o trabalho de dissertação intitulado: **“O gestor social como facilitador do desenvolvimento: Aprendendo com a metáfora do jardineiro”**, de autoria de **Fábia Virgínia Marques Calasans**. 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..... 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, orientador, pelos demais membros da comissão e pela mestranda.

Salvador, 08 de abril de 2011.

  
**Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel**  
(CIAGS/UFBA - Orientador)

  
**Prof. Dr.ª. Maria Suzana Moura**  
(CIAGS/UFBA)

  
**Prof. Dr.ª. Neusa Rolita Cavedon**  
(UFRGS)

  
**Sr.ª. Alba Maria**  
(Fundação Terra Mirim)

  
**Sr.ª Fábiana Virgínia Marques Calasans**  
(Mestranda)

**FÁBIA VIRGÍNIA MARQUES CALASANS**

**O GESTOR SOCIAL COMO FACILITADOR DO  
DESENVOLVIMENTO:  
APRENDENDO COM A METÁFORA DO JARDINEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Desenvolvimento e Gestão Social, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social e aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

Neusa Rolita Cavedon  
Doutora em Administração  
Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Alba Maria  
Psicóloga, Xamã, Fundadora e Gestora da Fundação Terra Mirim

---

Maria Suzana Moura  
Doutora em Administração  
Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - CIAGS  
Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social

---

Eduardo Paes Barreto Davel (Orientador)  
Doutor em Administração  
Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - CIAGS  
Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social

Salvador, 08 de abril de 2011.

*Dedico este trabalho a todos os Seres de Luz,  
que me guiam e me possibilitam caminhar e aprender.*

## AGRADECIMENTOS

Respiro fundo para pedir inspiração, força, clareza e fé. Agradecer é um ato de reconhecimento pelo caminho trilhado. Um caminho sem volta para onde só se retorna através da memória e das lembranças guardadas em nosso coração.

Agradecer é um ato de reconhecimento das pessoas que nos ajudaram a trilhar este caminho. Almas aprendizes, almas mestres, almas crianças, corporificadas ou não, a quem agradeço pelo encorajamento e pelas lições diárias que me tornaram mais jardineira.

Agradecer é um ato de reconhecimento de mim mesma – de minhas fraquezas e da necessidade de superá-las, da minha força que precisa ser vivificada a cada momento com a fé, fiel companheira de todas as horas.

Agradeço aos meus pais Veralice Marques Calasans e José Valentim Soarez Calasans pela oportunidade de reencarnar e aprender novas e velhas lições. Com meu pai aprendi a gostar das plantas, vendo seu cuidado diário. Agradeço a minha Avó Carminha, Querida e Amada por me dar a mais expressiva experiência de amor. Agradeço a minha querida terapeuta Dra. Regina Brani pelo sustento fundamental no meu desenvolvimento. Agradeço a Paulo Sérgio Silva Santos (Paulinho) por todo aprendizado que emergiu de nossa convivência e peço perdão pela minha falta, que só agora jardinando percebi. Agradeço à equipe do MARSOL (Jussara, Natali e Maria), em especial ao Prof. Dr. Miguel Accioly pela oportunidade de contribuir com a construção da Rede de Ostreicultores, uma experiência valiosa. Ao CIEG – Centro de Integração e Estudos Grupais Henrique Pichon Rivière (Lígia e Graciela), que me ensina diariamente a me conectar com o que tenho. Agradeço a atenção dos amigos Wladynea Albuquerque (Néa) e de Raimundo Manoel, com quem sempre pude contar. Agradeço à Henriqueta pelas orientações afetuosas. Agradeço aos colegas do Mestrado, pelos momentos de aprendizado. Em especial, um agradecimento afetuosos a Carlinha, a Cybele, a Luisa, a Irá, a Faby, a Sílvia e a Popoff. Agradeço também aos professores desse Mestrado, à Profa. Neyde Marques (in memoriam) e aos professores orientadores deste estudo: Maria Susana Moura e Eduardo Paes Barreto Davel. A este último dedico agradecimentos especiais por me encorajar e me fazer acreditar neste tema que se tornou um grande presente. Por fim, agradeço aos ostreicultores do Baixo Sul e aos jardineiros que entrevistei. Por vocês e através de vocês sinto que amadureci um pouco mais a minha forma de pensar e fazer gestão social do desenvolvimento. Muito obrigada.

*Todo jardim começa com uma história de amor. Antes que qualquer árvore seja plantada ou um lago construído, é preciso que eles tenham nascido dentro da alma. Quem não planta jardim por dentro, não planta jardins por fora e nem passeia por eles.*

Rubem Alves.

## RESUMO

Esta dissertação utiliza-se da metáfora do jardineiro como recurso metodológico para descrever e refinar o conceito do gestor social como facilitador do desenvolvimento. A prática do jardineiro constituiu uma categoria sistematizada a partir de entrevistas com cinco jardineiros que compartilharam suas experiências sobre cinco práticas da jardinagem – preparação do terreno; semear; manusear; podar/direcionar e colheita. Estas práticas da jardinagem foram ilustradas por práticas da gestão social no âmbito do Projeto Semeie Ostras/MARSOL/IBIO/UFBA, onde trabalho como gestora social, tendo a incubação da Rede de Ostreicultores da Bahia como principal meta; e da Organização Brahma Kumaris onde foi realizada a Residência Social do Mestrado. Ao explorar de forma inusitada a metáfora enquanto possibilidade de construção do conhecimento, as práticas da jardinagem e da gestão social foram comparadas criando um campo de aprendizado para o gestor social como facilitador do desenvolvimento. Esta dissertação pretende portanto, contribuir ampliando a discussão sobre o gestor-líder e o campo das metáforas, pela potencialidade inerente à metáfora de possibilitar enxergar aspectos que não estão explícitos, o que acontece por espelhamento em uma outra prática, possibilitando uma visão/leitura mais organizada e inusitada da prática estudada. Os resultados desta pesquisa permitem confirmar e aprofundar duas práticas existentes e desenvolver três novas práticas que articulam a metáfora do jardineiro com o papel do gestor social como facilitador do desenvolvimento.

**Palavras chaves:** Metáfora. Gestão Social. Rede. Estudos Organizacionais.

## ABSTRACT

This dissertation mobilize the metaphor of the gardener as a methodological resource to describe and refine the concept of the social manager as a facilitator of growth. The practices of the gardener have constituted a category structured from interviews carried with five gardeners who shared their experiences on five practices of gardening – preparation of soil; sow; handle; pruning/direct and crop. These gardening practices pictured by the practices of social management within Semeie Ostras Project/MARSOL/IBIO/UFBA, where I work as a Social Manager, having my main goal the elaboration of Bahia's Oyster Growers Network besides of Brahma Kumaris Organization, where the social residence was held. While unusually exploring the metaphor as a way of building knowledge, the social management and gardening practices were compared, which resulted a learning scope for the social manager as a facilitator of growth. This research, in this sense, aims in contributing by improving the discussion on manager-leader and the field of the metaphors, due to its the potential in providing ways to visualize the aspects that are not explicit, which happens by mirroring other practices, enabling a more organized and unusual viewpoint of the studied practice. The results of this research allow us to confirm and better understand two existing practices and develop three new ones about the social manager's role as a facilitator of growth.

**Keywords:** Metaphor. Social Management. Network. Organizational Studies.

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 1** – Síntese das Práticas de Jardinagem do artigo *The Leader as Gardener*  
– *Leadership as the facilitation of growth*.....23
- Quadro 2** – Quadro produzido a partir do Capítulo Teorias da Metáfora,  
do livro *Metáforas* de Tony Berber Sardinha.....27
- Quadro 3** – Descrição sumária dos jardineiros entrevistados.....32
- Quadro 4** – Práticas da jardinagem e da gestão social..... 36-39

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BK	Organização Internacional Brahma Kumaris
CIAGS	Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social
ECOMAR	Laboratório de Ecologia Costeira e Maricultura
EVE	Estudo de Viabilidade Econômica
GDM/WFT	Projeto Gente da Maré/World Fisheries Trust
IBIO	Instituto de Biologia
MARSOL	Programa de Maricultura Familiar Solidária
UFBA	Universidade Federal da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 TEORIA</b> .....	16
2.1 O Gestor Social.....	16
2.2 O Gestor como Líder.....	19
2.3 O LÍDER COMO JARDINEIRO E AS PRÁTICAS DE JARDINAGEM.....	21
<b>3 MÉTODO</b> .....	24
3.1 METÁFORA – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	24
<b>3.1.1 Sobre a Metáfora</b> .....	25
<b>3.1.2 Sobre o Jardineiro</b> .....	30
<b>3.1.3 Sobre o Gestor líder</b> .....	32
3.1.3.1 <i>A Organização Internacional Brahma Kumaris</i> .....	32
3.1.3.2 <i>O Projeto Semeie Ostras/ MARSOL/ IBIO/ UFBA</i> .....	33
3.2 EXPLORAÇÃO DA METÁFORA DO JARDINEIRO.....	35
<b>4 ANÁLISE</b> .....	40
4.1 A PRÁTICA DE PREPARAR.....	40
<b>4.1.1 Na Jardinagem</b> .....	40
<b>4.1.2 Na Gestão Social</b> .....	44
4.1.2.1 <i>Experiência 1 – Residência Social: a Meditação para os 5 Elementos do Corpo e da Natureza - minha prática de auto-preparação</i> .....	45
4.1.2.2 <i>Experiência 2 - A auto-preparação do gestor: a articulação de experiências passadas e possibilidades futuras plasmando uma nova realidade</i> .....	46
4.2 A PRÁTICA DE PREPARAR O TERRENO.....	49
<b>4.2.1 Na Jardinagem</b> .....	49
<b>4.2.2 Na Gestão Social</b> .....	53
4.3 A PRÁTICA DE SEMEAR.....	56
<b>4.3.1 Na Jardinagem</b> .....	56
<b>4.3.2 Na Gestão Social</b> .....	58
4.3.2.1 <i>Semente 1 – As Capacitações</i> .....	59
4.3.2.1.1 <i>Capacitação 1 – Cessão de Águas Públicas para fins da Aqüicultura</i> .....	59
4.3.2.1.2 <i>Capacitação 2 – Economia Solidária e Rede</i> .....	60
4.3.2.1.3 <i>Capacitação 3 – Planejamento Estratégico da Rede</i> .....	61
4.3.2.1.4 <i>Capacitação 4 - Estruturação da Rede</i> .....	62
4.3.2.2 <i>Semente 2 – Comercialização em Rede – as Feiras: uma oportunidade de aprendizado coletivo da comercialização solidária</i> .....	63
4.3.2.3 <i>Semente 3 – Intercâmbios entre os grupos da Rede</i> .....	63
4.3.2.4 <i>Semente 4 – A Depuradora</i> .....	64
4.4 A PRÁTICA DE MANUSEAR.....	65

<b>4.4.1 Na Jardinagem</b> .....	65
<b>4.4.2 Na Gestão Social</b> .....	68
4.5 A PRÁTICA DA PODA e do direcionamento.....	70
<b>4.5.1 Na Jardinagem</b> .....	71
<b>4.5.2 Na Gestão Social</b> .....	73
4.5.2.1 <i>Experiência 1 - Buscando a medida no Projeto Semeie Ostras e na Rede de</i> <i>Ostreicultores da Bahia</i> .....	73
4.5.2.2 <i>Experiência 2 - o Estabelecimento do Plano de Metas</i> .....	74
4.6 A prática da colheita.....	75
<b>4.6.1 Na Jardinagem</b> .....	75
<b>4.6.2 Na Gestão Social</b> .....	76
<b>5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÃO</b> .....	79
5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA DO GESTOR SOCIAL.....	79
<b>5.1.1 Confirmando e aprofundando as práticas do gestor como facilitador do</b> <b>desenvolvimento</b> .....	79
5.1.1.1 <i>Aprendizados para a Gestão Social com a Prática da Auto-preparação</i> .....	80
5.1.1.2 <i>Aprendizados para a Gestão Social com a Prática da Poda/Direcionamento</i> .....	81
<b>5.1.2 Novas práticas do gestor como facilitador do desenvolvimento</b> .....	82
5.1.2.1 <i>Aprendizados para a Gestão Social com a Prática da Preparação do Terreno</i> .....	82
5.1.2.2 <i>Aprendizados para a Gestão Social com a Prática do Semear</i> .....	83
5.1.2.3 <i>Aprendizados para a Gestão Social com a Prática do Manusear</i> .....	84
5.1.2.4 <i>Aprendizados para a Gestão Social com a Prática da Colheita</i> .....	84
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA O AVANÇO DA PESQUISA em gestão social .....	85
<b>5.2.1 Estudando o papel do gestor social como facilitador do desenvolvimento</b> <b>por meio da metáfora do jardineiro</b> .....	85
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	89
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	91
<b>ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM</b> <b>JARDINEIROS</b> .....	93

## 1 INTRODUÇÃO

‘O Gestor Social como Facilitador do Desenvolvimento: Aprendendo com a Metáfora do Jardineiro’ é tema e título desta pesquisa que utiliza a metáfora como método de investigação de aspectos da prática do gestor social ainda não explorados pela literatura.

Ao utilizar-se do ofício do jardineiro como recurso metafórico, estamos considerando a possibilidade de estabelecer relações comparáveis entre as duas práticas sociais, de forma a refinar o conceito e a prática do gestor social com a experiência de outro campo de conhecimento: a jardinagem.

A escolha do jardineiro como metáfora para pensar o gestor social é proveniente da percepção de que há, simbolicamente, momentos comuns e distintos entre as duas práticas sociais: momentos de contemplação e de ação, onde o jardineiro precisa observar e conhecer a terra para melhor prepará-la; assim como faz o gestor social ao observar o campo onde irá atuar. Além da contemplação, há também momentos onde a ação se faz necessária, ao semear idéias e sementes e promover a manutenção do jardim ou do projeto de intervenção social até a concretização da ação planejada. Identificar estas etapas, relacionando-as na tentativa de aprender com o jardineiro lições para a prática do gestor social é meta deste estudo.

A metáfora do jardineiro e sua prática na jardinagem é um método que já foi utilizado por outros pesquisadores para pensar a ação do gerente, a exemplo do artigo *The leader as gardener – Leadership as the facilitation of growth*, dos autores Tony Huzzard e Sverre Spoelstra (2011), que será utilizado como referência teórica desta pesquisa que pretende entender o gestor social e, sobretudo o gestor-líder como facilitador do desenvolvimento.

Para esta pesquisa, cinco práticas da jardinagem - preparação do terreno; semear; manusear; poda/direcionamento e colheita - foram ilustradas por práticas da gestão social no âmbito de duas organizações: 1. A Organização Internacional Brahma Kumaris, onde realizei na Índia a Residência Social do Mestrado; e 2. O Projeto Semeie Ostras/MARSOL/IBIO/UFBA, onde trabalho como gestora social tendo a incubação da Rede de Ostreicultores da Bahia como principal objetivo.

A Organização Internacional Brahma Kumaris, também identificada pela sigla BK, tem a Meditação Raja Yoga como a sua principal prática. O início desta organização aconteceu na Índia, em 1937 e desde então a Organização vem crescendo, já existindo mais de 8.000 escolas em 137 países. Esta é uma organização de natureza espiritual, que possui caráter

político-social como promotora de uma cultura de paz e de transformação do ser humano através da prática dos valores humanos.

O Semeie Ostras é um projeto piloto financiado pelo Ministério da Pesca e Aquicultura; executado e coordenado pelo Programa MARSOL – Maricultura Familiar Solidária lotado no Laboratório de Ecologia Costeira e Maricultura (ECOMAR), do Instituto de Biologia da Universidade Federal da Bahia. O objetivo do Projeto Semeie Ostras é a geração de renda complementar através da ostreicultura e o fomento da Rede de Ostreicultores Familiares e Solidários da Bahia, uma articulação de 12 grupos produtivos de diferentes comunidades situadas na região do Baixo Sul e na Bahia de Todos os Santos. Em capítulo específico as duas organizações serão apresentadas com maior detalhamento.

Além da identificação das organizações que farão o espelhamento com a metáfora do jardineiro, outros procedimentos metodológicos serão necessários. Sylvia Constant Vergara (2006), no livro *Métodos de Pesquisa em Administração*, sugere algumas recomendações operacionais para o uso de metáforas: depois de definido o tema, o problema de pesquisa e os elementos a serem utilizados pela metáfora, deve-se proceder a revisão da literatura pertinente ao problema de investigação, assim como da teoria que dará suporte ao estudo.

Neste sentido, além da literatura sobre a metáfora enquanto método, a literatura sobre o campo da gestão social também constituirá o escopo teórico desta pesquisa que buscará revelar perspectivas e abordagens diferentes das já utilizadas. Desta forma, a revisão da literatura sobre o papel e o perfil do gestor social deve dar início a este processo, identificando dentro desta abordagem os principais autores e seus enfoques, como por exemplo: o gestor como coordenador, o gestor como líder ou como facilitador de processos de desenvolvimento. Este último constitui-se no objetivo desta pesquisa que pretende utilizar a metáfora do jardineiro para ampliar a perspectiva do crescimento /desenvolvimento que o jardineiro estimula no campo vegetal e que o gestor estimula no campo humano, organizacional. Sabe-se que este é um assunto pouco explorado, não tendo sido encontrados muitos exemplos desta abordagem na literatura pesquisada. O artigo *The leader as gardener – Leadership as the facilitation of growth*, de Tony Huzzard e Sverre Spoelstra é um dos poucos referenciais que existem nesta linha e utiliza a metáfora da jardinagem e suas práticas para pensar a gerência e a gestão de pessoas.

Esta dissertação pretende portanto, contribuir ampliando a discussão sobre o gestor-líder e o campo das metáforas, pela potencialidade inerente à metáfora de possibilitar ver aspectos que não estão explícitos, o que acontece por espelhamento em uma outra prática, ao

possibilitar uma visão/leitura mais organizada e inusitada do conceito estudado. Com isto, espera-se apresentar uma abordagem inovadora na medida em que estaremos adentrando por uma seara pouco desenvolvida. Uma abordagem experimental será construída para este trabalho ao cruzar o conteúdo da pesquisa teórica, com as entrevistas com jardineiros e com a minha experiência de campo em duas instituições: como aluna da Organização Brahma Kumaris e como gestora social do Projeto Semeie Ostras. Desta forma, serão utilizadas múltiplas formas de contato com o material disponível (literatura, entrevistas, sistematização de experiências) para melhor apreender a contribuição que a metáfora do jardineiro pode dar para o gestor social.

A partir da problemática apresentada, esta dissertação foi estruturada em seis capítulos para atender ao objetivo geral de forma articulada e clara, evidenciando as inter-relações nas escalas de análise abordadas. Neste sentido, o primeiro capítulo consta desta Introdução onde é apresentado de forma sucinta o tema da pesquisa, seus objetivos, diretrizes metodológicas e a estrutura de apresentação do trabalho.

O segundo capítulo intitulado Teoria traz uma formulação teórica sobre as principais temáticas ligadas à gestão social, enquanto constituinte do campo das Ciências Sociais Aplicadas e o gestor social, profissional que desenvolve atividades deste campo. O gestor como líder é uma abordagem de Sylvia Constant Vergara, que também será objeto desta dissertação.

Como a metáfora é tema central deste trabalho, o Método foi merecedor do terceiro capítulo desta dissertação que apresenta o desenvolvimento teórico da metáfora enquanto campo de pesquisa. Este capítulo apresenta os mecanismos de funcionamento da metáfora na mente humana, na linguagem e a sua utilidade na ampliação do campo de conhecimento da gestão social. Este capítulo traz ainda uma exposição sobre a metodologia adotada, os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta dos dados e a forma de sistematização dos conteúdos mais relevantes para este estudo.

O quarto capítulo constitui a Análise das práticas da jardinagem e da gestão social escolhidas para o exercício da metáfora. Neste capítulo cada uma das práticas é minuciosamente descrita para metaforicamente criar pontos de convergência e divergência que ilustrem aspectos da prática do jardineiro trazendo no bojo dessas reflexões, lições para a prática do gestor social.

A Discussão e Implicação é o conteúdo do quinto capítulo. Neste apresentamos duas importantes contribuições deste estudo: para a prática do gestor social e para a pesquisa em gestão social. Ao analisar as contribuições para a prática do gestor social, recorreremos ao

artigo *The leader as gardener – Leadership as the facilitation of growth* para identificar nesta referência as práticas da jardinagem que foram confirmadas e as novas práticas, criadas especialmente para esta dissertação. No subtópico Avanços para a Pesquisa em Gestão Social, identificamos os aprendizados com o estudo do papel do gestor como facilitador do desenvolvimento por meio da metáfora do jardineiro. Desta forma, acreditamos poder revelar as contribuições desta pesquisa para o campo da gestão social.

No sexto capítulo apresentamos as Conclusões, onde prevemos os entraves, dificuldades e resistências que poderão ser criadas se o leitor não aproveitar das lições oferecidas pelos jardineiros e sua prática de jardinagem. Através destes aprendizados, revemos o caminho metodológico percorrido por esta pesquisa e sintetizamos nestas lições os resultados deste trabalho.

Com esta estrutura, busca-se responder as questões que alavancaram o desenvolvimento desta pesquisa e nortearam o desenvolvimento tanto teórico quanto empírico do tema.

## 2 TEORIA

Este capítulo é dedicado à formulação teórica das principais temáticas ligadas à gestão social com a intenção de conhecer o profissional que executa esta atividade – o gestor social. Ainda neste capítulo, estaremos apresentando o gestor como líder, uma abordagem importante para esta dissertação que pretende refletir sobre o gestor como facilitador do desenvolvimento.

### 2.1 O GESTOR SOCIAL

‘O Gestor Social como Facilitador do Desenvolvimento: Aprendendo com a Metáfora do Jardineiro’ constitui-se em uma pesquisa sobre o papel do gestor social, a partir das possibilidades vislumbradas pela metáfora do jardineiro. Ao abraçar esta perspectiva, precisamos compreender e contextualizar socialmente o campo da gestão social no âmbito das Ciências Administrativas clássicas e das novas abordagens da Gestão de Organizações.

As pesquisas no campo dos Estudos Organizacionais revelam que o conceito e a prática da gestão social foram construídos historicamente e resultantes de um processo de sistematização contínua (VIZEU, 2010). O modelo de gestão social que hoje é aclamado como inovador por pretender o exercício da gestão democrática e participativa na formulação das políticas públicas ou no desenvolvimento de relações com caráter produtivo (TENÓRIO, 2008, p.40), tem uma das origens no processo de industrialização entre o fim do século XIX e 1945. Inspirados na linha de montagem fabril, os fluxogramas são a melhor representação desse momento que ainda subsidia práticas gerenciais no mundo de hoje sob a titulação de organização racional do trabalho. Frederick Taylor e Henry Ford, precursores respectivamente do taylorismo e do fordismo, e Chandler são referências desse movimento.

A figura do administrador é decorrente do surgimento da produção industrial capitalista, uma ordem produtiva e econômica que demandou uma forma de controle do trabalho que garantisse a auto-reprodução do sistema. A relação intrínseca entre a industrialização e o capitalismo aponta também para a discussão de uma concepção de desenvolvimento na medida em que o modelo gerencial autocrático inicialmente se presta à consolidação do capitalismo pela administração do tempo condicionada à máxima produtividade; pela alteração da estrutura urbana havendo notável separação entre o ambiente de trabalho e o doméstico; pela fragmentação das habilidades e competências individuais para o trabalho; pela necessidade da disciplina enquanto fator de produtividade e controle racional e pela perda da autonomia dos trabalhadores.

Assim sendo, sob a égide da divisão interna de tarefas que é processada no modelo fabril de produção, a própria lógica de dominação social do processo de trabalho se insere em um outro patamar. Logo a ascensão da atividade de gestão, enquanto categoria profissional privilegiada, em nossa sociedade se explica historicamente pelo poder adquirido nesta função, poder este que é garantido pela alienação do controle do processo de trabalho, que caracteriza a lógica capitalista de produção. (VIZEU, 2010, p.785).

A segunda fase, entre 1945 e 1989, corresponde ao desenvolvimento e a institucionalização da Administração. Fábio Vizeu (2010) afirma que “existe um entendimento por parte dos historiadores especializados no *Management* de que o marco histórico de nascimento desta instituição é o momento em que a gestão do processo industrial se torna sistemática.” (JENKS, 1960 apud VIZEU, 2010, p.787).

Vizeu (2010) explica que apesar de um esforço embrionário na Revolução Industrial inglesa, é somente nos Estados Unidos que a questão da organização do trabalho enquanto gestão do conhecimento se apresenta como assunto de maior interesse para os técnicos da indústria, pela necessidade de qualificação da mão-de-obra. As associações de engenharia foram os primeiros locais de conscientização coletiva dos problemas de gestão de recursos e de processos, especialmente aqueles que aconteciam dentro da oficina fabril. Os jornais ingleses e norte-americanos da área de engenharia constituíam-se em fóruns especializados de discussão destas questões que geraram o movimento *Works management*, que foi depois diferenciado por Taylor com a criação do *Scientific Management* a partir de 1900, responsável pela disseminação do *taylorismo*. A disseminação das práticas de gestão de Taylor chegou a Alemanha, Japão, Coréia, França e Itália e no Brasil através do Idort.

A terceira fase - 1989 a 2000 - corresponde a hegemonia administrativa e ao triunfo capitalista. Neste período da história ocorreu o colapso dos países do Leste Europeu e a queda do Regime Socialista; a crise do Estado do bem-estar social e a ascensão das políticas neoliberais. No artigo “(Re) visitando o conceito de Gestão Social”, Fernando Guilherme Tenório lembra que o conceito de gestão social chega ao Brasil nesta época.

(Re) visitar algo significa tornar a ver algo que já conhecíamos e este é o caso do conceito de gestão social que foi por nós visitado pela primeira vez em 1990 quando a onda (neo) liberal econômica chegou golpeando, literalmente, as costas do Brasil e dos brasileiros. Sobre a onda navegava o “Consenso de Washington” que trazia dentro de containeres o Estado-mínimo, o superávit primário, a não reversa de mercado e outras commodities que nos obrigam a repensar o conceito de gestão pública. E este repensar significa entender a Administração Pública não mais como um meio à contribuição ao desenvolvimento do país, mas apenas como um instrumento de regulação do mercado. (TENÓRIO, 2008, p.39).

A partir de 2001 instala-se uma crise de modelos e práticas administrativas e a emergência de novos paradigmas, uma decorrência das mudanças no mundo do trabalho e das catástrofes ambientais que exigiram uma nova forma de adaptação e gerenciamento. A gestão social do desenvolvimento surge como um campo do conhecimento em um contexto de urgência onde o local torna-se uma estratégia de contraposição do modelo econômico-cultural anteriormente disseminado. No prefácio do livro “Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção”, Rosinha Carrion e Ângela Calou (2008) contestam o modelo administrativo clássico afirmando que:

No campo das Ciências Administrativas a gestão é entendida como um processo que visa o uso racional dos recursos para a realização de fins econômicos. O que significa dizer que o conjunto dos “ativos” deverá ser mobilizado, ajustado a normas, procedimentos e medidas, que viabilizem a otimização do capital investido. Invertendo a lógica que deu origem ao próprio Estado Moderno, e o sentido dos valores subjacentes às lutas históricas movidas pelos ideais de democracia, igualdade e direito à vida digna, o uso dado pela Ciência Administrativa ao termo gestão propõe, assim, o assujeitamento do conjunto das demais dimensões da vida, entre as quais a cultural, a política, a ambiental e a humana, ao objetivo de acumulação capitalista. É, como se reduzidos à condição de “objetos”, tivéssemos vindo ao mundo apenas para assegurar a produção e reprodução de riquezas materiais, o avanço tecnológico, a produção de conhecimento, de cujos benefícios a grande maioria do povo brasileiro – assim como de um número crescente de países – se acha excluída. É contra essa visão reducionista do sujeito histórico, que se insurge a Gestão Social propondo como telus e sem obliterar a importância da sustentabilidade econômica, que se centra no processo de desenvolvimento na proteção da vida, na preservação do meio ambiente, no atendimento das necessidades e no desenvolvimento das potencialidades humanas. Processo esse no qual o Estado, sem perder a centralidade, deixa de ter o monopólio do poder para – juntamente com a Sociedade Civil – planejar, traçar diretrizes e tomar decisões capazes de potencializar as riquezas, em sentido amplo, do local. (CARRION; CALOU, 2008, p.15).

O conceito de gestão social ainda está em construção constituindo-se em uma dimensão das organizações e práticas sociais que articula diferentes variáveis, como as políticas sociais e ambientais, as organizações do terceiro setor, o combate à pobreza, o desenvolvimento territorial, a possibilidade de gestão democrática e participativa, a formulação de políticas públicas e o desenvolvimento produtivo. Neste contexto, o gestor social é o profissional que materializa estas intenções de transformação social planejada.

No artigo “Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento”, Tânia Fischer e um grupo de pesquisadores estudaram a relação existente entre a gestão social do desenvolvimento, a performance de organizações da sociedade civil e o perfil de seus líderes, concluindo que as organizações e seus gestores estão estreitamente imbricados e o sucesso das organizações reflete a trajetória bem-sucedida de seus líderes. (FISCHER, 2006). Como

resultados, os pesquisadores identificaram como atributos desses gestores: a capacidade de mediação transformadora que demanda competências construídas ao longo da trajetória de vida dos gestores; a visão estratégica de si, dos outros e do mundo onde vivem, de modo a desenhar organizações com sentido estratégico que consideram a múltipla articulação de escalas de poder individual e societal; a gestão simbólica do culto da imagem e das representações (a organização como um espelho narcísico); a apropriação adequada do contexto social, cultural ou político. No tópico seguinte, serão desenvolvidos os atributos do gestor-líder.

## 2.2 O GESTOR COMO LÍDER

O Gestor-líder é apresentado por Vergara (2007), como aquele capaz de influenciar indivíduos e grupos na execução da tarefa, em um processo de cooperação para que os resultados sejam obtidos. O Gestor é uma alternativa ao Chefe ou à Chefia, entendida como o exercício de se fazer obedecido a partir da priorização de sistemas e estruturas legais, de modelagem organizacional ou traços de personalidade. Enquanto por liderança, entende-se a competência de alguém exercer influência sobre indivíduos e grupos de modo que tarefas, estratégias e missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos.

A autora afirma que várias teorias tentaram explicar a liderança como uma característica inata: “Talvez a mais antiga seja a dos traços de personalidade. Quem seria líder? Aquele que nascesse com determinados traços físicos, intelectuais, sociais, relacionados com a tarefa.” (VERGARA, 2007, p.62) Outra explicação para o fenômeno da liderança refere-se à capacidade de cultivar o aprendizado contínuo, temática também tratada por Vergara.

Vergara (2007) afirma que a teoria de liderança foi largamente utilizada em programas de desenvolvimento gerencial, em muitos casos com o objetivo de transformar pessoas em líderes democráticos e, ao mesmo tempo, voltados para a produtividade. Mas na prática, a teoria mostrou a sua debilidade dando ensejo a que vicejasse uma outra teoria, segundo a qual liderança é algo contingencial para a qual a expressão “tudo depende” passou a valer.

O foco passou a ser em como escolher o melhor estilo de liderar, e foram identificados três: o democrático, o autocrático e o *laissez-faire*. Muitos consideravam que o melhor estilo era o democrático; no entanto, situações do dia-a-dia demonstraram que não é bem assim. Dependendo da situação, o líder deveria ser autocrático e até *laissez-faire*. (VERGARA, 2007, p.62).

Frente ao contexto complexo e fragmentado que o gestor-líder deve enfrentar, a aprendizagem contínua de si mesmo, do outro e do contexto é apontada por Vergara como uma indicação do caminho a seguir. O gestor-líder como um facilitador da aprendizagem precisa ser um aprendiz que facilita o aprendizado de outros e aprende com o contexto organizacional, modificando-o e modificando-se a partir dele. Que habilidades e competências precisamos incorporar em nós mesmos para nos tornarmos este gestor-líder-aprendiz? Para Vergara (2007), os ingredientes que compõem a preparação do gestor-líder estão na aprendizagem contínua.

No prefácio do livro “Aprender se aprende aprendendo: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade”, Tânia Fischer (2010) sintetiza:

Na gestão, e na gestão social, estão compreendidas muitas formas de aprendizagem. Na aprendizagem, estão presentes as formas da gestão, por se tratarem ambas de atos integradores entre pessoas que detém, em um determinado momento, em um espaço delimitado, poderes assimétricos sobre resultados desejados e sobre os itinerários a escolher, sejam gestores ou ensinantes, sejam aprendentes em qualquer contexto. Gestão e aprendizagem são exercícios da paixão que decorrem de encantamento intenso, mas exigem dedicação e atenção aos detalhes. (FISCHER, 2010, p.16).

Muitas são as concepções de aprendizagem disseminadas socialmente. Paula Chies Schommer defendeu em 2005, pela FGV/EAESP, sua tese de doutorado intitulada “Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre Universidade e Sociedade”. Nesta pesquisa ela trabalhou com a abordagem social (ou sócio-prática) da aprendizagem na qual se insere o conceito de comunidade de prática explorando potenciais e obstáculos para a formação de comunidades de práticas nas quais se busca compartilhar e construir conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento sócio-territorial. “[...] a aprendizagem de um indivíduo, embora possa ser percebida em um único sujeito, é sempre construída em relação com outros e situada em um certo contexto sócio-prático.” (SCHOMMER, 2010, p.10)

O caráter coletivo da construção de conhecimentos é marca de uma concepção de liderança, onde mais importante do que analisar processos cognitivos individuais, é preciso perceber contextos culturais e sociais nos quais as pessoas interagem e constroem suas práticas dando-lhes significado.

Mas como esta percepção do sujeito líder mediador de uma construção coletiva se desenvolve? Como o Gestor-líder aprende a interagir de forma a facilitar o seu aprendizado e o crescimento de seus colaboradores?

### 2.3 O LÍDER COMO JARDINEIRO E AS PRÁTICAS DE JARDINAGEM

Nesta pesquisa, o artigo *The leader as gardener – Leadership as the facilitation of growth*, de Tony Huzzard e Sverre Spoelstra é utilizado como referência teórica por fazer uso da metáfora do jardineiro para pensar o tema do crescimento nas organizações. Os autores explicam que a escolha da metáfora do jardineiro aconteceu ao notarem que muitos dos líderes com quem conversavam falavam sobre crescimento; e além de tratar de crescimento, a metáfora do jardineiro permitia algumas conotações como o corte e a poda que não são captadas por metáforas semelhantes que utilizam o crescimento no contexto organizacional. Os autores salientam que o objetivo do artigo é “mostrar como a metáfora do crescimento no discurso da liderança tende a subestimar a importância das leis da natureza em favor de uma imagem ditosa de cuidado, afeto e autenticidade.” (HUZZARD; SPOELSTRA, 2011, p.1).

Huzzard e Spoelstra (2011) lembram que grande parte do sucesso da abordagem do crescimento é decorrente da tradição norte-americana da auto-ajuda, que tem empregado o crescimento por muitas décadas e disseminado este conceito por muitas áreas, a exemplo da Gestão de Recursos Humanos e da Gestão do Conhecimento. Segundo os autores, a popularidade do uso do crescimento como metáfora é justificada também pela imprecisão do significado e pela multiplicidade de seus usos. Os autores explicam que crescer tornou-se integrante da linguagem gerencial e atualmente o objetivo final não é ter somente sucesso profissional, mas atingir o seu potencial e ter realização pessoal.

Durante a pesquisa, Huzzard e Spoelstra (2011) identificaram que uma linha bastante disseminada na abordagem de liderança é a do crescimento de dentro para fora, o que significa dizer que o líder só pode permitir o crescimento de outros e da organização através do crescimento de si mesmo em primeiro lugar. E sintetizam que o líder é alguém que tem um bom conhecimento de si e facilita o crescimento de outros.

Os autores identificam alguns tipos de líderes-jardineiros, como o *Coach* – líderes treinadores que criam um solo fértil e águam o solo para que cada um se desenvolva. Este tipo de líder se vê como alguém que apenas limpa o caminho para liberar o crescimento natural da planta. Ele não motiva, mas cria um ambiente propício para o crescimento: a combinação certa de condições que estimula o crescimento natural da planta. Outro tipo é o *SuperLeadership* - que utiliza-se da auto-liderança para ser alguém que conduz sua vida interior considerando-se base para a vida de outros e acreditando que a força do exemplo é motivadora. Outros tipos de líderes-jardineiros apontados por Huzzard e Spoelstra (2011) são: o líder conduzido pela fé e pela espiritualidade e o líder que cria as condições para o

desenvolvimento do grupo. O artigo traz ainda outras concepções de crescimento que se relacionam com o crescimento de habilidades técnicas ou da competência para gerir as emoções, um recurso que tem de ser aprendido, como defende Vergara (2007).

A jardinagem bonsai, uma forma de jardinagem em que as plantas crescem anormalmente de acordo com as idéias e a estética do jardineiro, é uma modalidade de intervenção mais direta na vida dos trabalhadores, onde o líder como um jardineiro faz um desenho estético mais radical de forma que os trabalhadores cresçam de uma forma mais dirigida. Neste contexto, os autores ressaltam a diferença entre permitir o crescimento através da remoção de barreiras (capina) ou permitir o crescimento a partir da melhoria direta (jardim bonsai). Mas em todos os tipos, Huzzard e Spoelstra (2011) advertem que há limites que dificultam o crescimento, e apontam como exemplo a liderança autoritária.

No artigo, os autores dão exemplos de como os entrevistados permitiram o crescimento em um contexto organizacional ou outro: favorecendo movimentos pró-saúde e assim reduzindo o número de faltas no trabalho; estimulando a iniciativa de seus subordinados ou tendo que dispensar os profissionais que não estavam contribuindo para o ambiente de trabalho, desta forma efetuando a poda. Os autores afirmam que a prática do líder jardineiro a favor do crescimento raramente pode ser separada da capina, da poda, da nutrição, do tutoramento e do corte - práticas que permitem o gerente escolher uma ou outra forma de crescimento na medida da sua necessidade. Dito de outro modo, na visão destes autores, a direção na qual os funcionários se desenvolvem estará circunscrita pelas possibilidades favorecidas pelo líder, de forma que o crescimento seja compatível com o apoio da gestão e /ou com os objetivos organizacionais. Desta forma, o líder como jardineiro na concepção de Huzzard e Spoelstra (2011) sugere mais do que deixar as pessoas crescerem de acordo com seu potencial interior, mas possibilita pensar em formas de moldar ativamente os seus empregados à imagem da organização.

Quatro tipos distintos de jardineiro, como metáforas de segunda ordem, foram utilizadas pelos autores: o paisagista, o podador, a cultura-rotador e a colhedora. Eles sugerem que estas posturas de liderança irão variar de acordo com o contexto, como potenciais resultados da luta cotidiana do trabalho gerencial e da necessidade de manter um relacionamento produtivo e significativo com os subordinados e iguais.

Apresentamos abaixo um quadro síntese com as principais práticas de jardinagem apresentadas por Huzzard e Spoelstra (2011), na tentativa de contribuir, em um esforço comparativo, com as práticas identificadas por esta pesquisa como as mais apropriadas para o nosso contexto.

A prática	Na Jardinagem	Na Gestão
Auto-preparação		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “A maioria da teoria de liderança está baseada na perspectiva “de dentro para fora”: o líder só pode promover o crescimento dos empregados e da empresa primeiramente através do seu próprio crescimento.”</li> <li>2. “O objetivo final da auto-liderança é inspirar a auto-liderança nos outros.”</li> <li>3. “O superlíder se torna “super” através do talento e da capacidade dos outros.”</li> <li>4. O mecanismo de controlar o mundo a partir de si mesmo sendo uma forma das empresas maximizarem seus resultados.</li> </ol>
Preparação das condições favoráveis para o crescimento	<p><b>A Capina</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “alguém que meramente limpa o caminho para um crescimento natural.”</li> <li>2. “aquele que limpa o solo onde as plantas produtivas ( idéias e talento) crescem e plantas não produtivas mínguam.</li> <li>3. alguém que remove as barreiras existentes no crescimento.</li> </ol> <p><b>Promovendo as Condições para o crescimento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “um jardineiro que não tenta motivar as plantas a crescerem, mas procura a combinação ideal entre luz solar, nutrição e água para estimular o crescimento natural da planta.”</li> </ol>	<p><b>A Capina</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O líder coach (treinador) é alguém que tenta liberar o potencial natural dos indivíduos ao limpar o caminho deles e dar as melhores condições;</li> <li>2. “Eu transferei internamente para Hillthorp e tentei trabalhar com suas inseguranças e livrá-la do estresse. É muito bom ver como ela está se saindo.”</li> </ol> <p><b>Promovendo as Condições para o crescimento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para criar, o líder forma uma imagem de como o jardim pode parecer e começa a trabalhar com base nessa idéia. Mas parte da preparação do solo não está sob o controle dele;</li> <li>2. “Eu não sou uma administradora. Eu gosto de criar coisas novas. Eu preparo “o solo” para algo novo e deixo as pessoas se desenvolverem nisso. Crescerem nisso.”(Janet)</li> <li>3. “Não devemos resolver cada problema que os colegas de trabalho tem, mas devemos provê-los de ferramentas necessárias para que eles mesmos consigam resolver tais problemas. Então eles se desenvolvem. Mas isso é um ato de equilíbrio entre o quanto se deve ajudar e o quanto alguém deve evitar ajudar.” (Barney, gerente de um banco).</li> </ol>
Direcionamento, Corte, Poda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na jardinagem bonsai, as plantas crescem de forma não natural e de acordo com as idéias e a estética do jardineiro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Um tema comum entre aqueles que vêm a si mesmos como facilitadores do crescimento foi esquivar-se de estilos de liderança autoritários.”</li> <li>2. “Há também o medo de ser visto como covarde: um dos subordinados o descreveu o seu diretor como ‘covarde’, porque ele era visto como incapaz de tomar decisões e defender um ponto de vista (Wenglen e Alvesson, 2010).”</li> <li>3. “Ao invés de verem a liderança de crescimento como algo bom, alguns vêm como um ato de equilíbrio no qual muita autonomia dada aos subordinados deve ser evitada.”</li> <li>4. “A direção para a qual os empregados crescem será circunscrita através da medida em que tal desenvolvimento seja consistente e apoiado em objetivos organizacionais e gerenciais”.</li> <li>5. O autor utiliza a retirada de gratificação por desempenho insatisfatório como um exemplo desta prática.</li> </ol>
Fertilização	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fertilizar.</li> <li>2. Distinguir as flores das ervas-daninhas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distinguir os que são positivos como flores e negativos como ervas-daninhas.</li> <li>2. “alguns tem um nível de autoconfiança baixo e não ousam fazer algo. Eles precisam de muito fertilizante. Outros não querem fazer nada – eles estão sentados esperando a sua aposentadoria.”(Janet)</li> </ol>

**Quadro 1** – Síntese das Práticas de Jardinagem do artigo The Leader as Gardener – Leadership as the facilitation of growth.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 METÁFORA – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A Metáfora é a perspectiva metodológica que sustenta esta pesquisa constituindo-se no alicerce teórico deste trabalho que pretende dar contribuições para o perfil do gestor social como facilitador do desenvolvimento através da exploração da metáfora do jardineiro. Neste capítulo apresentaremos os mecanismos de funcionamento da metáfora na mente humana, na linguagem e na ampliação do campo de conhecimento da gestão social.

Para Vergara (2006), autora do livro *Métodos de Pesquisa em Administração*,

Teoria e método são interdependentes. Ambos buscam realizar o objetivo da pesquisa, seja ele descrever, explicar, descobrir, compreender, prever determinado fenômeno. A teoria pode gerar e dar forma ao método e o contrário também é verdadeiro. Ambos se nutrem. Se o resultado que uma investigação alcança confirma a teoria existente, o estudo pouco acrescenta à compreensão já dominante de um fenômeno, embora isso também tenha o seu valor. Se o resultado redimensiona ou refuta a teoria, altera, significativamente, tal compreensão. E o método utilizado tem grande importância nesse processo. (VERGARA, 2006, p.9).

Nesta pesquisa almejamos ampliar a perspectiva teórica que discute o trabalho do gestor social, utilizando-se do recurso metodológico da metáfora. Analogias e metáforas constituem um capítulo do livro *Métodos de Pesquisa em Administração* (Vergara, 2006). Nele Vergara (2006) explica que analogias e metáforas são recursos metodológicos utilizados para o tratamento de dados coletados que se inserem na lógica da argumentação e permitem um novo olhar sobre os fenômenos, provocando a geração de *insights* para compreendê-los e com eles interagir de novas maneiras.

A metáfora é uma figura de linguagem que, valendo-se da comparação entre dois conceitos diferentes, tem como objetivo formar outros conceitos. Um elemento é utilizado para entender outro, na medida em que se diz que A é (ou é como) B (Morgan, 1996). Ela é uma associação entre duas coisas por meio da intuição (Nonaka e Takeuchi, 1997). Está inserida em uma abordagem simbólica. Trata-se de uma comparação abstrata, no plano das idéias. Para Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996), a metáfora é a fusão de um elemento do foro com um elemento do tema. Trata-se, então, de uma analogia condensada (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 1996), ou seja, um termo resultante, uma imagem da comparação. (VERGARA, 2006, p.38).

As metáforas são recursos retóricos poderosos e meios econômicos de expressar uma grande quantidade de informação, onde muito pode ser compreendido sem ser dito. Sua utilização

pelos falantes depende de uma estruturação prévia do pensamento, um acordo cultural que permite a condensação metafórica. De acordo com Sardinha (2007), as metáforas mentais são culturais. O autor explica que a expressão ‘economizar tempo’ é possível na cultura capitalista ocidental, onde tempo e dinheiro são coisas preciosas. Mas que não existe a liberdade de conceitualizar tempo da forma como queira. “Eu não poderia dizer algo como ‘descascar tempo’, sugerindo uma metáfora como o tempo é uma fruta. Na maioria das situações de comunicação humana esta expressão soaria muito esquisita.” (SARDINHA, 2007, p.15).

A metáfora é um recurso tão humano que talvez seja a última coisa que os robôs entendam. [...] Por ser algo tão característico do ser humano e do uso que ele faz da linguagem, a metáfora despertou ao longo dos séculos o interesse de muita gente. Até hoje continua sendo de interesse para uma grande quantidade de estudiosos, de vários campos, como a lingüística, a lingüística aplicada, a psicologia, filosofia e lexicografia, entre outros. (SARDINHA, 2007, p.12).

No livro intitulado *Metáforas*, Sardinha (2007) esclarece que por ser este um assunto que ocupou a humanidade por 2.500 anos, foi necessário fazer um recorte na amplitude do tema para viabilizar a sua obra. Seguiremos os passos de Sardinha, inicialmente conhecendo o contexto histórico da metáfora e os principais teóricos por ele utilizados, mas sem perder de vista o nosso objetivo que é de pensar as “metáforas como instrumentos que possibilitem a criação de um novo conhecimento ou para dar conta de algo novo na ciência ou no cotidiano.” (Sardinha, 2007, p.15) Deste modo, as contribuições trazidas por Sardinha (2007) e por Vergara (2006) são apropriadas para este estudo que tem o seu foco na área de Gestão Social e Desenvolvimento.

### **3.1.1 Sobre a Metáfora**

Neste tópico apresentaremos algumas teorias e tradições que definiram a metáfora ao longo do tempo. Para isto, utilizaremos a sistematização elaborada por Sardinha (2007), no capítulo específico *Teorias da Metáfora*.

Sardinha (2007) afirma que a noção mais antiga de metáfora no Ocidente vem de Aristóteles, do século IV a.C. Segundo ele, uma metáfora é o uso do nome de uma coisa para designar outra. Aristóteles considera a comparação direta como uma metáfora mas defende a boa utilização deste recurso: “Esta porém não deve ser tomada de longe – pois em tal caso seria difícil de apreender, nem ser de interpretação que salte à vista – pois deixaria de causar impressão (RETÓRICA III, 10,6, p.195).” (SARDINHA, 2007, p.20).

Aristóteles reconhece o papel cognitivo da metáfora, na medida em que ela propicia aprendizagem (de conceitos, de palavras, etc.), na medida em que ao expressar uma nova idéia exige do leitor ou ouvinte um trabalho mental para encontrar o ponto em comum entre as entidades presentes na metáfora. A categoria inicial de Aristóteles foi sendo desmembrada e refinada em muitas figuras de linguagem, sendo intensificada na Renascença, onde a metáfora passou a ser vista como apenas mais uma entre muitas outras. No entanto, Aristóteles considerava a metáfora a figura mestra. A origem dos nomes das figuras de linguagem é o grego. Metáfora vem do grego ‘*metapherein*’, que significa ‘transferência’ ou ‘transporte’. Etimologicamente é formada por ‘*meta*’, que quer dizer ‘mudança’ e por ‘*pherein*’ que significa ‘carregar’. (SARDINHA, 2007, p.22-23)

Durante a primeira metade do século XX, o interesse pela metáfora diminuiu entre os filósofos devido ao surgimento do lógico-positivismo, uma corrente filosófica que nasceu na Áustria nos 1920 e se tornou o modelo dominante para a ciência durante décadas. Entre seus maiores expoentes, estão os filósofos Rudolf Carnap, Bertrand Russel e A. J. Ayer, entre outros. Essa corrente se preocupa com questões como verdade, falsidade e objetividade. Nessa visão a metáfora teria pouca importância por ser um desvio ou manipulação da verdade. Por exemplo, em ‘*Julietta é o sol*’, não passaria pelo critério lógico de significância, já que não há como verificar empiricamente por que Julietta não é o sol, um sol verdadeiro. A proposição de John Searle (1993) é de que a metáfora deve ser testada no sentido literal. Esta visão foi atacada de muitas maneiras. Passada a dominância do modelo lógico-positivista na ciência, o interesse pela metáfora cresceu muito e muitos estudiosos fundaram suas próprias teorias.

As várias visões de metáfora contribuem, cada uma a seu modo, para entender um aspecto do fenômeno. Adotar apenas uma como correta ou definitiva seria empobrecer nosso entendimento da metáfora. Por isso, não adotamos apenas uma definição de metáfora, mas recorremos às várias teorias apresentadas acima. Cada uma permite ver melhor um aspecto. Por exemplo, para enfatizar aspectos mentais da metáfora, a metáfora conceptual é a mais aparelhada; para verificar o uso recorrente de metáforas e a estrutura da metáfora lingüística, a vertente da metáfora sistemática é a mais adequada; e assim por diante. Claro que isso não quer dizer que não haja incompatibilidades e divergências sérias entre as várias vertentes de estudo da metáfora. (SARDINHA, 2007, p.59).

Quatro vertentes teóricas são centrais no estudo de Sardinha (2007). No quadro abaixo sintetizamos os principais objetivos de cada uma delas:

<b>Metáfora:Teoria/ Abordagem</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Sistemática</b>	<b>Gramatical</b>
Conceito	Define a metáfora como uma figura de linguagem, empregada com fins ornamentais em situações específicas. Visão lógico-positivista do mundo.	É assim chamada por conceitualizar. Estas metáforas são culturalmente construídas e resultantes de mapeamentos relevantes para certas civilizações e/ou ideologias. Defende que a metáfora é um método cognitivo (mental) acima de tudo. Elas não dependem da vontade do indivíduo por que são socialmente construídas.	É uma abordagem e preconiza a atenção ao uso social recorrente da metáfora na linguagem real, antes de fazer alegações sobre o funcionamento da mente. Diferente da teoria conceptual, esta não prioriza o processamento mental e surge por ceticismo em relação à teoria Conceptual.	Nesta enfoca-se a falta de correspondência entre a função original de um recurso lingüístico (verbo, substantivo) e seu emprego na fala ou escrita. Está subordinado às escolhas que existem no sistema lingüístico, onde são reajustados continuamente.
Finalidade	Utilizada como figura de linguagem ou de estilo, utilizada como um artifício para embelezar. É estudada pela literatura como uma técnica de poetas e escritores para expressar sentimentos.	É empregada como estratégia para entender como as pessoas vivem e interagem em um meio social.	Também chamada de abordagem discursiva ou metáfora em uso. Ela é social	Linguística.
Fundadores desta teoria ou abordagem	I.A.Richards, Max Black, Eva Kittay, Paul Ricoeur, Gilles Fauconnier, Mark Turner, George Lakoff, Mark L. Johnson, Michael Halliday e Lynne Cameron.	Corrente fundada por George Lakoff e Mark L. Johnson.	Teve início com a educadora inglesa Lynne Cameron, por volta do ano 2000.	Criada por Michael Halliday

**Quadro 2** – Quadro produzido a partir do Capítulo Teorias da Metáfora, do livro Metáforas de Tony Berber Sardinha.

Dentro da teoria tradicional, destacamos dois teóricos:

1. I.A. Richards que criou termos para descrever a metáfora, utilizados por outras abordagens. No exemplo, Julieta é o sol: O Tópico (*Topic*) é a porção não metaforizada - Julieta, Veículo (*Vehicle*) é a porção metafórica – o sol; e Base (*Ground*) é a relação entre tópico e veículo – indica que nos referimos a Julieta

como tendo beleza, calor, vida, etc.; Tensão (*Tension*) refere-se a incompatibilidade entre tópico e veículo quando interpretados literalmente – Julieta é uma pessoa e o sol é um corpo celeste.

2. Marx Black desenvolveu três visões teóricas conhecidas como teoria da substituição, teoria da comparação e teoria da interação. A teoria da substituição substitui um termo literal por outro figurado. Em ‘o homem é um lobo’, o termo metafórico lobo seria apenas uma substituição literal de feroz. A expressão seria um substituto para a expressão ‘o homem é feroz’. Neste caso não haveria ganho de sentido, apenas a substituição de um sentido por outro.

A teoria da comparação alega que uma metáfora é uma comparação implícita. Por exemplo, ‘o homem é um lobo’ seria uma versão implícita da comparação ‘o homem é como um lobo em certos aspectos’. O entendimento da metáfora se daria por meio de similaridades entre termos comparados. Nesse exemplo, a comparação indicaria, entre outras coisas, que o homem poderia ser cinza, viver em bandos, ter dentes pontudos, garras afiadas, exibir perversidade, comportamento feroz e instinto matador. Como se percebe, algumas dessas características são irrelevantes para o contexto, e sendo assim não bastaria escolhermos qualquer uma dessas qualidades e substituir na expressão resultando em, por exemplo, ‘o homem tem pêlo cinzento como um lobo’. Precisamos escolher entre as propriedades do homem uma que tenha alguma semelhança com o lobo. Talvez escolhêssemos ‘feroz’, pois na comparação entre homem e lobo essa é a qualidade comparável mais plausível. Ou mesmo ‘dentes e unhas afiadas’, pois dizemos ‘ele se defendeu com unhas e dentes’. (SARDINHA, 2007, p.28).

A teoria da interação possibilita a criação de um sentido novo que advém da interação entre o tópico (porção não metafórica) e o veículo (porção metafórica). Para exemplificar na expressão ‘ Julieta é o sol’; Julieta é o tópico e sol é o veículo, ou termo metaforizado. Interação aqui é entendida como o processo que permite a criação entre o tópico e o veículo. Segundo a teoria da interação não haveria nenhuma similaridade preexistente de onde pudéssemos retirar as informações necessárias para entender a metáfora; estamos comparando uma pessoa a uma parte do cosmo. Certamente podemos pensar literalmente no sol sem nunca incluir qualquer atributo relacionado a Julieta, até por que muitos de nós nem a conhecemos. Por outro lado, não há nada na definição de Julieta que nos diga que ela possa ser o sol, ou a lua, ou qualquer corpo celeste. Precisamos criar essa similaridade para dar sentido à expressão e fazemos isso criando interação entre Julieta e o sol. Nesse processo de interação Julieta passa a receber propriedades relativas ao sol, ao mesmo tempo em que o sol passa a receber propriedades de Julieta. Criamos então mentalmente um sistema de relações onde não havia nenhuma, para podermos dar conta da metáfora. (SARDINHA, 2007, p.29).

O destaque dado a estas categorias se justifica na medida em que interessa a este estudo ter referenciais teóricos que possibilitem compreender a metáfora do jardineiro e sua aplicação no campo da Gestão Social, de forma a refletir sobre a geração de um novo conhecimento. As duas citações nos ajudam a pensar na relação entre o jardineiro e o gestor e na produção de um novo campo de conhecimento resultante da relação de comparação e de interação entre eles. A teoria da interação explicita o processo entre Julieta e o sol e nos permite vislumbrar

as possibilidades entre o gestor e o jardineiro, através da transferência de propriedades provenientes desta relação e a criação de um novo campo mental resultado desta interação.

Os jardineiros e gestores, por serem humanos, apresentam uma natureza comparável que permite a identificação de semelhanças e diferenças no que tange à prática profissional de cada um deles, possibilitando ao gestor aprender com a prática do jardineiro a partir de traços comparáveis, um exercício que será explicitado no capítulo da análise onde serão consideradas as relações existentes que se possa estabelecer entre as duas práticas: a do jardineiro e a do gestor social.

Ao investigar metáforas no campo da aprendizagem, Sardinha apresenta no livro *Metáforas*, o Capítulo *Metáforas da Escola* onde “O professor como Jardineiro” é um dos exemplos selecionados do artigo de Rebecca Oxford e colaboradores que coletaram metáforas a partir de 250 narrativas orais e escritas de professores, alunos e teóricos da área do ensino de inglês. Sobre o professor como jardineiro, Sardinha esclarece que

[...] as narrativas dos alunos falam a respeito de um professor que oferece as condições necessárias para que eles cresçam e se desenvolvam. Assim o professor assume o papel de jardineiro, representando alguém que cuida de uma planta (o aluno) com amor e carinho por muito tempo. (SARDINHA, 2007, p.76).

De acordo com Sardinha, o professor como jardineiro tem como característica principal o cuidado individual com cada aluno e o desejo de ensinar os alunos a respeitar os demais. Essas atitudes necessitam de tempo para se desenvolver. O autor em nota de rodapé informa que pensou em utilizar ‘cultivador’ e em ‘apoiador’ para traduzir o termo original ‘*nurturer*’, mas nesse contexto pareceu mais natural usar o termo jardineiro, para designar alguém que cuida de uma planta.

A escolha da prática do jardineiro como metáfora para pensar o gestor social é proveniente da percepção de que há momentos comuns e distintos entre as duas práticas sociais que guardam em si uma beleza singular. A prática da jardinagem e da gestão social tem como pretensão final a transformação de sementes em flores e de idéias em projetos. Assim é possível comparar momentos de contemplação e de ação - onde o jardineiro observa e reconhece o terreno e as sementes que irá semear; assim como faz o gestor social, quando ao observar o campo onde irá atuar, diagnostica a problemática a ser resolvida e planeja as intervenções a serem feitas. Em outros momentos, a ação se faz necessária - ao arar o terreno e/ou semear. Tanto o gestor quanto o jardineiro precisam fazer a manutenção, o cultivo das idéias e das sementes, utilizando-se bem da administração do tempo, em função dos ciclos da

natureza. Identificar estas etapas, relacionando-as na tentativa de aprender com o jardineiro lições para a prática do gestor social é meta deste trabalho que tem a mediação da metáfora.

Vergara (2006) utiliza uma citação de Morgan (1980) para advertir que

Se os elementos da analogia ou da metáfora forem completamente diferentes ou, ao contrário, muito semelhantes, o processo de construção metafórica ficará enfraquecido. Esse processo tende a ser rico quando as diferenças entre os elementos são significativas e não totais. (VERGARA, 2006, p.40).

Entre o gestor social e o jardineiro existe a rica possibilidade de mediação metafórica devido às semelhanças e diferenças existentes entre estas práticas sociais. Revelar estas possibilidades construindo novos sentidos e perspectivas de aprendizagem é portanto, intenção deste trabalho.

De acordo com Vergara (2006), Gareth Morgan é o disseminador da utilização desse método argumentativo e lembra que as metáforas ressaltam semelhanças entre elementos, mas tornam outros obscuros. Neste estudo, pretendemos utilizar a metáfora do jardineiro como estratégia para iluminar e apreender aspectos que não estão óbvios na literatura que descreve o perfil e o papel do gestor social. Sabe-se que o jardineiro não é o gestor social e aqui estarão sendo reconhecidas e apreciadas as diferentes práticas sociais. Mas ao utilizá-las com a mediação do recurso metodológico da metáfora, será tomada uma parte interessante da jardinagem para ilustrar e articular conceitos novos e outros já sistematizados por outros pesquisadores da gestão social. Assim, acreditamos estar lançando um novo olhar sobre este fenômeno, fazendo emergir perspectivas que possibilitem novas maneiras de interação com o conceito e a prática do gestor social.

### **3.1.2 Sobre o Jardineiro**

Nesta pesquisa a categoria jardineiro é a prática profissional que utilizada como recurso metodológico no processo de construção da metáfora do jardineiro permite contribuir com a discussão do gestor como facilitador do desenvolvimento. O jardineiro é uma categoria de análise que nesta pesquisa resulta de uma composição de entrevistas que sistematizadas possibilitarão conhecer e apreender do universo de cinco jardineiros, práticas que em uma análise posterior informarão e orientarão sobre o conceito do gestor social. As entrevistas seguiram um roteiro (em anexo) que permitiu delinear os conteúdos. Ouvir cada um dos entrevistados criou uma perspectiva diferenciada sobre a metáfora do jardineiro e seus

ensinamentos para o campo da gestão social. As experiências e histórias contadas resignificaram a proposta inicial de aprendizado com o jardineiro, pelas possibilidades e características que emergiram destas entrevistas, como a paciência e a fé.

No capítulo da Análise, as entrevistas revelarão o conhecimento destes profissionais que serão identificados de acordo com a ordem das entrevistas realizadas, um recurso que preserva a identidade dos entrevistados. A apresentação abaixo cumpre a função de descrever de forma sucinta quem são e o que fazem esses jardineiros, conteúdo sintetizado na tabela abaixo.

A Entrevistada 1 é jardineira, Professora de Permacultura - um sistema que se caracteriza por projetos que fazem a utilização de métodos ecologicamente saudáveis e economicamente viáveis e que respondem às necessidades básicas do homem sem explorar ou poluir o meio ambiente. Atua em um Projeto Estadual de Educação Ambiental e Mobilização Social em Saneamento onde utiliza a Permacultura. É graduada em História, tem dois filhos e é moradora da cidade de São Félix por convicção.

O Entrevistado 2 é jardineiro e Técnico Agrícola de formação. Trabalhou durante alguns anos na produção de fruticultura no interior da Bahia. Hoje é proprietário de uma pequena e acolhedora Pousada em Taperoá, município de Taperoá, no Baixo Sul da Bahia, onde vive com a esposa e duas filhas.

A Entrevistada 3 se define como jardineira de Deus. Psicóloga, Xamã, mulher e mãe. É fundadora e gestora há 20 anos de uma importante organização não-governamental ambientalista e educacional na Bahia. Tem livros publicados, sendo uma referência na concepção integradora da gestão organizacional a partir dos elementos da natureza com quem aprende a cuidar de si e do outro.

O Entrevistado 4 é jardineiro profissional há mais de 30 anos. Trabalha no Parque da Cidade, uma das unidades da Prefeitura Municipal de Salvador. Nascido no interior da Bahia, sonha em morar em um sítio onde possa plantar e colher alimentos saudáveis, sem agrotóxico.

O Entrevistado 5 é jardineiro profissional há mais de 40 anos. Hoje aos 67 anos tem 9 filhos e 08 netos. Trabalha no Jardim Botânico de Salvador e se sente muito grato pela profissão escolhida de cuidar das plantas e da mata. Com sua prática diária no horto, arboriza a cidade de Salvador. Se não fosse jardineiro, este entrevistado gostaria de ser piloto de avião.

<b>Jardineiros entrevistados</b>	<b>Quem são e o que fazem</b>
Entrevistada 1	Professora do Instituto de Permacultura da Bahia
Entrevistado 2	Técnico Agrícola, hoje proprietário de uma Pousada em Taperoá/ Bahia
Entrevistada 3	Psicóloga, Xamã, Jardineira de Deus, Gestora há 20 anos de uma organização não-governamental ambiental e educacional
Entrevistado 4	Jardineiro do Parque da Cidade/ Prefeitura Municipal de Salvador
Entrevistado 5	Jardineiro do Jardim Botânico da Mata dos Oitis/ Prefeitura Municipal de Salvador

**Quadro 3** – Descrição sumária dos jardineiros entrevistados.

### **3.1.3 Sobre o Gestor líder**

O Gestor líder constitui-se na segunda categoria de análise desta pesquisa que utiliza a metáfora do jardineiro para apreender e iluminar a prática do gestor social. Esta categoria de análise resultará de duas práticas por mim vivenciadas: 1. Na condição de aluna da Organização Brahma Kumaris, onde realizei a Residência Social; 2. Na condição de profissional como gestora social de um projeto de extensão universitária – o Projeto Semeie Ostras, executado pelo Programa de Maricultura Familiar Solidária (MARSOL), do Instituto de Biologia, da Universidade Federal da Bahia (UFBA). De forma sintética, as duas organizações serão apresentadas por constituírem o contexto de onde emergirão as práticas sociais que ilustrarão a metáfora do jardineiro.

#### *3.1.3.1 A Organização Internacional Brahma Kumaris*

A Organização Internacional Brahma Kumaris foi escolhida como uma das organizações para ilustrar a prática da auto-preparação por dois motivos: 1. Nesta organização realizei na Índia (em outubro de 2009) a Residência Social, uma importante etapa do Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social; 2. Pelo alcance de disseminação desta organização (atualmente em 137 países) e pelos valores por ela sistematizados.

A Organização espiritual Brahma Kumaris tem a Meditação Raja Yoga como a sua principal prática. O início desta organização aconteceu na Índia, em 1937 e desde então vem

crecendo já existindo mais de 8.000 escolas em 137 países. Apesar de ser uma organização de natureza espiritual, seu caráter político-social como promotora de uma cultura de paz e de transformação do ser humano através dos valores lhe confere respeitabilidade sendo reconhecida com a categoria de estatuto geral consultivo do Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (ECOSOC) e do Fundo das Nações Unidas para as Crianças (UNICEF) e participante do Conselho Consultivo da ONU (tendo contribuído com as discussões sobre as Mudanças Climáticas na COP 15). A importância desta organização me estimulou enquanto pesquisadora a identificar as características do gestor-líder Brahma Baba, que nas aulas também se auto-denominava jardineiro, utilizando a metáfora escolhida para este estudo. Ele usava esta metáfora para explicar que os seres humanos precisam transformar os espinhos e extirpar as ervas daninhas (vícios e ações impuras) e deixar crescer flores em si (virtudes e ações benéficas) podendo doá-las aos outros. Os ensinamentos desta liderança foram sistematizados em lições simples que inspiram a auto-transformação como uma estratégia para a transformação do mundo, meta da Organização traduzida no slogan: “Quando eu mudo o mundo muda”. Com a utilização dos exemplos e ensinamentos do Gestor-líder-jardineiro Brahma Baba pretende-se ilustrar a prática da auto-preparação da metáfora do jardineiro para ampliar a compreensão do perfil do gestor social.

### *3.1.3.2 O Projeto Semeie Ostras/ MARSOL/ IBIO/ UFBA*

Por esta dissertação estar sendo apresentada ao Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante, o Projeto Semeie Ostras, local onde exerço uma função profissional na área de gestão social, foi escolhido como campo de experimentação, reflexão e ilustração da metáfora do jardineiro.

O Semeie Ostras é um projeto piloto financiado pelo Ministério da Pesca e Aquicultura e executado pelo MARSOL, o Programa de Maricultura Familiar Solidária, do Instituto de Biologia, coordenado pelo Laboratório de Ecologia Costeira e Maricultura (ECOMAR), da Universidade Federal da Bahia (IBIO/UFBa).

Já no título, o Projeto Semeie Ostras faz menção à semeadura, ao cultivo e às sementes que são as ostras. O nome do Projeto foi escolhido pelos produtores em uma oficina comunitária de elaboração de projetos e remete à idéia de cultivar. Neste contexto uma prática educativa é necessária na medida em que as comunidades pesqueiras extrativistas (que retiram da natureza o que está disponível) não têm a tradição de cultivar (no sentido de plantar e esperar crescer para colher). Nestas comunidades semear remete à idéia de plantar, cultivar e

aguardar a colheita constituindo-se em uma metáfora especialmente utilizada pela equipe do projeto para construir uma nova mentalidade (indo do extrativismo para o cultivo). Esta terminologia provoca reflexões sobre a também necessária mudança de perspectiva dos produtores que precisam planejar a produção - a médio e longo prazo. Neste contexto, existe a necessidade de refletir sobre uma temporalidade diferenciada da internalizada pelos pescadores produtores: de curto prazo no extrativismo, para uma perspectiva de médio a longo prazo na ostreicultura, onde o pescador aprende a técnica de cultivo de ostras que compreende a coleta de sementes, a manutenção periódica do cultivo e a colheita, depois de 8 meses de trabalho.

A prática da ostreicultura familiar solidária ensinada pelo MARSOL é coletiva (diferente de algumas culturas pesqueiras e/ou extrativistas) e estimula a atuação em rede, articulando e mobilizando pessoas, fazeres e saberes; e as mais diferentes organizações para tecer a Rede de Ostreicultores Familiares e Solidários da Bahia. Estas e outras relações que constituem o tecido da rede serão explicitadas com o desenvolvimento deste estudo que pretende aprofundar a compreensão sobre o papel e a prática do gestor social enquanto facilitador do desenvolvimento social, a partir da utilização da metáfora enquanto método. Para isto, a minha prática como gestora social no âmbito do Projeto Semeie Ostras será utilizada para fazer o espelhamento da metáfora do jardineiro e as práticas da jardinagem.

No projeto Semeie Ostras exerço a função de extensionista de gestão social com a atribuição de facilitar, junto com outros profissionais do programa, o desenvolvimento da Rede de Ostreicultores Familiares e Solidários da Bahia sensibilizada pelo MARSOL a partir da articulação de 12 grupos de produtores de ostras de diferentes comunidades das regiões do Baixo Sul e Bahia de Todos os Santos. O Programa MARSOL, formado por uma equipe gestora multidisciplinar, se constitui conceitualmente em uma incubadora da rede, que utiliza os princípios da Economia Solidária como base para todas as suas ações de cooperação.

Neste contexto de facilitação e articulação da Rede de Ostreicultores, 3 comunidades são diretamente assistidas tecnicamente pelo Projeto: Taperoá, Galeão e Batateira. Para estas comunidades, a meta é o aumento significativo da produção de ostras. No contexto de comunidades pesqueiras extrativistas que não têm a tradição de cultivar (no sentido de plantar e esperar crescer para colher), o jardineiro e a jardinagem constituem-se em uma metáfora especialmente apropriada para construir uma nova mentalidade (indo do extrativismo para o cultivo) de forma que a prática do cultivar e do esperar para colher possibilite uma nova perspectiva de geração de renda para estas comunidades.

Todas as práticas de gestão social estimuladas no âmbito do Projeto Semeie Ostras são coletivas - desde o cotidiano da ostreicultura, até a atuação em rede. Tudo pressupõe a organização, a articulação dos grupos e a coletivização das tarefas. Perceber semelhanças e diferenças entre a prática do jardineiro que exerce o seu ofício na maioria das vezes sozinho, e do gestor como um facilitador do desenvolvimento de saberes e fazeres coletivos é um exercício relacional que aqui será explicitado.

### 3.2 EXPLORAÇÃO DA METÁFORA DO JARDINEIRO

Nesta pesquisa, a estratégia metodológica para explorar a metáfora do jardineiro foi constituída a partir de duas categorias já apresentadas: 1. Jardineiro - sistematizada através da entrevista com cinco jardineiros profissionais e técnicos afins; 2. Gestor Social - sistematizada a partir das minhas experiências como gestora social do Projeto Semeie Ostras, na incubação da Rede de Ostreicultores da Bahia e como aluna da Organização Brahma Kumaris.

A partir desta categorização inicial, foram identificadas as práticas de jardinagem mais apropriadas para compor o quadro de análise da metáfora, quando consideramos a possibilidade de utilizar algumas práticas trabalhadas em *The leader as gardener – Leadership as the facilitation of growth* porém dando uma nova configuração, mais estruturante e abrangente das práticas da jardinagem. Desta forma, duas práticas - preparação das condições favoráveis para o crescimento e fertilização - foram compiladas em preparação do terreno. E outras duas práticas foram preservadas: a auto-preparação e a poda.

Esta opção diferenciada nos permitiu explorar a metáfora do jardineiro em seu aspecto holístico, considerando que o jardineiro parte de um terreno qualquer e precisa construir naquele local todas as condições para o desenvolvimento do seu jardim ou cultivo. Na pesquisa de Huzzard e Spoelstra (2011), este aspecto não pode ser visível visto que os autores exploram a metáfora de forma fragmentada, sem uma linha de condução. Neste artigo, os autores apresentam diferentes e fragmentadas formas de atuação de gestores para ilustrar partes também fragmentadas da prática do jardineiro. Nesta nossa abordagem priorizamos a completude e a inteireza da experiência – do preparar o solo à colheita – na tentativa de construir e aprender com o jardineiro no seu cotidiano, lições simples e significativas para a gestão do projeto, buscando também reconhecer na completude e na inteireza da execução de um projeto de desenvolvimento social sentidos e aprendizados para qualificar e refinar a atuação do gestor social.

Deste modo, foram identificadas cinco práticas estruturantes na jardinagem, práticas fundamentais na ação de qualquer jardineiro: preparação do terreno; semear; manusear; poda/direcionamento e colheita. Dentre estas práticas, apenas a auto-preparação (uma prática da preparação do terreno) causou em alguns jardineiros certa estranheza. As outras práticas foram facilmente reconhecidas e os jardineiros entrevistados discursaram livremente sobre cada uma delas, lembrando experiências vividas.

Um esforço maior foi desprendido para identificar as situações da gestão social que ilustrassem de forma apropriada – confirmando ou refutando – as práticas da metáfora do jardineiro. A identificação destas situações no Projeto Semeie Ostras exigiu desta pesquisadora rememorar de forma minuciosa momentos significativos de construção coletiva das linhas de atuação da gestão social deste projeto. Assim foram identificadas práticas bem e mal-sucedidas da gestão social que pudessem ser espelhadas/refletidas/ refutadas com as práticas do jardineiro. Práticas que neste projeto de desenvolvimento social são construídas coletivamente como uma opção ideológica e metodológica do grupo de gestores que compõem este projeto.

O quadro abaixo revela uma síntese das práticas da jardinagem e da gestão social que serão descritas em detalhes no capítulo Análise.

A prática	Na Jardinagem	Na Gestão Social
PREPARAÇÃO 1.AUTO- PREPARAÇÃO	1. O Entrevistado 5 afirma que as plantas devolvem todo o carinho que ele dá a elas. “E você acha que não? E o ar purificado que a gente recebe delas? Isto já é tudo.  2. O Entrevistado 4 conta com positividade e desprendimento que <b>o importante é fazer as coisas com alegria e boa vontade.</b>  3. Como professora, eu preparo o grupo para uma atividade de permacultura <b>invocando a força dos 4 Elementos.</b> (Entrevistado 1)  4. <b>A natureza é Mestra da</b> Entrevistada 3 que conta que aprendeu com a natureza a fazer a gestão da sua vida e da organização  5. O Entrevistado 2 diz não ter uma auto-preparação específica, mas que seu respeito pela natureza aumentou muito depois que trabalhou no manejo com a terra.	1. Durante a Residência Social, na Organização Brahma Kumaris, observei uma prática inovadora de <b>Meditação para os 5 Elementos</b> que contribui na harmonização interna do Gestor, de seus colaboradores e destes com o corpo e com a natureza;  2. <b>O Gestor plasma uma nova realidade, articulando experiências passadas e possibilidades futuras.</b> A preparação do campo consistiu na articulação dialogada entre estes três tempos internalizados pela gestora, pela equipe executora e pelos produtores.  3. <b>O gestor precisa desenvolver uma percepção que “pinça” dentre as muitas informações disponíveis, os aspectos que qualificam a sua atuação, potencializando-os.</b> A escuta ativa foi uma das metodologias mais empregadas por mim, enquanto gestora do Projeto Semeie Ostras para identificar a autonomia como um dos principais eixos da incubação da Rede de Ostreicultores da Bahia.

<p>PREPARAÇÃO 2. PREPARAR O TERRENO</p>	<p>1. Na permacultura a <b>preparação do solo</b> é o que vai determinar a sustentabilidade e a vitalidade do jardim. (Entrevistada 1)</p> <p>2. Na <b>horticultura – uma outra concepção</b>: Na preparação do solo é bom ter matéria orgânica, mas se tiver adubo químico melhor. (Entrevistado 2)</p> <p>3. O entrevistado 5 dá a medida: “O adubo tem que ser sempre menos do que a terra. Se não for na medida, mata a planta por que esquenta muito. E se usar o adubo químico pior ainda, tem que ser bem menos. Não é de qualquer jeito que se faz não, para tudo tem uma medida. (Entrevistado 5)</p> <p>4. <b>Agricultura Intuitiva – uma preparação sutil do terreno</b> – “Você chega no terreno e medita, tentando estabelecer uma conexão profunda com o lugar onde você pretende cultivar, uma conexão profunda e espiritual.” (Entrevistado 1)</p> <p>5. <b>Preparar a terra é pegar na carne da Mãe Terra.</b> (Entrevistada 3)</p> <p>6. A prática de preparar a terra me ajudou por que <i>nós vive</i> da terra de todo sentido. Você come o boi por que ele pisa na terra e a terra fornece alimentação pra ele. Você come uma fruta da terra. Você faz a sua casa em cima da terra. (Entrevistado 4)</p>	<p>1. <b>Revolvendo e adubando o campo para a incubação da Rede</b> - O Estudo de Viabilidade Econômica para Empreendimentos Populares e Associativos, metodologia sistematizada pela ong carioca Capina;</p> <p>- A desmistificação dos números no processo produtivo - Operacionalmente a metodologia do Capina torna acessível o conhecimento de cálculos simples referentes ao custo dos materiais da infraestrutura do cultivo; da matéria-prima e dos insumos que envolvem todo o ciclo que vai da produção até a comercialização – reservando um recurso (poupança) para repor os materiais quando houver a depreciação.</p> <p>- A indissociabilidade entre gestão social e produção, ou seja, não há sustentabilidade da produção se os grupos não se sustentam, não se mantêm e não se organizam para realizar o trabalho. Dito de outra forma, isto significa que o desenvolvimento de uma produção continuada de ostras depende da forma como as pessoas se articulam em grupo para viabilizar as tarefas produtivas.</p> <p>- A gestão dos grupos deve depender do próprio grupo, e não de um ator externo, um gestor, técnico ou um consultor. O gestor deve facilitar a compreensão e favorecer o entendimento de cada pessoa e do grupo para que a viabilidade do trabalho seja resultado de uma articulação entre o econômico, o social, o político e o ambiental.</p>
<p>SEMEAR</p>	<p>“é importante saber semear...”</p> <p>1. Semear é a esperança de ver nascer, quem semeia quer ver o sucesso. (Entrevistado 5)</p> <p>2. Os jardineiros aconselham selecionar a semente para plantar, olhar bem a semente, que às vezes, só de olhar você vê que ela está morta. (Entrevistado 4)</p> <p>3. Na Permacultura a escolha das sementes é um universo. (Entrevistado 1)</p> <p>4. A experiência de plantação do dendê é revelada pelo Entrevistado 2</p>	<p>Toda semente é uma oportunidade. Na Gestão Social utiliza-se muito o termo Disseminar, disseminação ato de difundir, de espalhar a semente. Aqui serão apresentadas as sementes utilizadas no processo de incubação da Rede de Ostreicultores Familiares e Solidários da Bahia.</p> <p>Semente 1 – As Capacitações - Na Rede de Ostreicultores Familiares e Solidários da Bahia, as capacitações agregam todos os grupos, entre 60 e 70 produtores, e têm se constituído em espaços privilegiados de sensibilização para pautas estruturais para a ostreicultura familiar.</p> <p>Semente 2 - Comercialização em Rede – as Feiras: uma oportunidade de aprendizado coletivo da comercialização solidária - A participação da Rede em feiras foi uma estratégia montada pela Gestão Social</p>

	<p>que conta que uma boa semente ajuda.</p> <p>5. Outra forma de perceber o ato de semear é relacioná-lo com a abundância da multiplicação. A entrevistada 3 utiliza um tom poético para retratar o significado deste ato na gestão da Organização, que semeia projetos e propostas educacionais e ambientais reconhecendo que a organização também tem ciclos.</p>	<p>para criar nos produtores a experiência de comercialização coletiva, tendo em vista que muitos grupos não tinham qualquer experiência anterior com o escoamento da sua produção</p> <p>Semente 3 – Os Intercâmbios - uma metodologia de aprendizagem entre pares. Com esta ferramenta pretende-se favorecer a comunicação e a troca de conhecimentos, assim como possibilitar espaços para o empoderamento e a emancipação dos produtores.</p> <p>Semente 4 – A Depuradora - Mesmo com toda a mobilização, a validação das reivindicações dos produtores pelo MPA e por sua representação regional, as atividades para a construção compartilhada de um projeto que materializasse o desejo das comunidades de participar da gestão da Depuradora não foram à frente.</p>
MANUSEIO	<p>As lições dos jardineiros foram atenção, observação e delicadeza no trato com as plantas, cuidados essenciais para garantir o crescimento da muda ou da semente.</p> <p>1. A observação situa o jardineiro do contexto para que ele possa se adaptar e oferecer à vegetação as condições mais favoráveis para o seu crescimento. (Entrevistado 1)</p> <p>2. O Entrevistado 5 ensina que além de semear, é preciso marcar o local, proteger a semente ou a muda, evitando que destruam o trabalho feito.</p> <p>3. O que interfere no crescimento da planta é o cuidado. (Entrevistado 4)</p> <p>4. Como resultado do manuseio, o Entrevistado 2 relata: “Quando eu cheguei, eu não me importava em matar uma cobra, mas com o tempo fui deixando todas irem embora. Com o cuidado com as plantas a gente fica mais sentimental.”</p>	<p>Para ilustrar a prática do manuseio na Gestão Social, foram escolhidas duas experiências:</p> <p><b>1.O processo de desincubação da Rede de Ostreicultores da Bahia</b>, uma etapa onde o Projeto Semeie Ostras, enquanto organização incubadora da Rede gradativamente transfere a coordenação do processo para os ostreicultores, ao compartilhar o poder e o saber de planejar, executar e avaliar as atividades que agregam a Rede;</p> <p>2.O gestor precisa identificar e respeitar o tempo de amadurecimento dos grupos na tomada de decisão de questões mais complexas. <b>Uma experiência de manuseio inadequado: na gestão do conflito da canoa de Taperoá</b>, quando o desrespeito ao tempo de amadurecimento do grupo resultou na saída de duas ostreicultoras.</p>
PODA	<p>Segundo os jardineiros entrevistados, a poda é uma etapa necessária em todo processo de crescimento.</p> <p>1.“A poda é uma arte, é fundamental e está relacionada com os ciclos da lua. É preciso podar certo para cicatrizar rápido e aumentar a vida da planta e não danificar, só fortalecer, só fazer crescer. Eu faço podas pequenas em árvores pequenas.” (Entrevistado 1).</p>	<p>Na Gestão Social a poda refere-se à necessidade de intervenções, correções e alinhamentos para melhor ajustar o indivíduo ou o grupo ao planejamento construído e à meta estabelecida.</p> <p>1. A entrevista com o Técnico Agrícola E2 revela sua experiência ao ter sido coordenado por um japonês que, em sua exigência, tinha pouca habilidade para coordenar pessoas;</p> <p>2. No Projeto Semeie Ostras, tenho observado e recebido retornos das pessoas e dos grupos que a exigência-intransigência é um aspecto que precisava ser refinado na minha forma de atuar – uma poda mal-</p>

	<p>2. “A poda é feita com tesoura e tem lugar certo. Você corta e deixa a planta bonitinha. Se você cortar muito baixo, e perto do tronco ela vai demorar de crescer. A poda errada maltrata.” (Entrevistado 4)</p> <p>3. Metaforizando o significado da poda na jardinagem, a Entrevistada 3 ensina lições de desapego ao falar da importância dessa prática.</p>	<p>feita;</p> <p>3. Um contraponto: o estabelecimento do Plano de Metas e o aumento da produção a partir do direcionamento. Ainda que o relato das pessoas trouxesse queixas de como eu fui forte e dura no direcionamento das metas, todos os três grupos conseguiram impulsionar a produção que estava paralisada há 9 meses.</p>
COLHEITA	<p>“Quem planta quer colher!” A colheita é o retorno, são os resultados, os frutos do trabalho que devem ser celebrados.</p> <p>1. Toda colheita precisa ser um momento de celebração. Quando a gente agradece a Mãe Terra o que ela pôde nos dar. (Entrevistado 3)</p> <p>2. Você cuida, investe e obtém resultados. As colheitas são resultados do seu trabalho e estes resultados precisam de celebração. (Entrevistado 1)</p> <p>3. A pergunta, e quando a colheita não vem? uns disseram que este é o momento de olhar para trás e perceber no caminho o que foi feito de errado para que o resultado não tivesse sido alcançado.</p> <p>4. Se você planta e não colhe, fica procurando o porque e vai examinar o que aconteceu. Vai olhar se foi o solo, se foi o lugar... tem lugar que a planta não dá. Eu plantei um pé de tangerina que tem uns dez anos e ele não saiu do lugar... (Entrevistado 4)</p>	<p>Uma prática que na gestão da rede tem sido feita de forma sistemática, como uma colheita que retroalimenta o processo é a disseminação das experiências, dos saberes e fazeres de cada comunidade.</p> <p>1. A experiência de co-gestão pela autonomia dos produtores na coordenação da Rede é o tópico escolhido para ilustrar a Colheita. A primeira Capacitação de 2011 será coordenada por um grupo de seis produtores, como resultado do processo de formação desenvolvido no ano passado na Rede de Ostricultores Familiares e Solidários da Bahia. Esse grupo assumiu a responsabilidade de se capacitar para facilitar a capacitação da Rede na temática: Processo de regularização da Rede em uma Cooperativa, o modelo jurídico mais adequado às necessidades do grupo de ostricultores.</p>

**Quadro 4** – Práticas da jardinagem e da gestão social.

## 4 ANÁLISE

Todo jardim começa com uma história de amor. (Rubem Alves).

Neste capítulo serão apresentadas as práticas da jardinagem e da gestão especialmente escolhidas para ilustrar a metáfora do jardineiro, um método para refinar a prática do gestor social. Conforme descrito anteriormente, a entrevista com jardineiros foi um dos instrumentos utilizados nesta pesquisa. As práticas da gestão social são provenientes da minha experiência no Projeto Semeie Ostras/MARSOL/IBIO/UFBa e da minha participação como aluna da Organização Internacional Brahma Kumaris. Essas organizações foram apresentadas no capítulo anterior, com o intuito de facilitar a compreensão do contexto onde as experiências da gestão social emergem para ilustrar as práticas da jardinagem.

### 4.1 A PRÁTICA DE PREPARAR

Tanto na prática do jardineiro quanto do gestor social uma preparação é necessária. Prepara-se a terra para receber as sementes, assim como se prepara o campo de intervenção social. Há momentos de contemplação e de reconhecimento da realidade exterior que se constituem em diagnósticos necessários para a intervenção mais acertada. Antes o olho treinado para efetuar o diagnóstico é preparado para ler a realidade em um movimento de auto-preparação. A etapa de preparação na prática do jardineiro e do gestor social será aqui explicitada, sendo que a auto-preparação constitui-se em uma importante porém pouco sistematizada estratégia de Gestão. Vergara (2007) e Huzzard e Spoelstra (2011) apresentam-na como uma estratégia da auto-liderança. Neste tópico trataremos destes dois aspectos que são naturalmente interdependentes: a preparação de si e do terreno – na medida em que a auto-preparação (do jardineiro e do gestor) antecede e permite o diagnóstico (do terreno e do campo de intervenção) para que a preparação aconteça com mais precisão e qualidade.

#### 4.1.1 Na Jardinagem

Diferentes práticas compõem a auto-preparação dos entrevistados: alguns têm o hábito da oração e da meditação, outros encaminham a Deus um pensamento positivo desejando a si mesmo um bom dia de trabalho. Os jardineiros entrevistados desenvolvem práticas de auto-preparação individuais e coletivas, ao acordar cedo para meditar ou ao invocar o poder dos 4

Elementos no início das atividades em grupo. Neste tópico vamos conhecer as práticas de auto-preparação de cada um deles, momentos ritualísticos diários que se constituem em práticas de conexão consigo e com a natureza.

Para a maioria dos entrevistados, o termo auto-preparação não foi imediatamente compreendido. Dentro do contexto da jardinagem, soava estranho perguntar como os entrevistados se preparavam para o dia, como se esta prática não estivesse intimamente relacionada com a prática de manejo e cuidado com a terra e com as plantas. E em decorrência do silêncio inicial que era a primeira resposta, esta questão foi sendo gradativamente apresentada depois da preparação da terra e a ela foi sendo dado um novo tom, mais informal: “O senhor se prepara antes de preparar a terra? Como o senhor se prepara?”

A prática da auto-preparação é corrente em todos os entrevistados desta pesquisa e alguns a cultivam de forma explícita com práticas regulares. Outros fazem desta, uma forma corriqueira de encontro com Deus, por considerá-lo capaz de lhe dar proteção e bem-estar. Estes últimos nunca tinham refletido sobre a importância de preparar-se para preparar a terra, semear ou manejar o cultivo. Por isto, perguntar sobre a influência da auto-preparação provocou muitas reflexões.

Por duas vezes fui ao Jardim Botânico para ter uma conversa com o Entrevistado 5. Seu jeito manso e doce, a forma delicada e terna com que descreveu o trato com as plantas, me fez refletir o quanto o manejo da terra tinha impactado a sua vida. Eu perguntei: “o senhor sempre foi assim? Ou a convivência com a terra, com as plantas e com a jardinagem o transformou?” Ele respondeu que apesar de nunca ter sido agitado ou nervoso, tinha certeza que as plantas devolviam todo o carinho que ele dava a elas.

E você acha que não? E o ar purificado que a gente recebe delas? Isto já é tudo. Aqui é um lugar privilegiado por que é dentro da mata e as árvores evitam muita coisa ruim que vem do ar. São elas que recebem e nos livram das coisas ruins, de uma poluição ou de uma outra coisa qualquer. (Entrevistado 5).

O Entrevistado 4 também sente o retorno vindo da jardinagem e se prepara para o dia exercitando de forma simples o poder da palavra. Ele explica que ao fazer as coisas de má vontade os resultados não são bons.

Eu venho como venho todo dia. Mas procuro vim de bom gosto, alegre. Por que às vezes, quando a gente vai fazer uma coisa de má vontade, coloca a medida errada e estraga o trabalho. Por que tudo o que é feito com amor e com carinho prospera, não é? Venho, preparo o adubo e digo: vou fazer este adubo para esta planta ficar bonita, e ela fica. Prá tudo tem que ter jeito e prá tudo tem que ter alegria. Se fizer contrariado, não dá certo. Faço tudo o que precisa ser feito e depois digo para mim mesmo: olha, esta planta fui eu que plantei, veja como ela está bonita. É claro que fico orgulhoso! (Entrevistado 4).

O Entrevistado 5, jardineiro do Jardim Botânico, também compartilha desta satisfação.

Faz bem sim, por que a gente está fazendo aquilo sabendo ou querendo ou pensando que vai ter resultado. Por isso faz bem, se você fizer e não tiver resultado não faz bem. A gente fica satisfeito com o que a gente faz e vê o resultado. De qualquer maneira é uma ajuda. Isto me ajuda por que me dá uma satisfação. Eu estou triste com a quaresmeira por que ela ainda não nasceu. Ela me dá uma ajuda quando eu ajudo e ela me ajuda com o resultado. (Entrevistado 5).

A Entrevistada 1, professora do Instituto de Permacultura da Bahia, falou sobre a Ética da Permacultura como um dos mais importantes eixos de transformação da sua vida, o alicerce da sua prática diária de auto-preparação. Baseada em três princípios: cuidar da Terra, cuidar das pessoas e compartilhar o excedente. A permacultura é um sistema que se caracteriza por projetos que fazem a utilização de métodos ecologicamente saudáveis e economicamente viáveis e que respondem às necessidades básicas do homem sem explorar ou poluir o meio ambiente, aproveitando cada elemento para fazer a composição do espaço. “Neste contexto são organizados os quintais produtivos, jardins e hortas que fazem o máximo aproveitamento do espaço e dos recursos que existem no terreno”, explica a Entrevistada. O aproveitamento do melhor de si, do outro e do ambiente sintetiza o que para a Entrevistada 1 foi um aprendizado transformador.

A permacultura fortaleceu algumas inclinações que eu já tinha como uma alimentação natural com a redução de produtos industrializados. Ela me fez questionar o meu estilo de vida consumista, que gerava muito lixo e desperdício. Hoje o lixo que eu produzo, eu fecho o ciclo: eu consumo, eu reciclo e faço a compostagem. Eu produzo o solo e isto é uma riqueza muito grande para mim. Hoje eu sou bem mais feliz, eu tenho consciência de que eu sou uma pessoa em transformação. Hoje eu posso ter uma vida mais coerente com o que escolho e com o que eu acredito! (Entrevistada 1).

A Entrevistada 1 relatou como esta prática impulsionou mudanças significativas em sua vida. Ela mudou de cidade, saindo de Salvador que chama de “uma metrópole cheia de hierarquias e departamentos ilusórios” para morar em São Félix, mais coerente com o que acredita. Como professora de Permacultura em escolas e projetos de mobilização social, a Entrevistada 1

estimula nos grupos práticas que favorecem a auto-preparação através da conexão com os elementos da natureza:

Eu sempre invoco o respeito aos 4 Elementos da natureza para que a gente tenha consciência e inspiração para criar. Eu costumo colocar na minha sala de aula um paninho e em cima uma tigela com água, elemento Água; eu coloco uma pedra para simbolizar o elemento Terra; acendo um incenso, elemento Ar; acendo uma vela – elemento Fogo. Eu faço círculos com as pessoas para que a gente possa se conectar, estar mais consciente e presente no que estamos fazendo. É só ficar em silêncio de mãos dadas, só para sentir a troca de energia que tem no grupo. (Entrevistada 1).

A conexão com os 4 elementos da natureza também foi central na conversa com a Entrevistada 3, Xamã, jardineira, fundadora e presidente de uma importante organização não-governamental que tem vocação ambientalista e educacional. Os aprendizados da Entrevistada 3 com a natureza resultam na gestão da sua vida e da organização que lidera. Para esta gestora e autora de “A Voz dos Quatro Elementos: história de uma Xamã e outros escritos Xamânicos” (2008), essa é uma ligação visceral. Neste livro, a Entrevistada 3 relata suas experiências em viagens de auto-conhecimento nos Vales Andinos e revela a sua intimidade com a natureza.

A natureza é minha Mestra, ela sempre foi minha Mestra. Então, qualquer atitude que eu tome, ela sempre está me ajudando por que eu observo a natureza e aprendo com ela. No meu cotidiano eu medito muito. Pessoalmente tenho muito cuidado comigo e com o outro. Tenho consciência do que eu falo, esta palavra que eu falo que é uma semente que pode dar uma fruta amarga. Então, eu acordo muito cedo quando os passarinhos me acordam, com os primeiros raios de sol eu já começo o meu processo com a natureza. É um momento sublime e as pessoas ainda estão sonhando e eu começo a sonhar acordada. Aí medito, faço as minhas orações, as minhas práticas e vou trabalhar. Eu me sinto preparada quando faço isto. E quando está anoitecendo eu vou para a casa, como fazem os passarinhos também e vou dormir. Meu ciclo é muito de acordo com a natureza. Não exijo da terra o que ela não pode dar. Se não é época de aipim eu não como aipim e aguardo a época, sem problema. É o fazer sem fazer. Eu não me resigno, aceito trabalhando. Eu faço mas não sou eu a autora. Tem um autor maior, mas eu me coloco disponível. (Entrevistada 3).

Como gestora de uma organização que completa 20 anos, a Entrevistada 3 amplia a consciência de auto-preparação em ações que preparam os funcionários da organização, amigos e simpatizantes que se reúnem semanalmente para uma prática coletiva, uma meditação dinâmica que provoca um re-pensar na vida diária dos participantes.

Eu construí minha história cuidando da natureza como uma casa externa e da minha casa interna. Todo sábado, durante uma hora pela manhã, a gente faz uma meditação dinâmica neste jardim e vai subjetivando e significando cada galho que a gente toca, cada raiz que a gente cuida e depois do trabalho no jardim, a gente senta e discute um pouco o que descobriu de nós mesmos. Às vezes a gente começa a podar, tirar as coisas que não servem da árvore mas você também está simbolizando aquilo que não serve mais em você, que precisa podar, que precisa cortar. E algumas vezes você fica tão apegado à experiência do ter, e a natureza ensina que tudo é um ciclo e que ela não vai poder se segurar verdinha ou com frutas o tempo todo. A vida é um ciclo e esta dinâmica é permanente em nós também. Eu significo com o Xamanismo o ciclo da lua, da menstruação, das marés, todos os ciclos que a Mãe Terra dá pra gente. É assim que eu vejo. O que está fora de mim não é um objeto, é sujeito também. A planta é sujeito e não existem objetos fora de mim, tudo é sujeito com formas diferentes. (Entrevistada 3).

Neste tópico, conhecemos as práticas de auto-preparação dos jardineiros entrevistados. Apenas um deles o Entrevistado 2, disse que não tinha uma preparação especial mas que havia aprendido a respeitar as plantas e os animais depois de trabalhar com a terra. E hoje se sentia constrangido com a derrubada de árvores.

Esta é uma sensação corrente entre os entrevistados, um sentimento de respeito e apreço pela natureza que se estende a outros seres. Alguns jardineiros, pela relação estabelecida no trato com a mata virgem revelam uma visível diferença de percepção e dizem sentir o retorno que a natureza dá aos que a ela se dedicam. Através destes jardineiros senti pulsar, não apenas nas palavras, um apelo sutil pelo exercício do cuidado permanente com tudo que está dentro e que está fora deles. O Entrevistado 5 durante toda a entrevista comparava as plantas às pessoas, dizendo “as pessoas não gostam de serem maltratadas, as plantas também não. Elas sentem.” Convencida da importância deste aspecto, fiquei pensando nos aprendizados que a sensibilidade dos jardineiros comunica à prática do gestor social.

#### **4.1.2 Na Gestão Social**

Neste tópico duas experiências foram escolhidas para ilustrar a minha auto-preparação como gestora do Projeto Semeie Ostras, na incubação da Rede de Ostreicultores Familiares e Solidários da Bahia. A primeira é uma experiência vivida na Índia, na sede da Organização Brahma Kumaris, na ocasião da Residência Social, uma importante etapa do Mestrado. A segunda experiência descreve a minha auto-preparação como gestora social do projeto Semeie Ostras.

#### *4.1.2.1 Experiência 1 – Residência Social: a Meditação para os 5 Elementos do Corpo e da Natureza - minha prática de auto-preparação*

Em outubro de 2009, realizei na sede da Brahma Kumaris na Índia a Residência Social, uma etapa importante do Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social. Como em todas as escolas da Organização, lá também acontecia a prática de meditação que doava vibrações puras para o mundo, para os seres humanos próximos e distantes e para a natureza em uma atitude de benevolência e desapego – lições diariamente disseminadas pelas aulas indianas lidas em todas as escolas. A prática da meditação coletiva e a leitura matinal das aulas indianas constituem importantes estratégias de harmonização dos membros desta Organização em uma rede que mantém interligadas 8000 escolas em 137 países.

Durante um mês na Índia, a estada em Madhuban, chamada de Floresta de Mel, foi especialmente memorável por conta de uma semana onde a Meditação para os 5 Elementos do Corpo e da Natureza foi vivenciada por um seleto grupo de 9 pessoas (dois indianos, três brasileiros, dois ingleses e dois chineses), que sob a orientação do Professor Krishna caminharam e meditaram ao redor do Lago Naki.

Para este tópico que pretende apresentar minha experiência de auto-preparação, a Meditação para os 5 Elementos do Corpo e da Natureza – Água, Terra, Ar, Fogo e Éter (Céu) é um exemplo de auto-preparação em um nível sutil. Mesmo eu não tendo experimentado esta prática coletivamente na Rede ou no Projeto onde trabalho, me restringindo a uma prática individual, a Organização Brahma Kumaris tem utilizado esta prática de harmonização coletiva para ampliar a compreensão de que os nossos corpos são constituídos pelos 5 elementos da natureza e conduzidos pela Alma, uma Energia Sutil e Poderosa que perdeu o poder de controlar o corpo e a natureza com o passar do tempo. Segundo o Professor Krishna, em uma entrevista realizada na Índia, os corpos e a natureza são formados pelos 5 elementos e os desequilíbrios que a natureza sente também são sentidos por nós através de doenças.

O desequilíbrio de cada elemento em nosso corpo ocasiona um tipo de doença que pode ser desde uma gripe ou um resfriado, quando há o desequilíbrio com o Elemento Água no nosso corpo. Até uma depressão, um sintoma relacionado com a falta de conexão ou desequilíbrio com o Elemento Céu/Éter, resultado da desconexão com o mundo espiritual. (Krishna, professor de Meditação da Brahma Kumaris/Índia).

A prática ensinada pelo professor Krishna consiste em se conectar e se abastecer intencionalmente com a energia de Deus e depois doar vibrações puras para a natureza. Antes de doar, ressaltava o professor, era necessário compartilhar esta vibração com todo nosso corpo, balanceando intencionalmente os 5 elementos no corpo físico, mental e emocional. Na Índia, a cada dia doamos energia para um dos 5 elementos. No sexto dia, doamos vibrações para os animais e plantas juntos e no sétimo dia, doamos vibrações para os seres humanos.

O resultado dessa experiência de auto-preparação foi a compreensão do quanto estamos interligados com a natureza através dos 5 elementos, um conhecimento trazido pelos jardineiros entrevistados.

#### *4.1.2.2 Experiência 2 - A auto-preparação do gestor: a articulação de experiências passadas e possibilidades futuras plasmando uma nova realidade*

A auto-preparação do gestor é condição fundamental para a intervenção no campo de atuação social. Cada experiência profissional complementa a anterior, criando um arcabouço de possibilidades, de estratégias e de metodologias que vão servir para assessorar e promover a intervenção mais eficaz. Assim aconteceu no Projeto Semeie Ostras e assim acontece na execução da maioria dos projetos que saem do papel ganhando vida através do conhecimento e das habilidades de quem o executa, seja um gestor-líder, um coletivo por ele constituído ou por uma liderança coletiva e colegiada.

Na execução de projetos sociais é premissa tomar conhecimento dos objetivos a que se propõe o projeto, assim como das habilidades que estão reunidas na equipe responsável por executá-lo. Este foi o meu primeiro passo no Projeto Semeie Ostras: observei os colegas buscando reconhecer a equipe e identificar o objetivo principal do projeto que se constituía na incubação da Rede de Ostreicultores da Bahia, uma articulação de 12 grupos ostreicultores de diferentes comunidades. Antes porém, olhei para mim mesma, minhas experiências acumuladas, lições aprendidas e intenções. Com este olhar direcionado acontecia uma auto-preparação que identificava em mim mesma, na equipe e nos sujeitos beneficiados pelo projeto, elementos para atuar no campo.

Inicialmente na condição de responsável pela gestão social, chequei a experiência que eu havia acumulado na constituição de redes, meta principal do Projeto. A primeira experiência foi adquirida em quatro anos como estagiária da área de Comunicação e Gestão da Rede MIAC – Movimento de Intercâmbio Artístico Cultural pela Cidadania, uma rede pela qualidade da educação que chegou a agregar 200 instituições e que era incubada pela ong

CRIA – Centro de Referência Integral de Adolescentes. Nesta experiência o processo de desincubação foi tão conflituoso que resultou na dissolução da rede. (1997–2001).

A segunda experiência foi vivida no CEAURO, um órgão de extensão do Centro de Estudos Afro-orientais da Bahia/UFBA, e consistia na articulação de uma rede que se articulava na Campanha de Enfrentamento a Violência contra a Mulher: não se curve a essa idéia, enfrentar é o começo! Nesta campanha trabalhei diretamente com um Cientista Social na implementação conjunta de um movimento idealizado por adolescentes trabalhadoras domésticas do Projeto Ampliando Direitos e Horizontes. Este projeto promovia a formação político-pedagógica de adolescentes construindo intervenções estratégicas nos meios de comunicação. Esta campanha mobilizou a imprensa e instituições na defesa dos direitos: a exemplo do Projeto Viver (Prefeitura de Salvador), Programa Sentinela (Governo do Estado da Bahia), Centro de Defesa da Criança e do Adolescente (Cedeca), Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), CRIA – Centro de Referência Integral de Adolescentes e CIPÓ - Comunicação Interativa. A Campanha teve como símbolo a Pira Olímpica que circulou nas organizações como símbolo do Enfrentamento à Violência contra a Mulher. Este projeto teve o financiamento da Superintendência Especial de Políticas para as Mulheres (2003-2005).

Outra experiência pertinente para a minha inserção no Projeto Semeie Ostras foi o diagnóstico realizado em 6 municípios do nordeste da Bahia, uma região semiárida onde pude observar muitas associações e cooperativas abandonadas, resultado de projetos assistencialistas e de ações técnicas que não favoreceram a autonomia dos sujeitos beneficiados. Vi casas de farinha abandonadas em regiões que não produziam mandioca e vi casas de apicultura subutilizadas. Através da memória, revivi histórias e fatos do projeto Terra de Valor/SEDES/Governo do Estado da Bahia e pude, em uma atitude de auto-preparação, identificar lições aprendidas que não deveriam ser repetidas nesta nova experiência.

Com este movimento eu começava a preparar o terreno dentro de mim mesma, recorrendo a experiências vividas para construir referências que ajudassem a formatar uma nova realidade com os ostreicultores. Identifico esta prática como o exercício que faz o Gestor ao plasmar uma nova realidade, articulando experiências passadas e possibilidades futuras.

Na incubação da Rede de Ostreicultores da Bahia, três aspectos do tempo estavam constantemente em cena: o passado através do conhecimento prévio acumulado com a participação em outros projetos; o presente que trazia a manifestação do grupo em cada momento através dos desejos e intenções manifestos e o futuro através da visão, idealização de um modelo de rede, um projeto que se pretendia atingir coletivamente. A preparação do campo consistiu na articulação dialogada desses três tempos internalizados por mim enquanto

gestora social, pela equipe executora e pelos produtores. Quais as expectativas (futuro) e quais as frustrações (passado) norteavam as expressões dos atores presentes?

Para responder a esta questão, a estratégia encontrada foi o desenvolvimento de uma percepção que “pinça” dentre as muitas informações disponíveis os aspectos que qualificam a atuação, potencializando-os. A escuta ativa foi uma das metodologias mais empregadas por mim, enquanto gestora, para identificar e reforçar, ou des-construir quando necessário, os conceitos que estivessem circulando na equipe ou entre os ostreicultores, favorecendo uma articulação em Rede. Entende-se por escuta ativa, escutar de forma empática, valorizando o falar, o ouvir e o escutar de forma a compreender e distinguir os valores que estão implícitos e assim dirimir os conflitos. O exemplo a seguir é bastante ilustrativo: Em maio de 2010, na primeira reunião do Conselho Gestor do Projeto Semeie Ostras, um espaço deliberativo constituído por representantes dos ostreicultores, da equipe executora, do financiador e de parceiros do projeto, uma produtora trouxe a questão: “...e quando o projeto acabar?”

Através desta questão, a produtora estava considerando a sua experiência anterior, onde ao final dos projetos, as pessoas e os grupos não sabiam como prosseguir. Ao questionar “...e quando o projeto acabar?”, ela estava projetando possibilidades de mudança através da indagação de como ficariam os ostreicultores quando os recursos do Projeto Semeie Ostras acabassem. Em outras reuniões e em outras falas, o desejo pela autonomia foi novamente expresso. Com a provocação dessa produtora pude identificar um dos mais importantes eixos da incubação da Rede de Ostreicultores Familiares da Bahia – a necessidade de autonomia como um dos elementos de sustentação do processo. Em um movimento de auto-preparação coletiva pude provocar uma reflexão sobre como os técnicos e os projetos criam a dependência e pude ouvir dos produtores o desejo de aprender a fazer, de se organizar sem a tutela dos técnicos, de aprender a gerenciar a Rede, o projeto, a organização por eles idealizada.

Um dos aprendizados possíveis e em exercício na rede é a co-gestão ou a gestão compartilhada que cria possibilidades na medida em que convida parceiros institucionais para se constituírem como parte importante na resolução dos problemas comunitários. Neste sentido, a construção da gestão da rede prevê saber e poder constituindo-se em uma experiência importante que se desenvolve a partir da escolha do foco de cada projeto de desenvolvimento. Nos tópicos seguintes, serão apresentadas as metodologias, estratégias e atividades utilizadas para o fomento desta rede.

## 4.2 A PRÁTICA DE PREPARAR O TERRENO

Todos os jardineiros descreveram a prática de preparar o terreno como uma das mais importantes para a jardinagem. Dela depende o crescimento saudável das plantas que se nutrem do substrato existente no solo. Durante as entrevistas, os jardineiros descreveram várias formas de preparar o solo, qualificando-o através da observação diagnóstica do terreno e da ação de revolver e adubar a terra. Neste tópico, apresentaremos os aprendizados compartilhados pelos jardineiros sobre a arte de preparar o terreno na jardinagem. E depois iluminaremos com a intervenção da gestão social, esta primeira prática da metáfora do jardineiro.

### 4.2.1 Na Jardinagem

A Entrevistada 1 trouxe duas perspectivas de preparação do terreno para a jardinagem, sendo que uma delas é sutil e inusitada. A Entrevistada 3 apresentou a terra como o corpo da Mãe, uma construção simbólica que ensina lições de cuidado. Os Entrevistados 4, 5 e 2 relataram práticas de preparação do solo a partir de suas experiências diárias no trato com a terra. Conheceremos agora os ensinamentos dos jardineiros sobre a preparação do terreno.

A Entrevistada 1 ensina que a preparação do terreno é uma etapa fundamental por que o solo é o alimento das plantas. Mas adverte que esta prática requer também conhecimentos sobre o caminho do sol e da chuva e a composição do solo que deve ser adequada a cada cultura. Ao planejar o jardim, é possível aproveitar melhor os nutrientes e garantir saúde para as plantas. Ensina que observar o terreno é o primeiro passo: a localização, o tipo de solo, a declividade e a qualidade (se é mais argiloso ou arenoso) para poder corrigir as deficiências. Depois do reconhecimento, a orientação é limpar o terreno e construir os canteiros que na permacultura são circulares.

Para fazer um jardim deve-se começar pelo reconhecimento do local, vendo o caminho do sol, como o sol passa por esse lugar. O lugar tem que receber sol e o sol da manhã é o mais saudável. O caminho da chuva tem que ser localizado também, e saber fazer os canteiros para que a chuva não arraste o solo e os nutrientes do terreno. A limpeza é o segundo passo. Você tira pedras, tocos e entulhos do terreno. Se tiver lixo e pedras tem que catar e se tiver um mato alto, você tem que ralar, cortar bem baixinho o mato sem usar enxada. Só depois disso, você pode desenhar o seu canteiro. Normalmente na permacultura não se trabalha com as leiras quadradas, como na agricultura convencional. A gente trabalha com a idéia de fazer desenhos circulares. Essa foi uma coisa que eu aprendi com a permacultura, que na natureza não existem linhas retas. Tudo obedece a uma ordem circular. Os planetas, as

sementes, o útero é circular. As linhas circulares aproveitam mais os espaços e desta forma você adequa os canteiros sem desperdícios. Nas leiras retas você perde energia e tempo. Depois de desenhar os canteiros, coloca a mistura do solo que deve ser a melhor possível, dependendo da cultura que você vai plantar. (Entrevistado 1).

Diferente da concepção natural da Permacultura, a preparação do terreno na horticultura prevê a utilização de maquinários como roçadeiras, de veneno para o mato, de adubo químico para acelerar o crescimento das plantas e controlar as pragas e o tempo da rega e da exposição ao sol. Tudo isto resulta em uma produção dirigida ao grande mercado, onde pouco se pode perder.

O Entrevistado 2, um técnico agrícola que trabalhou em uma empresa de produção agrícola durante alguns anos, relata a sua experiência na preparação do terreno e na administração dos recursos naturais.

Na preparação do solo é bom ter matéria orgânica, mas se tiver adubo químico melhor. Na plantação, além do solo, o clima também influencia muito. Em alguns lugares tem uma época certa de plantio. Não se planta em qualquer época, mas no período de chuva, na estação certa. Mas onde trabalhei era tudo irrigado, então as chuvas não influenciavam tanto. Tinha adubo na hora certa, água na hora certa. Não havia uma dependência da natureza para que a planta sobrevivesse. Tudo era bem controlado. (Entrevistado 2).

A agricultura mecanizada tem outros princípios e difere muito da prática agrícola da permacultura que intuitivamente sabe que o adubo orgânico protege o solo. O Entrevistado 4, jardineiro do Parque da Cidade, explica a importância da preparação da terra com materiais orgânicos.

É importante preparar a terra por que cada planta precisa de um tipo de solo. Nem toda planta dá em toda terra. O coqueiro gosta muito de areia. Você não vê um pé de mangaba em um barro vermelho. O cajueiro que é nascido no barro cresce rasteiro e não dá muitos frutos, ele é de areia. Tem adubo que se você bota, ele viça muito e não dá o fruto. Aí tem que vim com outro preparo, com folhas, com restos de outras plantas, aí a planta dá. O adubo químico dá resultado, mas ele acaba com a raiz da planta. Com o tempo, quando acaba o adubo químico, a planta míngua. Enquanto com o adubo orgânico ela já sai da terra procurando os caminhos para viver. Cada terra é apropriada para um tipo de planta. Nós e as plantas somos iguais. Se a planta está fraca a gente bota um adubo nela e ela ressaí. A gente vai no médico e ele manda tomar antibiótico, mas às vezes o problema é fraqueza e desgaste e uma vitamina ajuda. Assim é com a terra também, por isto a gente bota adubo de ovelha, de gado e de mamona que são muito bons. (Entrevistado 2).

O trabalho do Jardim Botânico de Salvador tem como um dos objetivos a preservação da Mata dos Oitis, uma extensão de vegetação nativa que vai da Avenida São Rafael até a Avenida Paralela. Acostumado com o manejo da mata, o Entrevistado 5 afirma que a

preparação da terra é o principal para a semente, para a planta, para a árvore. Ele ensina como fazer a preparação da terra:

Com a terra adubada você pode ver nascer e crescer. Para quatro latas de terra você pode colocar uma de adubo para você semear qualquer tipo de planta de jardim ou de horta. Mas se você for adubar uma árvore pode deixar o adubo mais forte. Na árvore você tem que remover um pouco a terra no pé, fofar dos lados, colocar o substrato e molhar bastante. A remoção da terra tem que ser feita com cuidado e em volta da árvore para não cortar as raízes. Fofar a terra é importante para despedrar, depois molhar e adubar... tem que fazer isto para o solo respirar. (Entrevistado 5).

A qualidade do solo é uma prioridade de todo jardineiro. E o solo é preparado de acordo com a cultura que será plantada. O jardim tem que ser o melhor possível. Todos os jardineiros falaram sobre a importância de adequar o solo às exigências de cada espécie.

A horta, as hortaliças e as folhas são muito exigentes. Elas precisam de um solo muito rico, luxuoso, fofo, peneirado, cheio de húmus. A gente usa muito composto para fazer uma horta. Se você for cultivar ervas medicinais elas são menos exigentes, dependendo da erva também. As plantas nativas não são muito exigentes, elas nascem à toa. Você nem precisa adubar. Tem culturas que exigem mais terra e menos húmus, aí você vai vendo, e vai compondo o solo. Então eu uso o esterco de vaca, uso húmus de minhoca, uso esterco de galinha, torta de mamona, e acima de tudo compostagem que é a decomposição dos resíduos orgânicos. Todo jardineiro tem preocupação com a boa qualidade do solo porque é isto que vai determinar a boa qualidade e a vitalidade do seu jardim. (Entrevistado 1).

E quando alguma coisa dá errada na preparação do solo? O que é possível fazer? O Entrevistado 5 conta o que pode ser feito:

Uma vez trabalhando com outras pessoas, colocaram adubo demais e não deu certo e tivemos que remover o adubo por que ele ia prejudicar a planta. Então tivemos que colocar mais terra comum para enfraquecer aquele adubo. O adubo mais do que a terra prejudica qualquer tipo de planta, de horta. O adubo tem que ser sempre menos do que a terra. Se não for na medida, mata a planta por que esquenta muito. E se usar o adubo químico pior ainda, tem que ser bem menos. Não é de qualquer jeito que se faz não, para tudo tem uma medida. Lá embaixo a gente tem uma compostagem, terra que a gente prepara só com folhas e troncos. É uma terra muito boa, muito forte. (Entrevistado 5).

Durante as entrevistas, outras possibilidades de preparação do solo trouxeram uma perspectiva sutil, inusitada e espiritual para esta prática. Marsha Hanzi, fundadora do Instituto de Permacultura da Bahia, é uma Mestra na arte de preparar o terreno de uma forma sutil, uma prática da Agricultura Intuitiva. O Entrevistado 1 explica o que sabe sobre esta técnica e afirma que este é um campo para se explorar, aprofundar, pesquisar.

Nesta prática você chega no lugar e medita, tentando estabelecer uma conexão profunda e espiritual com o lugar onde você pretende cultivar para que ele indique o que é melhor plantar, como é que o sistema vai se fortalecer mais, que plantas companheiras vão gostar de estar juntas naquele lugar, e isto é uma coisa que no campo sutil é verdade mesmo. Eu tenho apenas um ano aqui, então eu ainda não sei nada sobre isto. Nos lugares onde chego para dar aulas e fazer oficinas não me permitem este tempo de conexão, as pessoas já estão esperando, o tempo é muito apertadinho. Esta é uma conexão que você faz no lugar onde mora, e eu estou começando a tatear esta conexão agora e este é um campo que a gente pode buscar, aprofundar, explorar para encontrar no lugar uma orientação espiritual mais afinada do que se deve plantar. (Entrevistado1).

Acostumada a fazer esta conexão com a terra e com os 4 elementos, o Entrevistado 3 compartilha o seu olhar sobre a preparação da terra.

Preparar a terra é pegar no corpo da mãe natureza. O cuidado que você tem é de estar penetrando nos mistérios dela, que é também o meu próprio mistério. É como eu entrar em mim mesma, entrar na minha própria terra. Eu considero a carne da gente como a terra da gente. Então cada vez que eu toco neste corpo, eu toco com o mesmo carinho que eu toco na terra. Eu preparo a terra sempre pedindo licença para entrar no corpo dela, para colocar uma semente que ela possa acolher, que ela possa fertilizar com a água que vem do céu e possa brotar. (Entrevistado 3).

E para finalizar esta etapa de preparação da terra, o Entrevistado 4 amplia a importância de compreender o sentido da preparação da terra para tudo o que fazemos.

A prática de preparar a terra me ajudou por que *nós vive* da terra de todo sentido. Você come o boi por que ele pisa na terra e a terra fornece alimentação pra ele. Você come uma fruta da terra. Você faz a sua casa em cima da terra. Você depende da terra para tudo. Agora cada coisa é uma coisa. E se você não tiver uma terra preparada, você vai tentar fazer aquilo e às vezes não dá certo. Se você vai fazer uma casa de 4 ou 5 andares você tem que ver o solo, tem que preparar o solo senão desmorona tudo. Tem que olhar e preparar... se a terra não tem sustento, não tem firmeza, não serve. (Entrevistado 4).

Neste tópico aprendemos com os jardineiros que a preparação do solo é uma das etapas mais importantes da jardinagem por se constituir na fonte nutritiva das plantas. Esta etapa compreende a identificação e a limpeza do terreno, seu revolvimento e adubação, além da localização do sol e da chuva e da identificação das espécies mais apropriadas para cada lugar. Mas não só isto. Os jardineiros falaram simbolicamente da terra e a reconheceram como o corpo da Mãe, um solo sagrado que merece ser reverenciado por tudo o que nos dá: o boi, a fruta, a casa – tudo depende de uma terra preparada, ensinaram os jardineiros.

#### 4.2.2 Na Gestão Social

Neste tópico trataremos da preparação do campo de intervenção do Projeto Semeie Ostras/MARSOL/UFBa apresentando um dos elementos centrais desta etapa: o Estudo de Viabilidade Econômica (EVE), uma metodologia sistematizada pela Capina, uma organização não-governamental sediada no Rio de Janeiro, que conheci em maio de 2010 através do Projeto Gente da Maré (*World Fisheries Trust*, um acordo bilateral Brasil-Canadá), um parceiro importante do Projeto Semeie Ostras que viabilizou a participação de três técnicos da equipe no Curso de Viabilidade Econômica e Gestão Democrática de Empreendimentos Populares.

Aqui serão apresentados os conceitos e práticas que dinamizaram a preparação do campo de intervenção do Projeto Semeie Ostras possibilitando uma alteração significativa na constituição do “solo”, tornando-o acessível e permeável às atividades que foram posteriormente implementadas como sementes do processo de incubação da Rede de Ostreicultores Familiares e Solidários da Bahia. Para fins de sistematização e de ilustração da prática de preparação do campo/solo, identificamos três conceitos do Estudo de Viabilidade Econômica que qualificaram a atuação inicial de incubação da Rede de Ostreicultores Familiares da Bahia:

1. A desmistificação dos números relativos ao processo produtivo é um conhecimento muito significativo em um projeto que tem na sua centralidade a articulação de grupos produtivos ostreicultores e a incubação de uma Rede. Operacionalmente a metodologia da Capina torna acessível o conhecimento de cálculos simples referentes ao custo dos materiais da infra-estrutura do cultivo; da matéria-prima e dos insumos que envolvem todo o ciclo que vai da produção até a comercialização – reservando um recurso (poupança) para repor os materiais quando houver a depreciação.

O que se propõe é habilitar os assessores para construir junto com os grupos o estudo de viabilidade econômica de sua atividade. Os números a serem utilizados nos cálculos podem ser identificados junto com os trabalhadores a partir do conhecimento que têm da sua prática diária de produção. O processo de discussão que se estabelece para a identificação coletiva desses números é o caminho natural para a discussão da busca coletiva dos números, a discussão das tarefas que precisam ser cumpridas para que a produção ocorra com eficiência e o debate da atribuição de cada trabalhador neste processo acaba por se constituir em uma rica prática de revisão e de aperfeiçoamento do trabalho e de sua gestão – leia-se: a sustentabilidade do grupo. Em última análise, essa sustentabilidade é o objetivo que inspirou o desenvolvimento da metodologia. (LOBATO, 2009, p.7).

Esta é a principal contribuição da metodologia do Capina: tornar acessíveis cálculos que contribuam para a sustentabilidade dos grupos tornando-os autônomos, na medida em que conhecem todo o processo produtivo e os custos de cada atividade. Este é um aspecto que geralmente representa um entrave para os empreendimentos populares, por não conseguirem compreender que gestão e produção precisam ser pensadas juntas em um movimento de complementaridade.

2. O desenvolvimento de uma produção continuada de ostras depende da forma como as pessoas se articulam em grupo para viabilizar a realização das tarefas produtivas, ou seja, depende da articulação afinada entre o processo de Produção e Gestão social. Quando cheguei no projeto em abril de 2010, nas primeiras reuniões da equipe executora do projeto, me incomodei com algumas falas recorrentes que diziam: “a produção é com a gestora de produção”, “o grupo é com a gestora social”. Eu achava estranho por compreender que a natureza de um projeto produtivo é a indissociabilidade entre produção e gestão, ou melhor dizendo, a produção depende da boa gestão dos grupos. O meu diagnóstico apontava para uma necessária mudança na cultura organizacional que resultaria de uma mudança de entendimento e de mentalidade da equipe sobre o foco do projeto e da responsabilidade de todos pelo seu sucesso, uma mudança de cultura construída coletivamente. Este se constituiu em um exercício diário de confrontação de modelos que precisou acontecer dentro da equipe e que foi implementado por debates que instigavam todos a se responsabilizarem pela rede como um projeto coletivo e não uma ação localizada da gestão social. Na fala de alguns técnicos estava configurada uma forma diferenciada de atuação dos gestores que me antecederam e que “carregavam o projeto em suas costas”. Isto não foi resolvido por completo, ainda sendo um desafio enfrentado diariamente requerendo muita atenção.

É importante dizer da natureza reflexa do compartilhamento que esta mudança de concepção causou na descentralização do poder, gerando dentro da equipe uma responsabilização coletiva pelo seu sucesso. Os debates desenvolvidos internamente têm conseguido reestruturar a cultura organizacional e provocar impactos significativos na forma como o projeto dissemina suas ações. Esta concepção ainda hoje está em processo de construção. Através da metodologia do Estudo de Viabilidade Econômica, a Capina estimula a articulação afinada entre produção e gestão social por compreender que são indissociáveis, ou seja, não há sustentabilidade da produção se os grupos não se sustentam, não se mantêm e não se organizam para realizar o trabalho.

Na Rede de Ostreicultores da Bahia a disseminação desse conceito tem acontecido nos momentos de reunião dos grupos produtivos em cada comunidade, constituindo-se em

uma chave para pensar todo o processo da produção à comercialização do produto, considerando o tempo de trabalho e o esforço empregado por cada participante do grupo. Nos momentos de capacitação, quando são reunidos cerca de 60 a 70 produtores, a equipe de técnicos do projeto possibilita aos ostreicultores participantes da rede o conhecimento dos custos das atividades formativas para que haja uma co-responsabilidade nos gastos.

3. Outro diferencial da metodologia do Estudo de Viabilidade Econômica é que a gestão dos grupos deve depender do próprio grupo, e não de um ator externo, um gestor, técnico ou um consultor. Neste sentido, o gestor deve facilitar a compreensão e favorecer o entendimento de cada pessoa e do grupo para que a viabilidade do trabalho seja resultado de uma articulação entre o econômico (reflexo do quanto se gasta para realizar o trabalho e do quanto sobra ao final dele, considerando o tempo empregado em sua realização), o social (retrato da organização, da divisão social do trabalho e das boas relações pelo grupo cultivadas, assim como da sua capacidade de resolução de conflitos), o ambiental (resultado da avaliação do quanto a atividade é sustentável naquele contexto ambiental, e de quais as ações precisam ser desenvolvidas para dar maior sustentabilidade) e política (reflexo das relações que o grupo tem e das relações necessárias para a manutenção/sucesso da atividade). Com isto, uma nova perspectiva é apresentada onde a viabilidade da atividade depende de um conjunto de fatores inter-relacionados que devem estar sob uma atenta observação/controle dos produtores responsáveis. Esta concepção traz poder para os produtores, tornando-os conscientes das variáveis que por eles têm de ser observadas, criando autonomia para pensar e agir sobre o seu processo produtivo.

Para os técnicos/assessores que coordenam atividades de formação e que precisam socializar esta dimensão plural das atividades produtivas, o desafio é na criação de metodologias e de estratégias para disseminar esta visão. Na Rede de Ostreicultores da Bahia foram criados momentos de disseminação de conceitos estruturais: 1. As capacitações que reúnem toda a rede (em média 60 pessoas); 2. As reuniões dos grupos produtivos em cada comunidade; 3. Os intercâmbios entre grupos da rede e com outros Estados; 4. As feiras, onde os grupos experimentam a comercialização coletiva. Todos esses espaços são sementes que disseminam conceitos e práticas trazendo novas possibilidades para cada participante da rede. No tópico Semear este aspecto será detalhado.

Neste tópico, o Estudo de Viabilidade Econômica foi apresentado como uma metodologia de qualificação do campo de atuação do Projeto Semeie Ostras, um preparo do terreno na medida em que a necessidade de autonomia, identificada no tópico de auto-preparação, foi por esta metodologia potencializada. Com a metodologia da Capina,

aprendemos sobre: 1. A importância de desmistificar os números no processo produtivo, tornando acessíveis cálculos simples referentes ao custo dos materiais da infra-estrutura do cultivo; da matéria-prima e dos insumos que envolvem todo o ciclo que vai da produção à comercialização; 2. A importância da articulação afinada entre o processo de produção e gestão social para viabilizar a realização das tarefas produtivas; 3. A importância de favorecer a autonomia dos produtores ao possibilitar que eles compreendam e controlem o processo produtivo. Estes são elementos fundamentais para o desenvolvimento da Rede de Ostreicultores da Bahia e dos grupos produtivos de cada comunidade.

### 4.3 A PRÁTICA DE SEMEAR

Semeia quem lança a semente na terra... semeia quem confia que a semente vingará. Sementeira é a terra semeada... semeador... semeadura.... semear é o ato de deitar as sementes para que germinem. Dis-seminar, dis-seminação ato de espalhar as sementes, de difundir.

Depois de preparar a terra, o próximo passo é semear. As sementes plantadas dependerão, para a sua sobrevivência, da preparação feita no solo, das condições do ambiente e da manutenção do cultivo. Toda semente é uma oportunidade. Toda semente precisa morrer, perder o invólucro e se transformar para continuar a jornada com uma outra forma, com um outro corpo, em um outro lugar. Toda semente é uma oportunidade de transformação. Neste capítulo trataremos da prática de semear na jardinagem e na gestão social, depois de se preparar e de preparar o solo.

#### 4.3.1 Na Jardinagem

Para os jardineiros entrevistados, o ato de semear é o ato de plantar no solo preparado. Nas entrevistas, segredos foram revelados como a validade de cada semente. Na Permacultura a diversidade de espécies é o modelo escolhido por imitar a mata. Enquanto a horticultura trabalha com a monocultura. A Entrevistada 3 sente que semear é multiplicar, dar vida ao grão. E o Entrevistado 5 diz que quem semeia tem a esperança de ver nascer. Os entrevistados compartilharam as suas experiências na arte de semear e em comum trouxeram a necessidade de selecionar a semente e depois seguir selecionando as melhores mudas. O que não serve torna-se compostagem, um tipo de adubo orgânico que é resultado da mistura e da decomposição de folhas, troncos, terra e água.

Semear é a esperança de ver nascer, quem semeia quer ver o sucesso. Tem que semear no tempo certo para não perder a validade da semente. Tem umas que duram um ano ou mais, outras têm que semear logo que tira do pé como a quaresmeira. Aqui cansou de perder sementes. Quando a gente semeia tem que providenciar uma palha para proteger, por que a chuva forte vem e acaba com tudo. Quando vem crescendo, depois de uns 30 dias, a quaresmeira vai para os saquinhos e a gente chama isso de repicagem. Às vezes elas nascem muito juntinhas e tem que ter muito cuidado para não machucar e matar a plantinha. Prepara o saco, enche e depois vai levando as mudinhas. (Entrevistado 5).

O Entrevistado 4 explica que semear é fazer uma leira com a terra já preparada. Os jardineiros aconselham selecionar a semente para plantar, olhar bem por que “às vezes só de olhar você vê que ela está morta. O gorgulho come o olho da semente que é o local onde ela nasce.” (Entrevistado 4).

Na Permacultura existe uma discussão política de organização dos produtores para garantir a utilização de sementes crioulas nativas da região, uma forma de proteger o território mantendo longe as sementes geneticamente modificadas que estão sendo disseminadas na Bahia com a Monsanto.

Dentro da filosofia da permacultura defendemos a utilização de sementes crioulas ou sementes nativas. Geralmente nós nos relacionamos com os agricultores familiares que nos fornecem sementes de boa procedência. Escolher sementes orgânicas é fundamental. É importante saber de onde vem a sua semente. Eu geralmente peço ou compro sementes conhecidas, assim se fortalece uma rede de sementes comprando ou trocando sementes da região. Precisamos ter um banco de sementes nativa do nosso continente, da América do Sul, do nordeste, da Bahia. (Entrevistada 1).

O Entrevistado 2 traz a experiência de plantação do dendê, conhecido pelos lavradores como uma cultura rústica. Antes de semear é feito um processo de seleção para a escolha de mudas e sementes da melhor qualidade.

Uma boa semente ajuda. A gente faz repicagem que é a escolha das sementes que aparentemente estão com um bom aspecto. E mesmo quando germina, você observa e descarta se houver alguma irregularidade. Você só leva para o campo as mudas que estão saudáveis. As outras não vão, são descartadas. No plantio do dendê 15% é descarte. No dendê a gente quebra a dormência da semente ao colocar as sementes em um tanque grande na estufa. Uma semente de dendê em condições normais leva quase 10 meses para germinar... se você fizer o processo certo, em 90 dias ela está boa. Na cultura do dendê se lava a terra com a mão ou com a máquina, depois faz as covas e coloca as mudas. A semente é colocada para germinar, e depois coloca no saquinho para ela crescer um pouco e depois de uns 120 dias aproximadamente ela vai para o campo (Entrevistado 2).

Outra forma de perceber o ato de semear é relacioná-lo com a abundância da multiplicação, como faz a gestora e entrevistada 3, que utiliza um tom poético para retratar o significado

desta prática na gestão da Organização. Ao reconhecer que a organização também tem seus ciclos, há um momento certo para semear projetos e propostas.

Na Organização cada vez que a gente tem um plano novo a gente discute este plano profundamente para prepará-lo no plano espiritual, no plano mental e no plano emocional, que é uma terra imaterial que vai receber a nossa semente que é o nosso projeto. Se a gente ampliar a nossa consciência vai ver que está tudo interligado. Todo movimento da terra é o nosso movimento, e se eu tiver cuidado com esse grão de areia, eu tenho cuidado com o todo, comigo e com a gestão do movimento. É a mesma coisa! Se eu não conhecer o processo, o ciclo da natureza eu não posso reconhecer que a instituição também tem ciclos. A gente tem que perceber que ela tem o inverno dela que é para você cuidar de dentro, limpar a organização, conversar, cuidar das relações, é o recolhimento da organização. No inverno não é para fazer projeto nenhum, é para sentar em volta da fogueira e ficar em silêncio. Depois tem o outono quando a Fundação se prepara também por que antes ela veio de um verão cheio de exuberância, cheio de projetos, e de muito trabalho. Eu considero a mesma coisa quando o jameiro começa a cair as folhas, quando o jasmim começa a cair as folhas, a gente também começa a se aquietar um pouco e ver também o que a gente construiu e repensar também o nosso movimento. Mas quando as plantas começam a estar cheias de flor eu sei que é época da gente estar no mundo, cheio de projetos. Eu tento fazer sempre este paralelo e tudo se harmoniza. Agora é época de manga, jambo, carambola, mas a gente sabe que esta época vai passar, então a gente fica colhendo tudo para guardar, fazer polpa, fazer doce e compota de frutas. Por que a gente sabe que esta época vai passar e vai chegar uma outra época onde não vai ter nada. Então a gente vai suprindo e assim a gente tem doce para o ano inteiro. É abundante quando a gente trabalha neste movimento. A gente sabe que Deus está dando e a terra está ofertando. Aqui é a mesma coisa com a terra, comigo ou com a organização. Claro que tem época que a gente esquece e fica no fazer, fazer, fazer, mas aí eu começo a ficar sem energia e tenho que parar e voltar para a terra. A natureza me chama atenção. (Entrevistada 3).

Neste tópico aprendemos com os jardineiros a semear, ato que depende da boa preparação do solo e da qualidade da semente, já observados no tópico anterior. Para semear precisamos selecionar criteriosamente as sementes, conhecendo o seu tempo de vida e observando o seu aspecto. A repicagem é a divisão das mudas. Com a minha vivência de co-participação no semear de uma quaresmeira no Jardim Botânico, o Entrevistado 5 me ensinou que cuidado e paciência são fundamentais no ato contínuo que realizamos de colher a semente, preparar a terra, lançar as sementes no solo, aguar o solo e proteger as sementes, cultivando sempre a esperança de que as sementes vingarão. Estas lições serão úteis para apreciarmos o tópico do semear na gestão social.

#### **4.3.2 Na Gestão Social**

Toda semente é uma oportunidade. Na gestão social utiliza-se muito o termo disseminar, disseminação ato de difundir, de espalhar a semente. Aqui serão apresentadas as sementes

utilizadas no processo de incubação da Rede de Ostreicultores Familiares e Solidários da Bahia. Aqui as sementes são veículos, estratégias para a disseminação das intenções construídas coletivamente. No tópico anterior foram apresentados os elementos que alteraram a constituição do “solo” da Rede, dando a ele substratos com a inserção de conceitos do Estudo de Viabilidade Econômica para Empreendimentos Associativos (EVE).

Agora serão apresentadas as “sementes” que foram lançadas no “solo preparado”, estratégias que tornaram possível concretizar o processo formativo da rede. Neste sentido, o Gestor como um facilitador do desenvolvimento dos grupos e dos processos precisa utilizar as estratégias e as metodologias mais apropriadas a cada momento.

#### *4.3.2.1 Semente 1 – As Capacitações*

Na Rede de Ostreicultores Familiares e Solidários da Bahia, as capacitações agregam todos os grupos, entre 60 e 70 produtores, e têm se constituído em espaços privilegiados de sensibilização para pautas estruturais para a ostreicultura familiar, como a legalização dos cultivos e a regularização jurídica da organização para facilitar a comercialização.

Como estratégia de formação, nas capacitações prioriza-se o aprendizado coletivo do grupo através da interação entre diferentes comunidades, da disseminação de novas idéias, novas formas de atuação, novos modelos de ação.

Para a equipe que coordena as atividades de formação, onde me incluo como gestora responsável por este processo, o desafio está na criação de metodologias e de estratégias que possibilitem disseminar uma nova cultura de sentir, pensar e fazer coletivamente. Em 2010 foram realizadas quatro capacitações. Aqui elas serão apresentadas de forma sintética.

##### *4.3.2.1.1 Capacitação 1 – Cessão de Águas Públicas para fins da Aquicultura*

Na Bahia um dos principais problemas enfrentados pelos ostreicultores familiares é a regularização dos seus cultivos, questão prevista no Decreto de nº 4.895, de 25 de novembro de 2003, que trata da autorização do uso dos espaços físicos de corpos d’água de domínio da União para fins da aquíicultura. Para alcançar tal objetivo, foi identificada a necessidade de sensibilizar e convocar os poderes instituídos e representativos desta temática para somar esforços em um dia de trabalho conjunto, através da promoção do diálogo entre os produtores e os Gestores Públicos. Neste encontro, contamos com a presença de representantes do

Ministério da Pesca e Aquicultura – Superintendência da Bahia; da Universidade Federal da Bahia (Equipe Técnica do Programa MarSol e Incubadora Tecnológica de Economia Solidária(ITES); da Capitania dos Portos da Marinha do Brasil - Ministério da Defesa; da Secretaria do Patrimônio da União - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão; e do Instituto do Meio Ambiente da Secretaria de Meio Ambiente do Estado da Bahia. Esta atividade teve como marco a apresentação da necessidade de regularização dos cultivos e de disseminação de informações acerca de todas as dimensões desta tramitação. Nesta oficina a principal questão colocada era quem seria o cessionário, pessoa jurídica requerente da autorização para explorar o local em cada uma das 12 comunidades onde existem grupos ostreicultores. Somente depois de 4 capacitações, com o grupo avaliando prós e contra, foi decidido que a Rede deveria ser o requerente desta cessão.

Com este tema foi iniciado o ciclo de capacitações da rede. Neste primeiro encontro, que aconteceu nos dias 17 e 18 de julho, em Taperoá/Ba, foram discutidos os trâmites para a regularização dos cultivos, uma pauta fundamental para uma articulação formada por cultivos irregulares, ou seja, sem a autorização dos órgãos competentes para funcionarem como núcleos de produção. Isto resulta em uma ameaça constante sobre os grupos que podem ter, a qualquer momento, os petrechos do cultivo apreendidos.

#### 4.3.2.1.2 Capacitação 2 – Economia Solidária e Rede

Para o planejamento desta atividade, um dos desafios diagnosticados pela equipe do MARSOL foi a necessidade de explicitar os princípios associativistas, valorizando o trabalho coletivo que a Rede se propõe. Para isto, foram construídas estratégias para oportunizar o diálogo entre iguais, favorecendo a exposição pelos produtores de suas experiências nesta temática. Desta forma, a estratégia metodológica era de evitar a fala das “autoridades” externas ao processo, valorizando atores das comunidades que tinham reflexões, memória e história. Assim 3 estudos de caso foram apresentados.

No primeiro, uma ostreicultora da comunidade de Ponta Grossa/Bahia de Todos os Santos falou sobre a Associação de Marisqueiros do Canadá, formada por 250 pessoas, sendo apenas cinco mulheres. Esta ostreicultora foi uma das produtoras baianas contempladas com uma viagem de intercâmbio no Canadá (apoio do GDM/WFT) e no retorno teve que socializar com a rede o que havia aprendido.

O segundo estudo de caso foi apresentado por um líder comunitário que trouxe para o grupo a experiência da Rede de Iguape, que ele chama de Economia Solidária Ancestral por

estar ligada com o processo de sustentabilidade das populações quilombolas e indígenas da região.

O terceiro exemplo de associativismo foi a apresentação da Coopercuc, uma cooperativa formada por 16 comunidades do norte da Bahia (2 em Canudos, 9 em Uauá e 5 em Curaçá). A cooperativa é formada por grupos que já existiam e conseguiram financiamento para a implantação de uma fábrica de beneficiamento do umbu. A atividade era feita a partir da coleta e venda individualizada do produto “in natura”, com baixo retorno para as famílias e degradação ambiental. A organização dos grupos em uma cooperativa mudou a realidade das famílias aumentando sua renda. “Hoje a cooperativa conta com uma infraestrutura ampla que abriga uma unidade de beneficiamento de frutas, quatorze mini fábricas nas comunidades e uma unidade de processamento de leite. Foi necessário um período de mais ou menos quinze anos para atingir este estágio”, ressaltou a facilitadora contratada para esta capacitação, que também utilizou esta experiência como objeto de estudo do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Social/CIAGS/UFBa.

Com sua mediação, o grupo pôde discutir questões como: trabalho individual x trabalho coletivo; dificuldades de organização política dos grupos e destes na rede; dificuldades de sobrevivência e pouca renda adquirida com a ostreicultura. Todas as pautas possibilitaram perguntar: Quem somos? O que queremos? Como faremos? As respostas foram construídas em subgrupos que trouxeram a necessidade de organização em rede para fortalecer a capacidade produtiva e comercial. O debate de dois dias resultou na representação da Rede em uma teia que agrega grupos de diferentes comunidades unidos pela ostreicultura e que tem muitos objetivos a serem atingidos: comercialização, comunicação, formação política e técnica, cooperação, logística, assistência técnica, articulação e mobilização, depuradora, selo de qualidade e certificação, fundo rotativo, interação e troca de experiências. Para atingir estes objetivos, o grupo reafirmou a necessidade de fortalecimento da Rede de Ostreicultores, indicando que a capacitação seguinte pudesse construir coletivamente o planejamento estratégico desta articulação.

#### 4.3.2.1.3 Capacitação 3 – Planejamento Estratégico da Rede

Como uma das maiores necessidades dos produtores é a geração de renda, a dinamização da comercialização foi uma das mais importantes estratégias identificadas no planejamento estratégico para: 1. Conseguir regularizar a produção de ostras; 2. Aumentar o interesse e compromisso dos grupos com o trabalho em rede (por que a desmotivação é um entrave desse

processo); 3. Gerar renda. Desta forma, um eixo importante para a sustentabilidade da Rede – o econômico, estaria sendo tratado coletivamente. Até então, a articulação em rede tinha se debruçado no âmbito da formação sobre os eixos político e social. Esta capacitação foi posterior a primeira experiência de comercialização do grupo de ostreicultores de Taperoá e para reforçar o protagonismo do grupo, utilizamos mais uma vez a estratégia dos produtores relatarem a experiência vivida como forma de fortalecer a identificação entre os iguais.

Os produtores de Taperoá relataram a sua experiência na Feira do Guaraná e os produtores de Iguape contaram sobre o Festival realizado na região, onde toda a produção é vendida para os órgãos governamentais e distribuída para a comunidade e visitantes em um festival de culinária. Sabendo que os produtores de Graciosa comercializam nas praias de Morro de São Paulo, oportunizamos também o relato de suas experiências. Através do intercâmbio proporcionado por esta proposta, o grupo foi materializando a necessidade de uma organização jurídica que pudesse dar respeitabilidade ao produto a partir do registro para comercializar, da certificação e do selo do produto. Envolvidos pela necessidade de comercialização das ostras, os grupos de trabalho foram formados com a intenção de que os próprios produtores no exercício da autonomia e da co-participação aprendessem a realizar tarefas essenciais para o funcionamento desta organização.

Neste encontro definimos também grupos para a participação da Rede na Feira do Marisco (Salinas) e da Feira Nacional de Economia Solidária (Salvador). Neste encontro a Rede reafirmou a necessidade de regularização jurídica como requisito para solicitar o pedido de cessão de águas públicas para fins de aquicultura. Trataremos especificamente das feiras como sementes que favoreceram o aprendizado em comercialização.

#### 4.3.2.1.4 Capacitação 4 - Estruturação da Rede

O último encontro do ano de 2010 teve como meta dar início ao processo de estruturação da Rede enquanto uma organização regularizada juridicamente, ainda que o grupo se questionasse sobre a configuração jurídica mais apropriada: se cooperativa ou associação. Durante as capacitações anteriores, os produtores indicaram a necessidade de construção de um Regimento da Rede e como resultado do estímulo para a ação protagonista dos produtores, esta capacitação foi mediada por dois produtores da Rede, representantes das comunidades de Tanque (Baía de Camamu) e Matarandida (Bahia de Todos os Santos). Através de um planejamento compartilhado, a Rede foi construindo algumas diretrizes para o Regimento Interno do grupo. Este primeiro exercício estimulou o grupo a pensar coletivamente nos

objetivos a que se propõe a Rede, sua finalidade, âmbito de atuação, composição do grupo e competências. Dentro deste encontro, uma segunda pauta foi discutida: a Depuradora, um equipamento público que melhora a qualidade sanitária dos moluscos. Este tópico, por conta da importância política para a ostreicultura, será tratado como uma semente deste processo.

#### *4.3.2.2 Semente 2 – Comercialização em Rede – as Feiras: uma oportunidade de aprendizado coletivo da comercialização solidária*

A participação da Rede em feiras foi uma estratégia montada para criar nos produtores a experiência de comercialização coletiva, tendo em vista que muitos produtores não tinham qualquer experiência anterior com o escoamento da sua produção. Neste sentido, a equipe executora do projeto articulou institucionalmente a participação dos grupos de Taperoá e Graciosa na Feira do Guaraná, em setembro de 2010. Em outubro os grupos de Galeão, Baiacu e Taperoá participaram da Feira do Marisco, que aconteceu no município de Salinas. Em dezembro, Taperoá, Porto do Campo e Graciosa participaram da Feira Nacional de Economia Solidária, que aconteceu em Salvador. Em todas as feiras, a orientação dada de que fizessem o controle dos gastos e das vendas não resultou em um registro capaz de saber, com segurança, qual tinha sido a sobra (montante resultante) do processo. Todo o investimento (custo com transporte, com hospedagem e com a alimentação dos produtores) esteve sob a responsabilidade do Projeto que tem recursos para estas despesas, cabendo ao produtor trazer as ostras para vender. Em um momento posterior a cada uma dessas feiras, os grupos foram reunidos para fazer uma avaliação do processo e calcular a sobra, uma linguagem utilizada na Economia Solidária para tratar da diferença entre o investimento, os custos fixos e variáveis e o resultado final da venda. Em um aprendizado coletivo, os grupos sempre admitiram que estavam aprendendo com o erro por não terem a prática de registrar e calcular, fundamentais para o processo produtivo. Essa questão foi tratada no EVE, uma metodologia para desmistificar os números e fortalecer a autonomia dos grupos produtivos.

#### *4.3.2.3 Semente 3 – Intercâmbios entre os grupos da Rede*

Os intercâmbios têm sido utilizados no fomento da Rede como uma metodologia de aprendizagem entre pares. Esta ferramenta favorece a comunicação e a troca de conhecimentos, assim como possibilita espaços para o empoderamento e a emancipação dos produtores, durante momentos de aprendizagem mútua. Esta metodologia tem sido utilizada

como um importante mecanismo no desenvolvimento comunitário baseado nos conhecimentos locais, visando o rompimento do assistencialismo e buscando a sustentabilidade e autonomia dos grupos. O incentivo ao intercâmbio entre grupos e comunidades da Rede de Ostreicultores é uma estratégia que fortalece uma cultura de troca e solidariedade. Esta prática aconteceu espontaneamente entre algumas comunidades: como em Baiacu e Matarandiba e entre Graciosa e Ponta Grossa (gerando a doação de materiais); entre Taperoá e Galeão (resultado da troca de um dia de trabalho para a construção da balsa por sementes de ostras); entre Galeão e Batateira (trocando a construção de balsa por sementes).

Outra possibilidade de intercâmbio é o regional e o internacional, resultado da articulação Gente da Maré (*World Fisheries Trust*, Ministério da Pesca e Aquicultura e Universidades federais brasileiras, com recursos do CIDA) em parceria com o Projeto Semeie Ostras (Universidade Federal da Bahia com financiamento do Ministério da Pesca e Aquicultura). Com estes intercâmbios tem sido possível experimentar outras potencialidades na implementação dos processos de aprendizagem entre os pescadores tradicionais e as vivências comunitárias de cultivo de ostras nativas.

#### 4.3.2.4 Semente 4 – A Depuradora

O projeto de construção da Depuradora tornou-se uma importante ação de mobilização da Rede de Ostreicultores da Bahia, desde que o grupo compreendeu a necessidade de discutir e implementar ações que garantam a qualidade sanitária das ostras cultivadas e de conquistar melhores condições de comercialização no mercado regional. Constituindo-se em um projeto a ser executado pela BahiaPesca e financiado pelo Ministério da Pesca e Aquicultura, o projeto não previa a gestão coletiva e participativa do equipamento. Em novembro de 2010, em uma ação de mobilização coordenada pelo Projeto Gente da Maré, da *World Fisheries Trust – WFT* junto com o Semeie Ostras, a Oficina Modelos Tecnológicos e de Gestão Social de Depuração da Ostra Nativa foi organizada para discutir o modelo de gestão deste equipamento público com a participação de Técnicos do Ministério da Pesca e Aquicultura, do Ministério da Saúde e do Meio Ambiente; Técnicos da Bahia Pesca; Secretarias Estaduais e Municipais vinculadas; Pesquisadores da Universidade Federal da Bahia, Universidade Estadual de Santa Cruz, Universidade Federal do Recôncavo e Instituto Federal da Bahia; empresários do ramo e os ostreicultores. Este encontro foi precedido por uma missão técnica, composta por pesquisadores, técnicos e produtores de ostras que visitaram outras depuradoras no Brasil e no Canadá.

Os produtores da Rede de Ostreicultores da Bahia apresentaram nesta Oficina uma carta assinada por todos os ostreicultores presentes na última capacitação do ano. Nesta carta solicitavam o reconhecimento da Rede como uma articulação representativa dos ostreicultores e a necessidade de construir uma gestão compartilhada da depuradora, enquanto um equipamento público desse grupo. Mesmo com toda a mobilização, a validação das reivindicações dos produtores por técnicos do Ministério da Pesca e Aquicultura e por sua representação regional, as atividades para a construção compartilhada de um projeto que materializasse o desejo das comunidades de participar da gestão da Depuradora não foram à frente. Neste momento a Rede está planejando os próximos passos de sua atuação.

Como foi demonstrado, diferentes sementes foram lançadas no solo da Rede de Ostreicultores da Bahia. E como no canteiro da jardinagem, nem todas germinaram, a exemplo da Depuradora. Neste tópico apresentamos no processo de construção participativa da Rede, as sementes lançadas compreendendo estas sementes como ações e estratégias metodológicas para a disseminação de conceitos fundamentais neste processo de construção da autonomia do grupo de produtores.

#### 4.4 A PRÁTICA DE MANUSEAR

Na jardinagem o manuseio requer um olhar atento e cuidadoso para perceber as necessidades de cada planta e mãos delicadas para facilitar o seu desenvolvimento. No discurso de alguns entrevistados a manutenção está relacionada com uma relação de respeito que se precisa ter com tudo o que é vivo. Cuidar da semente para garantir o broto, as flores e os frutos, requer cuidado e delicadeza. Essas lições de manuseio também serão observadas na gestão social.

##### 4.4.1 Na Jardinagem

O manuseio requer cuidado e delicadeza; atenção e destreza. As plantas novas, recém-nascidas nas sementeiras precisam de mãos hábeis para transportá-las até os saquinhos onde crescerão sendo protegidas por 30 dias, até serem plantadas no local definitivo. Tecnicamente os jardineiros chamam esta prática de repicagem e nem todos os jardineiros podem fazê-la por exigir muita atenção e precisão na separação das finas raízes que se não forem tratadas com cuidado, morrem.

A repicagem é uma das técnicas de manuseio de sementes e de multiplicação de plantas recém nascidas. O Entrevistado 5 frisou a importância de ter tempo e paciência para

tratar das plantas novas, que estão começando a sua trajetória. Segundo ele, plantas assim são como bebês que precisam de muito cuidado, água e sol na medida certa e proteção para que as formigas não destruam tudo. O Entrevistado 4 concorda com isto, porém ele é mais radical. Mesmo sabendo dos perigos de contaminação do solo e da água, aconselha colocar veneno nas formigas, conhecidas como inimigas do jardim e da horta.

O que interfere no crescimento da planta é o cuidado. Você tem que molhar e olhar se tem bicho destruindo, se tem formiga de corte para não vim cortar. Se você deixar, ela corta tudo e ela mata a planta. Tem que colocar veneno no buraco da formiga, mas isto contamina a terra, a água e as frutas também. (Entrevistado 4).

Ainda sobre as formigas, o Entrevistado 5 conta sua experiência no Jardim Botânico:

Tantas plantas a formiga já matou. Tem que colocar remédio. Aqui os agrônomos não querem colocar remédio por que como é uma área de visitação pode chegar aqui uma criança e achar o veneno fácil e pegar. Mas a gente tem que cuidar bem da formiga. Aqui quando a gente fazia leiras, a gente ia para casa e no dia seguinte encontrava todas as folhas no chão, cortadas. Tem umas plantas que as formigas gostam mais por que são mais doces, então elas comem mesmo. (Entrevistado 5).

Outra lição dos jardineiros é a observação. O Entrevistado 1 ensina que “na medida em que a planta vai crescendo, você vai observando e aprendendo com a planta. Se você colocou muito adubo, se molhou demais ou de menos, algumas que são do sol e você colocou na sombra. Você vai aprender com os erros e os erros vão te ensinar muito.” (Entrevistado 1)

A observação é importante também para perceber as necessidades de cada lugar. Cada planta exige uma quantidade de água diferente, uma qualidade de solo mais ou menos especial. A observação situa o jardineiro do contexto para que ele possa se adaptar e oferecer à vegetação as condições mais favoráveis para o seu crescimento.

Quando elas vão crescendo você vai tirando as mais frágeis e deixando as mais fortes, tendo o cuidado de deixar sempre o solo coberto. E no regar você vai aprender que a depender do bioma onde você está, exige mais ou menos rega. No sertão é um desafio muito grande ter horta. Para comer no sertão, as pessoas têm que se adaptar e saber como trabalhar. Já na mata atlântica é menos exigente, você molha uma vez por dia e está bom. No sertão você tem que molhar de manhã e de tarde. Geralmente as hortas na mata atlântica são acima do solo. No sertão as hortas são feitas em buracos para que qualquer água possa convergir para lá, bota matéria orgânica e planta algumas árvores ao redor para garantir uma sombra, você vai ter que pesquisar sempre para se adaptar. (Entrevistado 1).

E a mata? Que cuidados a mata exige dos jardineiros? “A mata ela mesma se cuida sozinha. Às vezes a gente coloca uma muda para substituir uma árvore que caiu por que a chuva

derrubou ou apodreceu, a gente vai protegendo, zelando, mas a mata ela se cuida sozinha”, sintetiza o jardineiro Entrevistado 5 que cuida do Jardim Botânico.

Com a fruticultura irrigada a experiência é diferente. De acordo com o Entrevistado 2, técnico agrícola responsável pela produção de frutas, todas as condições são controladas pelo maquinário que irriga a plantação na hora certa e cria as melhores condições de temperatura para o desenvolvimento das árvores frutíferas. O Entrevistado 2 conta também que neste tipo de produção há um controle das pragas, incluindo as formigas, que são controladas com veneno químico. Mas revela que no contato diário com as plantas desenvolveu um cuidado e um sentimentalismo que hoje lhe permite ser um defensor da natureza.

As pessoas que lidam com a terra são pessoas muito simples e a gente aprende a falar com elas com humildade e respeito e traz isto para a vida toda. Com o plantar a gente passa a ter mais cuidado com a natureza e com as pessoas. Quando eu cheguei, eu não me importava em matar uma cobra, mas com o tempo fui deixando todas irem embora. Com o cuidado com as plantas a gente fica mais sentimental. (Entrevistado 2).

O Entrevistado 5 contou que já trabalhou fazendo grandes jardins. Ele disse que ao terminar recebia o dinheiro pelo trabalho e dava as orientações para que a vegetação crescesse, mas isto não acontecia e ele tinha que retornar para refazer o trabalho.

Eu já fiz muito jardim na cidade e me pagavam bem... e eu dizia: faça assim, assim, assim. Jardim não é assim não, de fazer e deixar lá. Tem que cultivar, tem que cuidar, molhar da forma certa, na hora certa. Já fiz muitos jardins e os donos depois não cultivaram. Se não cuidar é claro que não vai prosperar. Se você plantou você tem que molhar todos os dias. Se não chover tem que molhar, esteja plantada no chão, no saco ou na leira. Tem que molhar, por que o principal é a água. Também é preciso proteger da chuva forte e de três em três meses fazer uma adubação e uma poda certa. E dar amor a ela, a planta se sente bem quando a gente cuida dela. A planta é uma vida e sente. (Entrevistado 5).

Neste tópico, aprendemos com os jardineiros lições de cuidado e delicadeza, observação e destreza no trato com as plantas e com o jardim. Aguar, adubar, podar são técnicas de manutenção e manuseio que vivificam o cultivo, fortalecendo-o. “Tem que trabalhar com paciência, por que se fizer malfeito é trabalho perdido! Paciência é o mais importante. É como lutar com gente. Tem que ter paciência e tranquilidade por que tem gente que não compreende as coisas e às vezes a gente perde a paciência.” (Entrevistado 5).

Na jardinagem tudo é importante, tudo é importante. Mas para mim, fazer o transplante de uma planta é lindo. Você pode fazer a mudança de lugar de uma árvore que nem uma folha cai. Você cava ao redor e retira as raízes com o torrão. Já vi plantas que precisaram de 5 homens para carregar de tão pesado o torrão. Mas tem árvore grande que não tem condição de retirar da terra, não. Só as que tem no máximo 3 metros. (Entrevistado 5).

#### 4.4.2 Na Gestão Social

Na jardinagem o manuseio requer um olhar atento e cuidadoso para perceber as necessidades de cada planta e mãos delicadas para facilitar o seu desenvolvimento. Para ilustrar a prática do manuseio, foram escolhidas duas experiências que estão sendo vividas na gestão social: 1. A estratégia de desincubação da Rede de Ostreicultores da Bahia, uma etapa onde o Projeto Semeie Ostras, enquanto organização incubadora, gradativamente transfere a coordenação do processo para os ostreicultores ao compartilhar o poder e o saber de planejar, executar e avaliar as atividades que agregam a Rede; 2. Uma experiência de manuseio inadequado na gestão do conflito da canoa de Taperoá, quando o desrespeito ao tempo de amadurecimento do grupo resultou na saída de duas ostreicultoras.

1. A estratégia de desincubação de organizações e redes é uma etapa que na jardinagem se assemelha ao transplante, uma forma de manuseio que acontece quando uma pequena árvore é removida, transplantada para um novo lugar. Essa prática na jardinagem foi relatada pelo Entrevistado 5 e requer do jardineiro muito cuidado para que a planta não sinta a mudança de local, não sofra e não venha a morrer. A desincubação da Rede de Ostreicultores tem se constituído em uma etapa onde o Projeto Semeie Ostras, enquanto organização incubadora, gradativamente transfere a coordenação do processo para os ostreicultores, prática que se constitui em uma aprendizagem coletiva delicada que exige: 1. Habilidade para compartilhar poderes e saberes acumulados com a Rede, considerando que o Projeto Semeie Ostras tem metas e objetivos a cumprir enquanto organização executora do financiamento; 2. Coragem e disposição do grupo de produtores para formar-se e assumir responsabilidades com a gestão da Rede. Como fazer esta passagem que se constitui em um processo de formação na ação?

Como gestora deste processo de facilitação, tenho provocado a equipe a utilizar-se da co-gestão ou gestão compartilhada como uma estratégia de descentralizar o poder e socializar os saberes. Temos apostado na coletivização das ações como um caminho para a autonomia. A maximização do processo de construção e decisão coletiva no âmbito da Rede, especialmente do Conselho Gestor do Projeto, um espaço deliberativo constituído por

representantes de todos os grupos que participam desta articulação, tem sido uma das estratégias utilizadas para facilitar este processo. Planejar, executar, monitorar e avaliar coletivamente tem sido uma importante estratégia de formação das pessoas e dos grupos que compõem a Rede de Ostreicultores, uma estratégia utilizada para transferir a coordenação das atividades, preparando os produtores para assumir a coordenação da Rede na ausência da equipe técnica do Projeto, em um exercício de co-responsabilidade entre técnicos e produtores.

Depois de 9 meses de acompanhamento do Conselho pela equipe executora do Projeto, estamos realizando estratégias de compartilhamento de saberes com este grupo, convidando-o a realizar junto com a equipe, as tarefas de organização das Oficinas, Capacitações e Intercâmbios; de administração dos recursos; de estabelecimento de contatos com parceiros institucionais; de elaboração de projetos. Este modelo está sendo experimentado como uma estratégia para capacitar o grupo em uma gestão coletiva pela autonomia. Na primeira reunião do ano de 2011, o Conselho decidiu coordenar a primeira capacitação deste ano e demandou um momento de preparação para que pudesse, com o apoio de uma especialista na área, compreender qual a representação jurídica mais apropriada para a rede. O próximo passo é o planejamento desta ação, quando os produtores se juntarão à equipe do MARSOL para executar este planejamento.

2. O conflito com a canoa de Taperoá é emblemático por revelar a necessidade de respeitar o tempo de amadurecimento dos grupos. Com ele aprendi que o gestor precisa identificar e respeitar o tempo das pessoas e dos grupos, na tomada de decisão de questões mais complexas. Este exemplo retrata um manuseio equivocado, que por antecipação acarretou a saída de duas produtoras. O grupo da comunidade de Taperoá era inicialmente constituído por 7 ostreicultores, sendo que 4 pessoas de uma mesma família que por morarem perto da maré ficaram responsáveis por cuidar da canoa do projeto, um equipamento de uso coletivo que emprestado aos grupos, ainda estava sob a responsabilidade da Universidade. Os cuidados e a manutenção da canoa eram realizados por esta família o que se constituía em uma comodidade para os técnicos que sabiam que o equipamento estava seguro. Esta era uma situação também cômoda para o restante do grupo de ostreicultores que não precisavam, em época de chuva, retirar a água ou limpar a canoa periodicamente. Mas esta comodidade tornou-se um verdadeiro constrangimento coletivo. Durante alguns meses os técnicos precisaram se afastar por falta de financiamento para continuar as ações do projeto. Nesta época o motor da canoa quebrou e foi consertado pelo marido de uma das produtoras sem consultar os técnicos.

Diagnosticando a situação de desequilíbrio do grupo e o modo de funcionamento das pessoas que se utilizavam dos bens coletivos (canoas, balsas e demais materiais oferecidos pelo projeto) para fazer produções individuais, propus não abordarmos frontalmente a questão iniciando uma reflexão sobre o uso de bens coletivos e seus desdobramentos. A proposta era tangenciar esta discussão para que todo o grupo pudesse amadurecer uma compreensão de que o uso da embarcação precisava de uma gestão coletiva. A partir disso, a decisão seria tomada coletivamente pelos membros do grupo. Mas não foi assim que aconteceu. Apesar da construção do planejamento ter sido feita considerando a necessidade de respeitar este tempo, este entendimento não ficou tão claro entre todos os técnicos. Mesmo eu sinalizando que pelo avançar da hora (mais de 21h30) já não havia condições de tomar aquela decisão, a ansiedade da colega fez com que a decisão fosse iniciada ganhando um tom de ofensas que resultou na saída de duas pessoas da família. Ainda titubeando por que o planejamento da reunião feito previa tempo suficiente para discutir e construir um entendimento sobre o significado desta situação, eu não consegui pontuar a necessidade de respeitar o tempo físico (da hora avançada na noite) e nem o tempo de amadurecimento do grupo. Considero que do ponto de vista da gestão social, não ter conseguido interromper a discussão prejudicou a resolução do conflito, constituindo-se em um manuseio inadequado que foi precipitado pela necessidade de resolução de uma questão que precisava de maior tempo para ser resolvido.

Com estas duas práticas, aprendemos que o manuseio na gestão social depende de uma boa avaliação do contexto e de uma postura atenta e delicada, mas ao mesmo tempo assertiva sobre quando se deve interromper a discussão. Com os jardineiros entrevistados, o transplante ilustra a necessidade de ‘desincubar’ a rede da forma mais cuidadosa possível. Antes de conversar com o Entrevistado 5, a minha estratégia de desincubação não era tão clara e não considerava a necessidade de garantir o torrão, parte original do solo, para a transferência da planta de lugar e da coordenação da rede. A prática do manuseio também inspira que tradição é raiz, sendo necessário um imenso cuidado ao tratar da tradição cultural de um grupo ou comunidade ou de práticas arraigadas.

#### 4.5 A PRÁTICA DA PODA E DO DIRECIONAMENTO

A poda é uma etapa que na jardinagem promove o fortalecimento da planta, o crescimento. Todos os jardineiros valorizaram a poda como um valioso recurso da jardinagem, ainda que nem todos os entrevistados se sentissem aptos a realizá-la. A poda mal-feita pode matar a planta, advertiu um dos jardineiros. E são estas as lições que a poda na jardinagem comunica

à necessária atitude de direcionamento do gestor social. Vamos agora conhecer essas experiências.

#### 4.5.1 Na Jardinagem

“A poda é uma arte, é fundamental e está relacionada com os ciclos da lua. Tudo está relacionado com os ciclos da lua: o plantio, as sementes e a poda também. Na jardinagem, os temas vão se entrelaçando.” Para a entrevistada 1, responsável por esta declaração, o jardineiro tem que saber o tempo certo e a maneira certa de podar para evitar feridas nas plantas. “Feridas viram campos para os bichos se desenvolverem. É preciso podar certo para cicatrizar rápido e aumentar a vida da planta e não danificar, só fortalecer, só fazer crescer. Eu faço podas pequenas em árvores pequenas.” (Entrevistado 1)

A Entrevistado 1 foi cauteloso ao falar da poda, por reconhecer a responsabilidade e a importância dessa prática que pode causar a morte da planta. De acordo com o entrevistado 1, Ernst Gotsch é uma referência, um especialista em podas, a quem chamou de mestre dos sistemas agroflorestais. “A permacultura se inspirou nele por que ele trabalha criando florestas sustentáveis e conhece a arte da poda como ninguém.” (Entrevistada 1)

Jardineiro do Parque da Cidade, o Entrevistado 4 é acostumado a realizar podas e ensina como devem ser feitas:

A poda é feita com tesoura e tem lugar certo. Você corta e deixa a planta bonitinha. Se você cortar muito baixo e perto do tronco ela vai demorar de crescer. A poda errada maltrata. Você nunca deve deixar um cabide, por que ali entram bactérias e pode matar a planta. A poda também pode ser uma suspensão, quando você tira as galhas de baixo e deixa somente as de cima para a árvore crescer para cima. (Entrevistado 4).

Ao falar da poda, o Entrevistado 5 fica indignado com a falta de conhecimento das pessoas: “Na cidade as pessoas cortam o galho de uma árvore com um facão, mas o certo é com a tesoura ou com a máquina. Com o facão as plantas podem até morrer. A poda é feita pelos lados para ela ficar bem redondinha e com 30 a 60 dias poda de novo e ela fica bonita”.

Tem gente que até sem querer corta, passa uma faca nela, arranha a planta brincando, puxa a galha. Tudo isso a planta sente. A gente quando se rala um pouquinho não sente? Se ela é uma vida? Se você quebrar, ela murcha. Aquilo é sentimento. Você quer se ver quebrada ou machucada? É a mesma coisa. (Entrevistado 5).

Metaforizando o significado da poda na jardinagem, o Entrevistado 3 ensina lições de desapego:

A poda é o que não lhe serve mais. É aquilo que você tem que abandonar porque vai atrapalhar. Você tem que pensar na árvore e não no galho. Para o bem da árvore, quando o galho está perturbando tem que tirar. Ele já deu o que tinha de dar, deixe ele morrer. A gente tem que aprender a enterrar os mortos, deixar eles cuidarem de outros jardins. A gente tem que aprender a liberar. Se o amor já foi, se o outro não quer mais, deixe ele ir, deixe ele ir. Se você se prende a ele, impede o novo de chegar. E impede a árvore de brotar se você continua com aquele galho ruim. Tem galho que nasce que não é da árvore, ele é ladrão e está roubando a seiva da árvore. É como ter em casa alguém que está roubando a sua energia. Ou então, você trabalha só para suprir aquele outro que não quer nada. Você tem que acreditar que aquela pessoa pode fazer o movimento dela por que ele é um ser completo. Com a árvore é a mesma coisa. (Entrevistado 3).

O Entrevistado 2 com uma formação em Técnicas Agrícolas trabalhava em uma fazenda de fruticultura em 2003 e era coordenado por um japonês, “uma pessoa exigente, minuciosa, que não tinha jeito para falar. Ele dizia como devia ser e chegava a ser grosseiro. Ele ia direto na falha da pessoa e machucava mesmo, fazendo colegas chorarem”, relembra que na época era um desses subordinados. O Entrevistado 2 conta que quando chegou, avisou que não tinha experiência com fruticultura porque antes trabalhava com dendê, uma cultura mais rústica, mas ele não quis saber.

Uma vez eu tinha trabalhado das 8h às 20h direto, um dia bem difícil, lembro ainda bem disso. Tomei banho e estava às 20h30 na frente da televisão, quando o japonês sentou também muito sério e perguntou se eu não tinha pulverizado a plantação de mamão em uma área distante da fazenda. Por mais que eu explicasse que tinha feito outras coisas e que o trator para este serviço não tinha ficado livre a tempo, o japonês insistia que aquilo tinha que ser feito ainda naquele dia. Mesmo contrariado, lá fui eu às 21h, para a casa do tratorista acordá-lo para trabalhar. Eu estava envergonhado, pedi desculpas por que pessoal da roça dorme cedo. Enquanto o rapaz se arrumava, eu fui preparar o veneno para abastecer o trator. Trabalhamos até depois da meia-noite, depois fui para casa descansar para continuar no outro dia.

Acho que ele tinha dificuldade de se manter nos empregos, ele era muito inteligente mas não conseguia o apoio dos subordinados por causa do seu jeito. Quando a gente via o carro dele apontar longe já sabia que o dia ia ser ruim. As pessoas falavam mal dele, xingavam, criticavam. De onde ele veio, já tinha arrumado outros inimigos, ele tinha a prática de afastar aqueles de quem ele não gostava. E lá na fazenda, por causa dele, todos que encontravam uma nova oportunidade iam embora correndo. (Entrevistado 2).

Hoje o Entrevistado 2 é proprietário de uma acolhedora Pousada em Taperoá e conta que aprendeu com a prática agrícola a tratar as pessoas, vendo exemplos bons e ruins.

Neste tópico, a prática da poda foi descrita pelos jardineiros como uma das mais importantes. A poda malfeita mata. A poda bem feita ajuda no desenvolvimento das árvores,

embelezando e fortalecendo. Todos os jardineiros entrevistados falaram dos riscos e da responsabilidade de se podar, uma prática que requer instrumentos adequados para evitar danos e doenças. Metaforizando a poda como a necessária limpeza que todos nós precisamos fazer em nossas vidas, o entrevistado 3 diz que a poda serve para retirar o que não nos serve mais, libertando-nos do passado.

#### **4.5.2 Na Gestão Social**

Segundo os jardineiros entrevistados, a poda é uma etapa necessária em todo processo de crescimento. Para efeito de utilização desta metáfora no campo da gestão social, a poda refere-se à necessidade de direcionamentos, intervenções, correções e alinhamentos para melhor ajustar o indivíduo ou o grupo ao planejamento construído e à meta estabelecida. No exercício de mediação e de construção coletiva com pessoas e com grupos, o gestor social recebe retornos de como o seu desempenho está afetando os outros. Saber ouvir e acolher estes retornos, buscando transformar-se é uma das habilidades necessárias para adequar a poda, tornando-a uma prática que favorece o crescimento.

Neste tópico apresento duas experiências como subsídio para se pensar a poda na gestão social: 1. O retorno que recebi a respeito da minha atuação no Projeto Semeie Ostras e as tentativas de modificar traços de minha personalidade que não estão muito adequados ao exercício da gestão social; 2. Um contraponto: o estabelecimento do Plano de Metas e o aumento da produção.

##### *4.5.2.1 Experiência 1 - Buscando a medida no Projeto Semeie Ostras e na Rede de Ostreicultores da Bahia*

Felizmente para os gestores que estão atentos, sempre há um retorno do trabalho desenvolvido de forma que ele possa ser melhorado. No Projeto Semeie Ostras e na Rede de Ostreicultores Familiares da Bahia, a medida da exigência tem sido uma das minhas metas desde que no meu modo de facilitar o desenvolvimento do grupo, buscando qualificar a atuação das pessoas, fui caracterizada como uma pessoa “exigência-intransigência” na execução das atividades. Sou intitulada por alguns como uma pessoa dura, grossa e diretiva demais.

Em reuniões de avaliação e em momentos informais, a equipe executora do Projeto e os beneficiários apontaram esta como uma característica prejudicial para o desenvolvimento do meu trabalho.

Algumas vezes me dispus a examinar as causas desta característica em um exercício de auto-reflexão, auto-transformação e auto-preparação para atuar. As ferramentas que tenho utilizado para o auto-conhecimento são sessões de Terapia Sistêmica, a prática da Meditação diária na Organização Brahma Kumaris e a participação em um Curso de Formação em Psicologia Social com aplicação em Grupos Operativos de Henrique Pichon Rivière. Todos esses recursos têm contribuído para uma mudança que acontece quando percebemos e aceitamos os aspectos que precisam ser transformados.

Logo no início do ano, em um momento de auto-avaliação da equipe apresentei este como um aspecto que eu gostaria de ver transformado em minha atuação na relação com a equipe técnica do Projeto e com a Rede de Ostreicultores da Bahia. Este exercício de “mudar de lugar” é importante para evitar a cristalização neste papel e a criação de estereótipos. Ainda assim, ousou refletir e trazer um contraponto sobre a importância deste papel que direciona e às vezes corta mesmo de forma semelhante a poda na jardinagem. Esta é uma prática que considero fundamental em qualquer tipo de gestão (inclusive as democráticas), mas que precisa ser exercido com a medida certa – minha meta.

#### *4.5.2.2 Experiência 2 - o Estabelecimento do Plano de Metas*

Um dos exemplos da eficácia desse direcionamento foram os resultados obtidos com o estabelecimento do plano de metas para o aumento da produção de ostras nos 3 grupos acompanhados pelo Projeto. Ainda que o relato das pessoas trouxesse queixas de como eu fui forte e dura no direcionamento das metas, e de que eles ficaram surpresos com esta minha atuação, todos os três grupos conseguiram impulsionar a produção que estava paralisada há 9 meses, ainda que tivessem orientações sistemáticas da equipe técnica para aumentá-la.

Quando a coordenação do projeto visualizou a necessidade de aumentar o número de ostras por cultivo, recorremos à meta estabelecida pelo projeto para conseguir uma adesão dos grupos. Até então, havia um tom de aconselhamento e de incentivo. Ao decidirmos sobre a necessidade de aumentar a produção, criamos momentos de avaliação coletiva onde alguns fatores foram apontados como entraves para esta questão, a exemplo da ausência de alguns participantes. Desta forma, foi sugerido que o grupo avaliasse e decidisse se seria necessária a entrada de novos participantes, visto que havia uma demanda que precisava ser cumprida.

O sucesso na gestão de um projeto de desenvolvimento social é de responsabilidade bilateral da equipe executora e da comunidade beneficiada. Isto deve se constituir em um acordo claramente firmado, de modo a existir uma cooperação de esforços. De outra forma, a

poda ou ajuste não teria sido necessário, se a contraparte tivesse efetivamente assumido a sua responsabilidade. Cabe ao gestor, promover ações que favoreçam o redirecionamento das metas.

#### 4.6 A PRÁTICA DA COLHEITA

A colheita é a última etapa deste processo? Sim, ela é a mais esperada. Mas em um movimento cíclico, a semente retorna a terra para germinar e percorre toda a trajetória até poder, como uma árvore frondosa, gerar novas sementes e reiniciar o ciclo. A colheita é para o jardineiro a concretização das suas esperanças, da sua fé e do trabalho realizado. Neste tópico vamos conhecer o que dizem os jardineiros e as experiências da gestão social identificadas com esta importante prática da jardinagem.

##### 4.6.1 Na Jardinagem

Todos os entrevistados falaram com grande satisfação da colheita e retrataram-na como um retorno pelo trabalho realizado.

Para mim, a colheita é o retorno, são os resultados, os frutos do trabalho que devem ser celebrados. Toda colheita precisa ser um momento de celebração. Quando a gente agradece a Mãe Terra o que ela pôde nos dar. É também um momento onde nós reconhecemos o investimento que fizemos, o trabalho que realizamos. Reconhecemos isto através do que a vida nos dá de volta. (Entrevistado 3).

Assim como o entrevistado 3, o entrevistado 1 concorda com a necessidade de celebração no momento de colheita. Celebrar as colheitas é uma prática existente em muitas regiões onde a cultura agrícola tem um calendário festivo, a exemplo das Festas Juninas, no nordeste do Brasil.

Colher é obter resultados. Você cuida, investe e obtém resultados. As colheitas são resultados do seu trabalho e estes resultados precisam de celebração. As plantas passaram por um ciclo e você vivenciou junto com elas, então é o fechamento de um ciclo quando você alcança as metas, agradece e avalia junto com as pessoas que foram protagonistas daquele processo. A celebração e o agradecimento são essenciais. (Entrevistado 1).

A pergunta, e quando a colheita não vem? continuou a ser feita recebendo as respostas mais variadas: uns disseram que este é o momento de olhar para trás e perceber no caminho o que

foi feito de errado para que o resultado não tivesse sido alcançado. Outros não responderam verbalmente, mas manifestaram em silêncio um sentimento de frustração. Unânime foi o desejo: “Quem planta quer colher!”

A colheita é muito importante. Se você plantou você vai colher. Você plantou para ganhar então é só esperar. Se você planta e não colhe, fica procurando o porque e vai examinar o que aconteceu. Vai olhar se foi o solo, se foi o lugar... tem lugar que a planta não dá. Eu plantei um pé de tangerina que tem uns dez anos e ele não saiu do lugar... A gente às vezes ofende a planta quando a gente coloca adubo quente na planta, você mata a planta todinha. (Entrevistado 4).

Se a semente não for boa não tem futuro. Tem que observar, coletar as sementes maduras. Se retirar as sementes verdes, perde. A pressa é inimiga da perfeição. Você não vai fazer hoje uma coisa que você está vendo que não vai dar certo. Tem uma época certa para retirar a semente. Se você fizer as coisas certas, a colheita é certa. Para finalizar este tópico, o Entrevistado 5 nos dá uma orientação para a colheita:

A colheita é o principal, por que para você ter o que plantar, é preciso coletar. Se você não coletar não vai ter sementes e não vai ter mudas. É preciso ter experiência: tem um ditado que diz que o primeiro fruto de uma árvore tem que deixar madurecer no pé, só retirar quando tiver maduro. Ali naquela jaqueira, a primeira vez que brotou os meninos começaram a tirar a fruta verde e depois disso ela nunca mais segurou os frutos, sempre deixa cair antes de amadurecer. Tem que deixar as frutas amadurecerem no pé a primeira vez. Esse fruto é delas. As plantas são muito sensíveis. (Entrevistado 5).

#### **4.6.2 Na Gestão Social**

Uma prática que na gestão da rede tem sido feita de forma sistemática é a disseminação das experiências, dos saberes e fazeres de cada comunidade. Em momentos de formação onde toda a rede está reunida, ao colocar na plenária esses conhecimentos para que o grupo perceba e valorize o que o outro faz, novos conhecimentos são gerados e a troca possibilita uma colheita. Ao dar visibilidade aos aprendizados adquiridos e aos exemplos bem ou mal sucedidos, os grupos compartilham de um saber, se reconhecem, se motivam e aprendem. A experiência de co-gestão pela autonomia dos produtores na coordenação da Rede de Ostreicultores é o tópico escolhido para ilustrar a colheita.

A primeira capacitação de 2011 será coordenada por um grupo de seis produtores, como resultado do processo de formação desenvolvido no ano passado na Rede de Ostreicultores Familiares e Solidários da Bahia. Esse grupo assumiu a responsabilidade de se

capacitar para facilitar os momentos de formação da Rede sobre o processo de regularização da rede em uma cooperativa, o modelo jurídico mais adequado às necessidades do grupo de ostreicultores. Para a realização desta atividade, o grupo contou com o apoio da equipe executiva do Projeto Semeie Ostras e de dois consultores convidados, das áreas de Contabilidade e de Comercialização, em uma prática de co-gestão que favoreceu a autonomia dos produtores.

Na Rede de Ostreicultores da Bahia, a co-gestão refere-se à necessária mudança de lugar da equipe técnica e dos produtores. Se no primeiro ano de desenvolvimento do projeto a meta foi criar condições para uma articulação em Rede, neste segundo ano o objetivo é fortalecer a autonomia do grupo a partir da identificação de algumas lideranças e da descentralização de atividades que antes estavam sob a responsabilidade da equipe técnica do Projeto. Esta prática pode ser chamada de “desincubação” da Rede que estava sendo gestada pelo Projeto MARSOL, que agora procura ocupar um outro lugar neste processo. Neste caso, faz-se necessária uma articulação afinada entre os tempos de financiamento do projeto e de maturação do grupo. Na Rede de Ostreicultores a questão “e quando o projeto acabar” tem norteado as ações no sentido de preparar o grupo desde o início do projeto, quando esta questão direcionou a preparação das condições de execução do Projeto Semeie Ostras.

Ainda que a conquista da autonomia seja um resultado esperado deste processo, uma colheita desejada, este é também um momento de cuidado, de atenção e de ponderação. Na minha experiência como Técnica de Desenvolvimento Humano do Terra de Valor, um projeto do Governo do Estado da Bahia, de desenvolvimento de comunidades rurais carentes na região semiárida da Bahia, vi muitas cooperativas sendo regularizadas sem que os grupos tivessem maturidade para fazer a gestão do processo, vi galpões e maquinários abandonados por que os grupos nunca aprenderam a gerir o empreendimento. Um dos cuidados que tenho tido como gestora desse processo, é na ponderação sobre o amadurecimento do grupo gestor de forma que não haja uma precipitação na regularização jurídica da Rede.

Como estratégia de amadurecimento do grupo, estamos criando situações diversas para simular e antecipar eventos que provavelmente acontecerão quando a organização estiver devidamente regularizada, a exemplo da comercialização, que precisa ser iniciada antes da regularização. Essa foi uma das importantes lições aprendidas com o Capina. (Lobato, 2008) Os custos desta regularização são altos e se a prática de produção-comercialização e os lucros não justificarem antecipadamente a regularização, pode ser que o grupo não consiga criar as práticas necessárias para garantir a sustentabilidade da Rede. Esta é uma questão que estamos

colhendo como resultado desejado do trabalho desenvolvido, mas constitui-se também em uma semente importante.

## 5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÃO

Neste capítulo apresentaremos duas importantes contribuições deste estudo para a prática do gestor social e para a pesquisa em gestão social. Ao analisar as contribuições para a prática do gestor social, recorreremos ao artigo *The leader as gardener – Leadership as the facilitation of growth* (HUZZARD; SPOELSTRA, 2011) para identificar nesta referência as práticas que foram confirmadas e as novas práticas criadas especialmente para esta dissertação. No subtópico avanços para a pesquisa em gestão social, vamos identificar os aprendizados com o estudo do papel do gestor por meio da metáfora e o papel do gestor social como facilitador do desenvolvimento. Desta forma, acreditamos revelar as contribuições desta pesquisa para o campo da gestão social.

### 5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA DO GESTOR SOCIAL

#### 5.1.1 Confirmando e aprofundando as práticas do gestor como facilitador do desenvolvimento

Uma primeira possibilidade de capturar os aprendizados dispostos no capítulo da análise se assemelha à iniciativa de Huzzard e Spoelstra (2011), utilizado como referência desta dissertação. Neste artigo, os autores utilizam a metáfora do líder como jardineiro para trabalhar o conceito de liderança como facilitação do crescimento nas práticas gerenciais.

Nesta dissertação, a estratégia metodológica para explorar a metáfora do jardineiro foi constituída a partir de duas categorias já apresentadas: jardineiro e gestor social. A partir desta categorização inicial, foram identificadas as práticas de jardinagem mais apropriadas para compor o quadro de análise da metáfora, quando consideramos a possibilidade de utilizar algumas práticas já trabalhadas por Huzzard e Spoelstra (2011), porém dando a estas, uma nova configuração holística, mais estruturante e mais abrangente. Deste modo, foram identificadas cinco práticas fundamentais na ação de qualquer jardineiro: preparação do terreno, auto-preparação; semear; manuseio; poda/direcionamento e colheita.

Originalmente o artigo trabalha com as práticas da auto-preparação; preparação das condições ambientais; poda/direcionamento e fertilização. Nesta dissertação, optamos pelas práticas acima citadas, sendo que duas práticas do artigo utilizado como referência - preparação das condições favoráveis para o crescimento e fertilização - foram compiladas em preparação do terreno, que se constitui em uma importante e abrangente prática da

jardinagem. A capacidade agregadora desta prática foi confirmada pelos entrevistados desta dissertação que ao serem questionados sobre a preparação do solo ou do terreno facilmente atrelavam a esta, a preparação das condições do ambiente e a fertilização.

As duas outras práticas trabalhadas por Huzzard e Spoelstra (2011) - a auto-preparação e a poda - foram preservadas, aprofundadas empiricamente e confirmadas por este trabalho. A riqueza por estas práticas proporcionadas pode ser expressa pelos aprendizados que delas emergiram.

#### *5.1.1.1 Aprendizados para a Gestão Social com a Prática da Auto-preparação*

Em um esforço de síntese, conseguimos identificar três importantes aprendizados advindos do tópico da auto-preparação no capítulo da análise:

- a disponibilidade para aprender, como uma característica/capacidade a ser desenvolvida pelo gestor-líder;
- a ampliação da percepção de si, do outro e da natureza como uma estratégia de conquista e desenvolvimento de uma capacidade eminentemente relacional, própria da atividade do gestor social;
- o desenvolvimento da escuta ativa e de uma sensibilidade despretensiosa, cuidadosa e implicada, que pode melhor considerar o contexto ao estar atento aos atores próximos, criando novas e importantes possibilidades de aprendizado a partir da identificação de elementos significativos de cada grupo em cada contexto.

A importância de desenvolver a capacidade de aprendizagem contínua sistematiza todos os outros aspectos que os entrevistados apontaram como práticas que facilitam a conexão corpo-mente-espírito de forma a potencializar as capacidades de pensar-sentir-agir individuais e coletivas e destes com a natureza. Isto se reflete na relação de respeito e cuidado por si, pelo outro e pela natureza, um exercício da ética da sustentabilidade e da convivência saudável no planeta, que reconhece a teia da vida.

A professora Vergara (2007), afirma que “o líder é dotado de objetividade e subjetividade, porque esses contrários são próprios de qualquer ser humano. Se a objetividade permite a socialização, a subjetividade singulariza, constituindo a individualidade humana.” (VERGARA, 2007, p.64) O desenvolvimento desta capacidade de aprender aguça a escuta

ativa e potencializa a capacidade de criação de realidades futuras desejáveis, a partir da consideração das experiências passadas e do contexto presente. Afinar esta sensibilidade e este poder de implicar-se é um desafio para todo e qualquer gestor.

#### *5.1.1.2 Aprendizados para a Gestão Social com a Prática da Poda/Direcionamento*

A prática da poda foi a mais ponderada pelos jardineiros. A poda malfeita mata, destrói, adoece. A poda bem feita ajuda no desenvolvimento das árvores, embelezando e fortalecendo. Alguns jardineiros metaforizaram a poda como a necessária limpeza que todos nós precisamos fazer em nossas vidas. O entrevistado 3 diz que a poda serve para retirar o que não nos serve mais, libertando-nos do passado.

Na gestão social a poda refere-se à necessidade de intervenções, correções e alinhamentos para melhor ajustar o indivíduo ou o grupo ao planejamento construído e à meta estabelecida, assim como à necessidade do auto-ajuste do gestor (atitudes, crenças e pressupostos). Esta prática também me impactou fortemente por que críticas foram feitas a minha intransigência-exigência como uma atitude prejudicial ao grupo. Aprendi com os jardineiros que para executar um direcionamento o bom senso, o equilíbrio e a ponderação são importantes aliados. Esta é uma lição do senso comum que precisa ser incorporada a minha prática como gestora. Ainda sobre esta prática destaco que:

- o gestor como um facilitador do desenvolvimento deve cooperar para que o grupo em seu próprio movimento se perceba e se corrija, ou melhor, realize a poda adequada e necessária. Há um lugar de gestor-gerente muito prejudicial ao desenvolvimento do grupo onde o agente externo diz o que o outro deve fazer. O sucesso na gestão de um projeto de desenvolvimento social é de responsabilidade bilateral da equipe executora e da comunidade beneficiada. Isto deve se constituir em um acordo claramente firmado, de modo a existir uma cooperação de esforços para a manutenção/correção dos rumos, quando forem necessários. Logo, o gestor e a gestão coletiva necessitam de referenciais apropriados.

### 5.1.2 Novas práticas do gestor como facilitador do desenvolvimento

Já dissemos que ao considerar a contribuição de Huzzard e Spoelstra (2011), optamos por uma abordagem diferenciada que nos permitisse explorar a metáfora do jardineiro em seu aspecto holístico, considerando que o jardineiro parte de um terreno qualquer e precisa construir naquele local todas as condições para o desenvolvimento do seu jardim ou cultivo. Em Huzzard e Spoelstra (2011), este aspecto não pode ser visível visto que os autores exploram a metáfora de forma fragmentada, sem uma linha de condução. Neste artigo, os autores entrevistam vários gestores e apresentam diferentes e fragmentadas formas de atuação que ilustram partes da prática do jardineiro, como demonstramos acima ao destacar as práticas escolhidas por eles - preparação das condições do ambiente; fertilização; auto-preparação e a poda – e a nossa opção de preservar algumas (auto-preparação e poda, tratadas anteriormente); agrupar outras (preparação das condições ambientais e fertilização – agrupadas em preparação do terreno) e experimentar novas práticas (semear, manusear e colheita).

Nesta nossa abordagem priorizamos a completude e a inteireza da experiência – do preparar o solo à colheita – na tentativa de construir e aprender com o jardineiro no seu cotidiano, lições simples e significativas para a gestão do projeto, buscando também reconhecer na completude e na inteireza da execução de um projeto de desenvolvimento social sentidos e aprendizados para qualificar e refinar a atuação do gestor social. Por isto, incluímos outras novas práticas (semear, manusear e colher) e agregamos fertilização e preparação das condições ambientais em preparação do terreno, que por serem mais abrangentes são também mais conhecidas e recorrentes no universo da jardinagem.

#### 5.1.2.1 *Aprendizados para a Gestão Social com a Prática da Preparação do Terreno*

Os aprendizados provenientes da prática da preparação do terreno no capítulo da análise nos ensinam a:

- diagnosticar as condições do campo de intervenção social, considerando os aspectos visíveis e invisíveis, uma habilidade que requer também o desenvolvimento da intuição, muitas vezes desprezada pelo campo da gestão; e

- intervir considerando as condições dadas pelo contexto, inserindo conceitos e estratégias que potencializem aspectos identificados pelo gestor-líder.

A capacidade de elaborar diagnósticos nos remete ao tópico da auto-preparação, anteriormente discutido. Do olho treinado depende uma boa avaliação e uma intervenção acertada. Outro aprendizado extraído desta prática é a identificação das condições do contexto (na jardinagem aprendemos que preparar o terreno vai além de preparar o solo, mas depende de uma análise de todas as condições que influenciam no desenvolvimento das plantas). Para o gestor social, muitas são as possibilidades de diagnóstico e de intervenção que podem favorecer ou facilitar o campo do desenvolvimento social a depender de cada contexto. Destaco, a partir da descrição da minha prática no Projeto Semeie Ostras, a importância do gestor como facilitador do desenvolvimento ser também um mediador, que viabiliza a compreensão e a ação das pessoas e dos grupos sobre a necessária articulação entre os aspectos econômicos, sociais, políticos e ambientais.

#### *5.1.2.2 Aprendizados para a Gestão Social com a Prática do Semear*

A prática do semear na jardinagem ou na gestão social é uma prática de fé. Quem semeia sabe que as sementes são oportunidades. A partir dos entrevistados jardineiros e das práticas descritas como sementes do Projeto Semeie Ostras aprendemos sobre:

- a importância de escolher bem as sementes – idéias, estratégias, atividades – para que se tornem significativas na mobilização das pessoas e na construção de valores, conceitos e práticas dos grupos;
- a importância de considerar que nem todas as sementes vingarão, ou seja, os gestores precisam perceber e considerar as adversidades naturais do contexto, tornando-as conhecidas pelo grupo que deve ser estimulado a criar coletivamente novas articulações e estratégias para solucionar os problemas.

Na gestão social, as sementes são ações e estratégias metodológicas para a disseminação de conceitos identificados como fundamentais no desenvolvimento do projeto, da organização e das pessoas, enfim, o desenvolvimento do processo em construção.

### *5.1.2.3 Aprendizados para a Gestão Social com a Prática do Manusear*

A sistematização das lições do manuseio na jardinagem provocou em mim, como gestora social do Projeto Semeie Ostras, impactos e modificações significativas no processo de desincubação da Rede de Ostreicultores da Bahia, constituindo-se em uma implicação para a prática. O transplante descrito pelo Entrevistado 5, ilustra a desincubação da rede no que se refere à necessidade de cavar ao redor, evitando provocar na planta reações pela mudança de lugar, coisa que é feita ao preservar o torrão (terra que envolve as raízes). Guardando as devidas proporções, por que pessoas e grupos não são raízes de plantas, as lições do transplante iluminaram uma esfera importante da desincubação da rede: a possibilidade de uma movimentação gradativa que resulte na transferência da coordenação do processo.

Ao elencar as lições para o gestor social a partir da prática do manuseio destacamos:

- o transplante que nos ensina lições para a desincubação da rede, descritas anteriormente;
- lições de observação e delicadeza no trato com as pessoas e grupos, considerando que os gestores como jardineiros precisam construir as melhores condições para o desenvolvimento social.

Aqui quero validar esta prática do cuidado como essenciais para o gestor como facilitador do desenvolvimento, inclusive de si mesma, se pretendemos aprender com a metáfora do jardineiro. Os gerentes tradicionais prioritariamente reservam-se e restringem-se ao cumprimento de metas e objetivos, mas o aprendizado possibilitado pela metáfora do jardineiro nos faz considerar esta perspectiva, que inclui olhar as pessoas e os contextos com delicadeza e com sensibilidade, como de grande valor para o gestor social.

### *5.1.2.4 Aprendizados para a Gestão Social com a Prática da Colheita*

Na gestão da Rede de Ostreicultores da Bahia a colheita é compreendida como a disseminação das experiências, dos saberes e fazeres de cada pessoa, de cada grupo e de cada comunidade desta articulação. No capítulo da análise descrevemos a experiência de co-gestão

pela autonomia dos produtores na coordenação da rede, uma ilustração para a prática da colheita na jardinagem.

Os aprendizados para a gestão social resultantes das entrevistas com jardineiros e da experiência de co-gestão da rede são:

- o gestor deve ter a capacidade de avaliar, junto com o grupo, o desenvolvimento do grupo, ajudando-o a ponderar sobre o seu amadurecimento para gerir um empreendimento de forma que não haja precipitações que resultem no fracasso da iniciativa e na perda de todos os esforços. Um dos cuidados que tenho tido, enquanto gestora desse processo consiste na ponderação sobre o amadurecimento do grupo gestor de forma que não haja uma precipitação na regularização jurídica da rede;
- o gestor como facilitador do desenvolvimento precisa capacitar os grupos a se auto-gerirem. Na rede, como estratégia de amadurecimento do grupo, estamos criando situações diversas para simular e antecipar eventos previsíveis, que acontecerão quando a organização estiver devidamente regularizada, a exemplo da comercialização, que precisa ser iniciada antes da regularização.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA O AVANÇO DA PESQUISA EM GESTÃO SOCIAL

### **5.2.1 Estudando o papel do gestor social como facilitador do desenvolvimento por meio da metáfora do jardineiro**

Nesta dissertação a metáfora do jardineiro foi explorada em seu aspecto holístico ao considerar que a jardinagem é uma prática contínua, onde o jardineiro parte de um terreno qualquer e precisa construir/ facilitar naquele local todas as condições para o desenvolvimento do seu jardim. O esforço empreendido por esta pesquisa foi de identificar com as práticas da jardinagem, aspectos para qualificar a atuação do gestor como facilitador do desenvolvimento, o que foi feito no tópico anterior.

Em uma leitura mais completa da metáfora, priorizamos a completude e a inteireza da experiência – do preparar o terreno à colheita – na tentativa de aprender com o jardineiro e no seu cotidiano, lições simples e significativas para a gestão, buscando também reconhecer neste formato, sentidos e aprendizados para qualificar e refinar a atuação do gestor social.

Aprendemos com este estudo que os jardineiros possuem uma percepção aguçada, que observa e intervém de forma delicada mas assertiva. Ele cria as condições mais favoráveis para o desenvolvimento das plantas e do jardim. O jardineiro é um facilitador do crescimento, no sentido de que em condições naturais (nas matas, nas florestas, nos campos), a vegetação segue o seu ciclo não dependendo do homem. Deste modo, os jardineiros interferem no ciclo da natureza facilitando e criando condições para o crescimento das espécies de forma a configurar um arranjo estético, e produtivo no caso das hortas. Ele torna-se meio, favorecendo e criando as condições para o crescimento.

Tentando aprender com a metáfora do jardineiro percebo que os gestores sociais também tentam elaborar um arranjo das condições concretas da realidade – condições econômicas, sociais, ambientais, etc. – para facilitar o desenvolvimento social. O gestor como facilitador do desenvolvimento precisa se inspirar no jardineiro e perceber-se como um catalisador, um meio para fazer com que as pessoas trabalhem de forma mais energética e vital. Este gestor precisa intermediar acordos e parcerias inter-organizacionais. Ao compreender melhor o seu papel, o gestor pode utilizar os aprendizados das práticas da jardinagem e favorecer o desenvolvimento dos grupos e dos projetos. Mas como o gestor pode se qualificar de modo a evitar que os processos de desenvolvimento atrofiem? A metáfora do jardineiro e as práticas da jardinagem estudadas apontam algumas direções que agora serão tratadas como diretrizes teóricas para o avanço no campo da gestão social.

A prática da auto-preparação indica a necessidade de aprendizado constante para o desenvolvimento de uma capacidade eminentemente relacional, típica da gestão social, uma atividade que requer uma percepção ampliada de si, do outro e da natureza (o contexto). Outras características como uma sensibilidade despreocupada, cuidadosa e implicada também emergem como estratégias para melhor considerar o contexto e estar atento aos atores próximos, criando novas e importantes possibilidades de aprendizado para si e para os outros ao deixar ir crenças, pressupostos e posturas e deixar vir o novo. Tudo isto resulta na capacidade de diagnosticar e intervir de maneira acertada considerando as condições do campo de intervenção social.

Na prática de preparar o terreno, o diagnóstico é uma habilidade que indica a necessidade de desenvolvimento da intuição, muitas vezes desprezada pelo campo da gestão. Intervir considerando as condições dadas pelo contexto, inserindo conceitos e estratégias que potencializem aspectos identificados pelo gestor-líder, e que remete à adubação ou a fertilização na jardinagem. Da prática do semear, emergiu uma recomendação sobre a

importância de observar a qualidade das sementes – idéias, estratégias, atividades – e o tempo certo para colocá-las no solo, de forma a garantir que a plantação não atrofie.

Os gestores precisam perceber as adversidades naturais e a seleção natural que existe também no contexto social. É importante considerar que nem todas as sementes vingarão e que alternativas precisarão ser criadas para a promoção do desenvolvimento. Depois de semear, a prática do manuseio nos dá lições de cuidado e delicadeza no trato com as pessoas, grupos e processos semeados. Especificamente no caso da incubação de organizações sociais, a prática do transplante oferece lições para a desincubação da rede, orientando para uma cuidadosa e gradativa mudança na gestão do grupo – uma mudança que precisa ser amplamente combinada, em um exercício de co-gestão. Se não for feito de uma forma amplamente combinada incluindo todos os atores participantes do processo, a ação da gestão pode agredir, ferir, maltratar – para utilizar termos da jardinagem referentes à prática da poda. O gestor como um facilitador do desenvolvimento deve cooperar para que o grupo em seu próprio movimento se perceba e se corrija. Como facilitador do desenvolvimento, a execução da poda por um agente externo é delicada e perigosa e pode atrofiar o desenvolvimento.

Precisamos considerar que o sucesso na gestão de um projeto de desenvolvimento social é de responsabilidade bilateral da equipe executora e da comunidade beneficiada. Neste caso, o gestor como um facilitador do desenvolvimento deve direcionar para que sejam cumpridos os acordos, de modo que exista uma cooperação de esforços para a manter e/ou corrigir os rumos, quando forem necessários. O manuseio cuidadoso e atento resulta na colheita, que na gestão social materializa-se nos resultados alcançados que refletem o amadurecimento do grupo e do processo cultivado.

Para concluir este capítulo, faço uma brevíssima reflexão sobre as dimensões de tempo e espaço, uma lição que naturalmente emerge da observação da prática da jardinagem e da metáfora do jardineiro que é uma atividade naturalmente contextualizada. Ao refletir sobre o desenvolvimento dos projetos sociais, ousar dizer que os gestores também estão submetidos a estas dimensões de tempo e espaço, porém estão quase sempre pressionados pela necessidade de resultados rápidos. Diferente dos gestores, ao criar as condições para o desenvolvimento do jardim, os jardineiros respeitam o amadurecimento das sementes e o tempo de desenvolvimento de cada espécie. Mesmo com o uso de fertilizantes químicos (que estimulam e apressam os resultados) há um tempo de espera que não depende da ação do jardineiro. Com esta lição, aprendo com o jardineiro que na gestão social também há momentos para semear e momentos para aguardar que os processos de amadurecimento

internos aconteçam nas formas visíveis e invisíveis, antes mesmo dos resultados planejados. Alguns resultados virão com o tempo, outros nunca chegarão devido ao conjunto de condições a que uma ação de desenvolvimento social está submetida.

Assim como as dimensões de tempo-espço, esta dissertação guarda em si outras possibilidades de aprendizado com a metáfora do jardineiro. Seguramente nem todas foram exploradas. Mas espera-se que as experiências aqui relatadas contribuam para encorajar outros pesquisadores a explorar caminhos diferenciados de construção do conhecimento no campo da gestão social.

## 6 CONCLUSÕES

O conteúdo deste capítulo de conclusão foi incorporado por indicação da Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon, membro da banca examinadora desta dissertação, que sugeriu apresentar aos leitores “O que pode acontecer quando o gestor social não possui os cuidados do jardineiro.”

O gestor jardineiro sabe e sente que a essência de uma gestão bem-sucedida está nas pessoas e nas relações cultivadas. Ele sabe que a “teia da vida” se manifesta na gestão social como uma rede de relações que pode facilitar ou dificultar os processos. A gestão social se constitui no movimento feito pelas pessoas, pois são as pessoas que movem as coisas. Por isso, o campo de atuação do gestor social é vivificado cotidianamente por cada contato, por cada encontro, por cada relação.

O jardineiro reconhece a necessidade de sustentabilidade e de manutenção do jardim a longo prazo. Para ele, a saúde e a longevidade de uma planta ou a beleza de um jardim fazem parte de um contínuo que não se acaba em uma ou outra etapa. Para o jardineiro, não há metas ou objetivos a serem cumpridos, mas toda a trajetória - da semente à colheita – é igualmente cuidada por constituir-se na arte da jardinagem. Também no âmbito da gestão social, é a continuidade bem sucedida que materializa um bom resultado.

Diferente desta prática, gestores que não têm os cuidados do jardineiro supervalorizam o cumprimento de metas e objetivos em detrimento das relações e com isto, tem pouco ou nenhum controle de suas emoções, de suas palavras e de seus atos. A auto-preparação deste profissional é deficitária por não compreender o valor das práticas de auto-conhecimento e auto-controle que lhe possibilitam a competência relacional. Sem esta habilidade, o profissional pode ter problemas na equipe ou no grupo onde trabalha por manifestar comportamentos de exigência, de intolerância, de impaciência e de arrogância, podendo se tornar autoritário e ter comportamentos de chefia.

Com a prática da jardinagem, o jardineiro desenvolve habilidades como desprendimento e confiança por que ele se reconhece como meio, um intermediário no processo de crescimento da vegetação e não como o responsável pelos resultados apresentados. Esta capacidade despreziosa, tranqüila e desapegada é fundamental para que o gestor não pressione o grupo a atender suas expectativas. Se um gestor não atenta para o seu desenvolvimento múltiplo (educacional/profissional, ético, espiritual) os resultados podem ser desastrosos. A percepção e a capacidade de diagnosticar e intervir de maneira acertada considerando as condições do campo de intervenção social depende de uma auto-preparação que precisa ser feita continuamente. Muitos equívocos são cometidos por profissionais que

fazem diagnósticos precipitados por falta de condições técnicas ou até mesmo por pressa ou descaso. Gestores jardineiros têm humildade para dizer que não sabem e têm a paciência necessária para construir o diagnóstico mais apropriado. A intuição, muitas vezes desprezada pelo campo da gestão, também é um campo explorado por gestores jardineiros que percebem as oportunidades, como sementes a serem aproveitadas.

Os gestores não jardineiros poderão tropeçar por não observar a qualidade das sementes – idéias, estratégias, atividades – e o tempo certo para colocá-las no solo - campo de atuação, de forma a garantir que o trabalho não seja perdido. Gestores precisam ser observadores das condições dadas pelo contexto, inserindo conceitos e estratégias que fortaleçam a gestão. Com os jardineiros entrevistados, aprendemos que adubos podem se tornar venenos, matando as plantas quando o tempo ou as condições não são favoráveis.

Os gestores precisam perceber e considerar as adversidades naturais e a seleção natural que existe também no contexto social. É importante considerar que nem todas as sementes vingarão e que alternativas precisarão ser criadas para a promoção do desenvolvimento. Depois de semear, a prática do manuseio nos dá lições de cuidado e delicadeza no trato com as pessoas, grupos e processos semeados. Especificamente no caso da incubação de organizações sociais, a prática do transplante oferece lições para a desincubação da rede, orientando para uma cuidadosa e gradativa mudança na gestão do grupo – uma mudança que precisa ser amplamente combinada, em um exercício de co-gestão. Se não for feito de uma forma amplamente combinada incluindo todos os atores participantes do processo, a ação da gestão pode agredir, ferir, maltratar – para utilizar termos da jardinagem referentes à prática da poda. O gestor como um facilitador do desenvolvimento deve cooperar para que o grupo em seu próprio movimento se perceba e se corrija. Como facilitador do desenvolvimento, a execução da poda por um agente externo é delicada e perigosa e pode atrofiar o desenvolvimento. Neste caso, o gestor deve direcionar para que sejam cumpridos os acordos, de modo que exista uma cooperação de esforços para a manter e/ou corrigir os rumos, quando forem necessários. O manuseio cuidadoso e atento resulta na colheita, que na gestão social materializa-se nos resultados alcançados e que refletem o amadurecimento do grupo e do processo cultivado.

Trago para a minha prática as lições de cuidado, desprendimento e implicação aprendidas com os jardineiros que entrevistei. Lições de confiança, amor e cuidado estavam expressos em suas práticas e podem ser aproveitadas pelos gestores sociais. Estes aprendizados ajudam a corrigir a minha prática, aprendendo com os jardineiros e a arte da jardinagem lições para qualificar a minha atuação como gestora social.

## REFERÊNCIAS

- CANÇADO, Airton Cardoso. **Autogestão em cooperativas populares**: os desafios da prática. Salvador: IES, 2007.
- CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 2000.
- CARRION, Rosinha; CALOU, Angela. Pensar a Gestão Social em terras de Padinho Cícero. In: JUNIOR, J. et al. **Gestão Social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FISCHER, Tânia et. al. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista de Administração Pública – RAP**, v.40, n.5, p.789-808, set./out. 2006.
- FRANÇA FILHO, Genauto C. Definindo gestão social. In: **Gestão Social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002.
- HUZZARD, Tony; SPOELSTRA, Sverre. The leader as gardener: leadership as the facilitation of growth. In: ALVESSON, M.; SPICER, A. (Eds.). **Metaphors we lead by**: understanding leadership in the real world. London: Routledge, 2011.
- JUNIOR, J. et al. **Gestão Social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
- LOBATO, Rosana; FONSECA, Maiara (Org.). **Viabilidade econômica e gestão democrática de empreendimentos associativos**: uma proposta de formação: desmistificando os números. Porto Alegre: Catarse, 2009. V. 2.
- LUBISCO, N. M. L.; VIEIRA, S. C.; SANTANA, I. V. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. 4. ed. Salvador: Edufba, 2008.
- MARIA, Alba. **A voz dos quarto elementos**: história de uma xamã e outros escritos xamânicos. 4. ed. Salvador: Kalango, 2006.
- RAJNEESH, Bhagwan Shree. **A semente de mostarda**: discursos sobre as palavras de Jesus segundo o Evangelho de Tomé. 2. ed. Brasília: Tao, 1979.
- SARDINHA, Tony Berber. **Metáfora**. São Paulo: Parábola, 2007.
- SCHOMMER, P. C. **Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade**. 314f. 2005. Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SHOMMER, P. C.; SANTOS, I. G. **Aprender se aprende aprendendo**: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade. Salvador: CIAGS/UFBA, FAPESB; SECTI; CNPq, 2010. (Coleção Gestão Social).

SENGE, P. et al. **Presença**: Propósito Humano e o Campo do Futuro. São Paulo: Cultrix, 2007.

TENORIO, Fernando Guilherme. (Re) visitando o conceito de gestão social. In: **Gestão Social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. A Liderança Aprendida. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/4724.pdf>>. Acesso em: dez. 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

VIZEU, F. **(Re)contando a velha história**: Reflexões sobre a Gênese do Management. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/content/resumos.php?revista\\_id=1&artigo\\_id=1091](http://www.anpad.org.br/periodicos/content/resumos.php?revista_id=1&artigo_id=1091)>. Acesso em: 24 fev. 2011.

WEICK, Karl. A estética da imperfeição em orquestras e organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, no. 3, p.6-18, jul-set. 2002.

## **ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM JARDINEIROS**

Apresentação da pesquisa: Minha pesquisa trata da experiência da jardinagem para repensar o trabalho do gestor social e suas práticas de liderança. Neste sentido, gostaria de entrevistá-lo para aprender mais sobre a sua experiência prática.

### Questões:

#### 1. A prática de preparar o terreno e da auto-preparação

1.1 O senhor acha que preparar a terra é importante para a jardinagem? Como o senhor faz isto? Como o senhor prepara a terra? Tem algum exemplo de uma preparação que não deu muito certo? Quando isto aconteceu? Alguma vez o senhor colocou mais adubo e fez mal a planta? Como foi? O que o senhor fez depois? O senhor acha que esta prática, o dia a dia do senhor como jardineiro, contribuiu de alguma forma para a sua experiência de vida? De que forma?

1.2. O senhor se prepara antes de preparar a terra? Como acontece esta preparação? O senhor acha que isto é importante para o bom desenvolvimento do trabalho? Porque? Tem algum exemplo? O senhor acha que esta prática, o dia a dia do senhor como jardineiro, contribuiu de alguma forma para a sua experiência de vida? De que forma?

#### 2. A prática de semear

2.1 E o semear? Como o senhor semeia a terra? Como escolhe as sementes? O que é importante observar nesta escolha? É importante ter sementeira ou não? Algumas vezes escolheu uma semente que não foi adequada, o que aconteceu depois? Com a preparação da terra e a escolha de uma boa semente a colheita é garantida? Quais os outros elementos que interfere no crescimento da planta? O senhor acha que esta prática, o dia a dia do senhor como jardineiro, contribuiu de alguma forma para a sua experiência de vida? De que forma?

2.2 O que o senhor faz depois de semear? Quais os cuidados que devemos ter? Tem um tempo de esperar brotar, não é? O senhor aguarda o tempo da semente ou acelera o tempo com produtos (já existem produtos que aceleram o desenvolvimento da planta)? O que o senhor faz neste tempo? É preciso ter paciência, mas o senhor sente ansiedade também? É preciso respeitar o tempo e a plantação? Qual é a experiência que o senhor tem dessa prática? O

senhor acha que esta prática, o dia a dia do senhor como jardineiro, contribuiu de alguma forma para a sua experiência de vida? De que forma?

### 3. A prática do manuseio

3.1 Como se mantém o processo? É preciso aguar, colocar adubo novamente, observar... o que o senhor faz na sua experiência para manter o crescimento de uma semente/planta? O senhor acha que esta prática, o dia a dia do senhor como jardineiro, contribuiu de alguma forma para a sua experiência de vida? De que forma?

### 4.A prática da poda/direcionamento

4.1 E a poda? O senhor costuma podar, direcionar o crescimento das plantas? Como o senhor faz isto? A poda é boa para o crescimento da planta ou ela prejudica? O senhor lembra de alguma experiência em que uma poda prejudicou a planta causando a sua morte? Há um tempo certo para podar? O senhor acha que esta prática, o dia a dia do senhor como jardineiro, contribuiu de alguma forma para a sua experiência de vida? De que forma?

### 5. A prática da colheita

5.1 E a colheita? O que o senhor considera uma boa colheita na jardinagem? Como o senhor se sente quando percebe que depois de todo o trabalho a colheita não acontecerá? Tem alguma forma de garantir a colheita? O senhor acha que esta prática, o dia a dia do senhor como jardineiro, contribuiu de alguma forma para a sua experiência de vida? De que forma?

### 6. Outras práticas

6.1 Tem alguma outra prática que o senhor faça e que ache importante falar e que aqui nós não tratamos? Quais são elas? Pode descrever um pouco? Por que ela é importante? O senhor acha que esta prática, o dia a dia como jardineiro contribuiu de alguma forma para a sua experiência de vida?

### 7. Diversos

7.1 Como é ser um jardineiro?

7.2 Como é que se faz um jardim? (para revisar com o jardineiro todas as etapas.)

7.3 Na gestão, a sementeira assemelha-se ao processo de incubação de uma Rede.