



Palestras e Debates

1º Seminário Internacional sobre Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais

17, 18 e 19 de Setembro de 2002

parceiros



Synergos



International
Youth Foundation



BANCO REAL
ABN AMRO Bank



ÍNDICE

Apresentação

HÉLIO MATTAR

:: [PG 1](#)

A produção do conhecimento a partir da prática social

PIERRE DE ZUTTER

:: [PG 5](#)

Avaliação de programas e projetos sociais: conceitos, abordagens avaliativas, reflexões sobre avaliações realizadas

MARIA CECÍLIA ROXO NOBRE BARREIRA

:: [PG 17](#)

A sistematização de projetos sociais para a produção de conhecimento

MARIA MERCEDES BARNECHEA

:: [PG 27](#)

Avaliação e sistematização de projetos sociais e suas relações

JAIME ANDRÉS GÓMEZ

:: [PG 35](#)

Sistematização das experiências do painel "Socializando Conhecimentos sobre Avaliação de Projetos Sociais"

LINO DE MACEDO

:: [PG 55](#)

Sistematização das experiências do painel "Socializando conhecimentos sobre Sistematização de Projetos Sociais"

REGINA MARIA MARTELETO

:: [PG 59](#)

Reedição, diálogo e disseminação de saberes

BERNARDO TORO

:: [PG 64](#)

Disseminação e reedição de projetos sociais: alguns elementos para pensar sua réplica

ALBERTO CROCE

:: [PG 84](#)

Disseminação e reedição de projetos sociais: diferentes conceitos e metodologias

ANTONIO CARLOS GOMES DA COSTA

:: [PG 90](#)

A disseminação de projetos sociais pela franquia social

MARCELO CHERTO

:: [PG 95](#)

Sistematização das experiências do painel "Socializando Conhecimentos sobre Disseminação de Projetos Sociais"

JAIME ANDRÉS GÓMEZ

:: [PG 103](#)

Sistematização das experiências do painel "Socializando Conhecimentos sobre Disseminação de Projetos Sociais"

ISA GUARÁ

:: [PG 105](#)

Da filantropia ao desenvolvimento e à transformação social

ACHMAT DANGOR

:: [PG 111](#)

A construção de referências e o impacto em políticas públicas

LADISLAU DOWBOR

:: [PG 122](#)

Programa Educação e Trabalho do Foro Juvenil - Uruguai: Da experiência piloto à política pública.

DARDO E. RODRIGUEZ

:: [PG 126](#)

Da construção de referências ao impacto em políticas públicas

SÉRGIO HADDAD

:: [PG 134](#)

Seminário internacional sobre avaliação, sistematização e disseminação de projetos sociais: desafios para a prática social

CRISTINA MEIRELLES

:: [PG 142](#)

APRESENTAÇÃO

Hélio Mattar

Diretor-presidente da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente

*Se partires um dia rumo a Ítaca,
faz votos de que o caminho seja longo,
repleto de aventuras, repleto de saber.*
Kaváfis

A proposta de uma reflexão sobre os temas da avaliação, sistematização e disseminação de projetos sociais está inserida em um conjunto de questões em pauta para os que se colocam em campo com o propósito de alterar o quadro de desigualdade social e reafirmar os direitos essenciais para o exercício da cidadania.

As fronteiras e as articulações entre as esferas pública e privada; os diferentes papéis na proposição, implementação e avaliação de políticas e projetos sociais; a necessidade de ampliação do impacto e dos efeitos dos investimentos sociais; a construção de modelos referenciais em um universo de diversidades a serem respeitadas; a capacidade potencial de redes articuladas, entre outras questões, têm impulsionado a construção de novos sentidos para a prática dos projetos sociais.

A ênfase dada aos procedimentos que avaliam e sistematizam para disseminar e reeditar experiências bem-sucedidas parte da convicção que o aprender da própria prática e a formulação de elementos conceituais que a expressam geram conhecimento social capaz de reafirmar o protagonismo dos atores sociais, ressignificar a prática a partir de uma mudança na cultura do fazer e, ao mesmo tempo, criar as condições para potencializar os seus efeitos.

Assim, a necessidade de construção de processos que aprofundem o impacto social do que vem sendo feito pelas organizações sociais é a principal razão desta reflexão. Os dados que justificam essa necessidade são absolutamente assustadores. Vivemos uma sociedade do conhecimento em um Brasil que ainda tem quase 30% da sua população acima de quinze anos de idade como analfabetos funcionais. Embora tenha crescido em quase 20% o número médio de anos de estudo essa faixa etária, ainda são apenas 6,6 anos de estudo em média. O índice de mortalidade,

tanto infantil quanto de crianças até cinco anos, é aproximadamente cinco vezes superior à dos países do hemisfério norte.

Para que este quadro de desigualdades possa ser alterado, não podemos esperar que as organizações sociais substituam governos, em absoluto, mas sim que, pela sua originalidade e pela sua criatividade, possam mostrar caminhos. E esperar que esses caminhos, uma vez avaliados e sistematizados no sentido de aprendermos com as experiências e uma vez reeditados diversas vezes, possam gerar modelos, os quais, levados à prática, tenham impactos sociais transformadores, mobilizando, assim, a sociedade e as comunidades para pressionar os governos na direção de políticas públicas.

Esta idéia reflete diretamente o caminho que a Fundação Abrinq vem procurando trilhar nesses últimos anos, desde que, em outubro de 1998, o nosso Conselho tomou a decisão de que deveríamos trilhar o caminho de influenciar políticas públicas. De lá para cá vimos buscando as formas de concretizar esse objetivo. Naturalmente existem formas que estão diretamente relacionadas ao processo de mobilização social e outras que estão relacionadas à abertura de caminhos e à demonstração de que “é possível”, que as soluções existem e pode-se levá-las à política pública.

O nosso objetivo geral é ser um dos centros de excelência de mobilização, articulação e soluções para implementação dos direitos da criança e do adolescente. As três palavras são: mobilização, articulação e soluções. Naturalmente estamos nos referindo a soluções avaliadas, sistematizadas e que possam ser, efetivamente, disseminadas e levadas a políticas públicas. Para tanto, estruturamos nosso trabalho a partir de oito linhas estratégicas de ação:

1. desenvolver e apoiar programas e projetos referenciais;
2. desenvolver e implantar instrumentos e metodologias de avaliação;
3. sistematizar metodologias e modelos;
4. disseminar, pela reedição, experiências referenciais;
5. intervir e influir na elaboração e implementação de políticas públicas;
6. criar e potencializar espaços de participação na sociedade civil;

7. atuar em temas nacionais e prioritários (trabalho infantil, medidas socioeducativas, violência doméstica, saúde do bebê e da gestante e orçamento público);
8. contribuir para a assimilação, pela sociedade, do Estatuto da Criança e do Adolescente.

As primeiras cinco linhas refletem exatamente a seqüência do que estamos buscando fazer, passo a passo, para avançarmos na execução de projetos referenciais para a influência de políticas públicas.

Os objetivos definidos para o 1º Seminário Internacional estão assim integrados com nossas atividades:

- 1) Debater e consolidar procedimentos capazes de avaliar a efetividade e a ampliação do impacto do investimento social.
- 2) Aprofundar os conceitos relacionados à prática da avaliação e da sistematização para disseminar experiências referenciais.
- 3) Compartilhar caminhos possíveis para o processo de disseminação de projetos sociais em realidades diversas.
- 4) Apresentar e debater experiências de avaliação, sistematização e disseminação de projetos sociais.
- 5) Contribuir para o fortalecimento de redes de instituições interessadas neste tema.

Tínhamos ainda um objetivo maior, o de aprender com os conferencistas, aprofundar conceitos, processos, metodologias, com a presença de especialistas de vários lugares do mundo, bem como conhecer as experiências das organizações que efetivamente estão fazendo processos de avaliação, sistematização, disseminação e construindo os seus aprendizados.

Esta publicação reúne os textos e as principais reflexões resultantes do seminário, e aqui aparecem na mesma seqüência em que foram apresentados no evento. Embora não esgote a diversidade e riqueza do que ocorreu durante a sua realização, permite conhecer alguns dos olhares e questões que estes temas suscitam.

Mais do que nunca permanecemos acreditando que a sabedoria e a experiência andam sempre juntas, se tivermos olhos para ver, coração para sentir,

disposição para refletir e coragem para acertar e para errar. As experiências são os caminhos de uma viagem de aprendizado. Sabemos que é preciso chegar. Os problemas nos exigem soluções. Mas só chegaremos se nos dispusermos a trilhar a cada passo o caminho da reflexão sobre o que vemos, o que sentimos, o que erramos e o que acertamos. São belas as viagens em que nos permitimos o exercício do olhar e realmente ver. Do ouvir para realmente compreender. Do sentir com disposição para nos emocionarmos, do refletir com o coração e a alma para aprendermos.

Agradecemos a todos os que contribuíram com este trabalho, nossos parceiros, àqueles que se dispuseram a trazer sua experiência e sua reflexão, e especialmente aos autores dos textos reunidos neste caderno, sem os quais não teríamos chegado até aqui.

Esperamos que este trabalho nos estimule a trilhar juntos, aprendendo uns com os outros, o caminho que exercita a prática social como ponto de partida da nossa aprendizagem. Tenhamos certeza de que a experiência sem a reflexão conceitual é cega e que os conceitos sem a experiência da prática são vazios. Juntas iluminam o caminho. Assim o desejamos.

A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO A PARTIR DA PRÁTICA SOCIAL

Pierre de Zutter

Consultor da Fondation Charles Leopold Mayer pour le Progrès de l'Homme. Especialista em projetos de desenvolvimento rural com atuação na França e América Latina. Autor de diversos livros sobre o processo de capitalização de experiências. França

Minha abordagem parte da experiência prática de trabalho com projetos que desenvolvo há mais de trinta anos na América Latina. Dez anos atrás minha conclusão era que 90% dos projetos existentes eram mais prejudiciais do que benéficos. Atualmente sou mais otimista e acredito que este percentual diminuiu para 80%, o que significa dizer que 10 a 20% deles são bons. Quando viajamos muito, em campo, observamos a grande quantidade de erros que se repetem, mostrando que as aprendizagens não foram reconhecidas, que as pessoas não conhecem as experiências que tiveram e como cada nova geração de atores sociais começa sempre do zero. Assim, acredito que o principal desafio é pensarmos em como podemos aprender da prática, como produzir conhecimento a partir da prática, de maneira que este conhecimento se constitua em um aprendizado essencial.

As palavras que comumente utilizamos – avaliação, sistematização, disseminação, capitalização de experiências – demonstram o quanto somos especialistas em criar confusão. Quando trabalho com projetos de desenvolvimento rural, nos seus aspectos sociais, técnicos e econômicos, e estas palavras são empregadas, os participantes dos projetos costumam se preocupar. Na maioria das vezes apenas deixam passar a tempestade, não podem entender o que elas significam. Quero dizer que esta não é uma questão que se resolve com definições, mas sim analisando o essencial. O que é essencial? É que precisamos melhorar os nossos trabalhos, os nossos projetos e, para isto, precisamos e devemos desenvolver uma visão crítica sobre o que funciona e o que não funciona na nossa prática, o que é conveniente e o que não é, de maneira a tomar as decisões corretas. Precisamos de informações adequadas, atualizadas e permanentes a respeito da realidade sobre a qual trabalhamos e a respeito do que fazemos, o que realmente é e não é realizado, e os impactos decorrentes disso. O confronto entre a nossa proposta de

ação e o resultado na realidade precisa ser feito, analisado, para que possamos aprender.

Freqüentemente, porém nem sempre de forma visível, a realidade acaba mostrando que a nossa idéia inicial sobre determinada ação, quando inserida em um contexto específico, não é necessariamente adequada. Algumas vezes este fato se evidencia, como ocorreu, por exemplo, no trabalho de irrigação nos Andes, quando os camponeses andinos dinamitaram a infra-estrutura construída pelo projeto. Nesse caso tornou-se bem visível o fato de que na idéia original não foram considerados os seus direitos, as suas realidades, as suas necessidades. É preciso aprender a ler as reações da realidade e produzir conhecimento a partir disto, e então compartilhar o aprendizado, as experiências, para que esses dados fiquem disponíveis para outros. Esta é a maneira de avançarmos juntos, considerando que isolados, sozinhos diante dos desafios, não será possível superá-los.

Estamos novamente, e depois de tanto tempo, diante do antigo debate sobre a relação entre teoria e prática, entre ação, informação e reflexão. Tratamos deste assunto há várias décadas e sempre começamos de novo. Na América Latina, nos últimos quarenta anos, este debate gerou processos e aprendizagens interessantes. Nos anos 1960 vimos um grande esforço nesse sentido, com ênfase na pesquisa e nas suas relações com a prática. Nos anos 1970, observamos um movimento dos financiadores dos projetos exigindo avaliação, ainda que focada naquilo que lhes interessava, permitindo que começássemos a pensar que seria interessante fazer também avaliações que servissem para todos. Surge então, na década de 1970 e início da de 80, a tendência de buscar, por meio da avaliação, a produção de conhecimento útil para a ação. Em meados da década de 1980 adquire importância o processo de sistematização, já iniciado então no México, salientando que todo esse conhecimento, toda essa prática deveria ser capaz de nos permitir a elaboração de melhores sistemas de trabalho. Visto na perspectiva da América Latina, verificamos que essa foi uma busca comum, mas com a tendência também comum de, sempre que são identificadas possibilidades de avanço e evolução para a prática social, se constituírem estruturas fechadas, grupos fechados e escolas ou tendências

separadas. A simples análise da quantidade de adjetivos existentes para a palavra avaliação, bem como de prefixos, exemplifica isto (auto-avaliação, avaliação participativa etc.). As soluções buscadas rapidamente se transformam em modelos, que, uma vez encontrados, são implementados, sem diálogo entre as diferentes escolas, sem busca para a progressão em conjunto. Por isso não se trata de empreendermos esforços para a construção de boas definições, ou para o aprimoramento das que já existem, porque quando voltamos ao campo, às nossas organizações, devemos explicar as definições. Muitas vezes os profissionais decoram as definições e (ainda bem) rapidamente as esquecem e voltam a fazer o que faziam antes.

Vejamos o que fazer com as palavras: **avaliação** é atribuir valor, emitir julgamento de valor sobre a ação, para podermos tomar decisões, corrigir, ampliar, e nós precisamos avaliar. **Sistematização** provém de sistema, que é um modo de ordenamento, e necessitamos de ordem. A questão é: o que vamos ordenar? Aprendemos muito na prática que é necessário dar ordem, por exemplo, àquele conhecimento já adquirido sobre como trabalhar com crianças em determinadas condições. Podemos ordenar e sistematizar métodos, mas podemos falar em sistematização de projetos? Estamos falando em engenharias administrativas ou de sistematizar projetos no sentido de ordenar as experiências e as contribuições em conhecimento decorrentes dos mesmos? Já não vejo sentido na expressão **capitalização das experiências**, usada por mim durante um tempo, porque percebo que dá margem a várias compreensões. Acredito que devemos antes falar prioritariamente da **experiência** e aqui sim definirmos os termos. Geralmente utilizamos **prática** e experiência como sinônimos, e são duas coisas bem diferentes. A prática é o que realmente fazemos, é o que de fato acontece. A experiência é o modo pelo qual o ator da prática vivencia e aprende a partir da ação. Na definição de experiência o foco não está no fato realizado, mas no modo pelo qual foi realizado. Devemos ainda pensar sobre o que é **aprender das práticas** e, nesse caso, podemos falar de aprender a partir das práticas dos projetos. Várias tentativas têm sido desenvolvidas com este objetivo, entretanto existe uma enorme carência quanto

à definição de procedimentos capazes de ajudar os próprios atores da prática na elaboração, formulação e compartilhamento de aprendizagens decorrentes da suas experiências.

Tradicionalmente, os formuladores e elaboradores do suposto aprendizado da prática foram os especialistas, os *experts*, embora nos últimos trinta anos tenhamos progredido de forma significativa em relação à possibilidade de expressão de membros de grupos sociais, em jornais, vídeos e outras formas. Temos ainda uma série de estratégias utilizadas para escutarmos a voz, a opinião dos atores sociais. Atualmente nos defrontamos com novos elementos, entre eles o fato de que os técnicos e promotores dos projetos de desenvolvimento social hoje representam um exército de milhões de pessoas que, na América Latina, estão no trabalho diário, estão no confronto entre a proposta de um projeto e a realidade. São eles os atores que deveriam produzir conhecimento e, praticamente, não temos nada para ajudá-los nisto. A maioria dos instrumentos proposta é geradora de frustrações e tem servido apenas para acalmar vozes, transformar os atores em informantes para os *experts*, que, estes sim, haverão de produzir algo. É possível verificar certa saturação dos atores sociais em responder perguntas feitas por especialistas, que depois publicam suas visões em livros. Minha experiência nesses anos evidenciou isto, e começamos a pensar caminhos para que os atores diretos pudessem fazer a sua contribuição, deixando de ser apenas atores para se transformarem em **autores** e produtores do conhecimento.

As experiências precisam antes de tudo ser contadas e significadas na sua subjetividade, na poesia nela contida. Cada experiência corresponde a culturas bem diversas. A cultura do especialista é bem diferente da do técnico médio no terreno, que por sua vez não é a mesma do promotor ou do grupo social envolvido. É preciso aprender a identificar métodos que respeitem a cultura das pessoas e que permitam a sua expressão, condição primeira da produção de conhecimento e uma das grandes conexões entre **educação e comunicação**. Esse é um elemento essencial para que os atores recuperem a sua experiência e a compartilhem. Quando em situações informais temos a oportunidade de falar com pessoas que acumulam

muitos anos de trabalho, ouvimos coisas apaixonantes e pensamos sobre a quantidade de conhecimento ali existente. Em seguida levamos as pessoas para um seminário, pedindo-lhes que apresentem a sua experiência, e que lidem com a hierarquia dos sistemas de conhecimento e de saber existentes. Normalmente, nessas situações, toda a riqueza da expressão da experiência desaparece. O mesmo ocorre quando são solicitadas a relatar suas experiências por escrito. Todas as pessoas têm receio de escrever ou falar diante dos sábios, pois encaram isso como um julgamento. Fazer uma palestra também é mais ser julgado do que efetivamente compartilhar. Como mudar isto mantendo a nossa preocupação em desenvolver um **diálogo** entre as diferentes fontes do conhecimento?

As três principais fontes de conhecimento estão atualmente divorciadas. O conhecimento científico, o popular e aquele que decorre da experiência, da prática estão sem comunicação. A ciência diz o que é ou não é válido e os demais são desconsiderados. Assim, devemos procurar métodos que estimulem a subjetividade e a expressão. Não queremos que ela seja objetiva, científica. Apenas queremos ouvir o que os atores acham que aprenderam e o que realmente aprenderam. E desejamos desenvolver dinâmicas que ajudem a elaboração de toda esta matéria-prima, construindo subsídios muito importantes. Não estou falando, portanto, de aproveitamento ou capitalização de experiências, mas em **cultivar experiências** e de como podemos apoiar essas pessoas para que a prática seja a fonte de maior experiência e para que essa experiência seja compartilhada. Penso que para isso devemos fazer tudo ao contrário, ou seja, devemos partir do ator, das pessoas, de suas necessidades e de suas possibilidades, e então fazer o acompanhamento de todo o caminho.

No nosso trabalho procuramos utilizar instrumentos o mais simples possível para que não se transformem em obstáculos para as pessoas. Empregamos um sistema denominado **fichas de experiência**, considerando que o nosso papel, o dos especialistas, deve ser o de desenvolver capacidades de análise sobre o que surge da realidade, e não o estabelecimento de quadros prévios aos quais os indivíduos devam se submeter. Propomos às pessoas que escrevam em uma

pequena ficha sempre que acharem que aprenderam algo, a partir de duas simples perguntas: 1) O que você acha que aprendeu que pode ser útil para os outros?; 2) Que história, anedota, que fato vivenciou que expressa o que você acha que aprendeu? A partir disto as pessoas escrevem uma pequena ficha, uma página ou duas no máximo, contando uma anedota, uma história e, depois, indica o que acha que aprendeu disso. Tenho comprovado que as pessoas participam desse processo com prazer porque têm a possibilidade de emitir a sua opinião. Encontramos indivíduos que nunca falavam em reuniões, que participaram muito depois, contando experiências sem receio e mudando a sua atitude no grupo. O modo mais universal de comunicação é o relato; em todas as culturas nos comunicamos contando algo. A parte mais difícil é a pergunta na qual as pessoas devem formular o conhecimento. É difícil porque estabelecer relações entre a experiência e o conhecimento formulado é passar de uma cultura para outra, é intercultural. Entretanto não ficamos muito preocupados porque os relatos, quando lidos em grupo, dão origem a um importante debate, durante o qual iniciamos a formulação e a elaboração do conhecimento de modo que possa ser compartilhado.

O projeto de inserção de ex-combatentes da guerra civil na **Nicarágua** como camponeses, na mesma região onde viviam ex-combatentes do outro setor, é um bom exemplo. Em face de toda a violência que já tinha então dez anos de atividade e que recomeçava periodicamente, a prioridade e a preocupação do projeto era a convivência, o aprender a conviver. Um dia recebemos uma ficha de experiência de um colega contando que os camponeses disseram que estavam construindo uma ponte na sua comunidade e que tinham solicitado um financiamento para maquinário, porém, como utilizaram o dinheiro da máquina para salários, eles iam trabalhar para fazer essa ponte. Tínhamos um grupo trabalhando na ponte quando passou por lá um outro grupo armado dizendo: "Vocês continuam trabalhando de graça para os estrangeiros, os gringos?". "Não, eles pagaram o nosso salário." Então o outro grupo perguntou: "Nós também podemos trabalhar?". Eles responderam: "Se vocês quiserem...". Os oito integrantes do grupo armado esconderam as armas e durante um mês trabalharam junto com a outra equipe para ganhar um salário de

um dólar e meio por dia. Este tipo de situação ou acontecimento não aparece nos nossos relatórios, mas geralmente acontece nos projetos. Pudemos juntos entender que a violência já tinha mudado, passado da violência política para a da fome. Este entendimento determinou uma mudança na estratégia do projeto, cuja abordagem deveria ser diferente. Trata-se então das relações entre **conhecimento e formação** que geralmente ficam apenas na vivência dos funcionários de campo.

Outra forma de trabalhar as relações entre conhecimento e formação, além da técnica de expressão das pessoas, é o **gerenciamento da informação** dos projetos. Procuramos construir verdadeiros sistemas capazes de registrar, guardar, ordenar e tornar acessível não só a informação qualitativa, mas também a quantitativa. Não são apenas as informações produzidas em função dos relatórios para o financiador, mas inclui toda aquela que seja útil para o terreno, o campo, a produção de conhecimento. Procuramos alimentar os profissionais que estão na prática com informações sobre o projeto. Normalmente eles não têm suficiente informação sobre o que todos estão fazendo. É comum um profissional visitar a mesma comunidade em que outro já esteve, e depois, quando sai do projeto, leva com ela toda a informação. Os clássicos sistemas de gestão da informação selecionam *a priori* o que deve ser guardado, o que é adequado selecionar. Nós fazemos ao contrário: reunimos toda a informação possível e procuramos desenvolver tecnicamente a capacidade para gerenciar a totalidade, uma vez que não podemos saber de imediato qual informação será ou não adequada, porque o nosso trabalho é feito com pessoas, que se questionam o tempo todo, inventam novas categorias e diálogos. Assim registramos muito mais do que o previsto em roteiros predefinidos, o que nos possibilita a identificação de novos caminhos para a ação, com base na história, nos antecedentes. O desenvolvimento dos nossos sistemas informatizados tem como base a informação do campo, como as fichas, trabalhos com poesia, canções, desenhos, fotos e outros instrumentos, que procuramos compartilhar, disseminar, divulgar. Em duas décadas publicamos de vinte a trinta livros em diferentes países contendo experiências, com um grande impacto. Procuramos sempre evitar “manuais”; apenas contamos a nossa

experiência. Não temos verdades universais; somente falamos o que e como aprendemos. No Paraguai, por exemplo, a edição do primeiro livro que publicamos (1990) foi de seiscentos exemplares. Depois de três anos a edição aumentou para 4 mil exemplares porque as pessoas utilizavam essa informação. Nessas publicações disponibilizamos a matéria-prima, contamos o fato e analisamos o que ocorreu. São as próprias pessoas com suas palavras e com suas experiências que iniciam a sistematização reunida em um livro. Um outro exemplo é um projeto da Alemanha, com participação do Ministério do Paraguai, no qual deveríamos ajudar a elaborar uma política de uso do solo. Começamos levantando o que já tinha sido feito no país e não encontramos experiências. Entre 1990 e 1994 publicamos dezesseis livros diferentes contendo experiências concretas e debates com grande impacto. Essas obras foram distribuídas gratuitamente e, dez anos depois, ainda encontramos pessoas no campo que solicitam esse material. Na Bolívia, uma editora privada comentou um projeto de irrigação que desenvolvemos, que depois foi distribuído para outros países (Peru, Equador etc.) que tinham irrigação andina. Isso funciona muito bem porque não estamos apenas divulgando uma solução, mas sim o que pode ajudar o outro a entender melhor a sua realidade, de maneira que ele possa adotar uma decisão mais adequada sobre o que fazer na sua situação, no seu meio.

Nossas experiências também precisam ser localizadas no contexto mundial atual, que é um contexto de **crise**. Há vinte anos víamos este continente vivendo um processo preocupante, víamos projetos de desenvolvimento. Atualmente não são mais projetos de desenvolvimento, mas projetos procurando salvar vidas, lutar contra a precariedade, recuperar conhecimentos e recursos. Nesse contexto de precariedade, na favela, na bolsa, na universidade, no conhecimento, não procuramos mais a solução. Procuramos nos inserir no processo de reconstituição do conhecimento, das práticas e da sociedade. Sabemos que isto não pode ser feito de uma hora para outra, que será preciso identificar o papel de diferentes atores, na ampliação dos efeitos das contribuições possíveis para um processo que seja abrangente e capaz de reconstruir as nossas realidades para a vida.

Finalmente quero lembrar que devemos evitar ou diminuir o risco de focarmos excessivamente os métodos, os sistemas. Houve na área do trabalho social na América Latina muito desenvolvimento de metodologias, bastante útil nas décadas de 1970 e 80. Atualmente estamos caminhando em direção a uma “metodocracia”, correndo o risco de perdermos o foco nas pessoas. Na nossa experiência nunca partimos de um único instrumento. Começamos com as perguntas básicas, e não com os conceitos: para quem, para quê, quem, como, onde, quando, o que será feito e sobre o que trabalharemos. Posso garantir que um painel e uma análise com todas essas perguntas permite reinventar instrumentos permanentemente e colocar as pessoas diante do desafio de definir em conjunto a melhor maneira de trabalhar de forma criativa. Os métodos são úteis, desde que entendidos como ferramentas disponíveis para ajudar os processos. A não-compreensão disto é um dos grandes problemas que vivemos nos últimos quinze anos em termos de educação popular na América Latina. Vários processos muito ricos são frustrados quando procuramos aplicar instrumentos predefinidos, como se tudo se resumisse aos nossos esquemas previamente definidos.

DEBATE

Quais as técnicas básicas para se relatar, com linguagem clara, as experiências vividas pelos atores, de maneira a se adequarem à compreensão dos especialistas, sem perder a essência da experiência?

As técnicas básicas mais importantes são muito variadas, mas o que interessa é ver qual se adapta melhor em cada caso. Eu não tenho uma técnica especial. Em vários lugares trabalhamos com as fichas de experiência, em outros trabalhamos a partir de uma elaboração do que aprendemos, em conjunto com os próprios camponeses. Fazíamos cartazes reunindo todos os elementos que são essenciais para a vida, na opinião deles; em outros momentos preferimos cantar, fazer canções. Depende da cultura de cada lugar. Penso que nós, especialistas, temos que enfrentar o desafio de aprender a nos adequar ao modo de expressão das pessoas, seja qual for essa

expressão. Para mim esta é a grande mudança. Sempre chegamos com perguntas, instrumentos, ferramentas, esquemas e agora estamos procurando trabalhar a capacidade das pessoas em organizar, sistematizar e interpretar. Procuramos uma produção de conhecimento que seja a mais aberta e livre possível, e depois deveremos procurar um modo de organizar todos os dados. Por exemplo, um projeto de desenvolvimento rural, agrícola e florestal na Argentina que procurava realizar uma sistematização. Durante três anos eles receberam *experts* e especialistas em sistematização de experiências, mas não funcionava. E, além disso, eles achavam que tinham ficado mais confusos. Finalmente decidimos ver qual era o mecanismo mais conveniente para uma situação na qual as pessoas estavam em crise e não queriam fazer um trabalho de equipe. Alugamos uma pousada no campo durante quatro ou cinco dias, os funcionários participavam quando queriam, escrevendo coisas ou colocando suas questões. No último dia decidíamos o que fazer com o material. Acabamos por produzir um livro que relatava exatamente o aprendizado desse projeto e que permitiu que técnicos, engenheiros, agrônomos que trabalhavam neste tema aprendessem sobre as pessoas importantes que existem por trás das árvores. Este é exatamente o seu título – *Por trás da árvore* -, e contém apenas o que as pessoas disseram. A nossa capacidade deve ser a de poder ordenar esta matéria-prima, sem que seja necessário fixar categorias prévias, limitadoras das contribuições.

A ênfase nas práticas e nas experiências, assim como nos procedimentos para sistematizá-las, não levariam à perda de visão estrutural, histórica e política, inerente ao processo de construção do conhecimento?

Existe um perigo. Pessoalmente estou me dedicando àquilo que acho que está faltando e que, acredito, sejam essenciais, mas sempre com uma visão globalizada e com esta preocupação pelo conjunto do conhecimento. Tudo está relacionado. Quando falamos, por exemplo, deste esforço que estamos realizando para fazer com que esse pessoal de base possa elaborar o aprendizado, não exclui o fato de que a experiência, antes de ser partilhada, deve ser elaborada. Estamos também tentando ver como vamos relacionar tudo isso com os sistemas educacionais da própria

população, porque isso também está relacionado com uma reflexão sobre os diferentes sistemas educacionais. Dentro do nosso trabalho tentamos a articulação com o que se denomina sistema informal e educação informal. Na verdade, na região dos Andes há um verdadeiro sistema educacional camponês que tem toda uma tradição histórica. Buscamos formas de articulá-los também.

Quais são as atitudes de um facilitador envolvido em um processo de sistematização que podem reforçar o trabalho e a busca de aprendizagem?

Para mim, em primeiro lugar, a prioridade é as pessoas, em segundo lugar as pessoas e em terceiro as pessoas. Os métodos, tudo isso é menos importante. O que precisamos é realmente uma atitude de respeito para com as pessoas. Não utilizá-las para extrair dados, para fazer o que estamos interessados em fazer, e sim trabalhar com elas e potencializá-las como atores, autores e produtores de conhecimento. A partir daí exercitamos a nossa capacidade de ouvir e entender.

Como você faz o armazenamento e a gestão de todas as informações e não apenas do que é considerado pertinente a priori?. Como e por quem esses dados são trabalhados depois?

É uma área na qual estamos trabalhando e os progressos estão sendo obtidos aos poucos. Atualmente procuramos aproveitar ao máximo os sistemas informatizados. Tive que começar a conhecer a respeito. Não estava interessado em informática, mas, a partir do momento em que incorporamos computadores aos projetos, começamos a perder muito mais a informação do que antigamente. Devemos aprimorar isso e construir sistemas nos quais todo o conjunto de informações esteja articulado, ou seja, falamos de uma memória central onde estará contida toda informação (contábil, dos relatórios sobre os terrenos, fotografias). Hoje já estamos passando a sistemas relacionais de bases de dados. Estamos também querendo criar sistemas de geo-referência que permitem ter um código de trânsito de um banco de dados para o outro, que não seja um código subjetivo, que possa mudar de categoria sem perder os dados. Atualmente organizamos, no início dos projetos, uma unidade de gerenciamento de informação com o pessoal encarregado da coleta

dados e tudo isso relacionado com monitoramento, avaliação, disseminação, ou seja, tudo o que diz respeito à gestão da informação dentro dessa unidade e onde o fator-chave é não ter um especialista chefiando a unidade. Nunca teremos um especialista em informática chefiando essa unidade a fim de evitar que não seja o seu critério o que predomine na unidade, mas, sim o dos usuários. Não tenho ainda um trabalho muito elaborado. Na Colômbia, em 1989, procuramos incluir num livro aquilo que já tínhamos aprendido da matéria. É um guia de gestão da informação para instituições de projetos, porém ainda estamos numa fase muito inicial. Atualmente estamos trabalhando na Nicarágua, no Peru, em vários países, desenvolvendo projetos voltados para a obtenção de um instrumento adequado. Ainda não tivemos excelentes resultados, porém já não perdemos a informação e temos a possibilidade de buscar informações segundo critérios ou categorias que não tinham sido previstas. Assim podemos atualizar e transformar permanentemente a nossa leitura da experiência, da prática. Temos sérias dificuldades no diálogo com os informáticos, pois eles pegam as nossas solicitações e a convertem para aquilo que já sabem fazer.

AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS SOCIAIS: CONCEITOS, ABORDAGENS AVALIATIVAS, REFLEXÕES SOBRE AVALIAÇÕES REALIZADAS

Maria Cecília Roxo Nobre Barreira

Doutora em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com aperfeiçoamento em Avaliação de Políticas e Programas Sociais no University Center for Social and Urban Research da University of Pittsburgh na Pensilvânia – Estados Unidos. Consultora de organizações sociais na elaboração de sistemas de monitoramento e avaliação. Autora de vários trabalhos publicados.

A avaliação informal é um processo individual/coletivo contínuo, inerente às relações humanas. Pensar sobre um acontecimento já nos leva a um julgamento ou atribuição subjetiva de valor. O processo de avaliar gera uma tensão entre dados objetivos e subjetivos. A avaliação é um processo social de atribuição de valor.

Avaliação ou pesquisa avaliativa implica a utilização de métodos e técnicas da pesquisa científica com o propósito de fazer uma análise. Os propósitos ou objetivos da avaliação possibilitam variações no desenho da pesquisa e diferentes abordagens e técnicas de investigação, o que dá margem à criação e à inovação.

O desenvolvimento da pesquisa avaliativa traz no cerne não apenas a importância da avaliação como o modo de julgar processos e resultados, mas o receio de que a avaliação é produção de conhecimento.

A avaliação é caracterizada por sua extraordinária multidisciplinaridade, recaindo seu uso em vários campos da ação humana. Aqui estamos tratando do campo da avaliação de políticas, mais especificamente de programas e projetos sociais que articulam na sua execução serviços sociais, como de educação, trabalho, saúde, habitação, assistência social, entre outros, necessários para gerar reais mudanças individuais e sociais.

O conceito-chave do termo avaliação se refere ao processo de determinar o mérito, a validade ou o valor de algo.

A avaliação se apresenta como um **processo contínuo e sistemático** de realização de um estudo elaborado e conduzido para atender às necessidades de pessoas interessadas no julgamento de um programa social.

A determinação do mérito dimensiona ganhos, proveitos e avanços realizados. Os acertos e os erros têm sempre um valor positivo na avaliação, pois ambos podem ser utilizados para alimentar e retroalimentar a política, o programa ou o projeto em desenvolvimento.

A determinação da validade se refere à qualidade ou condição de um programa de produzir os efeitos dele esperados.

A determinação do valor quantitativo é obtida por meio do cálculo ou mensuração, como, por exemplo, o custo dos investimentos/inputs, o montante de recursos captados, o número de produtos e serviços realizados, o número de pessoas beneficiadas etc.

A determinação do valor qualitativo é obtida por meio de uma análise indutiva, dependendo da observação, da experiência empírica, da análise de realidade. Capta valores culturais, ideológicos (ideário subjacente) e institucionais, bem como atitudes, condutas, motivações dos participantes do programa.

O estudo ou pesquisa avaliativa deve acompanhar o programa nas suas três etapas, as quais se articulam e que podem acontecer de forma concomitante:

1ª etapa – A avaliação diagnóstica, que deve acontecer na fase de formulação e definição do programa:

- o diagnóstico apreende o contexto na sua dinâmica, a inter-relação entre o micro e o macro, a visão do contexto social, político, econômico, físico, cultural;
- analisa os pressupostos e expectativas dos idealizadores do programa;

- verifica as demandas e expectativas do público-alvo, o perfil dos beneficiários, a demanda reprimida, o grau de prioridade e importância do projeto para o público que pretende beneficiar (avaliação das necessidades);
- identifica os insumos internos e externos à organização necessários para a consecução do programa;
- comprova a viabilidade da proposta;
- verifica a coerência do plano de trabalho entre a missão e os objetivos, as atividades/estratégias e os resultados esperados.

2ª etapa – A avaliação de monitoramento e acompanhamento avaliativo na fase de implementação e execução do programa:

- apreende os sistemas e processos de implementação e execução do programa com indicadores qualitativos e quantitativos de eficiência, eficácia e efetividade;
- efetua a contextualização contínua do programa;
- realiza modificações, quando necessárias, para a consecução dos resultados pretendidos.

3ª etapa – A avaliação final na fase de encerramento de um ciclo planejado do programa fazendo-se a correlação dos dados constituintes do programa:

- contexto, público-alvo, objetivos, *inputs* (recursos empregados), atividades desenvolvidas;
- os resultados nas suas diversas dimensões: **produtos finais** – produtos diretos das atividades desenvolvidas pelo programa (serviços prestados, obras realizadas, recursos financeiros captados etc.); **mudanças** – benefícios aos participantes durante ou após

participação no programa (de curto, médio e longo prazo) e **impactos** – efeitos diretos e indiretos, não só em relação aos seus participantes, mas também em sistemas mais amplos e na comunidade.

Os resultados ou efeitos de um programa social dependem da interação entre as variáveis contextuais, processuais e finais vinculadas a uma situação específica e/ou localizada.

Os programas sociais são criados e executados com o sentido de transformação social, de realizar mudanças na vida de seus beneficiários. A avaliação deve acompanhar e monitorar o processo da ação, bem como demonstrar e comprovar os resultados, avanços e conquistas.

Na última metade do século XX verificou-se um considerável desenvolvimento das abordagens avaliativas e dos procedimentos metodológicos na avaliação de programas sociais.

Em um estudo de autoria de Daniel Stufflebeam, publicado em 2001, foram identificadas e analisadas 22 diferentes abordagens avaliativas. O estudo é muito interessante, pois além de identificar quais as abordagens mais válidas dentre as estudadas, classifica-as por temas centrais em quatro grandes grupos, possibilitando o aprofundamento do estudo do estado das artes da avaliação de programas no momento atual.

Stufflebeam classificou essas 22 abordagens de acordo com uma metodologia de meta-avaliação e, em uma segunda etapa, as nove abordagens selecionadas foram avaliadas de acordo com os requisitos de um Padrão de Avaliação de Programas estabelecido por um comitê formado por dezesseis associações profissionais dos Estados Unidos e sancionado por organizações internacionais.

De forma sintética, os Padrões de Avaliação de Programa estabelecidos por esse comitê são os seguintes:

Utilidade – a avaliação deve prover a informação que atenda às necessidades de seus destinatários – pessoas e instituições diretamente interessadas ou afetadas pelo programa.

Viabilidade – a avaliação deve ser realista, prudente e de fácil entendimento, não devendo ser realizada se não for viável conduzi-la em termos de direcionamento político, prático ou de custo.

Propriedade – a avaliação deve ser conduzida de forma ética e com transparência, tendo um duplo olhar para o bem-estar dos envolvidos, bem como para aqueles afetados por seus resultados.

Precisão – a avaliação deve revelar e comunicar a adequada informação técnica sobre as características que determinam o valor do mérito do programa a ser avaliado.

O primeiro grupo de abordagens se refere às denominadas pseudo-avaliações, práticas questionáveis, cujos dados finais não convencem ou são incompletos, intencionalmente ou não. Exemplos:

- Estudos inspirados em relações públicas, direcionados para divulgar apenas o lado positivo do programa, camuflando os aspectos negativos, que poderiam denegri-lo. São mais peças de marketing do que avaliações.
- Estudos politicamente controlados buscam a verdade na avaliação, mas, intencionalmente, escondem os dados do público que teria direito de acesso a esses dados ou então apresentam parcialmente os resultados obtidos. As pseudo-avaliações freqüentemente possuem objetivos políticos. Essas abordagens, não aceitáveis, enganam por meio da avaliação, especialmente os menos informados.

O segundo grupo reúne as avaliações de visão focalizada – abordagens avaliativas orientada por questões e métodos. Nessas abordagens, o mérito e a validade do programa estão em segundo plano, enquanto a metodologia adotada e as questões formuladas sobre ele constituem o cerne da avaliação. Os dois tipos de abordagens têm em comum a ênfase em responder questões pontuais, mais do que realizar uma ampla avaliação do programa. Esses tipos de abordagens tendem a minimizar o alcance da avaliação.

O terceiro grupo enfatiza a visão da totalidade do programa – abordagens avaliativas de progressos (*improvement*) e de responsabilidade referente aos custos/despesas e resultados (*accountability*).

As abordagens incluídas nesse grupo salientam o julgamento completo do mérito e do valor do programa. São abordagens amplas e buscam a abrangência, considerando todas as questões e critérios necessários para julgar a validade do programa. Os julgamentos expressos pelos participantes do são considerados dados fundamentais na avaliação. Elas também buscam o exame da gama de critérios técnicos e econômicos para o julgamento de planos e atividades do programa. Atentam para todas as relevantes mudanças, não apenas aquelas ligadas aos objetivos do programa.

Geralmente, usam métodos de julgamento múltiplo qualitativo e quantitativo para possibilitar checagens cruzadas entre os resultados da avaliação. As abordagens incluídas nesse grupo enfatizam os sucessos do programa que está sendo avaliado, oferecendo aos interessados informações sobre esse projeto e serviços opcionais, bem como auxiliando no exame de seu mérito.

Essas abordagens avaliativas podem assumir, em alguns casos estudados, uma tarefa ambiciosa e ampla demais, pois é virtualmente impossível julgar de forma total e inequívoca o valor final de um programa. No entanto, a importância de se

ater a questões referentes ao valor e mérito são essenciais para a efetivação de avanços no aprimoramento de programas sociais.

O quarto grupo refere-se às avaliações centradas no objetivo transformador – contempla as abordagens de agenda social e de defesa de direitos.

Essas abordagens são direcionadas para gerar mudança social por meio da avaliação do programa. Considerando o acesso à informação como poder, essas abordagens empregam a avaliação como oportunidade de fortalecimento dos participantes do programa e dos demais públicos interessados.

As abordagens inseridas nesse grupo utilizam a perspectiva dos participantes, bem como dos profissionais avaliadores, na caracterização, investigação e no julgamento do programa. Adotam uma orientação construtivista e o uso preferencial de métodos qualitativos. Proporcionam o engajamento democrático dos participantes na obtenção e interpretação das descobertas da avaliação.

Existe a preocupação de que essas abordagens se concentrem tão fortemente na sua missão social que falhem no atendimento dos padrões de uma avaliação confiável. A delegação de autoridade aos participantes do programa, sobre matérias importantes da avaliação, pode tornar a análise vulnerável a parcialidades e críticas.

No entanto, segundo Stufflebeam, essas abordagens vêm se afirmando no campo das avaliações de programas, estando fortemente centradas em princípios democráticos, de equidade e justiça. Empregam procedimentos práticos para o envolvimento de todo o universo dos participantes de programas. Verificamos que, no estudo realizado por Stufflebeam, das nove abordagens consideradas mais atuais, consistentes e adequadas, quatro delas estão nesse grupo de avaliações que se propõem a um objetivo transformador.

REFLEXÕES SOBRE AVALIAÇÕES REALIZADAS

Após trinta anos de trabalhos desenvolvidos na área de avaliação de políticas e programas sociais, gostaria de partilhar algumas reflexões dessa trajetória que foi reforçando cada vez mais a tendência de centrar-se no estudo e execução de avaliações com abordagem participativa, as quais denomino avaliações de participação emancipatória.

Constatei que o envolvimento dos participantes no processo avaliativo de uma política ou programa social é compatível com o princípio-chave de um processo de mudança. Uma avaliação pode levar a uma mudança para melhor no comportamento dos integrantes de um programa social, se esse grupo for envolvido no planejamento, monitoramento e julgamento do programa. Envolvendo os participantes por meio do diálogo no processo avaliativo, os avaliadores incentivam deliberações e capacitam os participantes para entender, valorizar o processo e aplicar as descobertas da avaliação.

A apreensão e descrição do programa nas suas várias fases é uma tarefa fundamental por parte do avaliador. A definição do âmbito da avaliação é estabelecida pela compreensão e descrição detalhada do programa, bem como pelas necessidades, preocupações, pontos nevrálgicos expressos pelos participantes diretos – idealizadores, financiadores, gestores, equipe técnica e seus beneficiários.

A elaboração do histórico do programa, em termos das etapas fundamentais e das atividades desenvolvidas, constitui um momento importante da avaliação. Os participantes sentem-se motivados a contar sua versão do programa e, por trás dessas visões, as análises emergem e são enriquecedoras no estudo avaliativo. Deve-se levar em conta todos os estudos e as análises já realizadas sobre o programa.

A revisão conjunta, com participantes e avaliador, da missão e dos objetivos estabelecidos possibilita o detalhamento dos resultados esperados. Vários pontos de vista vão se revelando, se harmonizando e direcionando para expectativas de resultados mais próximas de um contexto vivido e atual.

Os indicadores de resultados vão se definindo no desenvolvimento desse processo de análise conjunta. Os participantes do processo avaliativo identificam os indicadores fundamentais no alcance dos resultados desejados e, em termos práticos, aqueles que a equipe de avaliadores tem condições de pesquisar, monitorar e avaliar.

A montagem de uma matriz de avaliação orienta os passos avaliativos estabelecendo os resultados esperados, os indicadores de resultados qualitativos e quantitativos correspondentes, os procedimentos e instrumentais para a coleta dos dados, responsabilidades, cronograma e demais informações necessárias para visualizar o sistema de avaliação de forma objetiva e na sua amplitude.

Por intermédio dessas etapas de trabalho conjunto o programa é revisado e atualizado de acordo com as expectativas de seus participantes.

A construção conjunta da matriz de avaliação facilita o cumprimento das etapas avaliativas estabelecidas de comum acordo entre os participantes diretos do programa.

O relatório avaliativo final deve ser também compartilhado. O avaliador ou equipe de avaliação apreende o programa como um todo em uma visão global, inserido em um contexto e realidade vivenciadas. No entanto, o avaliador externo deve dar o seu parecer pessoal refletindo sobre o processo e os dados conclusivos da avaliação, fazendo recomendações, visando o aprimoramento do programa avaliado.

Considerações finais

O uso de abordagens participativas é uma tendência atual na avaliação de programas sociais. Nessas abordagens o avaliador é coordenador, facilitador, incentivador do projeto avaliativo, responsável pelo apoio técnico, capacitação, rigor científico, mas a condução do estudo avaliativo é de responsabilidade conjunta.

A socialização do conhecimento gerado pela avaliação é o ponto-chave para manter o processo de aprendizagem, criação e renovação conjunta dentro do programa e da organização. A partir da avaliação e concomitante ao processo avaliativo pode-se gerar conhecimentos passíveis de serem sistematizados e disseminados.

Transformação e mudança são previstas nesse processo de avaliação participativa e inclusiva. O desencadeamento desse processo mobilizador e transformador acontece em circuitos que se ampliam. Utopias que vão se realizando e que são assumidas conscientemente no sentido político de defesa de direitos e igualdade de oportunidades para todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre. *Avaliação participativa de programas sociais*. 2ª. ed., São Paulo/ Lisboa, Veras/CPIHTS, 2002.
- BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre; BRANT DE CARVALHO, Maria do Carmo (orgs.). *Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais*. São Paulo, IEE/PUC, 2001.
- STUFFLEBEAM, Daniel L. "Evaluation Models". In: *New Directions for Evaluation*, n. 89, pp. 7-106. San Francisco, California, Jossey Bass, 2001.

A SISTEMATIZAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS PARA A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

Maria Mercedes Barnechea

Antropóloga, membro do Taller Permanente de Sistematización – Peru, fundadora e ex-coordenadora do Programa de Sistematização do Ceaal e consultora em gestão, avaliação e sistematização de projetos, desenvolvimento social e questões de gênero.

As idéias que apresento são parte de uma reflexão coletiva realizada na Oficina Permanente de Sistematização (Taller Permanente de Sistematización – TPS), criada em julho de 1998, no Peru, com o propósito de gerar espaços de reflexão sobre as aprendizagens que surgem da prática e sobre o aprimoramento da sistematização. Nesse percurso, de 1998 até agora, trabalhamos o conceito de sistematização procurando desenvolver um método que fosse extremamente simples e uma série de atividades de formação. A proposta que apresento está estruturada a partir de dois itens centrais: conceito e método de sistematização.

O conceito de sistematização

Consideramos que sistematização é ***um processo permanente e cumulativo de produção de conhecimento a partir das experiências de intervenção em uma realidade social***. Chamamos de projeto o que foi elaborado e pensado, sobre o qual trabalhamos. A realidade, entretanto, mostra sempre novas possibilidades, e é a partir desta “devolutiva” da realidade, por meio da experiência dos participantes dos projetos, que obtemos os novos conhecimentos. Nosso trabalho sempre esteve relacionado a promotores sociais ou educadores populares. Acreditamos que da educação popular participam pessoas com objetivos definidos e intenção de transformar a realidade. A metodologia de sistematização que propomos está assim relacionada a projetos e experiências que têm uma intenção clara de transformação, desenvolvidas pelos chamados “profissionais da ação”.

Nossa reflexão origina-se das perguntas que nos colocamos durante os processos de sistematização nos quais trabalhamos, partindo de uma concepção dialética do mundo. Falamos em “concepção de mundo”, conforme proposto por Oscar Jara, como um modo

de conceber a realidade, de aproximar-se dela para conhecê-la e de atuar sobre ela para transformá-la. O conceito dialético de mundo nos foi de grande utilidade para pensarmos em sistematização de práticas de intervenção na realidade, porque torna evidente o fato de que somos atores desta prática e que temos um papel a cumprir no processo de transformação social.

Outro ponto fundamental é que consideramos que os processos são totalidades formadas por elementos inter-relacionados e que, por sua vez, formam parte de um conjunto maior, de uma totalidade maior. Nesse processo de produção de conhecimento consideramos que existe uma unidade entre o sujeito e o objeto de conhecimento. O ator participa diretamente desse trabalho, produz conhecimento a partir da sua própria prática, sobre ele próprio e sua ação no mundo. Portanto, é um modo diferente de conhecer e produzir conhecimento. Consideramos ainda que existe uma unidade entre aquele que sabe e aquele que age. O saber está a serviço do fazer. Todo fazer será melhor se compreendemos o que fazemos. Aquele que faz deve questionar sua ação, verificar se há coerência entre ela e as suas intenções, avaliar o sentido dessa ação.

Os conhecimentos que partem da prática permitem realizar mudanças na ação. A execução de um projeto nunca é idêntica o tempo todo nem é feita segundo o planejado, havendo sempre modificações. Atrás da expressão da prática existem novos conhecimentos que surgem com características peculiares. A primeira delas é que a sua validade é determinada pelo seu potencial de sucesso no enfrentamento ou orientação de novas ações. Aqui o objetivo do conhecimento é a possibilidade de qualificar a ação e redimensionar a prática. A segunda é que estes novos conhecimentos decorrem de uma situação concreta, uma prática específica, e explicam essa situação. Não são conhecimentos que constroem visões ou regras gerais. A última característica é que o profissional da ação gera conhecimento quando a ação exige. Assim, o conhecimento prático é situacional e constituído pelos conhecimentos do profissional e por aqueles que ele utiliza para compreender a sua ação.

O principal agente do processo de sistematização é o profissional da ação, quem desenvolve a prática e produz conhecimento a partir disso. Esse processo – percorrer caminhos, perceber erros, mudar a ação – permite produzir conhecimentos que servirão

de base para a análise de outros problemas. Estamos, portanto, diante de uma realidade em permanente evolução. Em geral isso não ocorre de modo linear, mas simultâneo, acarretando algumas dificuldades para obtermos o conhecimento a partir da prática, pois, quando estamos num processo de análise, a realidade já está nos exigindo o enfrentamento de outro problema.

Reflexão e ação são, portanto, processos em geral simultâneos que seguem algumas fases: 1) o profissional da ação identifica uma situação problemática e a nomeia; 2) exploração e análise da problemática; 3) propostas das possíveis causas da problemática. Diante disso, identifica o que pode fazer e mudar na situação, construindo propostas de ação que modifiquem a problemática. Trata-se de um processo de construção de hipóteses para a ação. A partir de sua leitura da realidade, o profissional identifica problemas, define objetivos e estratégias que lhe permitem alcançá-los. Este processo nem sempre é consciente, mas poderia ser um método para a obtenção da experiência do conjunto da equipe e para o seu compartilhamento. A sistematização permite que o conhecimento produzido e a prática transitem do saber privado e individual para o conhecimento mais organizado e socializável.

Na nossa proposta consideramos que é indispensável contar com um método para poder produzir esses conhecimentos. Um método não é uma receita escrita – deve ser extremamente fácil e, acima de tudo, adaptado pelos que o utilizam em momentos determinados. Não havendo uma proposta de método que permita conduzir esse processo, a situação será muito mais complexa e difícil. Quando existe uma proposta e ela pode ser adaptada e pode reconhecer as diferenças de cada um dos grupos, então é possível trabalhar.

O método

Na nossa opinião a proposta de método tem cinco momentos: a *negociação de interesses*; o *desenho do projeto de sistematização*, a *reconstrução da experiência*, sua *análise e interpretação* e a sua *comunicação*.

Negociação de interesses: É o momento inicial do processo de sistematização, quando produzimos a unidade de critérios (em relação ao conceito e aos objetivos da

sistematização). A partir da nossa experiência temos quatro grandes interesses ao fazer uma sistematização:

- produzir conhecimentos a partir da prática;
- ordenar a prática para poder analisá-la;
- verificar a prática, confirmar o que aprendemos dela;
- validar as ações metodológicas.

Normalmente é muito difícil separar estes interesses, pois sabemos que a produção de conhecimento a partir da prática realiza contribuições para os demais itens. É importante que os critérios e necessidades de sistematização dos diferentes atores do processo sejam concordantes, não só entre os atores de campo e o órgão de financiamento, mas também entre os diretores de uma instituição e os próprios membros de uma equipe. Um dos fatores fundamentais para o processo é levarmos em consideração a experiência obtida por aqueles que desenvolveram essa prática, pois são eles que realmente sabem o conhecimento obtido. Também consideramos que os profissionais da ação devem sistematizar ou produzir conhecimento somente quando necessário. Fazer uma sistematização ou avaliação apenas porque é exigida não dá bons resultados. Nossa atitude deve ser igual a de uma criança com três ou quatro anos que faz todo tipo de pergunta – por que faço isto ou aquilo? É necessário recuperar a pedagogia da pergunta.

Nessa fase da negociação dos interesses, devemos identificar ainda qual é o produto desejado e qual será sua utilidade. Isso é especialmente importante, pois a sistematização deve ser uma produção coletiva de conhecimento, já que uma produção individual poderia empobrecer o sistema. Outro aspecto incluído na negociação de interesses é definir os procedimentos a serem aplicados, acordar sobre os métodos ou não-métodos, dependendo de cada instituição, e determinar qual será o procedimento aplicado para sistematização. E finalmente, nessa fase de negociação, vamos considerar os acordos políticos entre as partes envolvidas para definir o que fazer e como fazer.

Desenho do projeto: Aqui procuramos definir a imagem objetiva da sistematização, o que será sistematizado, o que existe de novo que se deseja conhecer na experiência. Não se trata de contar novamente o projeto, uma vez que já o conhecemos ou deveríamos

conhecê-lo. Temos um projeto inicial que gera uma prática, uma experiência, e isso é o que podemos conhecer para, a partir daí, produzirmos um novo conhecimento. Precisamos definir o que e para que queremos saber sobre nossa prática. Essa etapa é fundamental para determinar se o que queremos fazer nada mais é do que uma avaliação com nome diferente.

Itens do projeto de sistematização:

- ordenamento da experiência: uma primeira organização do que se deseja sistematizar;
- definição da pergunta principal. Essa pergunta é fundamental, é a chave num processo de produção de conhecimento. Sua definição indica que a experiência foi bem-sucedida da vivência até o conhecimento. E aqui podemos diferenciar a sistematização dos processos de produção de conhecimento;
- delimitação de procedimentos e aspectos operacionais a serem utilizados, como cronograma, prazos e pessoal envolvido.

Reconstrução da experiência: Trata-se de fazer uma descrição daquilo que aconteceu na prática, mas do ponto de vista do conhecimento, da questão que está nos conduzindo. A pergunta é o foco e a objetiva de uma câmara fotográfica, sem desconsiderar o restante do projeto. Essa etapa tem alguns desafios, como, por exemplo, manter-se dentro da pergunta, pois é provável que surjam outros interesses de conhecimento que não necessitem necessariamente ficar de lado, porém precisamos saber dar a eles um espaço definido. A pergunta-eixo é o que nos ajuda a não ampliar excessivamente a descrição do vivido, mostrar o conjunto de iniciativas e interesses em jogo na experiência, e não somente uma perspectiva sobre os fatos. Deve-se lembrar que aquilo que foi reconstruído faz parte de um processo maior.

Análise e interpretação da experiência: É nessa etapa que são realmente produzidos novos conhecimentos a partir da prática. Aqui voltamos a nos relacionar com a teoria, com a proposta teórica embutida na elaboração do projeto, embora esta nem sempre esteja claramente definida. Um exemplo: há alguns anos prestamos assessoria para a sistematização de um trabalho com crianças em situação de rua no Peru. As crianças moravam em uma área próxima ao mercado central no centro da cidade de Lima, e nosso

foco eram as atividades educativa, cultural e de recreação. Descobrimos no processo que a questão da agressividade era muito importante. A partir da experiência, essas crianças elaboraram sua visão de agressividade. Isso saiu da prática e pode ser articulado com a teoria existente a respeito da agressividade das crianças em geral e daquelas em situação de rua. O desafio dessa etapa é que as pessoas tomem consciência dos processos que estão vivenciando e que os apliquem de forma sistemática à experiência sobre a qual estão refletindo. Quando explicamos o conhecimento prévio com o qual chegamos ao projeto, também explicitamos os novos conhecimentos que foram conseguidos na prática e as suas relações com a teoria. Uma das ferramentas importantes para análise é a explicitação das hipóteses de ação, dizer o que foi que nos levou a fazer esse projeto, por que fizemos dessa forma ou por que pretendíamos fazê-lo de determinada forma e fizemos de outra. Isso é fundamental dentro de um processo de sistematização.

Comunicação da experiência: Nesse último passo comunicamos os conhecimentos adquiridos por meio da experiência. Para isso podemos utilizar diversas técnicas, mas propomos partir sempre de um documento escrito que formalize o conhecimento aprendido, facilitador do debate e da reflexão, bem como da socialização e da acumulação dos conhecimentos produzidos na prática. A partir daí e de acordo com cada grupo podemos utilizar outros tipos de veículos: filmes, peças de teatro ou qualquer outra modalidade criativa que sirva para relatar a experiência.

A sistematização pode parecer um esforço complexo e difícil, mas nossa experiência indica que contando com condições institucionais e com suporte e assessoria, os profissionais reflexivos podem passar por esse processo e obter resultados muito satisfatórios. Não se pode esperar que todas as tentativas de sistematização sejam inteiramente bem-sucedidas, mas é possível que o profissional consiga entender a sua prática, questionar os seus sentidos, a sua orientação e organizar e comunicar a aprendizagem. Estaremos, assim, avançando rumo a melhores formas de intervir na realidade, que é o objetivo da sistematização. Estaremos contribuindo para a produção e o acúmulo de um tipo de conhecimento que dê conta dessas práticas e do muito que aprendemos com elas, não apenas em relação a melhores maneiras de intervir para transformar, mas também em relação à própria realidade em suas múltiplas

complexidades. Esta é precisamente uma das grandes necessidades da época atual, de mudanças aceleradas e grandes incertezas. Esperamos com isto contribuir para encontrar caminhos e orientações para uma prática que insista teimosamente na transformação e na busca de uma vida melhor.

DEBATE

Qual é a relação entre avaliação e sistematização?

Um dos principais problemas que enfrentamos quando estamos num processo de formação e procuramos definir a pergunta-eixo é exatamente qual é a relação existente entre avaliação e sistematização. Ambas pertencem a uma mesma família, que é a da produção do conhecimento. O emprego de uma ou outra depende do objetivo de conhecimento que temos. O foco do conhecimento é que dirá qual das duas escolher. A avaliação está interessada em saber que partimos de um momento determinado e chegamos a outro, e quais são as diferenças entre o momento inicial e o final. A sistematização está interessada no processo, no percurso da fase inicial até a final: como as coisas foram feitas, os processos desenvolvidos, os atores que estiveram envolvidos, os momentos que a experiência atravessou. Portanto, são dois enfoques de conhecimento diferentes e complementares.

A avaliação e a sistematização são atividades que precisam de habilidades ou capacidades específicas e de dedicação de tempo, o que nem sempre é possível para as ONGs. Que recursos podem ser utilizados?

Atualmente pertenço à Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional no Peru e coordeno um pequeno fundo de projetos com mulheres. Uma das minhas principais discussões é a sistematização e a relação custo/benefício envolvido. As verbas para uma sistematização sempre são reduzidas, e devemos contar fundamentalmente com os recursos humanos. Nesse sentido, entender a avaliação e a sistematização como sendo parte do ciclo de vida do projeto é muito importante, pois permite uma alocação de verbas diferente, incorporando a avaliação e a sistematização dentro do processo.

Qual o papel do registro no processo de sistematização?

O registro numa sistematização é da maior importância, porém não deve haver um tipo de registro especial para a sistematização. É um registro múltiplo. Quando tratamos do tema do registro em um *workshop* sempre começo pela pergunta: "Quais são os registros, os arquivos que vocês têm?". Normalmente a resposta é: "Nenhum". Então continuo perguntando: "Vocês têm um projeto inicial?". "Sim, claro", respondem. "Vocês fazem relatórios uns para os outros?" "Sim." "E têm atas das reuniões?" "Sim, temos." "Vocês possuem um caderno de ocorrências?" "Sim, possuímos." "Então, como não têm registros?" As instituições tendem a menosprezar seus próprios registros. Não existe um único tipo de registro, eles podem ser diversos. Para a sistematização, o registro mais importante é a memória dos participantes.

AVALIAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS E SUAS RELAÇÕES

Jaime Andrés Gómez

Consultor em desenvolvimento social, assessor nacional do Projeto de Apoio à Política de Juventude na Colômbia (governo colombiano – GTZ), coordenador do estudo Voces de los Pobres na Colômbia (Banco Mundial), coordenador da Área de Educação do Projeto Paise joven-GTZ, licenciado em Filosofía e Letras, especialista em gestão de projetos sociais.

Considerações preliminares

Aproximações a partir da prática. As contribuições de caráter conceitual e metodológico que se seguem surgiram do desenvolvimento de três processos de sistematização de projetos sociais: 1) a avaliação de impacto de quatro projetos de trabalho com jovens; 2) a realização de três estudos de linha de base, entre eles *Voces de los Pobres* na Colômbia (Banco Mundial), com a metodologia do diagnóstico rápido participativo; 3) a elaboração de um guia metodológico sobre o trabalho em alianças, com análise bibliográfica e a formação sobre gestão de projetos sociais.

Particularidades da experiência vivida. Os processos desenvolvidos tiveram, em sua maioria, o propósito de fortalecer as instituições que trabalham com jovens. Foram elaborados mediante dinâmicas rigorosas e sistemáticas acompanhadas por especialistas/assessores/facilitadores nacionais e internacionais. Estiveram articulados a processos de capacitação e foram conduzidos de maneira conjunta entre várias instituições, permitindo estabelecer comparações, identificar particularidades e fomentar a cooperação entre entidades do setor público, organizações da sociedade civil e empresas.

Enfoque. Em nossa aproximação sobre os temas da avaliação e sistematização de projetos sociais, temos privilegiado o como fazer as coisas, como levar à prática fundamentada, de tal maneira que o planejamento, a avaliação e a sistematização se realizem de forma adequada e, sobretudo, contribuam para a reorientação de programas e projetos sociais que visem cooperar para a transformação da realidade. Assumimos a sistematização e a avaliação como metodologias que facilitam a recuperação das aprendizagens (sistematização) ou sua valoração em termos de resultados e efeitos (avaliação).

Além das dicotomias. Buscamos contribuir para a necessária articulação entre as diversas posturas epistemológicas que tradicionalmente se tem enfrentado na avaliação e na sistematização. Estas discussões, colocadas em termos dicotômicos e até antagônicos entre os paradigmas quantitativos e qualitativos, e todas as variantes metodológicas que giram em torno disso, possuem um rumo mais filosófico que metodológico ou operativo, bem como o risco de paralisar em vez de contribuir para o bom desenvolvimento de práticas concretas de avaliação e sistematização.

Entre o desejo e a realidade. Comumente se ressalta, desde a fase de elaboração dos projetos, a importância de avaliar e sistematizar. No entanto, no momento do planejamento, a avaliação e a sistematização começam a ser relegadas e esquecidas, e são privilegiados os aspectos operativos e administrativos dos projetos. Apesar da crescente valorização da sistematização e da avaliação, ainda são práticas pouco freqüentes.

Persistem resistências. Existem contradições entre os propósitos da avaliação e da sistematização, bem como da lógica de funcionamento das organizações. Avaliação significa mudança. Sistematização implica abertura para aprendizagem e para a transformação. No entanto, em toda organização há uma tensão entre a motivação para a mudança e os impulsos para manter a estabilidade das coisas tal como elas funcionam.

Pelo senso comum assume-se que todo projeto, pelo fato de ser social, alcançará algo positivo. Por esta perspectiva, a avaliação e a sistematização são vistas como algo desnecessário e supérfluo, privilegiando a atividade em si.

Resiste-se à avaliação e à sistematização ao vê-las como acessíveis somente para especialistas. Os grupos não reconhecem em si mesmos as potencialidades existentes e as próprias capacidades, ou não se formaram nas habilidades necessárias para levar à prática processos rigorosos e sistemáticos de avaliação e sistematização de projetos.

Assume-se que avaliar e sistematizar são processos custosos em termos financeiros, esquecendo-se que resulta ser mais oneroso não fazê-los.

Debilidades na prática. Algumas instituições conduzem processos de avaliação e sistematização com deficiências metodológicas ou cujas descobertas não são divulgadas nem utilizadas para a tomada de decisões, definição de mudanças e reorientação dos projetos. São investidos recursos em avaliações e sistematizações que não visam afetar o impacto dos projetos, o que tem levado alguns a desconfiar desses processos. Porém outros têm aproveitado estes esforços “frustrados” para descobrir as condições necessárias que devem ser proporcionadas para que as avaliações e as sistematizações consigam efetivamente cumprir os propósitos para os quais se desenvolvem. Muitos desses esforços têm garantido a qualificação de práticas e teorias sobre avaliação e sistematização.

Dessa forma, um dos maiores desafios na atualidade é atingir métodos e projetos rigorosos e integrais que respondam aos requerimentos derivados da multiplicidade de perspectivas que se colocam em jogo durante os processos de avaliação e sistematização, como veremos adiante.

1. Alguns elementos conceituais orientadores

Dificuldades para a conceitualização sobre avaliação e sistematização.

Existe, normalmente, uma indefinição das zonas comuns e das fronteiras entre avaliação, sistematização e pesquisa. São enfatizadas as dicotomias de caráter epistemológico (quanti-qualitativo, positivista-hermenêutico, diretivo-participativo) ou tem-se a intenção de definir qual dos processos é mais global e qual deve ser realizado primeiro para que o outro ocorra: sistematizar para poder avaliar, dizem alguns; avaliar para poder sistematizar, afirmam outros. Para avançar, é mais importante reconhecer a complementaridade entre as contribuições que cada um dos enfoques pode ter. Não se deve necessariamente avaliar e depois sistematizar, ou vice-versa; o importante é a mútua relação existente entre ambos os processos.

Conceito de avaliação. A partir da análise de várias definições, encontramos os seguintes elementos que podem nos orientar no que é a avaliação de projetos:

É uma ferramenta para a ação. É útil para construir, mudar e melhorar. Relaciona-se a um processo prático. Está a serviço de um projeto específico. Pressupõe uma metodologia e técnicas para a coleta e análise de informações relevantes. Bem utilizada, é uma ferramenta que facilita bastante o avanço dos projetos.

É um processo sistemático. Ainda que se traduza em atividades específicas e em momentos concretos, a avaliação não é uma atividade pontual que se realiza antes, durante ou após um projeto.

É uma medida. Compara com base em alguns parâmetros.

Expressa-se em um juízo de valor. Existe avaliação onde se manifesta um juízo ou valoração sobre um projeto. Este juízo de valor implica um distanciamento para analisar o que se está fazendo, sob qual orientação e que resultados foram obtidos.

Está orientada para a tomada de decisões. O juízo emitido conduz à reorientação das ações, estratégias, objetivos e propósitos.

"O núcleo da avaliação é emitir juízos valorativos fundamentados e comunicáveis. Implica medir ou apreciar as atividades que serão executadas de acordo com o programado, se os resultados obtidos correspondem aos objetivos e às metas propostas, assim como em que medida melhorou a situação dos destinatários das ações como produto de nossa intervenção. Para avaliar sempre é necessário fazer comparações sobre a base das quais se emitiram os juízos. Sempre existirá um parâmetro que constitua a base do desejado, o previsto, o correto, a direcionalidade ou as metas definidas previamente. Também é uma comparação contra si mesmo quando se compara entre a situação inicial de um grupo e sua situação atual." (Niremburg, 2000: 20)

"A avaliação possui como missão relevante permitir aos atores participantes dos programas ou projetos tomar as decisões acertadas, confiáveis e fundamentadas sobre como seguir, como dar às ações o direcionamento

desejável, baseados nas apreciações valorativas sobre o que vem fazendo e atingindo.”(Cohen, 1999)

Conceito de sistematização. Apesar da diversidade de correntes, é possível encontrar nas diversas definições os seguintes elementos comuns sobre o conceito de “sistematização de projetos”:

É uma ferramenta para a ação. É útil para refletir e compreender. Serve à gestão do projeto para a comunicação de suas aprendizagens. Facilita o crescimento e a apropriação dos grupos envolvidos.

É um processo permanente. Ainda que requeira momentos específicos de “deter-se” e distanciar-se da prática, é um processo sistemático articulado à vida do projeto.

É um processo de reflexão conjunta. Busca a compreensão do projeto, seu sentido, atores, desenvolvimento, contexto e métodos, com a participação dos diversos grupos envolvidos.

Expressa-se na reconstrução do processo. O resultado da sistematização é um maior entendimento sobre como, por que e o que se passa no desenvolvimento de uma prática ou experiência.

Busca conservar e transformar. A reconstrução da experiência conduz ao entendimento mútuo sobre o projeto, sua reorientação, divulgação e disseminação.

2. Ferramentas que respondem às necessidades

A avaliação e a sistematização, juntamente com a investigação, são os processos por intermédio dos quais os projetos aprendem a partir de si mesmos, se qualificam e criam uma capacidade profissional e técnica no setor social.

Sem sistematização, as aprendizagens não são conhecidas, as práticas transcorrem sem análise, não há retroalimentação entre os diversos atores envolvidos em um projeto, não há transferência e sempre é necessário “iniciar do zero”. Em outras palavras, sem sistematização a aprendizagem é desconhecida ou se perde.

Sem avaliação não se aumenta a eficácia do projeto e da implementação dos programas; não se pode planejar, orientar e reorientar a partir de tomadas de decisões de juízo em torno dos que são beneficiários.; saber quais são as condições de acessibilidade dos usuários, quais são os serviços pertinentes às necessidades das pessoas. Sem avaliação se desconhece o impacto que os programas produzem, as mudanças positivas, os prejuízos, como foi o uso de recursos, a pertinência, a eficácia, a eficiência etc.

Diversas situações do contexto exigem que aumentemos a eficiência na utilização dos recursos, a eficácia dos produtos, o impacto sobre as pessoas e a geração de aprendizagens que são úteis para os grupos participantes dos projetos e para outros. Entre outras, estas situações são:

- A crise e a escassez de recursos. Saber como estão sendo utilizados os recursos.
- O aumento da pobreza. Saber se as políticas, programas e projetos sociais estão produzindo algum efeito para sua diminuição.
- Necessidade de desenvolvimento. Saber se está sendo atingido ou não e como fazer para que os programas sejam eficazes.
- Avanços no conhecimento científico e na institucionalidade social dos processos sociais de desenvolvimento. Estes avanços precisam ser amplamente divulgados e aplicados.
- A crescente participação de diversos grupos sociais leva à necessidade de conhecer exatamente o que se está fazendo e quais são seus efeitos. Prestação de contas.
- Os contextos são cada vez mais complexos e estão em constante mudança. É necessário reduzir a incerteza, mediante processos de planejamento, avaliação e sistematização.

Em síntese, se não ha reflexão sobre a ação, se não há questionamentos sobre a maneira como se caminha e aonde se deseja chegar, dificilmente se saberá como seguir ou como se chegou aonde se está.

3. Processos articulados ao ciclo de vida do projeto

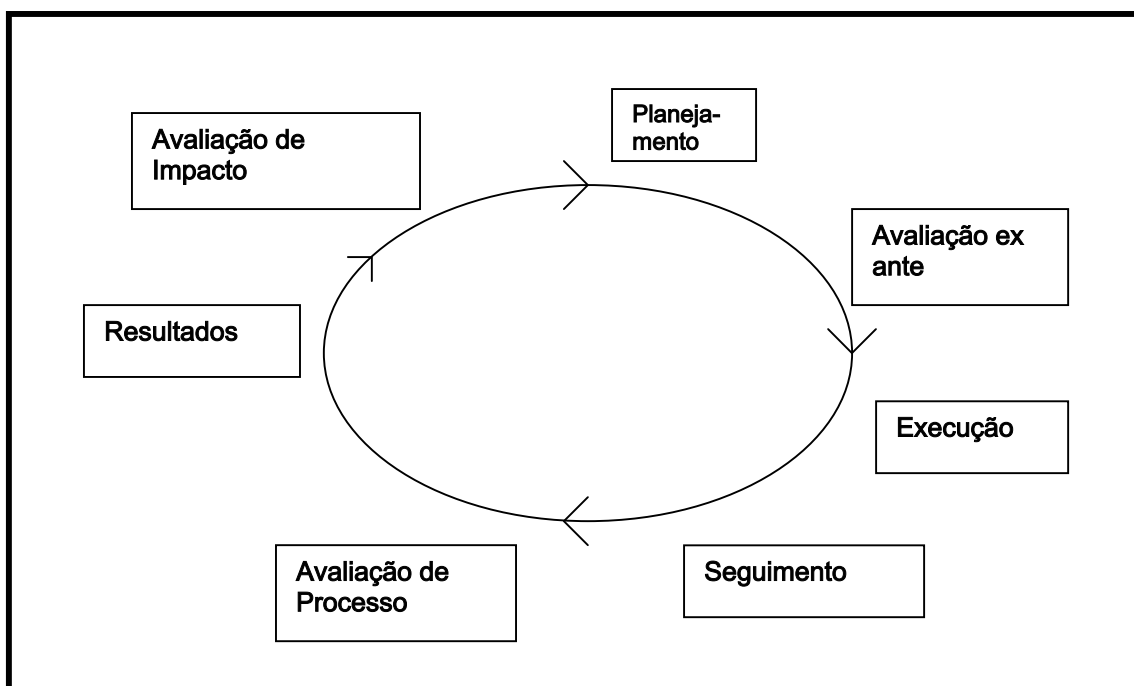
Da linearidade à integralidade. Há algumas décadas, a avaliação e a sistematização se colocaram como atividades realizadas na última etapa de um processo linear de formulação-implementação de programas e projetos.

A avaliação era entendida como a comparação, ao final do projeto, das metas previamente estabelecidas com as que efetivamente foram alcançadas, acrescido de uma explicação das discrepâncias encontradas. Tal prática tinha como pressuposto que o planejado deveria traduzir-se quase que mecanicamente em ações, sem levar em conta o contexto e as lógicas dos diversos atores.

A sistematização era entendida como uma atividade a ser colocada em prática depois da realização do projeto, no sentido de ver o que seria recolhido em termos de conhecimento. Denominava-se “refletir sobre o feito”.

O planejamento, execução, avaliação e sistematização, como processos, possuem elementos distintos, porém são inseparáveis. Na prática é uma integridade indivisível, conformada por momentos e funções em contínua retro-alimentação. Relacionam passado, presente e futuro buscando contribuir para a tomada de decisões .

A figura a seguir ilustra a maneira como a avaliação se articula ao ciclo de vida do projeto (Martinic, 1997):

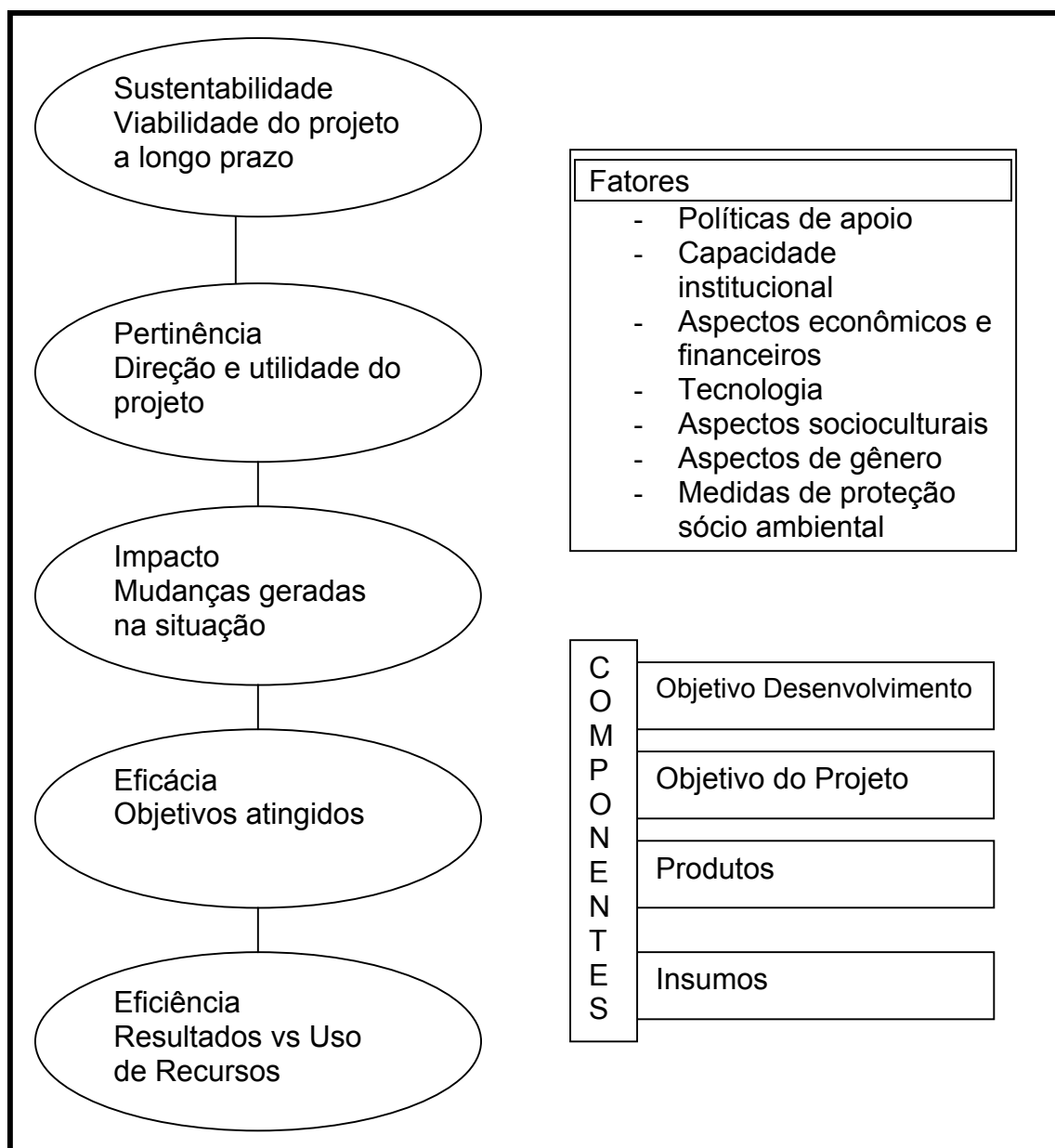


A sistematização e a avaliação formam parte integral e essencial do ciclo de vida do projeto, desde seu planejamento, considerando que:

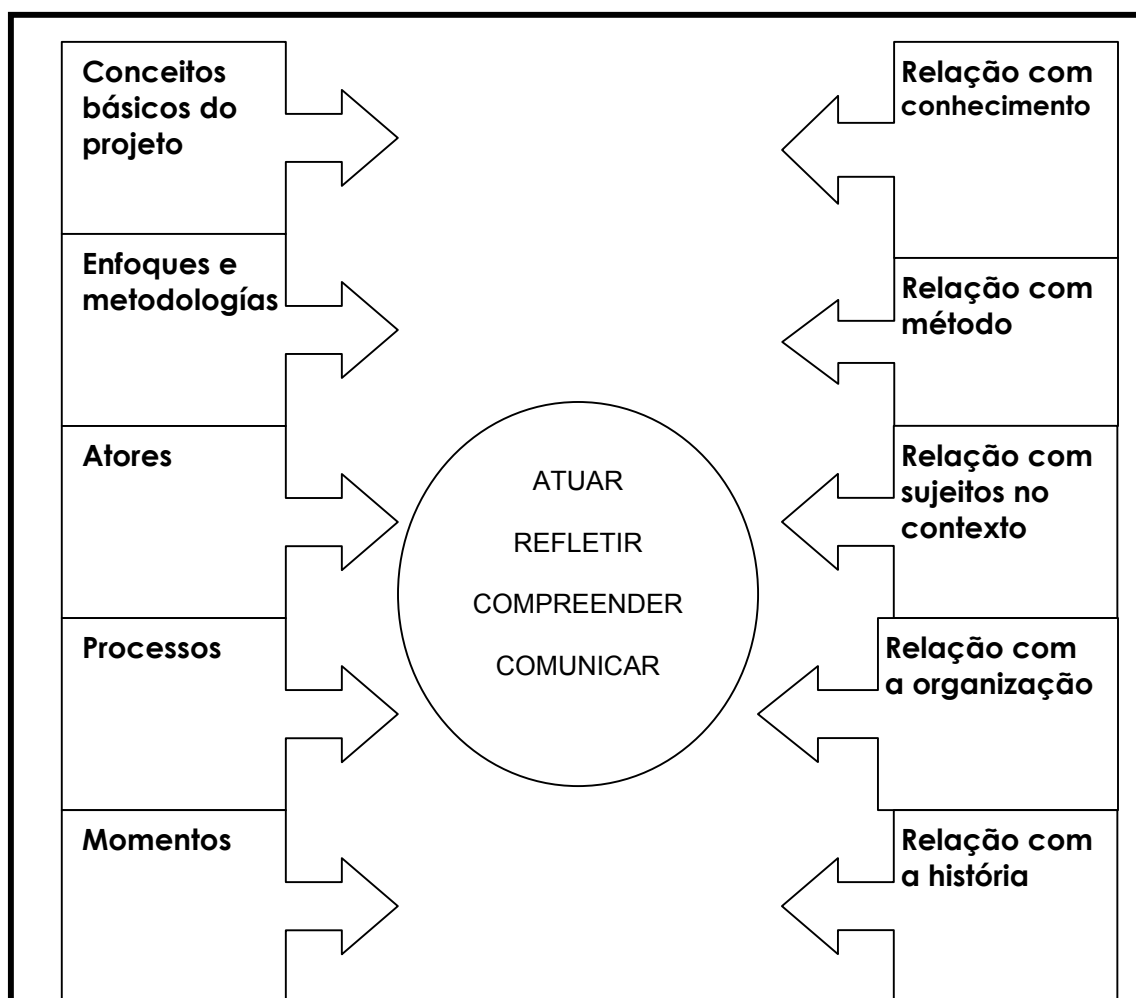
- Fazem parte da execução do projeto, não constituindo atividades separadas e independentes entre si e das outras fases da gestão.
- São fundamentais para identificar as necessidades de aprofundamento e aperfeiçoamento do projeto.
- São estratégias que contribuem para a sustentabilidade de um projeto.
- São fundamentais para garantir a disseminação e projeção de uma experiência e da elaboração de alternativas para políticas, programas e projetos.

Em relação ao ciclo de vida do projeto, tanto a avaliação quanto a sistematização possuem seu foco particular.

O foco da avaliação. A avaliação, como processo sistêmico, julga o projeto a partir da análise da relação entre os objetivos, os fatores de desenvolvimento e os diversos componentes do projeto. Graficamente (adaptado de Samset, 1997:):



O foco da sistematização. Como processo permanente, a sistematização possui em conta os conceitos, as metodologias, os atores, os processos, os momentos e o contexto em que se desenvolvem. Graficamente:



Para tanto, a avaliação e a sistematização necessitam de análise sistêmica, pelo panorama amplo de fatores que entram em jogo e que interatuam em relação sinérgica.

4. Algumas diferenças e semelhanças entre avaliação e sistematização

	AVALIAÇÃO	SISTEMATIZAÇÃO
PROPÓSITO	Medir Comparar resultados com diagnóstico inicial – objetivos propostos	Interpretar o processo
ÊNFASE	Os resultados	As dinâmicas, as vivências
CONDUZ A...	Um juízo de valor	A reconstrução de aprendizagens a partir da prática
	AVALIAÇÃO	SISTEMATIZAÇÃO
PERGUNTA-SE:	Qual é a diferença entre o esperado e o atingido? Os recursos foram utilizados de forma eficiente? São válidas as hipóteses do plano de ação? O projeto é relevante segundo as necessidades dos grupos?	Como foi a experiência dos sujeitos? Que aprendizagens temos sobre os temas do projeto? Como é a relação entre o projeto, os sujeitos e o contexto?
<p>A avaliação e a sistematização:</p> <p>Buscam conhecer a realidade para reduzir as incertezas e transformar a situação.</p> <p>Contribuem para o aumento do conhecimento sobre a realidade e o projeto.</p> <p>Pressupõem um exercício de distanciamento e cortes reflexivos.</p> <p>São fatores integrantes da formação dos atores envolvidos.</p> <p>Contribuem para os processos de aprendizagem institucional.</p> <p>Estão orientadas para obter conclusões e recomendações práticas para o futuro do projeto.</p>		

Compartilham da necessidade de rigor nas formas de chegar a afirmações confiáveis.

Compartilham de muitos procedimentos na fase de desenho, execução, coleta e análise de informação. Implicam sistematicidade na coleta de informação, rigor na análise e divulgação em âmbito específico.

5. As dificuldades mais freqüentes

Confundir sistematização, sistema de informação e sistema de avaliação. A existência de um sistema de informação não implica necessariamente que exista avaliação. De que serve um sistema de informação se não é utilizado para avaliar a adequação dos processos e fornecer elementos de análise para a introdução de ajustes e correções oportunas? A dificuldade está em acumular a informação que não é utilizada para os efeitos avaliativos. É importante, na avaliação, aplicar o princípio de “ignorância ótima”, perguntar-se qual informação necessitamos e para que a necessitamos.

Recolher informação, processá-la, analisá-la, mas não utilizar as descobertas. Por que não se usam os resultados das avaliações?

- Instabilidade das políticas assumidas nas instituições.
- Determinação externa de prioridades.
- Mudanças administrativas na marcha dos programas.
- Equívocos metodológicos.
- Indicadores inadequados.
- Conflitos entre os grupos envolvidos.
- Pouca apropriação do sentido da avaliação realizada.

Frente a essa situação, recomenda-se analisar a viabilidade de que os resultados sejam considerados e, além do mais, envolver, desde o planejamento da avaliação, diversos atores participantes do projeto.

Desconhecer os conceitos e ferramentas para a avaliação e a sistematização. Alguns grupos não se sentem capazes de estruturar sistematicamente processos de avaliação e sistematização ou crêem que são processos complicados, direcionados apenas para especialistas.

Ter dificuldades para a elaboração de categorias e indicadores. Ocorre pela falta de informação suficiente, pelos conflitos para chegar a acordos, o temor ao controle e à crítica e a falta de pessoas com conhecimentos sobre os temas. Frente a essas dificuldades, existe o risco de delegar a outros a elaboração dessas categorias e indicadores, esquecendo que esta delegação pode gerar rechaço e pouca identificação. Recomenda-se acompanhamento técnico para sua elaboração.

Elaborar planos de avaliação e sistematização muito sofisticados. A elaboração de projetos de avaliação bastante sofisticados com o fim de reproduzir condições experimentais ou quase experimentais fazem com que, normalmente, somente sejam envolvidos, de maneira ativa, técnicos e especialistas.

Cair no falso dilema entre quantitativo e qualitativo. É necessário levar em consideração que cada um possui suas potencialidades e limitações. Trata-se de refletir sobre sua utilidade e dos benefícios e custos de combiná-los e integrá-los no desenho do projeto que foi implantado.

Dificuldades para comunicar os resultados. Colocar-se frente ao desafio de transmitir aos outros e a nós mesmos um conhecimento adquirido por meio de certa experiência específica que tenha sentido.

6. Algumas sugestões

* Desde o planejamento do projeto (que requer processos preliminares de sistematização e que envolva a avaliação *ex ante*), destacar prazos e responsabilidades para a avaliação e a sistematização.

* Realizar processos de formação, capacitação, entretenimento e supervisão, na prática, dos agentes avaliadores e sistematizadores. Trascender a única idéia

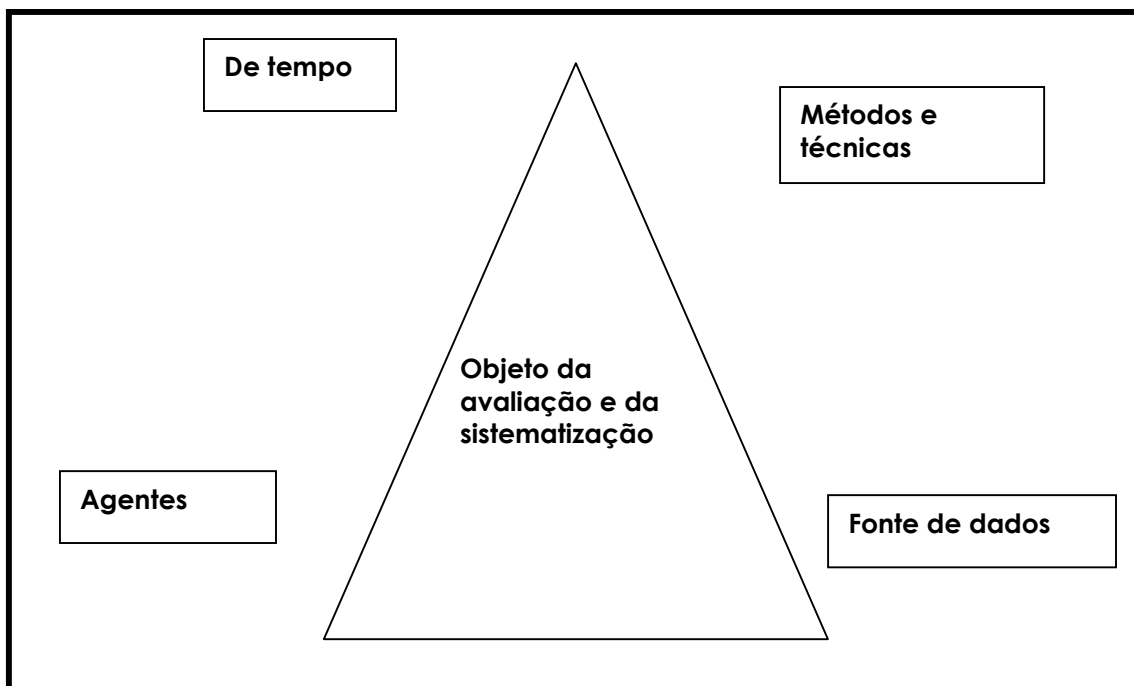
de que apenas um agente externo pode avaliar ou sistematizar, ainda que se valorize a participação de outros interlocutores que, “de fora”, ajudam a esclarecer ou oferecer assistência técnica.

É importante a questão da aprendizagem. O avaliador é considerado como aquele que vem ensinar, transferir o seu saber, dentro de uma relação assimétrica e vertical. É preferível a figura do avaliador como quem acompanha os processos, que entra e sai deles, conserva o olhar com distância suficiente, ainda que envolvida, desencadeia processos de reflexão, uma perspectiva de pergunta e crítica, envolve todos os atores possíveis em espaços de reflexão conjunta e de debate a partir de perguntas. Desta forma, o avaliador também aprende e possui sua mente aberta para outras maneiras de atuar.

- * Valorizar a complementaridade e a conciliação entre os diversos enfoques, sem desconsiderar as diferenças, sem desvios e sem pensar que a técnica é asséptica. Reconhecer que para aproximar-se de um conhecimento cada vez mais profundo e sistêmico sobre a realidade são requeridos todos os meios e recursos disponíveis. A realidade não é plana, mas multidimensional, e para sua análise são necessários múltiplos enfoques e olhares.

- * Articular os processos avaliativos e de sistematização com o propósito de analisar as múltiplas relações que um projeto mantém com o contexto.

- * Aplicar o princípio de triangulação.



* Realizar projetos com enfoque participativo e, para tanto, avaliar e sistematizar de maneira participativa. Valorizada a assessoria externa e a necessidade de estabelecer responsáveis nos processos, a avaliação e a sistematização, sendo participativas, podem não apenas garantir a apropriação entre os diversos grupos envolvidos, mas contribuir para atingir os objetivos de firmação e empoderamento dos diversos grupos relacionados com o projeto, bem como para a sustentabilidade dos projetos.

É relevante a contribuição da avaliação e da sistematização aos processos de aprendizagem institucional, mas para isto é fundamental que sejam processos participativos.

Além do mais, a sistematização e a avaliação abordam assuntos que afetam os diversos atores envolvidos, frente aos quais cada um possui um olhar particular. Para tanto, é necessário incorporar acordos e negociações entre todos os envolvidos no processo, sobretudo em torno de seus propósitos . Para assim falar de avaliação participativa.

* Para que a avaliação contribua com elementos de mudança, é preciso que cumpra com os seguintes requisitos (cf. Nirenberg, 2000 e Cohen, 1999):

- estar incorporada às políticas da instituição;
- estar orientada, desde o começo, para a tomada de decisões. O acompanhamento é fundamental para isto;
- ser útil às pessoas comprometidas no processo;
- fazer planos apropriados. Privilegiar o simples, não o complicado. Elaborar avaliações distintas para os diferentes programas;
- ser viável, realizável em um tempo que seja adequado para todas as pessoas envolvidas;
- respeitar os valores das pessoas envolvidas. A avaliação é, também, um processo cultural;
- ser bem-feita, com procedimentos adequados, de modo que produza informação confiável;
- ser um processo contínuo, presente na gestão do projeto desde seu início, realizando cortes para determinar aspectos específicos, sempre colocando ênfase nos resultados ou efeitos;
- traduzir os objetivos gerais das políticas em objetivos específicos que permitam precisar metas, tempos e atividades orientadas para alcançá-los. Definir com clareza os objetivos específicos que se pretende atingir. Os projetos com objetivos vagos dificilmente podem ser avaliados;
- incorporar tanto a análise da eficiência (relação custo/produtos) como o da eficácia (grau em que os objetivos são visados);
- estabelecer uma linha de base (diagnóstico) que permita a comparação posterior entre a situação inicial e a atual. Isto implica pensar em uma perspectiva avaliativa desde a elaboração do projeto;

* Para que a sistematização contribua com elementos de aprendizagem é preciso que cumpra com os seguintes requisitos:

- existir interesse em aprender a partir da experiência;
- desenvolver habilidades de leitura, problematização, análise e síntese dos processos;
- trabalhar em equipe;
- estar incorporada às políticas da instituição.

* O rigor metodológico na avaliação e na sistematização vai além da decisão sobre as técnicas e os instrumentos a ser empregados. Importa desde a própria identificação do problema que será abordado, da adequada determinação dos principais eixos ou dimensões que o compõem, da seleção das variáveis relevantes no marco de cada dimensão e dos indicadores apropriados para refletir as variáveis eleitas. O rigor na fase de planejamento deverá ser reforçado na fase de aplicação.

* Elaborar antecipadamente o modelo avaliativo e o plano de sistematização, entre outras razões, para desenvolver os instrumentos e mecanismos de registro de tal modo que formem parte das tarefas próprias dos equipamentos que executam as atividades. A coleta de informações para a avaliação constitui mais uma das rotinas do programa ou projeto.

* Valorizar a sistematização e a avaliação como processos para melhorar, aprender, transformar, disseminar e influir no desenho de políticas. São processos a serem levados para outros âmbitos que não se esgotam no projeto em si. Seu sentido é comunicacional e de replicabilidade.

Debate

Como exigir um relatório anual sobre os projetos subsidiados que demandam desembolso de verbas e que já possuem uma auto-avaliação?

Um pouco da minha experiência e do que tenho visto do trabalho das agências de cooperação e entidades doadoras de recursos é a atitude de realizar um acompanhamento e oferecer assistência técnica aos projetos desde o início, ou seja, investir na formação da equipe do projeto para o processo de avaliação e

sistematização. Não concordo muito com auto-avaliação. Acredito no princípio da avaliação triangular, ou seja, a avaliação precisa de interlocutores externos, o representante das agências financeiras, os participantes do projeto, aqueles que foram afetados de um modo positivo e também os que foram afetados de modo negativo. E existe ainda a necessidade de geração de um ambiente de confiança e de co-responsabilidade entre as agências de cooperação, as agências doadoras e as entidades de execução de projetos. Avaliar é uma responsabilidade de todos os agentes envolvidos. Além disso, muitas vezes a avaliação de impacto não significa muito se for feita apenas sobre um projeto, mas sim comparada com projetos semelhantes.

Como resolver o conflito entre avaliar e sistematizar para mudança e avaliar e sistematizar para a manutenção de financiamentos e prestação pública de contas?

Não vejo nenhum tipo de conflito entre avaliar para mudança, avaliar para dar informações às fontes de financiamento e avaliar para prestar contas publicamente. Acredito que os problemas são os seguintes: resultam em três avaliações diferentes; a transparência dos resultados; como fazer e adequar os formatos segundo cada solicitação. Não vejo outra saída a não ser o acordo, o consenso.

Bibliografía utilizada e recomendada

ACOSTA, Alejandro. *Evaluación social de proyectos. Módulo 5*. Medellín, 1998

CIFUENTES Rosa María. *La sistematización de la práctica social*. Editorial Lumen / Hvmánitas, 1999.

COHEN, Ernesto y Franco. *Evaluación de proyectos sociales*. México D.F., Siglo XXI, 1992.

COHEN, Ernesto. *Curso sobre formulación y evaluación de proyectos sociales*. Medellín, Cepal-Comfama, 1999

GUTIÉRREZ, Hugo Cerda. *La evaluación como experiencia total. Logros-objetivos-procesos competencias y desempeño*. Bogotá, Editorial Magisterio 2000.

INTRAC. *Monitoreo y Evaluación del Empoderamiento. Documento recurso*. Oxford, dez. 1999.

JARA H, Oscar. *Para sistematizar experiencias. Una propuesta teórico práctica*. Alforja, Costa Rica, marzo, 1998.

MARTINIC, Sergio. *Evaluación de proyectos: Conceptos y herramientas para el aprendizaje*. Comexani-Cejuv, 1997.

NIRENBERG, Olga et al. *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Paidós, 2000.

RIEDA – Red para la la Innovación Educativa – Corporación Región. *La Escuela que se Mueve. Aportes y Experiencias de Sistematización de Proyectos Educativos*. Medellín, jan. 1999.

SAMSET, Knut. *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Madri, Ministerio Noruego de Asuntos Exteriores. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, 1997.

SÁNCHEZ, Antonio. *Taller sobre sistematización*. Medellín, Cleba. Corporación Paisajoven, 1996.

SELENER, Daniel; ZAPATA, Gabriela & PURDY, Chistopher, *Manual de Sistematización Participativa. Documentando, evaluando y aprendiendo de nuestros proyectos de desarrollo*. Instituto Internacional de Reconstrucción Rural, 1997.

SIERRA, Maria Eugenia. *¿Lo estamos haciendo bien? El seguimiento y la evaluación en los proyectos sociales*. Módulo 3. Colección Juntos es Mejor. Módulos de metodologías participativas para la gestión en organizaciones sociales. Medellín, Corporación Paisajoven, Fundación Corona y otros, 1999.

Sistematização das experiências do painel
Socializando Conhecimentos sobre Avaliação de Projetos Sociais

Programa de Erradicação do Trabalho Infantil - Peti

Movimento de Organização Comunitária – MOC - Bahia / Brasil

Construindo um Amanhã Melhor para Jovens Menos Favorecidos: educação técnica integrada para jovens fora da escola na zona rural

Consuelo Foundation / Filipinas

Preparando os Jovens para Entrar no Novo Mundo do Trabalho

Preparing Youths to Enter the New Work Market

Entra 21/IYF / Estados Unidos / USA

Lino de Macedo

Professor titular e orientador de pesquisa dos cursos de graduação e pós-graduação da USP. coordenador do laboratório de psicopedagogia e diretor da coleção Psicologia e Educação – Casa do Psicólogo.

ASPECTOS DESTACADOS

1. Conceito de sistematização

Compreensão da sistematização desse esforço, hoje mais do que nunca inevitável e fundamental, de colocar o que quer que seja no **raciocínio de sistema**. Sistemas simples, complexos, abertos, fechados, dependendo da experiência e da escala dos projetos.

Sistematizar projetos e programas, cada qual com as vicissitudes da sua realização e com seus objetivos particulares, é ousar pensar as experiências como partes de um todo, que por sua vez podem ser parte de um todo maior e assim sucessivamente. Este raciocínio vale também no interior de cada experiência. Podemos pensar partes que compõem um programa específico como uma somatória de subordinações ou de coisas independentes, lineares, consecutivas, ou como um conjunto de coisas articuladas internamente em uma teia relacional, que dá sentido para os diferentes aspectos que compõem um mesmo todo. Neste sentido, cada programa/projeto é autônomo e singular, ao mesmo tempo em que faz parte de um conjunto de outras partes que compõem um todo e assim sucessivamente.

Na perspectiva de um raciocínio de sistema, sistematizar é estruturar, organizar, dar forma, fazer com que coisas aparentemente independentes ou subordinadas ganhem uma qualidade relacional, complexa, interativa, dinâmica. As relações entre elas deixam de ser de independência a passam a ser de interdependência, ou seja, transitamos do jogo de dominações e hierarquias para o jogo de legitimações. Sistematização é então justamente o processo de organizar, em forma de sistema, coisas que originalmente não têm esta forma.

2. Avaliação como gestão

Ao procurar pontos comuns nas experiências de avaliação apresentadas, diferentes entre si tanto quanto à sua origem, às suas ênfases, destaco a perspectiva da **avaliação como gestão** em uma abordagem sistêmica. Avaliação como parte dos projetos de intervenção que compõem um ou outro projeto ou programa. Avaliação que valoriza agora as observações, que repara, que olha para ver, para corrigir, confirmar, regular. Avaliação como gestão que considera o monitoramento uma das coordenadas mais importantes, como uma pilotagem na qual somos barqueiros, navios, oceanos, porto de entrada, de partida, de chegada, céu, nuvem, enfim somos um grande sistema que não controlamos e não determinamos no sentido autoritário, mas sim tomamos decisões, da melhor maneira possível.

Nessa perspectiva, as questões importantes passam a ser: como observar, como descrever, como caracterizar a experiência do projeto? No raciocínio sistêmico podemos caracterizar o projeto a partir da sua inserção social, nas suas relações com outros atores, tais como o governo, os sindicatos, a sociedade civil. Outra maneira é o raciocínio dos extratos, da hierarquia, descrevendo as dificuldades, os desafios, os atores envolvidos, as instituições, as atividades que compõem os diferentes projetos dentro de um programa. Desta maneira, a avaliação se caracteriza como interdependência, como parte e todo ao mesmo tempo. Uma criança, um jovem deixa de ser apenas parte de um projeto; não é somente seu, é também meu. Podemos capinar sozinhos, mas a colheita é comum, como vimos nas experiências apresentadas.

Outro aspecto importante é o valor que projetos com desafio formativo, que procuram articular avaliação com intervenção, têm atribuído à avaliação externa. Avaliação externa com função certificadora, uma vez que o recurso utilizado é público, da sociedade. São projetos caros nos dois sentidos– dispendiosos e requeridos–, pois têm uma direção que todos julgamos valiosa e possuem um percurso.

3. As metodologias

A importância da reflexão sobre quais metodologias são necessárias e adequadas para o exercício da avaliação no sentido de monitoramento e de regulação. Quais são os objetivos e metas das visitas, oficinas e relatórios que são feitos ao longo dos projetos e qual o lugar que ocupam na implementação do monitoramento, regulação, pilotagem e calibração das diferentes partes que compõem o projeto? Além dessas questões, é fundamental ressaltar a contribuição da metodologia utilizada como fonte inesgotável para a sistematização da experiência.

4. A questão do modelo de sistemas de avaliação

No raciocínio de sistema, é fundamental que o conteúdo dos projetos não seja desconsiderado, quando formalizamos modelos de sistemas de avaliação e monitoramento para serem utilizados em grande escala, em diversos países, com o envolvimento de pessoas e instituições com interesses diversos.

Esta é uma idéia complexa e difícil: como desenvolver em conjuntos de projetos um modelo que formalize a avaliação com abordagem sistêmica e como sistema de monitoramento e de regulação. Quais são as características deste modelo, seus desafios, seus objetivos de aprendizagem? Considero interessante o emprego da questão como sistema de referência, ou seja, verificar quais são as coordenadas gerais que podem ser utilizadas como referência para projetos específicos de uma comunidade, para um grupo, sem desconsiderar os seus conteúdos.

5. As relações entre avaliação e sistematização

Atualmente já não é possível trabalhar a avaliação dissociada das outras partes que compõem um sistema, e as experiências apresentadas demonstram isto.

6. Qual o ponto de partida?

Para a avaliação e a sistematização partimos do sistema ou do ator da experiência? Partimos dos dois para chegar aos dois. A questão é: como chegar a algo que é mais que os atores envolvidos no presente, que tem ramificações, destinos, além dos envolvidos no aqui e agora de cada projeto? E, ao mesmo tempo, criar raciocínios de uma cultura da interdependência, da negociação? Sem esquecer de pensar a avaliação e a intervenção como partes de um mesmo sistema de pilotagem e não de controle, que implica devolutivas de processos e resultados, bem como respeito às diversidades culturais.

7. A questão do manual

Uma coisa é um projeto social enquanto vivência, na sua realização, no seu cotidiano, na prática, isto é, na dimensão vivida, fenomenológica, existencial. Outra é o esforço inevitável e necessário de sistematização, ou seja, a abstração de regularidades, problemas comuns, dificuldades, soluções, fórmulas, conteúdos, a partir de nossas vivências. A avaliação, tal como está sendo entendida aqui, dá a dimensão da história, retira a racionalidade técnica dos manuais e o caráter de receita vazia, sem dialética entre forma e conteúdo. A avaliação devolve a genética do processo e a gênese dos conteúdos, salienta o que era e o que ficou, os pontos críticos de coisas concretas; portanto, atribui valor ao que sempre será histórico e singular. Assegura que a história construtiva da sua sistematização não seja destruída, esquecida. Neste sentido, o manual pode ser maravilhoso, considerando este aspecto formalizante e contendo os valores da história que o gerou.

Formação de Instrutores de Circo

Associação Picolino de Artes do Circo – Bahia

Uma Atitude Filosófica para uma Fundamentação Teórica e Crítica dos Conhecimentos e das Práticas de Atendimento

Cedeca – Bahia

Programa Santo André Mais Igual

Prefeitura Municipal de Santo André

Execução de Medidas Socioeducativas de Internação e Semiliberdade

Fase – Rio Grande do Sul

Regina Maria Marteleto

Doutora em Comunicação e Cultura, pesquisadora do CNPq e professora da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, coordenadora do Projeto Integrado de Pesquisa "Gestão do Conhecimento e da Informação na Intervenção social: as redes de movimentos sociais no campo da educação popular e saúde".

Aspectos destacados

1. O conhecimento social

Cada vez mais o conhecimento prático precisa ser valorizado e sistematizado. Movimentos sociais, tanto no Brasil como na América Latina, vêm reunindo, sistematizando, organizando e gerindo formas alternativas de conhecimento. Trata-se de um conhecimento histórico, constituído na luta política e na prática dos movimentos sociais. Hoje, com um novo cenário político, social e econômico, outros atores entram em cena, antes ocupada prioritariamente pelos movimentos sociais, nos espaços da sociedade civil organizada.

A questão do conhecimento nas sociedades atuais, designadas sociedades da comunicação e da informação, sofre um processo de deslocamento, da esfera estatal, que detinha o controle sobre as políticas e diretrizes educacionais, para a esfera privada, quando o conhecimento passa a integrar o discurso corporativo, competitivo e empresarial. A possibilidade de reafirmar questões políticas sobre o conhecimento, onde parecem imperar as práticas e valores econômicos, depende

da expressão de um tipo de saber ligado à prática, que é produzido e aplicado pela sociedade: o conhecimento social. Este pode ser pensado em duas dimensões diferentes:

a) Produzimos conhecimento em qualquer ambiente social, na academia, nas universidades, nos institutos de pesquisa, nos movimentos sociais, nas ONGs, em órgãos do setor público, para adquirirmos destrezas técnicas que nos ajudem a lidar com as questões do cotidiano. Esta é a razão da existência da ciência, dos empreendimentos científicos e do conhecimento técnico-científico.

b) Porém o conhecimento é também valorização e dignidade humana. É igualmente importante sentir-se pertencendo a uma sociedade da informação, da comunicação e do conhecimento, de maneira que todos possam compartilhar desse ambiente e das benesses dessa sociedade, das tecnologias enquanto produtos culturais.

Essas duas dimensões – a técnica e a simbólica – estão sempre presentes nos processos de aprendizagem e na apropriação dos conhecimentos para a ação de intervenção no ambiente da sociedade civil organizada.

2. As relações entre as questões trazidas das exposições teóricas e os relatos da prática

Que relações podem ser estabelecidas entre os processos de avaliação e sistematização?

A avaliação é um sistema, um processo que tem um nível de formalização e de controle maior do que a sistematização. Entretanto esses dois processos são interdependentes e complementares entre si.

Quais as etapas que foram previstas para os processos de avaliação e sistematização?

São passos e etapas que as organizações estão desenvolvendo na prática e que precisam ser sistematizados e disseminados para servirem como orientação para

diferentes projetos e ações que são desencadeadas nos mais diferentes ambientes para atender às necessidades específicas.

Qual foi o ponto de partida? O sistema ou o ator?

Muitas vezes, os projetos priorizam uma visão sistêmica, do sistema, em detrimento do ator de carne e osso que participa desses processos de avaliação e sistematização.

Que garantias foram estabelecidas para a participação efetiva dos atores, autores, respeitando a diversidade cultural?

Durante os relatos, ficou muito claro que cada processo, cada projeto é um mundo diferenciado porque está associado ao seu contexto de realização, que é histórico e institucional. Isto demonstra a importância de levarmos em conta a diversidade cultural, das falas, das visões, dos discursos, das histórias de vida, das experiências de cada ator envolvido.

3. A idéia de caminho

O processo de sistematização é importante porque sempre leva a novas questões, nunca termina com um manual, indicando rumos precisos com garantia de resultados específicos. Ao contrário, indica caminhos que precisam ser percorridos cada vez de formas diferenciadas tanto cultural, quanto política e socialmente, objetivando alcançar determinados resultados.

4. A teoria da prática

Parece que está sendo proposto o estabelecimento de uma nova relação teoria/prática, na qual a teoria ilumina a prática, mas é a prática que tem voz mais ativa no processo da sistematização. Trata-se de elaborar conceitos a partir da prática, em uma nova dialética.

5. Uma nova epistemologia social

Um novo mosaico de conhecimentos se forma a partir desses intentos de sistematização e de avaliação. Um mosaico que parte da priorização da experiência e sabedoria da prática social, com novas formas de valorar e atribuir sentidos às coisas, com novos atores e novos intercâmbios interdependentes. É um campo de questões não só para a teoria, mas também para a prática das organizações sociais. “Sistematizar é objetivar a experiência vivida, é partir do concreto vivido para o concreto pensado”, disse Oscar Jara. Portanto, é da concretude da experiência, do trato da prática teorizada, objetivada, pensada, contextualizada, que estamos falando. A sistematização seria assim uma filosofia ou uma nova epistemologia, uma atitude, um processo, uma construção. É um aprendizado como qualquer processo, como qualquer filosofia, como qualquer tomada de atitude e é um novo campo de questões e práticas muito pertinentes ao contexto do Brasil e da América Latina, que tem suas raízes no processo de educação popular.

6. O global e o local

É preciso pensar se uma visão tão local para as experiências práticas não perde de vista a macroestrutura, as implicações políticas, sociais e ideológicas, implícitas no ato de conhecer e de formar sentido sobre as coisas. Segundo o professor Boaventura de Sousa Santos, vivemos situações chamadas por ele de “localismos globalizados”: são os sentidos e as materialidades locais de interesses hegemônicos, localizados em determinados países e que são disseminados amplamente pelos circuitos comunicacionais e informacionais globalizados. Mas há também as situações que o autor chama de “globalismos localizados”, que são esses símbolos e matérias mostradas como globais, interpretadas e vividas nos ambientes locais de cada povo, sociedade, cultura. Deste ponto de vista, não existe só o global influenciando o local; existe sempre o local com sua riqueza, pluralidade e inventividade, mas sem perder de vista a dimensão global das questões que enfrentamos no nível local. É uma visão de interdependência entre

as partes e dos processos de apropriação dos conhecimentos e dos sentidos que circulam de forma abundante, mas também controlada, nas sociedades da comunicação e da informação.

A capacidade de gerir e sistematizar o conhecimento social está assim relacionada ao bom equacionamento teórico, histórico e prático das questões aqui pontuadas. Elas trazem desafios que são novos, mas que só poderão ser enfrentados e sistematizados pela experiência histórica acumulada na sociedade civil organizada.

Bernardo Toro

Filósofo, mestre em pesquisa e tecnologia, diretor do Programa de Comunicação da Fundação Social de Bogotá, Colômbia, diretor fundador da revista Educação Hoje, reitor de educação da Universidade Javeriana.

Em primeiro lugar será necessário definir o que é o saber social. Entendemos o saber social como o conjunto de conhecimentos, práticas, habilidades, tradições, ritos, mitos e valores que permitem a uma sociedade sobreviver, conviver, produzir e dar sentido à vida. O ser humano somente pode fazer quatro coisas neste mundo: 1) sobreviver, ou seja, tratar de não morrer; 2) conviver, tratar de estar com os outros seres humanos; 3) produzir, porque temos consciência de que a natureza não dá nada de presente, temos que trabalhar para produzirmos o que precisamos; 4) dar sentido à vida, respondendo às perguntas: Por que estamos aqui?, Qual é o sentido de estarmos aqui e de estarmos vivos?. São estas as quatro tarefas fundamentais feitas pelo ser humano as que justificam todo o saber da sociedade, o saber social.

Quando falamos de **saber social**, falamos de conhecimentos, de tradições, de saberes ligados à construção da possibilidade da sobrevivência, de produção e de sentido da vida. Este saber é tão importante ou talvez mais do que saber física, matemática ou saber resolver equações diferenciais. Como preparar uma feijoada, como pegar as crianças no colo, a forma de namorar e a forma de falar são saberes muito mais importantes do que muitos conhecimentos econômicos. Portanto, estamos falando que o saber social inclui todas as formas de produção de conhecimento de uma sociedade.

Os **quatro saberes** mais importantes de uma sociedade não são ensinados nas universidades ou nas escolas: a língua, os costumes das crianças, o jeito de comer e o jeito de conseguir um parceiro. Estes são saberes mais importantes do

que a física e a química, e neste sentido é muito mais interessante para a sociedade desenvolver formas de selecionar um parceiro do que conhecer física quântica.

Outro aspecto fundamental para entendermos o saber social é lembrarmos que ele é um **produto**, ou seja, não é inerente ao ser humano, mesmo que educadores e pessoas que trabalham com questões sociais acreditem que o saber é uma coisa divina, sagrada. O saber é um produto fabricado pelo ser humano tão artificialmente quanto uma garrafa. A tendência ao conhecimento é natural no ser humano, mas todo conhecimento que possuímos é inventado, fabricado pelos seres humanos. O idioma, a língua, saber máximo de uma sociedade, máxima criação da mente humana é o primeiro exemplo. Os idiomas nascem e morrem, o português pode desaparecer da mesma maneira que outras línguas desapareceram, como o latim, por exemplo. Se a língua fosse natural, todos falaríamos o mesmo idioma e não seria possível aprender outro. Se qualquer saber é artificial, temos que aprender a produzi-lo, a acumulá-lo e a distribuí-lo como qualquer outro produto da sociedade.

Falar de **disseminação do saber** é falar de como podemos gerenciar o saber, da mesma maneira que gerenciamos qualquer outro produto. Será preciso ver como o saber é produzido, acumulado e reproduzido pela sociedade. Isto é feito basicamente de duas formas: a primeira denominada **forma cultural**; a segunda, forma acadêmica, esta conhecida por todos. A sociedade **produz** saber todos os dias, por meio da vida cultural, no trabalho, na interação entre as pessoas, utilizando, por exemplo, o idioma. A interação e a observação contínua e no tempo são os principais elementos constitutivos desta produção cultural. Trata-se do conhecimento que tem o pescador que quando sai para pescar no mar, olha para a cor do mar e diz: "Hoje terei uma boa pesca, hoje o dia está bom para pescar", ou "Hoje não vai dar para pescar porque o mar estará bravo". É um conhecimento que ele acumulou por um longo período. É também o conhecimento que

tem o índio para lembrar um caminho na selva a partir da posição das folhas, do tipo de árvore e do tipo de animal visto. São saberes adquiridos e produzidos na vida cotidiana, por meio da interação com outras pessoas e com o trabalho. Quando os saberes mais importantes (a língua, os costumes de criança, costumes de comida, como conseguir um parceiro) de uma sociedade se deterioram, toda a sociedade se deteriora. Vivemos uma passagem muito rápida de uma cultura rural para uma cultura urbana. Entretanto, continuamos criando nossos filhos com base nos costumes rurais. Nossos filhos, porém, vão criar os seus de uma forma urbana. e estes terão menos problemas de adaptação.

Como se guarda, como se **acumula** o saber? Por meio dos ritos, dos monumentos e dos museus. O rito e o mito são formas de conservar o saber, motivo pelo qual é tão importante que as crianças os conheçam. Essas situações e condições possibilitaram e possibilitam ao homem acumular seus saberes que, uma vez traduzidos, refletem as nossas tradições revividas e transmitidas de geração em geração. Muitas das nossas comemorações demonstram isto. Todo o saber que existe em torno da religião católica, por exemplo, ou mesmo da figura de Jesus, colocado nos ritos e nos mitos do nascimento, do Natal, da manjedoura, do presépio, organizados ano a ano, representam um pouco desse período épico religioso, portanto representam saber. Todas as tradições buscam isso, transmitir o saber, o qual pode ser expresso pela **liturgia**. Amplio aqui o conceito de liturgia, que não pode ser vista apenas como um ritual católico, mas também como a expressão pública pela qual elaboramos nossos símbolos e demonstramos aos outros no que acreditamos e o que esperamos. A liturgia trata de manifestar a fé, a confiança e as expectativas de uma pessoa em relação a um propósito público, trata de **saber cultural**, distribuído por meio de relações.

O saber **acadêmico** é produzido por meio das metodologias científicas, da observação, da reflexão, da simulação, da tentativa e do erro. A educação formal não possui um sistema que permita à sociedade a reprodução para muitas pessoas

dos seus melhores saberes, do que ela tem de melhor. Sendo assim, eles são distribuídos pelos mercados culturais, as revistas, as editoras, os esportes e a moda.

O Ministério da Educação a rigor não deveria existir, porque o bem do país não é a educação. O ministro da Educação não é nem ministro dos professores, nem das escolas, nem das universidades, nem das escrivainhas ou carteiras de uma instituição educacional. Acredito que deveríamos ter um único Ministério, o **Ministério do Saber**, organizado em quatro vice-ministérios: um para a **produção do saber**, o segundo voltado para a **ciência, pesquisa e tecnologia**, o terceiro para **acúmulo do conhecimento** e, por último, o da **educação**.

As sociedades, quanto mais desenvolvidas, mais se preocupam em cuidar do conhecimento e do saber, porque são produtos, e por serem produtos podem desaparecer. As grandes bibliotecas, os grandes arquivos, os grandes centros de documentação estão nos países desenvolvidos, pois todos sabem que se houver um problema podem recorrer ao conhecimento acumulado, buscando as soluções que atendam às suas demandas e necessidades. Deveríamos ter um vice-ministério para cuidar e proteger o saber, numa total condição de importância, porque nós, latino-americanos, não somos muito cuidadosos com o conhecimento. Nós o perdemos com facilidade ou não o valorizamos. Nesse contexto, coloco o Brasil e a Colômbia no mesmo patamar. A Colômbia foi uma grande produtora de café, e durante quarenta anos essa produção representou a terceira parte do produto interno bruto da Colômbia. Entretanto, no país, não há uma universidade sequer para estudar o café. A história se repete no Brasil, o que significa dizer que as coisas que melhor sabemos fazer não foram e ainda não são transformadas num processo cultural de grande escala. Certamente porque acreditamos que o saber único é o acadêmico.

Uma sociedade pode falar de **disseminação** quando entende que os dois saberes são importantes, que devemos saber produzi-los, acumulá-los e difundi-

los. Para isto, precisaríamos de um outro vice-ministério para a **difusão do conhecimento**, e esse é o da educação. A educação existe para reproduzir o saber, não somente o acadêmico, mas o saber como um todo, principalmente o dos mercados culturais.

Taylor é conhecido em todo o mundo pela sua famosa divisão de trabalho, mas a sua contribuição mais importante é a equação que mostra que uma sociedade só transforma a sua experiência útil socialmente, se conseguir fazer o seguinte: transformar a experiência em conhecimento, transformar o conhecimento em método e transformar o método em informação. Se conseguirmos resolver essa equação, será possível que o saber de uma pessoa, seu talento, possa ser transferido, no tempo, para outras pessoas e seja útil para a sociedade.

Podemos concluir que não basta a existência do conhecimento. É preciso que o conhecimento seja transformado em **conhecimento social**. Sempre existiu a educação do grande mestre, a educação medieval, a educação artesanal. Pensávamos que só o mestre tinha conhecimento e só com este tipo de educação as pessoas poderiam se formar. A equação do Taylor toma o conhecimento pessoal que está dentro do sujeito e o transforma em um bem social. Se conseguirmos transformar a capacidade e a experiência de Michelangelo, por exemplo, em método para aprender a pintar, poderemos formar outras pessoas a partir da experiência deste grande artista e transformar este saber em um saber útil para a sociedade. Esta é a importância da sistematização, a possibilidade de derivar a experiência em teoria.

Cabe enfatizar que a máxima finalidade do conhecimento é ser transformado em teoria, porque só assim poderá adquirir todas as características de criatividade que requer o conhecimento. A única coisa possível de ser feita com a experiência é imitá-la, porém podemos ir além, transferi-la ou reformulá-la, o que nos permite a sua readaptação e transferência, bem como o seu conceito teórico. O **método** é importante porque nos permite observar os aspectos técnicos. Se em

uma experiência não conseguimos observar qual é o conjunto finito de passos que levam a resultados, torna-se muito difícil controlá-la, planejá-la e desenvolvê-la.

Cotidianamente utilizamos uma série de metodologias e de números finitos de passos que nos permitem obter resultados, abrir uma garrafa, chegar até o escritório, estabelecer relações sociais de amizade, de amor, educar filhos, resultar no trabalho. Todos estes passos têm como base a metodologia dos algoritmos, sem a qual não é possível para nenhum ser humano obter resultados neste planeta. Dominamos uma experiência quando a conhecemos por ela mesma; já a teoria trata dos elementos de base que servem de fundamento, que orientam. As metodologias podem ser repetidas e podem formar pessoas para que façam o mesmo.

Diz a equação de Taylor que a experiência, para ser útil, deve ser transformada em conhecimento, o conhecimento em método, o método em informação. Assim, o valor da sistematização, da teoria, da técnica e da educação é poder formar pessoas a partir da experiência, de maneira que ela não morra com ela própria.

Um saber pode ser disseminado, levado à escala, cotado e distribuído quando tem **valor social**. Muitas vezes, na educação, por exemplo, desenvolvemos experiências únicas que podem ser boas, atraentes, podem nos dar grande satisfação, porém são pouco úteis em termos sociais. Para transformar uma sociedade precisamos que uma experiência possa ser levada para muitos, possa ter uma cotação, possamos determinar o seu valor para a sociedade.

Outra característica importante para a disseminação é a possibilidade de **estruturarmos o saber acadêmico a partir do saber popular**. Um exemplo: toda teoria e conhecimento que tínhamos sobre assepsia clínica foram facilmente distribuídos e disseminados quando conseguimos fazer com que fossem aplicados em hábitos de higiene cotidianos. Achemos hoje que é muito normal ensinar às crianças lavarem as mãos; o que não percebemos é que nesse procedimento estão incluídos duzentos anos de conhecimento científico. Atualmente é um procedimen-

to cultural: aprendemos a usar o sabonete com água limpa e/ou potável e depois secar as mãos com uma toalha limpa. Entretanto o mundo precisou de duzentos anos para descobrir os lipídios, o processo de saponificação, germes, o conceito de assepsia, de água poluída, do vetor de doenças contagiosas, de etiologia das doenças e para relacionar isso tudo e ver como o sabonete podia enfrentar o problema da poluição ou do contágio. Hoje sabemos que se uma sociedade aprende a lavar as mãos, evita 80% das doenças infecto-contagiosas. Neste caso, o saber acadêmico foi estruturado a partir do saber cultural. Sempre que o entrosamento é possível, a disseminação é simples. Chamamos a isto o **diálogo do saber**.

É fácil disseminar o saber quando ele contribui para dar ordem ao caos existente, quando contribui para a **racionalidade**. Adivinhos, horóscopos, livros de como ficar rico ou como arrumar uma namorada rapidamente são distribuídos com sucesso, porque contribuem e ajudam as pessoas a visualizarem futuros desejáveis, constituindo imaginários coletivos.

Sempre que falamos de disseminação de saber devemos falar também de objetivos. Não é possível falar de saber sem colocarmos os problemas políticos e éticos. É muito importante entendermos que todo processo de disseminação do saber é um ato político, ou seja, todo processo de disseminação procura modificar pensamentos, modos de sentir e de agir. Isto é muito conhecido pelos países que são potências no mundo. A rádio França, o sistema de notícias dos Estados Unidos, a rádio Moscou, ou seja, são todos sistemas que estão procurando divulgar saberes a partir de uma visão. Sempre que uma sociedade procura divulgar saberes em nível regional, local ou nacional, adota uma posição política. Como **ato político**, a disseminação do saber inserida no projeto democrático da América Latina deve procurar garantir que os direitos humanos sejam possíveis, viáveis, porque isso é criar a dignidade humana, favorecer a inclusão e aumentar as atividades econômica, política, social, cultural.

Saliento duas **estratégias de distribuição do saber**: as redes, os sistemas de reedição e o sistema de conhecimento. É necessário ressaltar que uma sociedade possui diferentes modos para distribuir os saberes; possivelmente, estes que destaco não sejam os dois mais eficientes. Um dos modos mais eficazes para a distribuição do saber é a política. Quando um saber passa a ser um ato político de um líder com alta credibilidade, é distribuído rapidamente com grandes oposições e grandes apoios. É justamente esta dinâmica, esta dialética, que lhe concede o poder de distribuição.

O sistema de distribuição de saber mais poderoso que a sociedade tem é o educacional. O sistema educacional é o maior sistema de comunicação de uma sociedade, no caso da brasileira, não é a Rede Globo. No Brasil, entre as sete horas da manhã e dez horas da noite, 43 milhões de meninos, jovens e adultos passam diariamente pelo sistema brasileiro de educação. Nenhuma novela de televisão tem este ibope. Isto é muito importante para podermos entender, proteger e orientar o sistema educacional como sendo o maior sistema de comunicação e de transmissão do saber, portanto, de disseminação.

Para verificar as estratégias de reedição e de redes na perspectiva da sociedade civil, temos que falar de **reeditor social**. O reeditor é uma pessoa que, pela sua função social e área de atuação, tem capacidade para readaptar mensagens com credibilidade e legitimidade, segundo cada circunstância e objetivo. É uma pessoa que tem o seu próprio público, seu grupo de credibilidade. Nossos pensamentos e modos de sentir não são alterados individualmente, mas sim em **grupos de credibilidade**. Os objetivos que geram as transformações não são individuais. Ao contrário, elas são geradas no relacionamento com os grupos. Por isso mudamos diante do amor, pelas pessoas que amamos, mudamos porque desejamos ser aceitos.

O saber não é disseminado pelas mídias, mas sim quando chega a um grupo de credibilidade e um reeditor entende que é um saber importante. Educado-

res, gerentes, líderes comunitários, cabeleireiros, prostitutas, taxistas, artistas são pessoas que têm grande capacidade para disseminar o conhecimento, são reeditores, têm credibilidade, legitimidade, e podem transformar, alterar, introduzir conhecimento e modificar saberes.

A disseminação nesta perspectiva não é feita de forma maciça. Quando queremos disseminar determinado saber, devemos nos perguntar quem são os nossos reeditores. No mercado de produtos de consumo, por exemplo, quando queremos divulgar um produto e recorremos a um artista de televisão, estamos fazendo justamente isto, alcançando o grupo de credibilidade do artista e por esta via mudando comportamentos.

Na dimensão social não temos as condições necessárias para disseminar saberes; temos medo de tratá-los como produto. Quando isto acontecer, poderemos desenhar livremente, com tranquilidade de consciência, **os métodos para disseminação do conhecimento.**

A disseminação do conhecimento é importante, pois é a base do trabalho; podemos aprender a viver dele como aqueles que plantam café, constroem edifícios e vendem água. Para que o nosso conhecimento seja nossa fonte de recursos, mais do que as agências internacionais que financiam os nossos projetos, será preciso compreender que o nosso produto tem valor para sociedade.

Quanto a sociedade brasileira estaria disposta a pagar pelos conhecimentos, os métodos e as estratégias que permitam diminuir a violência social? Quanto a Colômbia pagaria pelo conhecimento, a teoria, os métodos, as estratégias, as informações ou disseminações para acabar com a guerra? Pagariam com certeza qualquer preço. Entretanto, não compreendendo o conhecimento como produto não conseguimos percebê-lo como atraente para o outro, não valorizamos o que produzimos. Temos as ferramentas, os instrumentos e a capacidade para valorizar esse saber e tornar a nossa vida sustentável, tanto quanto o matemático que recebe um salário pelo seu conhecimento. Deveríamos procurar grandes editores

capazes de, na nossa rede, distribuir o conhecimento, em vez de lançá-lo ao acaso, como fazemos normalmente. Todo saber, todo reeditor requer um **editor**, ou seja, uma pessoa que forneça os instrumentos, mensagens e critérios para agir na sua área de ação, que conheça bem a área de ação do reeditor, sua linguagem e a sua cultura.

Tomemos como exemplo as questões que envolvem a Aids: quais são os melhores reeditores para a prevenção da Aids? São as prostitutas, pais, professores pré-escolares e do nível fundamental que deveriam dar educação sexual básica às crianças. Para envolvê-los precisamos de um editor que forneça esse conhecimento e as estratégias para poder transferi-lo e disseminá-lo.

A pergunta fundamental para quando desenvolvemos projetos é portanto: **Quais são e como podemos localizar re-editores adequados para a disseminação de cada saber?** Em um dos projetos que desenvolvemos, queríamos distribuir o conhecimento sobre uma doença que ocorria na região da floresta da Colômbia, no Pacífico. As pessoas, sobretudo mulheres, estavam padecendo por total desconhecimento. O lógico seria pensarmos em um centro de saúde para divulgar maneiras de prevenção e identificação da doença, mas percebemos que os melhores reeditores eram os Bógalos, os remeiros, os barqueiros que transitam pelas florestas. Eles não só conhecem os rios, as pessoas, os povoados, as estradas, mas também são transmissores de notícias e das histórias dos povoados. Realizamos algumas reuniões com os barqueiros mais importantes de cada rio e mostramos como a história deveria ser contada. Distribuímos materiais para que as informações pudessem ser transmitidas nos principais portos. Trinta dias depois toda a selva conhecia e podia enfrentar a doença. O segredo foi termos escolhido adequadamente reeditores adequados. Os barqueiros eram as pessoas que, supostamente, não seriam as mais indicadas para tal, mas eram os que possuíam maior credibilidade local para transportar a informação e disseminar um comportamento.

Para disseminar um conhecimento é, portanto, muito importante, sobretudo em regiões e comunidades bastante extensas, a identificação de reeditores e a existência de um editor que trabalhe para o projeto, prepare materiais, discurso, técnicas, mensagens, possibilitando que o reeditor trabalhe com tranquilidade e segurança na sua área de ação, onde ele tem poder com o grupo.

O conceito de **rede de disseminação** é diferente daquele das ciências sociais que fala em redes gerais. Uma rede é um conjunto de instituições interdependentes e autocomprometidas na busca de um objetivo comum. Tem como principal característica o fato de que os objetivos particulares só podem ser alcançados se os coletivos também o forem. A existência da rede pressupõe, portanto, o **autocomprometimento** e um **custo**: se não contribuirmos com o outro, não alcançamos nossos próprios objetivos. Se estas condições não existirem, não estamos falando de rede em sentido restrito, mas sim de uma série de canais interligados.

Pessoas produzindo cinema ou televisão são um bom exemplo de um trabalho em rede: o objetivo do diretor de um seriado é dirigir uma grande obra, mas com ele trabalham outros diretores: cênico, artístico, dos atores, da sonoplastia, iluminação, fotografia etc. A preocupação do diretor de sonoplastia é que a obra tenha som adequado, mas ele também deve se preocupar com a iluminação e com a direção dos atores. Não terá sucesso se o resultado for uma obra com excelente sonoplastia e péssima fotografia.

Condições básicas para construir um sistema em rede:

1 – As organizações devem ter os seus objetivos voltados para o **exterior**. A maioria das instituições da sociedade civil, Ongs e fundações tem seus objetivos voltados mais para o interior e menos para a sociedade, o que acaba por contribuir mais para a fratura social e menos para o entrosamento social. É freqüente observarmos em um mesmo bairro várias Ongs ou fundações trabalhando com crianças, com financiamentos de diferentes fontes, cada uma delas com objetivos diferentes

para a mesma população (saúde, proteção à criança, jogos e brincadeiras, estímulo e cuidado pré-natal etc.). Quando cada organização apresenta um relatório para o seu órgão financiador, esta fratura fica evidente: "As minhas crianças...", "Estas são as minhas mães...". Cada uma delas trabalha com objetivos internos. Se os objetivos fossem externos, a pergunta seria: Como alcançar objetivos que contribuíssem para que todas as crianças fossem bem atendidas?

2. A definição e discussão de um **acordo programático**. Toda intervenção social é um ato político com interesses em jogo. É preciso que interesses particulares e específicos não estejam colocados acima dos da sociedade. O acordo programático cuida de expressar publicamente todos os interesses, partindo do pressuposto que o único projeto válido para organizações da sociedade civil é o de nação, manifesto na Constituição de cada país. Fora disto estaríamos no campo da subversão.

3. O estabelecimento de vínculos de **confiança**. A falta dela é o principal fator de destruição das redes. Trata da possibilidade de prever como agirá o outro em momentos de crise ou quando estiver em uma posição privilegiada. O setor empresarial, por exemplo, tem desenvolvido redes para obter sinergias de produção, de maneira a garantir que, quando um negócio está sendo feito com uma grande empresa, a dissimetria e a diferença de poder possam ser negociadas. Na área social, um exemplo é a idéia de intercâmbio que universidades latino-americanas buscam fazer com a universidade de Harvard. Mesmo que professores e estudantes não percebam, é uma relação dissimétrica. Harvard tem muitos recursos para enviar os seus professores para estágios nas nossas universidades. O contrário não é verdadeiro, ainda que seja conveniente receber os professores. Isso não quer dizer que não seja possível fazer esse tipo de convênio, mas é preciso analisar como eliminar as dissimetrias, como trabalhar quando o outro está em posição de privilégio. A sociedade civil não possui esquemas para solucionar dissimetrias, não existe uma arquitetura social ou espaços públicos para debate e negociação de interesses coletivos e acordos políticos. Portanto a área social não tem redes. O papel da sociedade civil é construir, a partir dela mesma, interesses que forneçam peso e legi-

timidade para a política. Esta é a importância dos políticos na sociedade, a identificação dos múltiplos interesses individuais em forma de interesse coletivo.

Uma rede pode concretamente trabalhar e **disseminar o conhecimento** por meio de uma carteira de serviços, o que significa dizer que a forma pela qual podemos oferecer e disseminar o saber pode ser em serviços, funções ou objetos. Os bens sociais não são acumuláveis, só existindo quando são produzidos. A ética não pode ser acumulada. Se deixar de ser produzida, não podemos recuperá-la.

Para a organização de uma **carteira de serviços** integrada que ofereça serviços de forma completa, é necessário que um conjunto de organizações sistematize o seu saber e que o conjunto das atividades seja analisado de maneira a permitir uma combinação entre eles. Não é possível para a sociedade obter resultados positivos se cada uma das Ongs tiver uma carteira de serviços diferente, porque nós mesmos estaremos destruindo mercados de trabalho possíveis. As Ongs devem, regionalmente, buscar sistemas de acordo e de consenso, pensados a partir de pontos fortes comuns. Esta experiência está acontecendo na Colômbia com excelentes resultados. Foi feito um estudo entre as Ongs que concluiu que grande parte delas é muito forte na área da saúde bem como na capacidade de implementação de políticas públicas em âmbito local. Hoje, contratadas pelo Estado colombiano, elas têm maior capacidade e possibilidade para trabalhar, disseminar e auto-sustentar-se. Assim, se nos organizarmos em redes e valorizarmos nossos saberes, podemos oferecê-los em carteiras, coletivamente, ampliando o crescimento social de nossos serviços.

Concluindo, nossos saberes devem ter uma unidade de contratação e de gestão, como a administração pública e privada. Será preciso percorrer este caminho na América Latina e talvez no mundo, mas, principalmente, nos nossos países, a constituição de uma **gestão do saber e do conhecimento**, uma nova ciência, uma nova habilidade. Temos professores e administradores de instituições educacionais, mas não temos administradores de saber e de conhecimento. Em que pese

o seu valor agregado, não consideramos o nosso saber como produto, e sim como virtude e bem pessoal; portanto, não sabemos oferecê-lo.

Finalmente, o máximo sucesso da disseminação do saber é quando o saber se transforma em **cultura**, quer dizer, quando se transforma em formas de pensar e agir de uma sociedade. Sonhamos com uma sociedade **ética**, solidária, onde tudo contribua para a dignidade humana. Para que a ética, a compaixão, a proteção e os direitos humanos sejam possíveis, devem ser ensinados, não são naturais ao ser humano. Devem ser construídos no saber, a partir da experiência sistematizada, da identificação da teoria e dos métodos e da busca de formas de capacitar pessoas para tornarem isto possível. São estes os saberes mais importantes sobre o ponto de vista político e social.

O século XXI deve ser o século dos **direitos humanos**, o século da ética e o século da compaixão. Caso contrário, não será viável. Se a ética, os direitos humanos e a compaixão não precederem a ciência, a tecnologia, a política e as armas, elas poderão nos destruir.

Debate com o público

Em que medida as grandes agências internacionais de financiamento propõem as formas de rede e de atuação social na América Latina?

O Brasil e a Argentina são os países que mais têm experiência para aprender a agir diante dos órgãos multilaterais. Este é um problema real do mundo globalizado. Entidades como o Banco Mundial, o BID, em parte da América do Sul – o Banco Andino para Desenvolvimento, estão orientando as políticas sociais dos nossos países, principalmente nas áreas da educação, saúde, infra-estrutura, rodovias, comunicações e o gerenciamento das contas fiscais. Vários dos setores da sociedade civil e Ongs falam do Banco Mundial como um grande culpado. Penso que a sociedade civil globalizada, as Ongs devem superar a cultura da culpa e adotar uma cultura da responsabilidade. Gostamos muito de achar um culpado para tudo. Culparamos os Estados Unidos, os capitalistas, o mercado, o neoliberalismo. Na ótica do

futuro deveríamos aplicar a teoria do princípio do caos, que é a seguinte: perturbar um sistema não depende de como o perturbamos, mas de como esse sistema foi organizado. Se tivermos uma campainha na porta que toca quando entra o vento, todos se perguntam por que está tocando. Claro que é por causa do vento, porém tudo está organizado para que essas peças batam entre si fazendo barulho. Devemos entender que a banca multilateral é um dos atores reais da sociedade e que também o somos, e isso nos obriga a trabalhar em rede. Os bancos multilaterais somente falam com o Estado, pois eles têm as condições para estabelecer um diálogo. Este é um dado importante para a sociedade civil que ainda não se organizou para isso. A Argentina, o Brasil e a Bolívia já conseguiram grande organização nos setores das Ongs e fundações para poder discutir com o Estado e os bancos, por meio de um documento do país que estabelece as regras de relacionamento entre as partes. A Colômbia também adotou esse processo e vem obtendo bons resultados. A sociedade, as entidades devem procurar saber o que o Estado está negociando, quais os objetivos e condições dessa negociação, para a obtenção do empréstimo que deverá ser pago por toda a sociedade. Parte do desenvolvimento da disseminação do saber depende da participação ativa da sociedade nessas questões, saber negociar com o Estado, o Banco Internacional e as agências de desenvolvimento. Somente assim vamos passar da cultura da culpabilidade para uma cultura de responsabilidade.

Quais são os critérios para escolher os saberes que devem ser reeditados e disseminados?

Se partirmos do princípio de que todas as ciências são sociais, poderemos entender quais são os critérios e como selecionar os melhores saberes. Uma ciência é social ou um saber é social na medida em que não existe como prever aquele que tem o conhecimento adequado ou a solução adequada para um problema, porque ela poderá estar em qualquer lugar. Einstein e Newton nasceram em locais

que ficaram famosos porque essas personalidades nasceram lá; não tinham importância antes disto. O mesmo se aplica na relação Jesus Cristo e Belém. Ninguém pode se atribuir o fato de ter o critério universal para saber qual é o critério mais conveniente para uma sociedade. O único critério que todos construímos é que qualquer procedimento, saber ou uso do saber não é bom ou ruim. Com a mesma física aplicada para desenvolver bombas atômicas são construídos tratores e desenvolvidos medicamentos. O uso do saber não é um problema do saber. O uso do saber depende do projeto ético que temos, e temos um projeto ético que é tornar viável os direitos humanos para todos. Esse é o projeto do Ocidente e, possivelmente, do mundo. Nasceu burguês, porém hoje é um projeto de dignidade que significa tornar os direitos humanos possíveis para todos. Este é o principal ponto para identificarmos se um saber é conveniente ou não.

No Brasil existem espaços valiosos para disseminação, de forma paritária governamental e não-governamental. Em nível municipal, estadual e federal temos os conselhos de assistência social e de defesa dos direitos das crianças, que ainda são usados de forma fragmentada. Como podem ser considerados esses espaços públicos?

Diante de um grupo isolado de índios, como obter o equilíbrio entre o respeito absoluto dos antropologistas e a introdução de mudanças de hábitos para poder desenvolver uma consciência ocidental?

As Constituições da América Latina, Brasil, Colômbia e Equador, inclusive as mudanças constitucionais do México e da Venezuela feitas depois do final da década de 1980, seguiram uma regra herdada do modelo constitucional espanhol. Buscam colocar em prática, talvez, a frase de um filósofo que diz o seguinte: "A democracia é a possibilidade de se subverter legitimamente". Quanto mais instrumento de subversão legítimo tiver um país, mais democrático ele será. A Constituição é um dos máximos instrumentos de subversão. A Venezuela, numa única eleição, destruiu todos os outros partidos tradicionais e deu o poder a uma tradição militar,

por meio do voto. Um sistema inteiro mudou numa única votação, o que vem demonstrar que todos os instrumentos da democracia são subversivos. O voto, a lei de amparo e a lei da tutela que permitem que um único cidadão possa desafiar o poder do Estado e ganhar recursos ou que uma única pessoa possa estar em desacordo com o Estado e ser bem-sucedida são outros bons exemplos.

O plebiscito, a conduta popular, os centros de discussão populares, são muito importantes para tratar de problemas diversos, sejam eles da saúde, educação ou de direito, mas para uma perfeita utilização desses espaços é preciso entender bem o que é sociedade civil. Uma de suas principais características é poder fazer tudo que não está proibido, o contrário do funcionalismo público, que somente pode fazer o que está regulamentado. Somos a fonte da criatividade, das novas idéias, das heresias, pois estas são possíveis nas sociedades seculares democratas. Perguntou-se a um professor de filosofia se na América Latina tinha algum filósofo importante. Sua resposta foi uma pergunta: Como podemos produzir um filósofo? Esta sociedade tem que aprender a olhar para ela mesma, gostar-se e, por meio das suas organizações, apresentar propostas locais. Precisamos educar a sociedade, formar as novas gerações para que possam aprender a utilizar esses novos espaços. Na Colômbia, temos vários locais para debates, mas não há formação, nem tempo para que as pessoas se dediquem a isso. De acordo com Montesquieu, ser cidadão é muito difícil porque significa pegar um tempo que é seu para se dedicar à coletividade. O contrário de ser burguês, ou seja, não querer dedicar um tempo que favoreça os outros.

A única forma de sobreviver numa cultura é interagindo com uma outra cultura. O mesmo acontece com o idioma. Quando isolamos a cultura ou o idioma de um povo, eles se deterioram, acabam se perdendo, desaparecem. As culturas indígenas, pelo menos como experiência na Colômbia, resolveram interagir ainda mais porque decidiram que uma das culturas, a mais forte, seria a cultura "Paísa". É uma cultura dirigida por um grande líder que decidiu que todos os índios deveriam ser bilíngües, falar o espanhol perfeitamente e a sua própria língua. Essa cultura tem mui-

ta chance de sobrevivência, porque interagir é estar dentro da sociedade. Ao interagir com uma outra cultura algumas coisas podem desaparecer, e se desaparecem é porque não são importantes. Se quisermos que muitas culturas camponesas sejam fortes, elas precisarão interagir, pois não acharão outras saídas.

A franquia social é um modelo que na essência reproduz ações de poder que as Ongs querem mudar?

O sistema de franquias de projetos sociais não implica privatizar o que vinha sendo produzido como um serviço público não-estatal sem fins lucrativos pelas Ongs?

Quando o telefone chegou na Inglaterra, houve uma reunião do Parlamento para proibir a sua entrada porque os mensageiros poderiam ficar desempregados. O mesmo pensamento acompanhou a entrada dos computadores nas empresas, entretanto sabemos que o número de empregos multiplicou por quinze. Numa empresa de televisão consome-se mais papel do que fitas de VHS. Tudo precisa ser escrito, desde como olha o artista até o movimento das câmeras. Esses exemplos mostram que o progresso da sociedade não pode ser confundido com a forma de disseminar algumas coisas. A franquia é uma forma de disseminar. Podemos pensar em um maior número de franquias, na medida em que a sociedade estiver menos dedicada a solucionar seus problemas de forma mais técnica.

O segredo de uma sociedade, o seu ponto forte, depende da relação entre os seus problemas e a sua capacidade de produzir ciência. A sociedade que produz ciência, conhecimento, domina a tecnologia, os preços, os padrões e, conseqüentemente, as franquias. Somos capazes de produzir conhecimento, precisamos aprender a acreditar nisso, senão continuaremos lamentando o fato de que não só teremos que comprar franquias, como também a tecnologia para tudo. Quando compramos um rádio, a sua matéria-prima vale a milésima parte do que pagamos, o resto do custo são as franquias que estão incluídas no produto. Todo saber é franqueado. O saber comercial está franqueado para a saúde, comunicações, carros, transporte, tudo. Os Estados Unidos têm 68% das patentes existentes no mundo porque é o

país que mais pesquisa, produz 92% da literatura científica do mundo, por isso é uma potência mundial. Compramos franquias e pagamos custos tecnológicos. A autonomia de um país começa quando ele é capaz de produzir o seu próprio pensamento, fomentar a ciência e a pesquisa.

O problema do terrorismo, das iniquidades sociais é o mesmo para países desenvolvidos e não-desenvolvidos. Provavelmente temos os melhores argumentos e tradições para encontrar as soluções para eles, porém ainda não consideramos o conhecimento como deveríamos, ou seja, como um produto.

Muitos desses conhecimentos não podem ser negociados; temos que encontrar grandes modelos. Não possuímos modelos para a formação da consciência ética, afetiva e política, quer dizer, temos um longo caminho a percorrer para que a consciência também se forme. É a sociedade, por meio de atos intencionais, que forma a consciência de todos que nela convivem. Teremos mais chances frente aos países desenvolvidos, sempre que considerarmos o conhecimento como um produto. Colômbia e Brasil, na América Latina, são as duas grandes reservas de água potável do mundo. Cuidaremos da água para que o mundo pague por ela. Confundimos dons com bens. A água, a selva, são dádivas, porém não são nossos bens. Transformar dádivas em bens requer pesquisa, classificação e estudo. Na ausência dessas condições, facilmente poderemos perder nossas dádivas transformadas em bens para um outro que tem o conhecimento.

Podemos transformar dádivas em bens, em riqueza, se passarmos a analisar a lógica da pobreza a partir da lógica da riqueza. Renato Caporalli escreveu um livro sobre a riqueza das nações sob a perspectiva da ciência. A América Latina não pode continuar falando da pobreza; deve começar a entendê-la para então enfrentar o problema e, a partir daí, tentar criar riqueza, sem confundi-la com dinheiro. Transformar dádivas naturais e sociais em bens é o nosso grande desafio, bem como entender que sem pesquisa e estudo de projetos colocados em escalas não

poderemos entrar na discussão, continuaremos culpando os outros dos problemas que não conseguimos solucionar.

DISSEMINAÇÃO E REEDIÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: ALGUNS ELEMENTOS PARA PENSAR SUA RÉPLICA

Alberto Croce

*Presidente da Fundación Sustentabilidad, Educación, Solidaridad (SES) , Argentina.
Especialista e consultor de programas de educação popular da América Latina.
Argentina*

Gostaria de fazer algumas reflexões que podem trazer acréscimos ao debate. A primeira é sobre algo que Pierre de Zutter comentou ontem. Acho válida e muito provocadora a apresentação do Pierre, mas quero colocar a minha interpretação. Estou convencido de que a maior parte dos projetos sociais na América Latina, talvez a totalidade, tenha feito bem ao continente. Esses projetos permitiram, diversas vezes, a sobrevivência de muitos irmãos e irmãs, bem como uma vida de maior dignidade. Talvez não tenham contribuído muito para o desenvolvimento econômico, nem para uma mudança em vários indicadores de impacto, mas colocaram pequenas sementes de esperança nos nossos povos, sem contar os muitos mártires que tivemos nesses projetos. São diversos os movimentos sociais da América Latina e as lideranças que surgiram dessas experiências pequenas e limitadas.

À medida que avançamos, nesses anos de desenvolvimento, percebemos que a escala dos projetos sociais é uma questão que não pode ser ignorada. Passamos muitos anos fazendo projetos-pilotos com a expectativa que isso fosse multiplicado. A realidade é que vários desses projetos ficaram por isso mesmo e não puderam ser disseminados de jeito nenhum. Temos dificuldades para pensar em termos de escala, por diversos motivos. Um deles é que, tradicionalmente, pelo menos na América Latina, a idéia de escala e a de nação estão vinculadas fortemente à de Estado nacional. Nos últimos cinquenta anos acreditamos que apenas o Estado poderia pensar em escala nos nossos países.

Muitos iniciamos nosso trabalho há pelo menos vinte anos, em pequenas organizações de base, tentando resolver alguma questão pequena, específica e localizada. E isso fez com que a nossa abordagem social também fosse pequena, específica e localizada. Nossas instituições foram crescendo, chegando a níveis maiores, porém não partimos de um conceito de escala. Não temos esse conceito. Na nossa sociedade, nos últimos anos, outros setores começaram a pensar em termos de escala, por exemplo o setor privado. Entretanto, quando

pensamos em escala sentimos um cheiro de privatização, de coisa multinacional. E, pela natureza de nossa formação social ficamos com certa desconfiança, o que significa que não estamos preparados para a escala e nem convencidos a respeito dela. É um problema sério para todos que trabalham em áreas sociais.

Vamos considerar em primeiro lugar o fator disseminação. Temos três linhas possíveis de disseminação: a primeira é quando um projeto influencia **políticas públicas**; a segunda é a idéia de **ampliação da cobertura**, quando um projeto que atinge quinhentas pessoas passa a atingir 10 mil; a terceira é a idéia da **replicação**, quando um projeto começa a ser considerado por outros independentemente da organização que lhe deu origem. Neste caso, temos ainda uma noção de réplica formal e fundamental. Falamos da **réplica formal** quando o que é replicado é a própria experiência, como a clonagem. O que se replica, neste caso, é a tecnologia. Já a **replicação fundamental** está relacionada a valores, a atitudes que deram origem à experiência inicial, e o que se replica é a atitude diante do problema e a forma de resolvê-lo. A educação popular, por exemplo, foi uma replicação fundamental, atingindo outros continentes, como todos sabemos.

Quando um projeto pode ser replicado?

Primeira característica: ter baixa identidade de problema. Identidade de problema é o nível de especificidade com que se aborda a problemática em questão. A identidade se define pela particularidade dos sujeitos, da abrangência territorial, da especificidade temática e da combinação entre estes e outros fatores. Um projeto, de uma maneira simplificada, é fruto da relação entre a identificação de um problema e os recursos que temos para enfrentá-lo. Essa relação gera a metodologia que será implementada. Quanto maior for a identidade do problema, quanto mais específica e mais característica do lugar, maior será a dificuldade para sua replicação. Bernardo Toro falava, por exemplo, desta doença que afetava mulheres na selva colombiana. Era um projeto específico para aquela região. Na cidade de Buenos Aires, onde moro, não teria muito sentido fazer a replicação dessa experiência, talvez apenas a sua metodologia. Isso é diferente quando o problema é mais geral e tem menos identidade. Se falarmos, por exemplo, de uma experiência que tem como objetivo diminuir as situações de contaminação de doenças, talvez seja mais fácil replicá-la porque a contaminação é um problema que existe em todas as cidades da América Latina.

Segunda característica: ter baixa identidade de recursos. Isso é o outro extremo da mesma coisa. Se os recursos com os quais contamos para solucionar um problema estão muito identificados com determinado contexto, provavelmente teremos dificuldade para encontrá-los em outro contexto. Uma metodologia que utiliza barqueiros não poderá ser replicada em lugares onde não existam rios. Para que um projeto seja replicado é necessário que tenha níveis importantes de baixa identidade de recursos, de modo que estes estejam disponíveis em todas as partes. Por exemplo, um sistema educacional produzido por professores ou um programa que está baseado em famílias são facilmente replicáveis, pois professores e famílias estão presentes em todas as comunidades. Se precisamos de recursos muito específicos para implementar determinado projeto será muito mais difícil sua replicação.

Terceira característica: ter uma estrutura metodológica modular. Quando o projeto está pensado em módulos, é mais fácil a possibilidade da replicação. Estou considerando como módulo a estrutura constituída por pequenas partes que podem ser multiplicadas e podem ser estendidas, multiplicando os módulos sem fazer crescer a estrutura.

Quarta característica: ter uma boa sistematização. Frequentemente a sistematização gera quase uma nova realidade, para além da prática sistematizada. Às vezes consideramos a sistematização como sendo uma boa fotografia da realidade, porém a sistematização pode adquirir força em si. Se possui uma boa qualidade, permite superar efeitos e aumentar as virtudes da prática até o ponto em que possa ser algo que vai além da própria prática. Isso pode gerar muita controvérsia, mas quero dar o exemplo do cristianismo de forma a possibilitar a reflexão. Os teólogos dizem que existia um Jesus histórico e o Cristo da fé. O Jesus histórico viveu em Nazaré, e sabemos muito pouco sobre ele. O Cristo da fé utiliza a tecnologia e a sistematização do Jesus histórico. Mais do que acreditar no Jesus histórico, procuramos acreditar no Cristo da fé que nos transmitiram, imagem que tornou notório o cristianismo em todo o mundo. Do outro sabemos muito pouco. É um pequeno exemplo de algo bastante grande, que também pode ser aplicado em práticas sociais menos transcendentais que o Jesus histórico e podemos ver as conseqüências que isso tem. Muitos de nós replicamos sistematizações, e não práticas.

Quinta característica: possuir materiais de qualidade e instrumentos de trabalho que sejam possíveis de ser compreendidos e aliados a uma etapa de capacitação dos novos atores envolvidos.

Sexta característica: ter uma boa relação custo/benefício. Logicamente este é um problema muito sério. Quando começamos a disseminar em réplica, alguns custos diminuem em função dos materiais. Porém outros custos aumentam. As réplicas de experiências positivas geralmente precisam de maior captação de recursos do que nas primeiras fases. Quando fazemos a replicação, os recursos disponíveis para as primeiras fases já não existem mais.

O que deve ser considerado em uma estrutura modular?

A primeira coisa a ser considerada é que há uma probabilidade de o impacto das próximas edições ser menor do que o da primeira experiência. São necessárias decisões técnicas, políticas, estratégicas para verificar se esta redução possui níveis aceitáveis ou não. Outra questão é o equilíbrio entre a universalidade e a adequação. De um lado sabemos que um projeto social deve ser adequado à realidade. Assim, quando vamos fazer uma réplica, queremos um projeto que possa se adaptar a outro contexto.

Devemos ainda considerar os custos do investimento inicial e sua amortização. Quando pensamos numa estrutura modulada, os primeiros desenvolvimentos apresentam altos custos de investimento, em função dos vários materiais que são gerados. Entretanto este custo pode ser distribuído nas próximas fases. Quando temos um projeto que será replicado, ele já deve nascer tendo como certa a convocação da réplica. Nem sempre é possível, mas há casos de experiências que já foram projetadas para serem replicadas. O orçamento também deve ser modular. Devemos incluir nos custos do módulo os custos institucionais, o que também representa um desafio. É um modo diferente de elaborar orçamentos.

Franquia e valor social

Aqui temos um problema muito sério que é o seguinte: se um projeto social apresenta um bom resultado é, portanto, um projeto que pode ser valorizado pela sociedade, pode ser um bom negócio para a ONG. A tentação é muito forte. Devemos realmente nos perguntar se, além da nossa paixão, isso é errado ou não. Será errado uma ONG que tem um projeto bom, que serve à sociedade, receber por isso e ser bem-sucedida? Este problema não é teórico,

acontece na prática. Vários programas estão chegando dos Estados Unidos para América Latina com franquia inclusa e financiamento. É um debate do qual não podemos nos furtar.

No tema da franquia temos ainda dois elementos em jogo. Primeiro, todo investimento inicial envolve um custo, quem produz deve conseguir atender ao custo da produção. Segundo, devem garantir a qualidade do produto. Se deixamos o produto liberado, podemos ter resultados muito diferentes e temos um risco envolvido e, como Bernardo Toro afirmou, um produto deve receber certificação da qualidade. Esta certificação não é só uma invenção para técnicos.

Tensões possíveis no processo de réplica

1. Franquia x garantia de qualidade
2. Respeito à diversidade x padronização
3. Respeito pelo local x possibilidade de expansão
4. Economia de custos x aperfeiçoamento de materiais
5. Processo x produto
6. Autonomia dos agentes x reprodução do sistema
7. Criatividade x normatização/regulamentação
8. Identidade coletiva do projeto x dispersão de modelos
9. Passividade hipercrítica (quando criticamos tudo utilizando marcos teóricos) x voluntarismo cego (quando importante é o fazer e a reflexão fica para outra oportunidade)

Debate com o público

Como você considera a relação entre auto-sustentabilidade dos projetos e a tentação de se tornar um bom negócio. Como ser auto-sustentável sem ser um bom negócio?

Como trabalhar em escala e garantir qualidade?

Na questão do negócio e da sustentabilidade, penso que são assuntos a serem aprofundados. As franquias têm marca registrada, o que indica que alguém é o dono e recebe verbas pelo uso da marca. A pergunta que devemos fazer é a seguinte: o saber social entendido como um produto, tal qual foi apresentado pelo Bernardo, também tem que ter marca? Esse é um tema

importante para debate. Penso que a possibilidade de produzir conhecimento e saber envolve um custo e um investimento na garantia da continuidade da qualidade desse saber, aliados ao direito de toda população de um país, ou do mundo, de acesso a esse saber. Aqui existe uma tensão ainda não resolvida.

Estamos nos referindo a isso quando falamos da franquia. Porém falar de réplica não é necessariamente falar de franquia. Eu avançaria mais um pouco e perguntaria se todo grande projeto social deve ser replicável. Respondo que não. Não é necessário que todo projeto seja replicável porque existem boas coisas que são feitas com um só objetivo, cuja finalidade não é ser disseminado por todo mundo. Nem tudo aquilo que fazemos têm que ter esse objetivo. Porém o desafio da replicação fica muito grande no mundo, nos nossos países com milhões de jovens que não recebem educação ou que vão para as escolas e não estão aprendendo aquilo que precisam. Metodologias e tecnologias são necessárias, e estes temas precisam ser analisados.

Sobre a sustentabilidade dos projetos sociais, acredito que imaginarmos um único modo de fazê-lo, utilizando a percepção tradicional do mercado, reflete uma visão muito estreita da sociedade. Uma sociedade deve ser sustentada em toda sua complexidade, e não na pequena porção de um projeto que é vendido ou comprado. A sociedade produz riquezas por intermédio de suas empresas, dos seus mecanismos de geração de renda que devem dar sustentabilidade aos projetos sociais. É neste âmbito que devemos analisar a sustentabilidade, e não apenas na relação entre o projeto, um órgão de financiamento, uma pessoa que presta um serviço. Devemos ampliar essa questão para a dimensão social, porque quem gera ou administra a riqueza na sociedade não identifica a responsabilidade que tem de dar projetos sociais à sociedade. O problema não é do administrador social do projeto, mas de toda sociedade.

DISSEMINAÇÃO E REEDIÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: DIFERENTES CONCEITOS E METODOLOGIAS

Antonio Carlos Gomes da Costa

Pedagogo. Consultor para programas da América Latina na área da infância e da juventude. Ex-membro da OEA e do Comitê dos Direitos da Criança da ONU. Especialista e autor de diversos livros sobre atendimento, promoção e defesa de direitos de crianças e adolescentes. Brasil

Estava fazendo pedagogia, em pleno governo Médici, e disse uma frase sobre a educação como prática da liberdade, que se imprimiu em todas as carteiras de estudantes durante anos. Chamou a minha atenção o fato de uma coisa dita em uma pequena roda com poucas pessoas ser tão rapidamente difundida. Éramos todos contra qualquer proposta tecnicista na educação, que, na época, chegavam nas faculdades de educação. Foi quando li o Poema Pedagógico de Antonio Macarenko, educador soviético, que tratava dos princípios da educação comunista e dizia que, para democratizar e tornar uma sociedade justa, é preciso ter a capacidade de transformar exceções em regras. Disse que a exceção saudável é aquela que tem uma vocação irreprimível para ir aos grandes números e virar regra. É dele a frase que acho linda e repito sempre: transformar a exceção de hoje na regra feliz de amanhã. Transformar as pequenas exceções em coisas que tivessem uso social.

Deste então, acredito que o trabalho social trata de fazer coisas pequenas ficarem grandes, saltar do micro para o macro. Revi a minha posição em relação às tecnologias educacionais e me tornei interessado no assunto. Considero importante aprender a usar os meios de comunicação, ter estratégias comunicativas para transformar o pequeno em grande, o micro no macro, a exceção em regra. Para isto três dimensões precisam ser articuladas:

1. A **dimensão criativa**. O livro do Macarenko se chamava poema pedagógico, poema porque era uma invenção, única. Em tudo há sempre um momento de poesia, de produzir a novidade qualitativa.
2. A **dimensão da replicação**, do clone ou da re-edição, é a *mimesis*. Bernardo Toro deixa clara a diferença entre multiplicador e re-editor. O re-editor contextualiza dentro das condições da sua audiência, do seu contexto e não faz apenas uma replicação mecânica e automática. O sonho da disseminação é saber articular corretamente *mimesis* e *poyesis*, garantir a iniciativa e a criatividade de quem executa e, ao mesmo tempo, alguns princípios do

DNA da experiência, fazendo com que a identidade se mantenha em outros lugares e ao longo do tempo.

3. A **dimensão da tecnologia**. A *mimesis* e *poyesis*, para articular o sonho, precisam da técnica.

Saindo um pouco dessa multi-disseminação, vamos nos debruçar sobre a divisão de trabalho entre os três setores a fim de realizar um projeto de nação. Realizar um objetivo nobre, superior e comum que transcenda cada um dos setores considerados, é um grande desafio para uma sociedade.

As grandes atribuições do **estado** são os seus fins universais, ou seja, ninguém pode falar em educação para todos, saúde para todos a não ser o estado. Ele é o detentor dos fins universais mesmo que falho, sofrendo reclamações. O mundo **empresarial** se distingue pela capacidade de fazer acontecer, pela competência em transformar visões em realidades e em atuar na lógica dos meios, como também nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade. O **terceiro setor** traz como contribuições, que dele não podemos tirar, a disseminação do conhecimento, a criatividade e o espírito de luta. É o setor que entra primeiro em uma causa, seguido pelo mundo empresarial e depois pelo Estado, quem acompanham as pegadas dos ativistas sociais.

Penso que a possibilidade de construção de um projeto de nação está na articulação dos três setores, que implica a entidade da sociedade civil exercer uma ação alterativa sobre as políticas públicas, participando dos fins universais do Estado.

A disseminação é um processo de comunicação. Disseminar é comunicar. Padre Vaz, que morreu há uns três meses, falava que a educação é a comunicação intergeracional do humano. Ele apresentava a educação como uma espécie do gênero comunicação. Quem assiste televisão brasileira sabe que toda educação é comunicação, mas nem toda comunicação é educativa, ou seja, é capaz de exercer uma influência construtiva sobre o outro. Um processo de disseminação dentro de uma sociedade, no tecido social, deve ser um processo de comunicação e de educação.

Como é que as políticas públicas são tão fáceis de disseminar? Você vai numa escola de ensino fundamental em qualquer lugar do Brasil e sabe que está dentro de uma escola de

ensino fundamental. Na política de saúde há padrões claros que permitem a distinção em qualquer lugar do que é um centro de saúde, um posto, um ambulatório, uma clínica, uma policlínica, um hospital distrital, um hospital regional ou um hospital de base. Basta dar uma volta lá dentro, sem que ninguém fale nada, que pelos componentes presentes você sabe do que se trata. Já no terceiro setor o nível de institucionalidade é muito baixo. No Brasil basta ter um espaço com qualquer atividade acontecendo que se chama de centro de convivência ou centro de juventude. Sob o nome SOS criança, você encontra as coisas mais díspares possíveis.

Quais as condições para uma idéia replicar-se até o ponto de o programa se tornar uma política pública? O programa Acelera Brasil do Instituto Ayrton Senna foi adotado inicialmente por 25 redes municipais e depois por muitas outras pelo Brasil. O que é preciso para isso acontecer? A idéia proposta deve ter uma ambientação política, deve ser legitimada politicamente para que possa ser disseminada. Essa legitimação passa pelo envolvimento de três comunidades:

- (1) **A comunidade que estuda a questão.** Aqueles homens e mulheres que nas universidades e centros de pesquisas produzem teses, artigos, *papers* sobre determinados temas.
- (2) **A comunidade que decide.** Deve ser capaz de permear, sensibilizar e envolver os responsáveis pelas decisões públicas. O animal político tem uma inteligência política, sabe onde estão as oportunidades para as coisas darem certo.
- (3) **A comunidade que opera.** Por último, estão as redes que envolvem as pessoas que levantam todas as manhãs e fazem as coisas acontecerem aonde elas devem acontecer.

Os atributos da disseminação

Existem dois conjuntos importantes de atributos a serem considerados para que uma idéia se difunda na sociedade: primeiro, avaliar o mérito, a relevância e o impacto da idéia. Segundo, avaliar a sua maturidade técnica, a legitimidade social e a relevância política.

Walter Benjamin em seu texto “A arte na idade da replicabilidade técnica” fala da importância de sair do fetichismo do original e partir para replicação das coisas em alta escala, possibilitando, por exemplo, que a ceia de Leonardo da Vinci esteja em milhares de casas,

quer seja na favela ou roça, graças à tecnologia. A arte entrou na idade da replicabilidade técnica, intensificada ainda mais com as diversas possibilidades oferecidas pela internet.

Em uma replicação há sempre dois processos. Um refere-se à gênese, ao processo criador; o outro, ao dinamismo, a estratégia que faz essa gênese acontecer. A cosmogênese, a gênese do mundo, se deu por um processo de criação de moléculas. A biogênese, a gênese da vida, se deu por um processo de celularização, onde as moléculas se organizam em células. A antropogênese, a criação do ser humano, se deu por um processo de cerebrarização. A noogênese, a gênese do espírito, se dá por um processo de co-cerebrarização, quer dizer, colocar o cérebro para funcionar em rede. Uma manifestação desse grande fenômeno da co-cerebrarização são as redes de pessoas e de organizações. Temos ainda a co-cerebrarização virtual que é a internet, essa grande rede da comunicação no mundo. Imagino que essas três formas de co-cerebrarização - a equipe sentada em volta de uma mesa conversando, a rede de pessoas e organizações difusas no tecido social e a rede da internet - devem atuar de forma convergente e complementar.

De acordo com Norberto Odebrecht, comunicar é tornar comum alguma coisa e o seu resultado é o alinhamento. Se tiver a mão cheia de pérolas, isso não representa uma rede, e sim um arquipélago, porque falta o alinhamento, um fio que passa por dentro de tudo e dá àquilo uma função transcendente. Quais são os alinhamentos numa rede? Uma rede é uma forma de organização. Temos a organização piramidal no estado ou as organizações em redes da sociedade. O que é comum entre elas é que ambas são formas de organização. Odebrecht define uma organização a partir de três coisas: as pessoas, suas atribuições e a comunicação entre elas. Segundo ele, a combinação destes elementos produz quatro tipos de alinhamentos:

- O primeiro é conceitual, a rede deve ter conceitos básicos, comuns a todos, para que exista comunicação. Se, em uma organização, o entendimento da presidência em relação a uma mensagem é um, do diretor é outro e do técnico é um terceiro, significa que não existe alinhamento conceitual. Isso significa que a organização está em perigo.
- O segundo alinhamento é estratégico, refere-se à capacidade de responder a três perguntas: Onde estamos? Para onde vamos? O que temos de fazer para sair de onde estamos e chegarmos aonde queremos? Se existe um consenso sobre isso há o alinhamento estratégico.

- O terceiro é operacional, ele se refere às atribuições. Cada um tem que saber qual é a sua parte. Quando e como ele tem que fazer para a estratégia acontecer.
- O último alinhamento é espiritual, é o que traduz melhor essa rede que estamos falando, uma rede de mãos, de corações e de cérebros. Razão, emoção e ação conforme o ensinamento de Bernardo Toro. Norberto Odebrecht define esse alinhamento de uma maneira muito simples: é pegarmos o espírito da coisa. E como você vê que o espírito da coisa foi dominado? Quando as pessoas agem sem orientação mas como se estivessem sob orientação.

Debate com o público

Nessa questão da co-cerebrização das redes, você explicitamente falou das redes virtuais através da internet. Em que medida você acha que podemos realmente criar toda essa interação, criar essas redes só através da internet? Não teremos que continuar criando redes físicas presenciais na empresa?

Penso que um grande desafio nessa questão das redes é de um lado, o inteiramente virtual e, de outro, o inteiramente presencial. Entre esses dois extremos existem muitas gradações. As situações não são iguais. Vejo que é necessário o enfoque balanceado entre o virtual e o presencial. Entre o material escrito, o material de vídeo, a mensagem na internet. Tenho um otimismo técnico muito grande, que é o sonho dos materiais verdadeiramente autodidáticos, que funcionam sozinhos. No Brasil esse é um sonho necessário por causa da magnitude do país, por causa da complexidade dos problemas. Essa é uma discussão que pode fazer com que mais coisas aconteçam de maneira melhor e mais depressa em muitos lugares e, esse é sempre um grande desafio. Eu vejo hoje a residência em arte e educação, a imersão formativa das pessoas no programa combinando o presencial com a distância. Eu acho que esse é um desafio que temos que enfrentar, neste campo, temos ainda muitas perguntas que não foram respondidas.

A DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS PELA FRANQUIA SOCIAL

Marcelo Cherto

Presidente do Instituto Franchising e do Grupo Cherto–, professor de Franchising do MBA - Varejo da FEA-USP, do FGV-PEC e da Franchising University–, mestre em Direito Comparado pela New York University (EUA)–, autor dos livros: Franchising revolução no marketing, Como comprar sua franquia passo a passo, Franchising na prática, O franchising e a lei, Franchising en la practica, Quem tem medo do franchising? e outros. Fundador da Associação Brasileira de Franchising – Venture Corps da Endeavor, sócio-fundador e conselheiro da Oscip Central Artesol – Brasil.

A Banda Mantiqueira, uma das melhores do Brasil, mistura jazz, baião, rock e samba. Durante um concerto em conjunto com a Orquestra Sinfônica de São Paulo, o regente fez um comentário sobre o quanto foi fantástica a mescla da precisão da Orquestra Sinfônica com a mistura de ritmos e a capacidade de improvisação da banda.

No campo da ação social também precisamos dessa mescla entre o terceiro setor e o setor privado. Minha experiência no terceiro setor é desenvolver franquias sociais e estratégias de disseminação dos projetos. Estamos deixando um pouco da nossa visão mercadológica, comercial, empresarial nas organizações sociais onde transitamos. Em contrapartida, estas nos ensinam muita coisa que estamos aplicando em projetos para clientes empresariais. Aprendemos com essa mescla o tempo todo.

Entre as instituições com as quais já desenvolvemos projetos de franquias sociais estão a Fundação Iochpe com o projeto Formare, a Comunidade Inamar com a replicação de creches, o Comunidade Solidária com a criação de pontos-de-vendas para os produtos artesanais, a Fundação Banco do Brasil com seu banco de tecnologias sociais, o CDI – Comitê para Democratização da Informática com suas escolas de informática e cidadania, a Fundação Odebrecht e o Instituto Aliança com o Adolescente para o Desenvolvimento Sustentado do Nordeste, que pretende utilizar a franquia social para replicar e disseminar vários de seus programas.

Franquia: réplica ou clonagem?

Quando se fala em franquia, muita gente pensa em reprodução exata de produtos perfeitamente iguais. Porém o conceito correto não é esse. Na Fundação Iochpe, com o Programa Formare, por exemplo, poucos dos mais de trinta centros de formação

profissionalizante já em operação oferecem exatamente os mesmos cursos ou operam de forma idêntica. Rodrigo Baggio, do CDI, diz que não há duas das mais de 780 franquias de Escolas de Informática e Cidadania que funcionem exatamente do mesmo jeito. O processo pode ser o mesmo, porém o produto final depende das características e necessidades de cada comunidade.

Franquia é a clonagem de um mesmo “conceito operacional” em diversos mercados. Gosto mais de falar em clonagem do que em réplica, pois esta expressão pode dar a idéia de uma “forma para cortar biscoitos”, que saem todos iguais. Na clonagem o DNA, o código genético permanece o mesmo, mas muita coisa muda. Entre dois irmãos, o DNA é o mesmo, porém a cor dos olhos e dos cabelos podem ser diferentes, assim como podem ser diferentes a altura, o jeito de andar, a forma de falar etc.

Em cada localidade, esse “conceito operacional clonado” é instalado, operado e gerido por um ente autônomo, uma entidade, uma organização social, uma pessoa, um grupo de amigos ou de empresários. Esse ente autônomo deve observar um mínimo de regras ou normativas preestabelecidas pelo franqueador. O *franchising* é uma forma extremamente efetiva de se criar uma rede de negócios ou de programas sociais. E para que uma rede funcione, é necessário um mínimo de normativas.

Os integrantes de cada rede atuam sob a coordenação do franqueador. Este, para usar o conceito de Bernardo Toro, é o editor do conceito. E cada um dos franqueados é um re-editor.

Numa franquia empresarial, o franqueado, de maneira geral, paga para se integrar à rede. No terceiro setor, isso varia muito. No caso do CDI não há cobrança de qualquer valor, ao menos por enquanto. No que se refere ao Programa Formare, cobra-se um valor que considero simbólico, diante dos imensos benefícios que a estrutura de *franchising* da Fundação Iochpe agrega a seus franqueados.

Conhecimento é uma mercadoria valiosa. Porém cobrar por ele para amortizar seus custos e atingir a auto-sustentação de seu projeto é uma opção de cada entidade franqueadora, assim como quanto, de quem e de que forma cobrar.

Há franqueadores do terceiro setor que cobram taxas de certos tipos de franqueados (empresas, por exemplo) e não as cobra de outros (como associações de moradores de favelas). De qualquer forma, a meu ver é fundamental que a maioria dos projetos sociais sejam elaborados e implementados tendo em vista a necessidade de se buscar sua auto-sustentação.

O papel do franqueador

O papel primordial do franqueador ou do editor é desenvolver o conceito a ser replicado. É a organização quem define o que (e de que forma) será replicado, bem como estabelece os padrões e as normativas para implantação, operação e gestão de cada uma das entidades reeditoras e seleciona e capacita os franqueados. A escolha do reeditor, conforme afirma Bernardo Toro, é fundamental, pois entregar um conceito bem estruturado, bem formatado, nas mãos de alguém que não tem o perfil adequado é, na maioria dos casos, inviabilizar a replicação.

O franqueador autoriza o franqueado a fazer uso da marca de seu programa, bem como de sua metodologia e de seus sistemas. Deve também oferecer apoio e orientação continuados a cada um dos franqueados, de modo a assegurar a qualidade do “produto final”. Por esse motivo deve, ainda, monitorar e supervisionar a rede, para garantir a consistência e a qualidade da ação, bem como a manutenção do código genético, do DNA do projeto, em cada uma das unidades que compõem a rede.

Cabe ao franqueador coletar e difundir dados e informações, captar conhecimentos, envolver, estruturar, sistematizar esses conhecimentos e disseminá-los entre todos os integrantes da rede. Para tanto, é fundamental que desenvolva mecanismos eficazes de captação, identificação e disseminação das melhores práticas. Há situações que uma organização social de São Paulo nunca viveu, e uma outra instalada em Recife poderá viver. Uma experiência vivenciada pelo franqueado de Recife poderá ser muito mais útil quando chegar o momento de replicar o modelo em Belém, Fortaleza ou Teresina, do que toda a experiência acumulada nas unidades de São Paulo ou Curitiba. Faz parte do papel do franqueador transformar o conhecimento da rede em ações eficazes, porque o saber sem a

ação vale pouco e não leva a lugar nenhum. Acumular conhecimento e não agir de forma correta é o mesmo que passear pela vida.

É papel do franqueador agir como facilitador do processo de comunicação dos membros da rede até que as unidades comecem a aprender umas com as outras. De forma geral, as franquias sociais que minha equipe e eu temos ajudado a desenvolver concretizam-se em redes que aprendem e que se autodesenvolvem continuamente. Assemelham-se mais a organismos vivos do que a uma máquina. A cada dificuldade que surge, a rede constrói um novo caminho e se torna mais forte. Nesse contexto dinâmico, há necessidade de um franqueador que aja como elemento facilitador e saiba identificar os momentos em que é essencial intervir e aqueles em que é melhor deixar “correr solto”. O desafio é ter a sabedoria para diferenciar esses momentos.

Esse é o papel do franqueador. Na outra ponta, temos o franqueado, que deve, antes de mais nada, investir, ou encontrar quem invista, na implantação de sua unidade. O franqueado deve cuidar do dia-a-dia da unidade que opera, fazendo acontecer “lá na ponta” o que foi definido pelo franqueador.

Ele deve ser pró-ativo junto ao restante da rede e também na sua própria comunidade, contribuindo para a criação de diferenciais competitivos, para o desenvolvimento de ações locais, com idéias e sugestões que não ponham a perder o DNA da rede, que mantenham o conceito vivo e que permitam produzir resultados cada vez melhores. Como disse Bernardo Toro, os objetivos devem estar voltados para fora, e não para dentro. Ou seja: devem estar voltados para a comunidade, e não para a própria organização.

Recursos

Sem recursos humanos e financeiros adequados, não é possível fazer muita coisa. Portanto, o franqueado precisa pagar os seus fornecedores. Precisa ainda pagar os salários daqueles colaboradores que não são voluntários. Também na franquia social não existe “almoço grátis”. Alguém paga a conta, sempre. Não existe nenhum governo, ONG ou empresa que possa dar algo a alguém que não seja tirado de outro alguém. Temos que encontrar formas de tornar cada projeto auto-sustentável.

Passos metodológicos

Os passos metodológicos para se desenvolver uma rede de franquias sociais são basicamente os seguintes:

1. Conceito a ser replicado

Se o conceito não existir funcionando na prática, será muito difícil e, em muitos casos, impossível franqueá-lo. Não se franqueiam idéias, mas processos e métodos. É importante que o conceito exista e esteja dando bons resultados. Se não existir, deve-se criar um piloto, um protótipo que funcione na prática, antes de se dar início ao projeto de *franchising*. Afinal, franqueado não é cobaia.

2. Definição da estratégia

Entre outras definições, deve-se estabelecer, com realismo, como fica a sustentabilidade do projeto. Ou seja: tanto do ponto de vista da entidade franqueadora, como de cada um dos franqueados, quais serão as fontes de receitas? De onde virão os recursos para implantar, manter e aprimorar o projeto?

3. Definir ou planejar a dimensão da expansão

Vou expandir para onde? Onde faz sentido? Onde há problemas iguais ou semelhantes? Até onde posso ir com operações próprias? Onde faz sentido conceder franquias? A quem? De que forma? Com base nos recursos de que disponho, posso ir para o Brasil inteiro de uma vez só ou é melhor me concentrar num primeiro momento em determinada região, para só depois expandir a rede para outras comunidades? Tudo isso tem que ser planejado com muito cuidado, tanto numa operação de *franchising* do setor privado como do terceiro setor.

4. Definição da estrutura necessária

Qual é a estrutura necessária para garantir e manter a qualidade do “produto” que estará sendo entregue pelos franqueados. Estruturar e capacitar equipes de suporte aos franqueados são atividades fundamentais para qualquer franqueador que pretenda ser bem-sucedido, bem como criar e sistematizar processos e ferramentas, contratos, *check-list*, programas de capacitação e sistemas de monitoramento.

O engessamento dos processos

Franquia não implica necessariamente engessamento, fazer tudo ficar igualzinho. É evidente que uma unidade Formare instalada em Cruzeiro (SP) não pode ter, por exemplo, o mesmo currículo de uma que funcione em Santa Maria (RS) ou Resende (RJ). Portanto, não seria inteligente engessar tudo. A decisão de engessar ou não cada uma das partes que formam a franquia é do franqueador, que o faz até onde quiser e achar útil. Não é um requisito do sistema. O que se franqueia não é o “produto final”, mas os processos, a forma de atuar. Franquia é um sistema, e o produto pode variar na ponta.

No setor privado, 59% dos negócios de comércio independentes não completam três anos de vida. Já entre as franquias, menos de 10% fecham as portas antes de completar o terceiro aniversário. Isso mostra que o *franchising* é uma receita imbatível para assegurar a expansão com sucesso. Se é assim, faz sentido usar esse método para elevar as chances de sucesso dos projetos sociais. Não é lógico rejeitar o modelo apenas por implicar com a expressão “franquia”. Até porque um dos princípios da lógica diz que não é nome que dá ser às coisas.

As restrições que alguns fazem ao sistema devem ser avaliadas cuidadosamente. Mas o Brasil não pode esperar enquanto alguns discutem questões filosóficas. O Brasil tem pressa. Como dizia meu avô, a arte da política é a arte de não deixar a onça com fome e nem deixar o cabrito morrer. Algumas das tensões teremos que procurar equilibrar, mas dificilmente chegaremos a respostas que agradem a todos. Entre o preto e o branco existem pelo menos 64 gradações de cinza, e temos que encarar isso como parte da vida.

Debate com o público

Como é que se garante em uma franquia, um processo formativo e reflexivo do franqueado?

Esta questão é a mesma na franquia social e na empresarial. Uma franquia bem estruturada cria mecanismos para permitir a troca de idéias, de experiências, de conhecimentos entre todos os integrantes da rede. Uma boa rede de franquias tem muito de comunicação. Existem

os conselhos de franqueados, as convenções anuais, os fóruns, as intranets e outros mecanismos. É da discussão que nasce a luz. É difícil renunciar às próprias idéias, porém é fundamental que exista disposição e mecanismos e processos que permitam o fluxo de conhecimentos e idéias, muitas vezes absolutamente díspares, opostas. Mas dessa discussão acaba nascendo algo fundamental que leva a esse processo formativo e reflexivo do franqueado.

Até que ponto é necessário o engessamento? Quais são os elementos que devem ser mais rígidos e quais podem ser flexibilizados dentro da mesma estrutura de funcionamento de replicação?

Um bom exemplo é o McDonald's. Quem inventou o Big Mac? Não foi o franqueador, foi um franqueado que, na sua localidade, tinha um problema específico e viu nela uma oportunidade. Em uma localidade próxima ao Canadá, aos Estados Unidos, havia lenhadores que iam se alimentar na hora do almoço e sentiam que um sanduíche só era muito pouco. Compravam dois e colocavam um em cima do outro. Então, para atender a uma necessidade local, esse franqueado inventou um produto, o Big Mac, e transferiu essa idéia para o franqueador, que percebeu ali uma prática interessante e disseminou a idéia entre o restante da rede. Toda vez que um bom franqueador detecta algo interessante acontecendo na respectiva rede, algo que pode ser uma oportunidade em outros mercados, absorve esse conhecimento, processa, encontra soluções de escala e dissemina a nova prática rapidamente. Existem franquias que nem sequer utilizam sempre a mesma marca. O Formare, por exemplo, permite que certos franqueados seus utilizem sua marca com menos destaque do que outros. Ou cheguem ao extremo de não utilizá-la em local visível. Isto é flexibilidade. Contudo, o processo de estruturação dos cursos e de funcionamento de cada unidade é sempre o mesmo. O currículo pode variar, o número de instrutores idem. Afinal, as necessidades podem ser diferentes em cada uma das comunidades onde o Formare se faz presente por meio das franquias. Entretanto, a metodologia para se criar e ministrar um curso é basicamente a mesma. Muitas soluções que não provêm do franqueador, que foram desenvolvidas localmente, são respeitadas e adotadas no restante da rede. Isto significa que há uma flexibilidade enorme, porém é fundamental que haja o controle da qualidade. Ou seja: tudo aquilo que possa prejudicar a qualidade e efetividade do produto final talvez tenha que ser

engessado. Aquilo que não prejudica a qualidade depende de cada franqueador querer engessar ou não.

Sistematização experiências dos painéis
Socializando Conhecimentos sobre Disseminação de Projetos Sociais

Edisca uma experiência a partilhar – Residência social em arte e educação

Edisca – CE

Programa Bolsa Escola

Missão Criança

Rede de Cidadania através da arte: a experiência do Miac

Centro de Referência Integral de Adolescentes – Cria – Bahia

Disseminação das experiências desenvolvidas por meio de Projetos de nutrição humana e dos Projetos Uní na América Latina

Fundação Kellogg

Se liga e Acelera Brasil: disseminando soluções educacionais

Instituto Ayrton Senna – IAS

Disseminação por Franquia Social

Fundação Iochpe

Jaime Andrés Gómez

Docente das áreas de Lingüística, Semântica, Literatura, Antropologia, Epistemologia e Ética; coordenador do Proyecto Voces de los Pobres – Estudio para Informação Estratégica de Assistência à Colômbia (Banco Mundial) – Colômbia.

ASPECTOS DESTACADOS

As experiências foram apresentadas partindo das questões que surgiram durante o debate da manhã: qual é o caminho para a disseminação – da experiência ao conhecimento, ao método, à formação, à disseminação e influência na cultura; quais os procedimentos de avaliação e sistematização utilizados neste caminho; quais as diferenças entre reedição, réplica, franquia; qual o papel da rede enquanto conjunto de organizações interdependentes capazes de potencializar recursos para alcançar objetivos.

Algumas observações:

Vimos pelas apresentações que é preciso superar o receio que temos a respeito do tema **escala**. Muitas vezes imaginamos escala como número e acreditamos que este é um assunto de responsabilidade exclusiva de governos, sobretudo frente à grande dimensão dos problemas que temos no país. A necessidade de

aumentar a competência, no sentido de amadurecimento, das instituições para responderem aos grandes desafios, esteve presente em todas as experiências, bem como a importância do apoio de outras instituições e de pessoas concretas para facilitar, apoiar e promover esses projetos em escala. Quando falamos de projetos e escalas, fortalecemos a nossa esperança e a nossa coragem, sem entretanto deixar de considerar que cada instituição deve trazer seus próprios interesses e exercitar a sua autonomia. Em alguns casos, mais do que disseminar uma metodologia, trata-se de assumir o lugar de quem provoca esse movimento.

A metodologia se replica no momento em que não somos capazes de executar um projeto em qualquer lugar. Quando temos um potencial e o sistematizamos, podemos trabalhar para influir em políticas. Esse processo leva a uma tensão em organizações muito constituídas e com mentalidade organizacional tradicional. A idéia da replicação é sempre complicada em virtude da diversidade dos interesses das pessoas. Entretanto as redes são vivas, formadas por pessoas, e por isso é importante despertar desejos e avaliar as dificuldades que motivam as lutas diárias. As experiências falaram ainda da importância do papel dos líderes na atividade de disseminação, da pessoa à frente do processo.

Gostaria de deixar algumas perguntas que podem ser orientadoras para o processo de sistematização e de disseminação de projetos: Que experiências são escolhidas para que sejam disseminadas? Como foram disseminadas? Quem são os responsáveis pela disseminação e que requisitos devem cumprir? Qual é o produto, saber social, ou o que queremos transmitir? Quais são as características desses projetos que lhes permitiram ser disseminados? Quem são seus editores? Qual é o perfil? Como conseguiram diferenciar imitação e réplica? Como assumem a questão, a tensão das franquias?

Sistematização das experiências do painel

Socializando Conhecimentos sobre Disseminação de Projetos Sociais

Disseminação das experiências desenvolvidas por intermédio de Projetos de Nutrição Humana e dos Projetos Uni na América Latina

Fundação Kellogg

Se Liga e Acelera Brasil: disseminando soluções educacionais

Instituto Ayrton Senna – IAS

Disseminação por Franquia Social

Fundação Iochpe

Isa Guará

Pedagoga, doutora em Serviço Social, coordenadora da área de Educação do Cenpec – Brasil.

ASPECTOS DESTACADOS

A sistematização em geral acontece quando aquilo que ouvimos produz significado para nós. Certamente, as coisas que produzem significado são as que mais aprendemos. Mas também aprendemos com aquilo que produz dissonância. É o que nos instiga, que abala ou confirma nossas certezas. Ficamos contentes quando percebemos que alguém fala aquilo em que já acreditamos. Ficamos em dúvida quando o que foi dito nos soa de modo estranho porque discordamos ou porque nunca havíamos pensado sobre aquele conceito ou intenção. As dissonâncias também produzem aprendizados.

Pretendo apresentar rapidamente as informações que produziram significado e aquelas que me causaram dissonância nas experiências apresentadas. A primeira diz respeito às diferenças de contextos culturais nas quais foram realizadas ou disseminadas. Uma delas ocorre em um contexto social bastante favorável à proposta, num ambiente industrial receptivo à incorporação de ações educativas de profissionalização de jovens para funções industriais. Outra se realiza em sistemas públicos de educação de dimensão nacional, o que exige articulação e negociação em vários níveis. Há ainda a que acontece em um contexto comunitário local, territorial, com forte vinculação à cultura e ao cotidiano

das populações atendidas e que, entretanto, se articula internacionalmente. Por serem tão diversos os contextos e os territórios, os projetos produzem impactos e elegem estratégias de ação também diferentes.

Percebemos aqui que os projetos têm seu foco específico, embora pretendam objetivos mais ampliados em sua ação. Eles focalizam a formação de jovens, o desenvolvimento de competências tecnológicas, o aumento do nível de escolaridade das crianças, o enfrentamento do fracasso escolar, o desenvolvimento local, a qualidade de vida e a saúde. Daí decorre que as estratégias construídas são, em sua maioria, específicas: construção de redes em pares, co-gestão etc. Entretanto, todos os modelos apresentados têm certo padrão, certo *standard* de procedimentos, de princípios claros e objetivos. O que parece comum à proposta de disseminação é a necessidade de suporte material, de apoio para as pessoas, de gestão da disseminação, de assistência técnica, acompanhamento, controle do que está acontecendo e de formação das pessoas envolvidas no processo. Alguns, além da formação, propõem espaços de debate coletivo e de construção e reconstrução do método, o que é ótimo, pois inclui a voz do povo que está aplicando e, portanto, abre a possibilidade de inclusão de inovações ao padrão.

Uma outra estratégia que é interessante ressaltar é que em alguns casos a disseminação já foi desenhada como intenção clara inicial do projeto, portanto, *a priori*, ele já foi pensado para ser disseminado, já foi concebido com o objetivo de apoiar e alterar diretamente uma política pública. Em outros, a idéia da disseminação ocorreu porque o projeto foi ganhando legitimidade, reconhecimento e conteúdo e por isso foi indicado para ser sistematizado. Isto significa que os nascedouros dos projetos de disseminação também são diversos.

Há muitos aprendizados comuns nessas experiências. Nenhum dos projetos apresentados está fechado, existindo flexibilidade e mudança no processo. Uma das questões em debate diz respeito ao poder, especialmente no caso das redes, porque em uma rede está sempre embutida a idéia de certa simetria de poder. A

lição apreendida é a seguinte: é preciso confiança de que aquilo que estamos fazendo não vai ser apropriado em benefício individual, é preciso zelar para que realmente estejamos construindo uma coisa pública. Essa confiança precisa ser constantemente reafirmada para conseguir adesão, pois ela gera o *empoderamento* e, talvez, mais aprendizagem. Com mais poder as pessoas aprendem mais – podem exercitar a ousadia, aprendem a assumir responsabilidades e a desenvolver metodologias, que é de fato o objeto da disseminação. Disseminamos metodologias, mas também queremos que as pessoas possam criar as suas próprias. Nenhum modelo pode engessar a criatividade das pessoas.

Considero fundamental registrarmos a questão do tempo. As experiências mostram que um projeto, para ser disseminado, exige tempo, tanto de maturação, sistematização, revisão, quanto de consolidação e de negociação. Esse tempo às vezes nos é negado, especialmente para organizações não-governamentais, que trabalham sob certa pressão de resultados e não dispõem de prazo necessário para poder realmente digerir uma experiência e aprender com ela. O alimento, a energia e a sinergia da disseminação são as ações concretas, é a realização prática daquilo que imaginamos quando planejamos um projeto, e isto exige tempo para fazer e bem como para refletir sobre este fazer. A concretização ajuda a superar os desafios que muitas vezes não estavam colocados no plano teórico.

Outro detalhe importantíssimo que deve ser salientado é que algumas experiências são disseminadas por meio de financiamento público. Precisamos ter claro que neste caso é o recurso público que está fazendo a disseminação. O recurso privado constrói o experimento, possibilita a metodologia, a sistematização, mas a disseminação, a aplicação em escala é feita via recurso público. É bom que assim seja, pois só na arena pública é que se pode alcançar metas mais amplas para fazer chegar o conhecimento a um número maior de pessoas e para produzir alterações no plano político. Precisamos, portanto,

valorizar esta parceria, dar destaque à participação do recurso público na disseminação dos projetos.

Falávamos da questão política ideológica que está implícita na disseminação. Queremos disseminar porque temos um sonho e acreditamos naquilo que estamos realizando. Achamos que o que fazemos é uma ação pública que poderia ser ampliada. Temos uma causa e nutrimos paixão por aquilo que fazemos. Somos movidos por essa causa na qual acreditamos, lutamos pelos princípios que estão colocados nos nossos projetos. Não somos neutros quando avaliamos um projeto. Nele colocamos nossos valores, nossos princípios, nossas causas. Queremos disseminar, levar para outras pessoas, distribuir nosso saber quando ele está impregnado daquilo no qual acreditamos. E queremos interferir em políticas públicas. Entretanto, temos que nos conscientizar de que o que estamos fazendo é uma ação pública e, assim, é preciso respeitar as propostas públicas.

Estamos às vésperas de eleger uma nova proposta para a nação. Qualquer ação de disseminação tem que levar em conta que existem quadros no governo, no primeiro setor, para os quais apresentaremos nossas propostas. Não se pode deslegitimá-los, uma vez que foram eleitos por nós e, portanto, concordamos que o projeto proposto por eles é o mais sintonizado com aquilo que acreditamos. Gostaria de enfatizar este aspecto, a necessidade de legitimação dos quadros públicos. Quando, por exemplo, falamos em sistemas de educação, não podemos pretender levar o nosso modelo, provavelmente muito bom e com boa tecnologia, esquecendo que os principais parceiros a serem formados e convidados para estar junto conosco em busca de escala é o parceiro público. É evidentemente mais fácil disseminar projetos fora deste âmbito, pois a conversa com as ONGS é mais ágil, sem burocracia nem licitação. No governo, muitas vezes ficamos reféns do almoxarifado que não liberou o material, da assessoria jurídica que ainda não aprovou o contrato. Temos menos amarras para agir do que o setor público tem.

Ainda assim não podemos construir um sonho de nação apartado da idéia democrática e de um projeto público.

Outra questão importante para a disseminação é saber em que medida podemos contar com as universidades. Estamos difundindo conhecimento, saber, tecnologia social, mas a universidade às vezes fica esquecida, quando é seu papel construir saber e tecnologia. No terceiro setor estamos introduzindo as avaliações, porém é preciso continuar a produzir pesquisa. A pesquisa feita pela universidade traz outros olhares que podem ir além dos resultados, do impacto, tendo a possibilidade de aportar coisas novas para essas tecnologias que estamos criando. Temos que estreitar essa relação, aprender a fazer esta interlocução com a universidade.

Há sempre um campo de tensão nesse aspecto da disseminação. Existe uma tensão que é política e que diz respeito às lógicas presentes na construção da disseminação: a lógica da cidadania, cujo representante maior é o Estado, a lógica do mercado, que é competitiva, e a lógica do cuidado. A transposição de uma lógica para outra não pode ser linear. O mercado é muito importante e temos que aprender as suas tecnologias, porém o conhecimento produzido nesse âmbito não pode ser transportado linearmente para outros campos. Dos nossos projetos derivam ações de inclusão social dos grupos vulnerabilizados, pois desejamos seu acesso pleno à cidadania. Trabalhamos, portanto, na lógica da cooperação e da universalização. Mais do que resultados, valorizamos o processo e a aprendizagem. As organizações sociais trabalham voltadas para uma população pobre que precisa de proteção. Na lógica do cuidado trabalhamos caso a caso, acolhemos demandas múltiplas, somos continentes para afetos e sofrimentos. E isto nem sempre pode ser mensurado, padronizado, expandido.

Temos que aprender a trabalhar com essa grande tensão: vivemos em um mundo no qual predomina a lógica de mercado e do consumo e queremos imprimir a lógica do cuidado, da cidadania. Como é que, nesse contexto, desenvolvemos os

nossos maiores valores, a ética, a generosidade, a cooperação? Como podemos construir pontes de interlocução entre estas duas lógicas?

Aprendemos com estas experiências apresentadas que um projeto de disseminação não pode ser apenas pessoal ou de uma empresa, porque não temos uma intenção comercial. Quando sistematizamos, abrimos a possibilidade de levar nosso aprendizado coletivo para outras comunidades, podemos sinalizar possibilidades para as políticas públicas do país ou do mundo. Os projetos de disseminação devem nos levar a essa reflexão: ao disseminar as alternativas, as aprendizagens de um projeto, como construir as pontes para que sua fecundação possa sedimentar o caminho para um futuro melhor para essa nação e para o mundo?

Lembrando um trecho de um poema de Fernando Pessoa, a gente pergunta e responde: será que vale a pena? Sempre vale a pena quando a alma não é pequena.

DA FILANTROPIA AO DESENVOLVIMENTO E À TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Achmat Dangor

Diretor executivo do Fundo de Defesa das Crianças da África do Sul, presidente da Nelson Mandela Foundation – África do Sul

A meu ver, o desenvolvimento social significa para comunidades pobres desenvolvimento comunitário, e a condição de pobreza destas comunidades representa não apenas uma carência de recursos e dinheiro, mas uma situação de marginalização política e cultural.

A hipótese que trazemos é que o desenvolvimento social ocorre quando as comunidades pobres conseguem superar a negligência e a discriminação em face dos interesses poderosos da competição e da incompetência do Estado. No contexto em que vivemos, esta superação é possível apenas graças a um sistema de sobrevivência constituído pelas comunidades como resposta a esses interesses e situação de incompetência de seus governos.

Características do sistema de sobrevivência

Este sistema de sobrevivência se caracteriza:

1. pela fragmentação de pequenos projetos locais que, em diversas partes do mundo, estão voltados para melhorar suas condições de vida, lutando por direitos básicos, como água, saneamento e educação;
2. por resultados pontuais que justificam a continuidade da ação dos projetos locais, mas que não significam mudanças substanciais na vida das pessoas;
3. pela aquisição de artigos e serviços de fora da comunidade com base na renda gerada pelo trabalho de pessoas pobres nos pequenos projetos;
4. por nenhuma riqueza local nova ser criada;
5. pela imposição de esforços coletivos sobre esforços individuais, mesmo quando estes garantem melhores resultados com menores custos. Isto significa que é dado

espaço suficiente para que indivíduos em comunidades pobres possam prosperar e, a partir daí, ajudar suas comunidades também a prosperar. É uma forma nascente de capitalismo benévolo.

Quais os desafios para passar do pequeno desenvolvimento promovido pelo sistema de sobrevivência para algo que mude a vida das pessoas?

Primeiro: A criação de uma economia de escala. Fazer coisas numa escala que mude as circunstâncias nas quais se trabalha para gerar receita e o *status* educacional tanto dos pequenos grupos de pessoas quanto de uma nação.

Segundo: Reverter o fluxo da economia para as economias locais. Permitir que as populações usem e se beneficiem do que está disponível onde moram. Por que eles devem produzir para vender em outros lugares? Por que não trocar bens e serviços entre eles mesmos? Por que os pobres devem trabalhar para tornar os ricos mais ricos?

Terceiro: Liberar os empresários locais de restrições coletivas artificiais.

O Caso do Fundo para Crianças da Fundação Nelson Mandela

Quando o fundo foi criado, a pobreza estava crescendo na África. O desemprego atingiu níveis recordes e muitos disseram que o novo governo iria herdar o veneno dos governos anteriores. Tínhamos uma situação onde as comunidades e famílias haviam sido destruídas. Toda uma região tinha sido transportada de um lugar para outro. As pessoas não tinham condições de investir em educação e nem em desenvolvimento social.

Na verdade, o que herdamos foi um deserto econômico. HIV e Aids estavam nos seus primeiros estágios. Hoje estamos com quase meio milhão de órfãos por HIV. Em termos educacionais, a taxa de evasão escolar era maior que 30% e havia um desemprego em torno de 60% entre os jovens. A criminalidade estava aumentando.

Nos primeiros quatro anos, em resposta a esta crise que afetava, em especial, crianças e jovens, foram distribuídos 40 milhões de rands a mil organizações durante quarenta meses para ações que enfocassem alimentação e abrigo para crianças. Naquele contexto foi um valor fenomenal. Entretanto descobrimos que estava se assumindo responsabilidades que pertenciam ao Estado: ações nos campos da educação, proteção em abrigos e cuidados de saúde para as crianças. Uma outra avaliação era que se Nelson Mandela morresse, esse fundo iria morrer e o trabalho não iria continuar.

Então desenvolvemos uma nova abordagem. Fizemos outorgas maiores para múltiplos anos com poucos parceiros estratégicos. Apoiamos organizações pequenas oferecendo condições para que pelo menos num pequeno nível regional pudéssemos atuar de forma mais ampla e melhor. Mudamos ainda a concepção da abordagem de transformação. Não bastava ter como resultado pequenas melhoras que não retiravam crianças e jovens do desconfortável estado de pobreza. Cada programa financiado tinha que desenvolver um modelo voltado para uma mudança política. Esse elemento foi crucial para convencer o governo emergente, cujo presidente eleito era fundador do Fundo, de que deveríamos lidar com os problemas de crianças e jovens de formas diferentes dos programas simplistas de bem-estar social.

Integramos ainda as necessidades das crianças às das comunidades. Não é possível separar a comunidade da criança, isto é, financiar programas para a pobreza das crianças e ignorar a comunidade onde elas vivem.

Outra iniciativa foi a implementação de vários projetos na África do Sul que encorajaram os jovens a empreenderem ações sustentáveis em suas próprias comunidades. Ações que pudessem mudar suas vidas e contribuir para o desenvolvimento local. Alguns exemplos são empréstimos de microempresas para que as pessoas comesçassem a criar seus próprios negócios e cooperativas. Como resultado, temos empresas administradas por jovens extremamente criativos que expor-

tam jóias para os Estados Unidos e Europa. O grande obstáculo, neste caso, foi convencer a sociedade à volta do jovem que não se estava promovendo uma nova forma de elitismo onde jovens eram estimulados a explorar uns aos outros.

Efeitos produzidos

Os efeitos diretos destas ações foram:

1. Mais recursos disponibilizados para comunidades geográficas maiores.

A África do Sul tem 40 milhões de pessoas, distribuídas em nove províncias, que poderiam ser divididas em quarenta distritos. Se cada um desses distritos tiver recursos suficientes para que as pessoas trabalhem juntas em processos educacionais, culturais, de saúde, e no desenvolvimento econômico, eles terão maiores chances de mudar suas vidas. Mas, em vez de darmos 1 milhão de rands para cada um deles, optamos por dar 40 mil para um programa mais integrado. Deu muito trabalho convencer aqueles que estavam recebendo para ver como é que isso funciona, mas quando começaram a surgir os benefícios, eles se entusiasmaram.

2. Crescimento de uma rede de instituições locais

Emergiu o crescimento de uma rede de instituições locais com organizações de crianças e jovens e organizações servindo a essas crianças e jovens. Também houve uma organização dos profissionais, como médicos, enfermeiras, entre outros.

3. Construção de estradas internas, fomento de agências de serviços, turismo e suporte para computadores e aumento da atividade lucrativa

A África do Sul, como muitos países da América Latina, depende do turismo. Mas os únicos que estavam se beneficiando eram as grandes empresas de turismo que organizam as viagens. Temos uma fantástica estrada que vai de uma parte do país a outra chamada Rota dos Jardins. Distribuídas para cada lado desta estrada estão as piores favelas rurais. O *apartheid* deliberadamente criou populações de alta densidade na área rural. As pessoas foram mantidas longe das cidades. Para que

ocorresse o desenvolvimento local, seria necessário que os jovens dessas localidades trabalhassem em conjunto para se beneficiarem daquilo que estava ocorrendo à sua volta.

Todos esses efeitos refletem o propósito com que a fundação foi estabelecida para promover um desenvolvimento geográfico de grande escala com potencial de influenciar a política nacional. No momento, o Estado e o setor privado adotaram alguns desses programas .

O Desenvolvimento Independente: Programa de infra-estrutura comunitária

Tínhamos um panorama devastado no campo da infra-estrutura que estava inibindo projetos sociais e o desenvolvimento comercial. Não havia estradas nem abastecimento de água. Você não podia transformar bens, as pessoas ficavam doentes e os trabalhadores não podiam chegar no trabalho na hora.

Para atender a esta situação começamos os projetos com ONGs que fizessem pequenas outorgas: faça uma clínica aqui, uma escola lá; faça uma estrada de acesso aqui; ligue essa vila até o poço de água. Mas percebemos que estávamos gastando milhões de rands e muito de energia humana no desenvolvimento de um programa extremamente fragmentado que não teria nenhum impacto em dez anos.

Então, a partir do Programa de Infra-Estrutura Comunitária (Community Infrastructure Program-CIP) foi implantando um modelo para Negócios de Desenvolvimento Independente (Independent Development Trust – IDT), o qual estimulou, em escala regional, o desenvolvimento da infra-estrutura necessária: hospitais, escolas, abastecimento de água etc.

Criaram-se áreas regionais e as pessoas foram estimuladas a trabalhar em conjunto para identificar prioridades. Definia-se coletivamente o que seria construído, onde e como seria financiado. O IDT facilitou parcerias entre comunidades,

negócios locais, artesões desempregados, mulheres, jovens e governo local. As pessoas tinham que trabalhar juntas numa escala regional, num consórcio onde os interesses teriam que ser comuns. E combinaram mão-de-obra intensiva com métodos do setor privado. Pagava-se um bom salário, mas os padrões eram os usuais e você tinha que completar o trabalho em um tempo determinado a certo custo.

Havia o risco de se investir grandes somas de dinheiro num programa que poderia gerar falhas governamentais numa escala maior. Mas foi fundada uma Agência de Infra-Estrutura Comunitária Nacional para que estabelecesse e monitorasse normas técnicas e assegurasse procedimentos justos, onde não houvesse colonialismo, que o gerente do projeto não fizesse nepotismo. Também fixaram mecanismos que assegurassem uma resposta flexível ao financiamento.

Um ponto crucial foi trazer o governo local para trabalhar junto com as ONGs. Foi necessário utilizar uma mistura de táticas de persuasão. Contanto que a coisa fosse feita, ninguém se importava com quem iria cortar a fita e fizesse a inauguração. Foram criadas associações comunitárias que decidiram acerca das prioridades. Nessas áreas você tinha tipos de bloqueios de poder, tinha os partidos políticos, os líderes regionais e os ativistas de desenvolvimento, e cada um competia com outro. Tínhamos que fazer com que eles trabalhassem conjuntamente para decidir qual infra-estrutura seria construída primeiro.

Os impactos

O impacto foi social e economicamente útil sobre a infra-estrutura com uma escala relativamente grande. Alguns que destacamos são:

1. Criação de pequenas clínicas em comunidades locais que atendiam, em média, mil pessoas. Passando para uma escala geográfica, foram construídos pequenos hospitais atendendo cerca de 10 mil pessoas.

2. Redução de custos, criando o potencial para atender na área de saúde e educação, em vez de ter aqueles serviços rudimentares que não faziam nada para melhorar a vida das pessoas.
3. Diminuição do desemprego por causa dos métodos de trabalho, chegando a gerar na cidade do Cabo cerca de 100 mil empregos.
4. Desenvolvimento de setor alternativo de construção que potencializou a venda de materiais como um todo, composto por artífices ou artesãos. Pessoas com treinamento apropriado saíam das cidades e iam para as áreas rurais onde faziam os trabalhos. Os produtores ou fabricantes de materiais de construção melhoraram os seus negócios e ofereceram, conseqüentemente, mais empregos.
5. Criação de uma rede de associações de desenvolvimento em toda a África do Sul.
6. Qualificação de técnicos e desenhistas, pessoas que não tinham formação, mas sabiam fazer o trabalho. Eles puderam tanto encontrar empregos quanto criar seus próprios empregos.

Estes impactos partem de projetos comunitários que foram o ponto de partida para programas de desenvolvimento maiores ligados uns aos outros. Se é possível criar ligações entre as pessoas fazendo coisas simples em áreas geográficas realistas, também é possível em nível nacional ou de província, onde se tem uma chance melhor de criar um impacto econômico.

Lições Aprendidas

Tenha uma visão clara. Não tenha medo de pensar grande. Pense em como vai convencer as pessoas. Pensar grande não é ser ambicioso ou ser ambicioso demais. Você tem que ter uma virtude voltada para a comunidade e convencer as pessoas que o que faz é uma boa coisa.

Demonstre que você tem uma necessidade genuína. Não se engaje em algo que não faz sentido, mas sim em ações que beneficiem todas as pessoas.

Crie parcerias, consulte advogados e certifique-se de que o ambiente que está sendo criando é o mais adequado para que esses projetos floresçam.

Traduza a visão da ação. Faça um plano e mostre para as pessoas, o mais rápido possível, como será realizado este plano.

Não confunda meios com fins. No CIT a infra-estrutura foi um meio útil em direção à organização contra a pobreza. Fazia com que as pessoas trabalhassem juntas para que pudessem combater a pobreza.

Busque o apoio do governo, mas não a responsabilidade do Estado. Esse assunto é importante quando se trabalha com as pessoas em grande escala. Não se pode assumir a responsabilidade do Estado.

Seja flexível e aberto às inovações. As pessoas que trabalham possuem muitas idéias. Vamos ouvi-las e adotá-las. Não atue com idéias predefinidas.

Condições Necessárias

Algumas condições são estritamente necessárias para implementar uma transformação. A primeira é que temos que possuir dinheiro e independência: dinheiro para que funcione; independência para que se possa dizer a todos os interessados que estamos agindo em conjunto com as pessoas necessitadas e lutando por elas.

Segundo, é necessário criar alianças financeiras. As ONGs e as instituições devem trabalhar em conjunto. Todos temos os mesmos problemas. Se criarmos um consórcio e irmos aos doadores, isso nos ajudará a obter mais verbas. As ONGs e as fundações precisam encontrar uma forma de trabalhar em conjunto e cooperar umas com as outras. Devemos nos certificar de que somos partes de um todo.

Terceiro: Ter uma visão clara, uma articulação sucinta. Isso é uma guerra de propaganda onde devemos defender a visão na qual acreditamos. Todos dizem: investir nos pobres é um risco e dos grandes. E eu estou dizendo para vocês: investir nos pobres nesse século faz mais sentido do que investir na Wall Street. Muito obrigado.

DEBATE

Quanto do sucesso, da visão em escala dos dois casos apresentados se deve ao volume de recursos financeiros disponibilizados e da autonomia de decisão em relação aos governos locais?

Os dois casos que mencionei têm duas características muito distintas. Uma, no caso das crianças, a independência. São fundos sociais independentes com a capacidade de agir sem grandes somas de dinheiro desenvolvendo um papel catalisador e de financiar inovação. Fazer coisas que o Estado tinha medo ou receio de fazer ou talvez não pudesse fazer.

No segundo caso, o sucesso foi atingido por causa da mobilização social e dos tipos de associações envolvidas.

Que diferença existe entre o que vocês promoveram e o que habitualmente faz um governo?

Imaginem 40 milhões de pessoas na África do Sul. Vinte milhões delas vão estar mortas nos próximos vinte anos. A maior parte vai morrer devido à Aids, mas muitos vão morrer devido a doenças previsíveis e basicamente decorrentes da pobreza.

za. Então algo não está sendo feito corretamente na África do Sul. O governo ou uma entidade está fazendo alguma coisa muito errada.

O programa já estava falando sobre fazer algo diferente do que os governos estão fazendo na África do Sul. Estão investindo uma quantidade enorme de energia, tempo e dinheiro para aumentar a capacidade das pessoas de se desenvolverem basicamente. Todo processo que descrevemos tem como resultado permitir que as pessoas façam coisas com elas mesmas com o apoio das ONGs.

Quais são as conseqüências disso? É que a textura da sociedade, a trama da sociedade será reconstituída, mas isso ocorrerá a um custo que muitos governos não querem. As burocracias governamentais estão criadas para perpetuar o governo, não para desenvolver coisas que possam desafiá-las.

No mundo ideal haveria uma parceria entre duas partes: a sociedade civil e o governo trabalhando juntos para atingir um objetivo comum. No mundo real funciona diferente. A sociedade civil, que é formada por cidadãos comuns, tem iniciativas para demonstrar para o governo o que pode ser feito da melhor maneira possível, que os políticos estão errados. Um exemplo disso está na antiga política de combate à Aids. Uma postura equivocada do governo foi mudada pela ação das ONGs impedindo que o número de mortes aumentasse ainda mais.

Tornei-me um otimista realista. Acredito na bondade das pessoas. No mundo ideal, o diálogo seria baseado na confiança, na transparência e no respeito mútuo. Porém muitas vezes não é. Discordo das tentativas de trazer as mudanças sociais com violência. Isto é prejudicial, e temos que resistir. Mas, pior é resistir às mudanças por quaisquer razões.

Precisamos ter um diálogo baseado na confiança. Porém a confiança precisa ser movimentada por alguém, sacudida por alguém. Não deveríamos estar falando em nome das pessoas, mas há pessoas em todo mundo que são marginalizadas, não têm voz nenhuma, não têm acesso a informação e não são iguais em nenhum sen-

tido: renda, expressão cultural. Elas precisam de vozes próprias. No momento, o Estado e as instituições internacionais têm o poder e não estão levando em consideração as necessidades das pessoas. Talvez o que precisamos seja uma revolução das informações, onde as pessoas comuns possam começar a falar.

A CONSTRUÇÃO DE REFERÊNCIAS E O IMPACTO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Ladislau Dowbor

Professor da PUC de São Paulo e da Universidade Metodista, doutor em Ciências Econômicas pela Escola Central de Planejamento e Estatística de Varsóvia e consultor de diversas agências das Nações Unidas.

Durante os cinquenta anos da Guerra Fria as ações sociais foram paralisadas em toda a América Latina. Tudo era considerado subversivo. Paulo Freire, por exemplo, foi exilado por ter feito uma coisa terrível, que era alfabetizar pobres no Nordeste. Adquirimos um atraso dramático, particularmente no social. Não somos sociedades pobres, mas desequilibradas. Durante esses anos, qualquer atividade de modernização social foi vista como algo perigoso, suspeito. Além disso, vivemos outro problema, que é a erosão da família, conhecido por todos, mas que não está colocado no centro das nossas políticas. Vivemos a desarticulação familiar e, ao mesmo tempo, a desarticulação das políticas sociais do Estado. O resultado prático é que temos um vazio institucional no apoio às políticas, e é esta a importância das formas de organização social, capazes de retomar estes processos por meio da rearticulação comunitária, da construção de capital social.

Muitas vezes as nossas pequenas ações não têm visibilidade imediata e leva muito tempo até que milhares de ações comecem a funcionar como um sistema de osmose, no qual uma apoia a outra. A princípio são naturalmente dispersas. Faz parte das experiências mais ricas terem relativamente pouca visibilidade no seu início. Quem entende de progressão geométrica sabe que a multiplicação de pequenas ações pode ter um impacto profundo.

A economia está se deslocando da área industrial para as atividades sociais, não para uma área vagamente chamada de "serviços". Quero lembrar que o principal setor econômico dos Estados Unidos da América hoje é o da saúde (14% do PIB). A soma de todos os setores industriais norte-americanos chega a 16% do PIB, enquanto a projeção para a saúde em 2010 é de 17% do PIB. Normalmente, quando pensamos em desenvolvimento, pensamos em atividades produtivas; entretanto, se

somarmos saúde, educação, informação corporativa, indústria cultural, segurança comunitária, estaremos perto de 50% do PIB norte-americano. O interessante é que não temos clareza a respeito da gestão dessas áreas; nossa herança quanto às formas de gerir e administrar está na área da indústria ou da máquina do Estado.

A área social não pode ser organizada da mesma forma porque trata de atividades capilares: saúde tem que chegar a cada família; educação tem que chegar a cada criança. Sistemas capilares não se administram bem com múltiplas hierarquias intermediárias que não se integram. Isto significa que a expansão do social para o centro das atividades econômicas dos países exige formas de organização correspondentes da sociedade. A área social está em busca dos seus paradigmas, que não se resumem à gestão estatal centralizada e muito menos a empresas particulares. Um bom exemplo disto é o escândalo dos planos de saúde: a saúde com fins lucrativos é boa apenas para a dimensão curativa e para pessoas ricas.

As questões são: qual é a dinâmica articuladora da sociedade necessária para as atividades sociais? Como capitalizar políticas sociais para articular as comunidades? Penso que o social é um poderoso organizador.

Quero acrescentar outra dinâmica que também não levamos suficientemente em consideração: o fato urbano. Somos as primeiras gerações urbanas, a história da humanidade é uma história rural. Em 1950, no Brasil, dois terços da população era rural. Em 2000, 80% da população vivia em cidades. Isto significa que o núcleo do processo decisório atualmente está em espaços concretos chamados cidades. Como relacionamos isto com as necessidades sociais e a necessária rearticulação da sociedade? O que é a cidade como espaço de articulação política, social e cultural? Na cidade as pessoas podem se organizar mais facilmente. Se existe, por exemplo, um terreno vazio, um prédio subutilizado, sabemos que poderemos usá-los para uma coisa ou outra. Isto abre a possibilidade de sairmos da visão *setorializada* de desenvolvimento em direção a políticas articuladas e integradas em nível local.

No plano nacional podemos fazer políticas que auxiliem, no entanto a gestão do governo terá que ser em nível local. Não existe uma coisa abstrata chamada

criança, mas existem crianças com nomes e problemas concretos, que têm que ser reinseridas nos seus meios sociais, nos seus valores, nas suas necessidades próprias e individualizadas.

O problema da gestão dos projetos e da avaliação do impacto está diretamente ligado à idéia da cidade como espaço de informação. No Brasil não existe uma só cidade que conte com um sistema adequado de informação. Levantam-se várias informações estatísticas, em geral pedidas pelo IBGE, que são usadas apenas para preencher formulários. Nada disto volta para as cidades, e, como consequência, trabalhamos com ficções, com profundos desconhecimentos. O impacto gerado pelo Mapa da Exclusão Social, elaborado por Aldaíza Sposati, demonstra isto. Atualmente contamos com ilhas de informação em Campinas ou um sistema mais avançado em Porto Alegre. Mas a grande realidade é que em uma metrópole como São Paulo, por exemplo, não temos um único centro de estudos e informação sobre a cidade. Existem algumas iniciativas, a metodologia criada pelo BNDES, o IDH municipal. O que quero mostrar é a dificuldade na resolução do problema da informação, da avaliação e do conhecimento, a partir de projetos específicos, quando ainda não desenvolvemos sistemas integrados de informação municipal. Não se fazem ilhas de informação. É preciso gerar um ambiente rico em informações sociais e em comunicação local em cada cidade.

Contamos com tecnologias novas, mas são pouco utilizadas. Ambientes ricos em informação podem ser criados, cidade por cidade. Vi uma vez em Johannesburg algo extremamente interessante, um gigantesco painel numa praça em uma região pobre da cidade, informando tudo sobre a taxa de mortalidade infantil e número de crianças fora da escola. Ou seja, colocava-se para a comunidade um espelho de si mesma. A idéia embutida é que o desenvolvimento não chega espontaneamente, ele é construído.

Sem a organização da informação não permitimos a participação da comunidade. Se os cidadãos não têm direito à informação não poderão exercer seus outros direitos humanos. Para criar esta dinâmica da informação não é preciso inventar a roda. Existem avanços significativos em vários países. O desafio que

considero essencial é o de pensarmos em sistemas locais de informação. Elaborei algumas metodologias a pedido do Unicef e penso que não é tão complicado. Trata-se de definir alguns indicadores simples que permitam a uma comunidade de determinada cidade entender a sua situação e acompanhar as transformações: taxa de cobertura escolar, taxa de evasão, taxa de repetência, custo unitário do aluno etc. Depois é preciso transformar a informação em comunicação, de maneira que ela exista em termos práticos para os atores sociais que queremos mobilizar. Um problema sério é o fato de que no Brasil não existem rádios e tevês comunitárias. É preciso construir sistemas de comunicação local, é preciso que a informação seja um direito de todos.

O estudo de cada cidade deveria estar também inserido nas escolas. A criança estuda vários anos e não tem uma única aula sobre o seu próprio município, sobre a sua realidade. Temos que investir nesse tipo de transformação.

A base da idéia é que devemos criar formas articuladas extremamente simples para que a pequena produção de uma ONG possa ser consultada por todos. Temos um imenso potencial tecnológico, a possibilidade em rede, a proximidade da cidade, o desafio do social. Esta é uma lógica de atividades que apresenta imensos potenciais e que não é algo que fazemos para nós, mas deve pertencer às próprias comunidades que queremos ajudar a desenvolver.

Ladislau Dowbor – veja textos ampliados sobre o assunto em <http://dowbor.org> , em particular o artigo “Informação para a cidadania e o desenvolvimento sustentável”, em “Artigos Online”.

**PROGRAMA EDUCAÇÃO E TRABALHO
DO FORO JUVENIL – URUGUAI:
DA EXPERIÊNCIA PILOTO À POLÍTICA PÚBLICA**

Dardo E. Rodriguez

Diretor Executivo do Foro Juvenil

Consultor no tema de desenvolvimento juvenil.

Uruguai

Apresento alguns elementos que mostram como o Fórum Juvenil no Uruguai vem transformando sua experiência piloto em política pública e como uma experiência bem sucedida em âmbito local chega até a política pública nacional.

Duas questões prévias são importantes:

(1) porque incidência em políticas públicas? Porque estávamos interessados em que uma boa idéia, desenvolvida no âmbito local, pudesse chegar à imensa maioria de jovens com os mesmos problemas e necessidades que tinham os jovens em pequena escala. No Uruguai, a legitimidade do estado e do sistema político é muito forte, principalmente quando começamos esse trabalho, na metade da década de oitenta. A realidade indicava que era uma aposta que poderia ter bons resultados. Além disso, não tínhamos naquele momento e não temos agora um empresariado ou uma classe empresarial comprometida com a responsabilidade social. Penso que não temos empresários, temos pessoas que fazem negócios. É muito difícil solicitar um comprometimento de um empresário que não existe, que não entende e que acredita que a melhor forma de apoiar a sociedade é através do estado.

(2) Muitas vezes, quando apresentamos nossa experiência sobre a transformação de um projeto piloto para política pública, ouvimos o argumento que isto está facilitado em um país como o Uruguai, com três milhões e duzentos mil habitantes, número próximo a um bairro de São Paulo. Isso tem nos feito refletir sobre se o fato de ser um país com uma população tão baixa, particularize a nossa experiência. Penso, entretanto, que o funcionamento do sistema político e da sociedade em uma sociedade pequena, é tão complexo quanto em uma grande.

As cinco condições básicas

Uma intenção desde o desenho.

A instituição a qual pertenco existe há 21 anos e define a incidência nas políticas públicas como sua estratégia e parte da sua missão. Isto significa que o desenho inicial da proposta já continha a intenção de incidir em políticas públicas. Não pensamos em fazer isto depois que a experiência fosse desenvolvida e avaliada como interessante para ser disseminada.

Um conjunto de concepções sobre como se constrói ou se cria uma Política Social.

Isso significou olhar, entender e identificar como, concretamente, na sociedade Uruguiaia, as políticas sociais foram sendo elaboradas, quem foram os atores principais, quais eram as condições da sociedade para poder concretizar tudo isso. Tentamos entender quais eram os pontos básicos presentes na sociedade uruguiaia, quais eram as diferenças em relação a outros países da América Latina. Buscamos fontes na assistência social, na sociologia, nas ciências políticas, nos políticos e técnicos de organismos governamentais. Buscamos a experiência acumulada na sociedade como fonte de conhecimento para tentar entender como se implementavam as políticas públicas e daí, preparar uma estratégia.

Uma análise crítica das Políticas Públicas.

Procedemos em seguida a uma análise crítica das políticas sociais, porque não queríamos apenas reproduzir o que estava funcionando, e sim melhorar. A primeira coisa importante que identificamos é que, em geral, existe uma grande confusão entre a instituição, o organismo que presta um serviço e o serviço propriamente dito. Muitas vezes, a instituição e sua dinâmica interna, as lutas pelo poder, eram questões mais significativas do que as características da proposta e as necessidades das pessoas para as quais se dirigiam os serviços. Existia uma distância enorme entre as características e necessidades dos usuários e os serviços

prestados. Identificamos que 80% das nossas políticas sociais seguiam essa lógica. Tínhamos um problema de 90 anos no nosso sistema político, obsoleto, bloqueado e estagnado por mais de 30 anos.

Uma estratégia capaz de gerar condições para sua criação.

Precisávamos de uma estratégia capaz de criar condições nas instituições para incidir nas políticas públicas, que levasse em conta as nossas próprias fortalezas e debilidades. Éramos uma instituição muito pequena, embora única na área juvenil e importante para a sociedade em termos de recursos humanos e financeiros. Procuramos desenhar a estratégia a partir do que somos, do que podemos fazer, com as condições que temos e na qualidade com a qual operamos.

Uma resposta ao problema, tecnicamente provada e financeiramente viável.

A resposta ao problema do projeto e programa piloto, em escala local, deve estar tecnicamente comprovado e deve ser financeiramente viável, caso contrário não faz sentido querermos transformar uma ação que consideramos maravilhosa e ótima, apenas porque achamos que as crianças aprendem e que estão contentes, em política pública. Uma coisa é encontrarmos uma ferramenta pedagógica eficiente, uma boa metodologia, para a solução de um problema. Outra é ter uma resposta global para a resolução de um problema. Algumas aprendizagens estão no âmbito dos projetos, da execução concreta, do vínculo entre o educador e a criança que participa, e outras são as aprendizagens que tornam possível a multiplicação em uma escala maior. Além disto precisa ser financeiramente viável. Muitos programas que funcionam bem no micro, com uma relação de sete técnicos para quatro crianças, não são possíveis de serem ampliados, não há sociedade que possa sustentar esse vínculo.

Componentes técnicos do Programa

Necessidades identificadas:

1. Alto índice de desemprego estrutural entre os jovens: um a cada 10 desempregados no país tem menos de 24 anos. O desemprego no Uruguai é um desemprego juvenil mas a sociedade ainda não tinha percebido isso.

2. Os jovens mais pobres têm mais dificuldade para entrar no mercado de trabalho: os jovens quando querem trabalhar não estão dizendo que não querem estudar, eles precisam de dinheiro. Se a família tem uma redução de renda, primeiro precisa trabalhar a mulher e, depois, precisam trabalhar os filhos para que o nível de renda seja mantido. Os jovens mais pobres vivem maior dificuldade porque normalmente saem do sistema educacional, o que gera um círculo vicioso. O programa tem que interferir neste círculo vicioso.

3. Uma educação separada das necessidades do mercado de trabalho: a nossa visão humanista em geral nos faz esquecer que também precisamos produzir riquezas e melhorar nossa qualidade de vida. E para que a riqueza seja produzida devem existir bons empresários, bons recursos humanos. Saímos dos sistemas educacionais e não sabemos por onde começar a trabalhar. Esta é uma educação muito distante das necessidades do mercado.

4. Educação com dificuldade para reter os jovens pobres: existe uma tendência em expulsar os jovens pobres do próprio sistema, ao contrário do que tentamos fazer agora que é buscar a sua permanência. Os modelos educacionais e pedagógicos não estavam adequados às características desses jovens, muitos deles oriundos de uma segunda ou terceira geração de famílias em situação de pobreza.

A finalidade do Programa

Oferecer apoio aos jovens pobres que lhes facilitem:

- melhorar sua formação básica;
- inserir-se profissionalmente;
- continuar sua educação formal ou sua capacitação.

A estratégia do Programa

São elas: capacitação profissional para o trabalho assalariado, para o trabalho independente e a promoção de políticas de educação e trabalho. Sabíamos que os jovens não podiam ficar um ou dois anos esperando para se incorporarem ao mercado de trabalho, precisavam de renda em curto prazo. Tentávamos evitar que eles buscassem fonte de renda por outros meios não relacionados com a cultura do trabalho. Entendíamos ainda que o treinamento deveria ser rápido. Além disso, o jovem que deixou a escola antes do tempo não tinha capacidade cultural suficiente para sustentar uma atividade no trabalho, portanto, deveria receber as ferramentas sociais e educacionais que lhe permitissem a sua manutenção no lugar de trabalho. Em primeiro lugar ele deveria ter condições para ficar diariamente quatro horas na sala de aula ou numa oficina, o que muitos jovens não podem. Em segundo lugar é preciso que eles saibam suas possibilidades para obtenção de um emprego, como ir para uma empresa, como fazer, como gerar uma renda. E, finalmente, a inserção no trabalho.

No Uruguai 80% dos empregos são obtidos por meio dos relacionamentos sociais, de um amigo, vizinhos, um político, um professor. A maioria dos jovens carece de vínculos sociais, portanto, a principal contribuição que do Programa nessa primeira fase foi sermos os atores que estabelecem esse vínculo.

Como se constrói uma Política Social

Devemos entender claramente que a sociedade constrói as suas políticas sociais a partir da construção social dos problemas, da problematização social e coletiva dos problemas. Um diagnóstico racional não é suficiente para gerar uma proposta. Outros fatores devem ser levados em consideração. Como a sociedade formula os problemas? Que sentimento produz na sociedade esse problema?

Na questão dos jovens vivemos um paradoxo. Eles não eram prioridade para a sociedade uruguaia, não ocupavam um lugar de destaque, entretanto estavam relacionados a assuntos preocupantes para a sociedade, como emprego, seguran-

ça pública e educação. Em termos de segurança pública, os jovens eram uma ameaça. No caso do emprego existiam duas posições contraditórias, por um lado os jovens eram vistos como ameaças, como concorrentes para chefes de famílias e adultos. Por outro, existia a visão dos jovens como vítimas. Nenhuma das duas concepções ajuda na construção de políticas públicas.

Finalmente, acredito que precisamos ter uma boa seleção de atores e que os atores políticos são fundamentais, são fatores chaves da decisão. Os atores técnicos, acadêmicos, são importantes também para construir conteúdos que devem ser alvo de política pública. Portanto, a boa seleção dos atores, uma boa estratégia de comunicação e inclusão no processo de formulação de uma política pública é o alicerce para uma estratégia que pelo menos tenha melhores possibilidades de converter uma boa experiência piloto numa política pública.

Debate com o público

Quais foram os agentes sociais envolvidos, os papéis assumidos e, em que momento do projeto eles foram envolvidos?

Quais foram as dificuldades encontradas para essa articulação?

Como se faz para que os organismos públicos encarregados da política social adotem as propostas provadas, testadas e leve a sua implementação em escala nacional?

Não existe a possibilidade de incidir em política pública se não tivermos uma boa administração, um bom conhecimento do objeto que estamos tratando. Para isto, o papel acadêmico das instituições, das pessoas que já tem experiência nessa questão é básico. Além disso, não é possível que um projeto seja bem sucedido, se os beneficiários dessa iniciativa não estiverem envolvidos, se não tivermos entendido claramente as necessidades e as características da população para a qual é dirigido o Programa. Os organismos que implementam políticas também têm um papel muito importante, é preciso que estejam envolvidos. Quando temos uma boa notícia para dar sabemos que essa boa notícia vai servir para alguma coisa. Os

elementos que utilizamos são: a comunicação nos seminários, os workshops, os cursos, o treinamento dos agentes que trabalham conosco. É importante que o setor político possa ouvir uma voz, uma mensagem diferente. Temos que realmente envolver as pessoas nos diferentes estágios do projeto, caso contrário, a possibilidade de sucesso diminui. Temos que tentar que essa mensagem, que essa boa proposta chegue realmente aos ouvidos dos tomadores de decisão. Normalmente, no centro da sociedade civil, temos a tendência de estar o mais longe possível do sistema político. Uma coisa é a avaliação que temos sobre os governos e outra é o fato de que, quando o governo é legítimo, as decisões sobre as políticas precisam da participação da sociedade civil. O que fizemos foi sempre ter uma voz cidadã diferente do sistema político.

Há dois modelos de co-gestão: o primeiro o estado faz e a sociedade civil controla, o segundo a sociedade civil faz e o estado controla. Por quais dos dois modelos os participantes da mesa se inclinam?

Não concordo com nenhum dos dois modelos, acho que estamos em uma fase de transição de um modelo no qual a sociedade civil fazia e o estado controlava. A transição diz respeito ao fato de que a cooperação, principalmente nos países do sul, possibilitou o incremento de verbas. As verbas que financiavam iniciativas da sociedade civil eram prioritariamente verbas estatais, o que significava maior controle. Hoje achamos que a sociedade deve controlar o Estado, monitorar a execução das políticas sociais. Penso em uma terceira possibilidade, no controle duplo e amplo.

A sociedade civil é composta de múltiplos atores que falam e atuam de lugares diferentes. Nem sempre a participação comum desses atores se dá sem conflitos, conflitos de valores, de perspectivas, conflitos de maneira de ver o mundo. O que frequentemente dificulta o diálogo. Como fazer para construir um verdadeiro diálogo.

As sociedades são diversas, são plurais. E se não considerarmos que vivemos em uma sociedade onde as pessoas têm interesses, exigências diferentes e geram

conflitos permanentemente, não poderemos entender o diálogo da sociedade. Isso ocorre nas ONGS, no conjunto da sociedade e também nas famílias, inclusive no casamento existe conflitos, interesses, exigências e visões diferentes da realidade. Os seres humanos devem conviver com a diversidade, cada vez que escolhemos desconsiderar a realidade isto se torna muito prejudicial para a sociedade. O diálogo é construído a partir do reconhecimento das diferenças, inclusive de interesses. E do reconhecimento dos objetivos em comum.

DA CONSTRUÇÃO DE REFERÊNCIAS AO IMPACTO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Sérgio Haddad

Presidente da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – Abong, professor da PUC São Paulo, secretário executivo da Ação Educativa e membro organizador do Fórum Social Mundial.

O debate sobre sistematização, produção de conhecimento e de referências é importante porque pode nos dar uma perspectiva sobre o nosso trabalho, seu sentido e sua missão. Qual é o sentido daquilo que fazemos? Construimos referências e produzimos conhecimento para quem? E preciso que nós, trabalhadores sociais, possamos cumprir a nossa missão olhando o que andamos fazendo e para quem trabalhamos.

Paulo Freire, em 1968, dentro de um contexto de fechamento político com graves conseqüências sociais, dizia o seguinte: *“Uma das grandes, senão a maior tragédia de um homem moderno em 1968 está em que hoje é dominado pela força dos mitos e comandado pela publicidade organizada, ideológica ou não. E, por isso, vem renunciando cada vez mais, sem saber, à sua capacidade de decidir, vem sendo expulso da órbita das decisões. As tarefas de seu tempo não são captadas pelo homem simples, mas a ele apresentadas pela elite que as interpreta e as entrega em forma de receita e prescrição a ser seguida. E, quando julga que se salva seguindo as prescrições, afoga-se no anonimato nivelador da massificação, sem esperança e sem fé. Domesticado e acomodado, já não é sujeito. Rebaixa-se ao puro objeto, co-edifica-se”*.¹

Acredito que qualquer impacto do trabalho social só poderá ser medido a partir de indicadores que mostrem o quanto o nosso trabalho contribui para *empoderar* os atores sociais, fazendo com que tenham nas mãos o controle, a defesa e a operação das políticas. Talvez não seja suficiente para a nossa missão apenas o

fato de estarmos investindo nos pobres, em detrimento de Wall Street; é preciso saber como investimos nos pobres. Voltando a Paulo Freire, as ações sociais e educacionais não são neutras. Assim, muitas vezes investir nos pobres pode ser investir em torná-los ainda co-edificados, objetos, e não sujeitos dos nossos trabalhos.

A partir dessa perspectiva, gostaria de falar de uma experiência vivida por um conjunto de atores sociais, organizações não-governamentais que se reúnem em torno da Abong – Associação Brasileira das ONGs e que têm como missão primeira o *empoderamento* dos atores sociais. Partimos da idéia da construção de democracia pela via da participação da sociedade nos seus destinos, sem o que os atores sociais serão sempre objetos das elites desse país e objetos daqueles que falam por eles, ainda que não operem por eles e não os sustentem. Muitas das organizações não-governamentais nasceram no final da década de 1960 e começo da de 70, com a idéia de reconstruir o tecido social e refazer a desorganização social operada então pela ditadura militar. Frequentemente o trabalho das ONGs, o nosso trabalho, é considerado perigoso, subversivo. Naquela época era muito mais, porque estava ligado à idéia de dar poder aos que não o possuíam. Esta talvez seja a idéia central do pensamento freiriano e certamente é o que mais importa para aqueles que imaginam e pensam uma sociedade mais justa e uma transformação social construída a partir da própria sociedade, nas suas regras democráticas, acreditando na possibilidade de construção de um Estado efetivamente aberto a todos.

Quando as Ongs começaram a operar no Brasil, não havia a idéia de políticas públicas, não pensávamos em Estado, em poder público. Pensávamos, sim, em reconstruir o tecido social, em como organizar a população, como trabalhar refletidamente sobre a sociedade, de forma que ela pudesse, de forma efetiva, tomar nas mãos os seus destinos. Com o processo democrático no final da década de

¹ Verificar o original

1970 e começo da de 80, as Ongs passaram a operar olhando de frente para o Estado, pensando o Estado como uma estratégia de transformação social, um foco onde a ação pudesse efetivamente ganhar impacto. E assim nasce a idéia de buscar formas de operar junto ao Estado a partir da nossa referência e a partir do nosso trabalho social.

Quero alertar para o fato de que não podemos esquecer a tradição, o fundamento do trabalho, que é idéia de *empoderamento* da sociedade, capaz de dar sustentabilidade para as políticas públicas e gerar impactos mais globais. Com base nesta idéia podemos distinguir quatro atuais formas de ação de organizações sociais em busca do impacto em políticas públicas:

1) A primeira delas é certamente a idéia de **constituição de novos direitos**. Nos últimos anos o trabalho das organizações não-governamentais, das organizações sociais, do movimento social de uma maneira geral, ajudou a constituir novos direitos até então não considerados no plano mais global de cidadania, que gradativamente vêm sendo incorporados como políticas públicas ou em novas legislações. Um caso recente, que exemplifica bem, foi a Conferência de Johannesburgo, a idéia de uma sociedade ambientalmente sustentável, da preservação do meio ambiente e da diversidade das espécies. Trata-se da possibilidade de pensarmos um futuro com condições de sobrevivência, em um mundo em que os recursos naturais possam estar preservados e à disposição das futuras gerações. Outro exemplo diz respeito aos direitos da criança e do adolescente e da luta pela construção do Estatuto da Criança e do Adolescente, transformando-o em legislação e, posteriormente, em uma série de mecanismos capazes de operar a legislação. Da mesma maneira os direitos referentes às relações de gênero e de raça, aos portadores de deficiências, enfim, toda uma construção nova de direitos sociais que nascem da sociedade civil e se transformam em direitos por meio da pressão da sociedade civil e depois em legislação e em práticas políticas.

2) A segunda forma de atuação das Ongs diz respeito à **luta pela implementação dos direitos**, uma vez conquistados. Em relação ao meio ambiente, por exemplo, a frustração, a felicidade e a euforia da Rio 92 se transformou em dez anos de atuação de organizações não-governamentais, governos e cidadãos. Estas são questões permanentes em uma conjuntura geral de esvaziamento das políticas públicas e sociais, decorrente do processo neoliberal: como garantir os direitos conquistados, como fazer com que as organizações não-governamentais acompanhem e monitorem efetivamente as políticas públicas, os orçamentos, o Congresso Nacional.

3) A terceira forma de atuação, sempre sob a ótica da política, é a **participação nos Conselhos**, a co-gestão de responsabilidades. O poder público se constitui principalmente pela ação entre o Estado e a sociedade civil. Nós da sociedade civil temos o direito e o dever de operar permanentemente sobre a demanda de novos direitos, a gestão e a prática dos governos em relação a eles. Para isso lutamos tanto por eles, por isso o Estatuto da Criança e do Adolescente traz consigo os mecanismos de participação da sociedade. Não podemos abrir mão dessa lógica participativa, de gerir junto com o poder público aquilo que é direito nosso, de todos os cidadãos, e não apenas das elites dessa sociedade. Daí a importância de, além de simplesmente votar, participarmos em conjunto com as associações da sociedade civil, co-gerindo responsabilidades. O grande desafio neste processo é fato de que não podemos atuar em nome de ninguém. Muitas vezes percebemos certa tendência dos atores intermediários, grupos de instituições de camadas médias e de pessoas que tem influência política, em ocupar os espaços daqueles que efetivamente deveriam estar operando os seus direitos. Precisamos participar, co-gerir, porém não substituindo a participação maior das organizações sociais, dos movimentos, dos atores sociais, na garantia dos seus direitos. Os conselhos que funcionam melhor são aqueles que tem fóruns de movimentos sociais, de organizações sociais dando sustentação, controlando seus representantes. Estamos vivendo, por exemplo, um amplo movimento de defesa dos direitos dos jovens; a

juventude é talvez o tema mais atual na discussão sobre políticas públicas. Não podemos efetivamente buscar a constituição desses direitos em nome dos jovens, apesar dos jovens. A sustentabilidade das políticas públicas só se dará com o envolvimento dos atores sociais, daqueles que são diretamente interessados.

4) O último aspecto diz respeito às parcerias, ao campo da **atuação conjunta** em busca da universalização. Atuar conjuntamente de forma que o poder público assuma de maneira integral as suas responsabilidades, como co-responsável. Nós, como sociedade civil, temos um poder extremamente poderoso e forte de implantar, controlar e garantir direitos. Entretanto não podemos e não temos capacidade para operar na garantia desses direitos sob o ponto de vista do atendimento. Ou seja, a nossa ação é modelar, que pode ser exemplar, mas transformá-la em universal é papel e responsabilidade do poder público. Não temos capacidade institucional de operar de maneira universal para poder garantir direitos para a sociedade em qualquer área social. É nesta lógica da defesa do interesse da maioria da sociedade, da universalização, que devemos concentrar nossa atuação. Só o Estado pode dar qualidade efetiva ao atendimento de maneira igual a todos.

São estes os braços da nossa atuação:

- a sustentabilidade das políticas públicas, que é a nossa ação consciente, de esperança, organizativa, de ganho e reflexão, de consciência sobre o papel da sociedade civil e dos atores sociais frente ao Estado;
- a garantia de que o Estado assuma, de maneira exemplar e com qualidade, a responsabilidade pelos direitos para todos. Direitos que foram produzidos a partir da sociedade civil e que se constituem nossa primeira e maior responsabilidade.

DEBATE COM O PÚBLICO

Como nos fortalecer mais ainda além das nossas próprias convicções para não sermos ONGS relegadas ao lugar de prestadoras de serviços?

Não vejo muito problema na idéia de sermos prestadores de serviços. A questão é qual é a consequência política desse serviço que prestamos. Temos que ter critérios e indicadores para tanto. Um critério básico é a existência de um conjunto de atores sociais dentro do Estado que possa dar continuidade e legitimidade ao trabalho depois que sairmos, ou seja, um corpo de pessoas competentes tecnicamente que tenham condições de universalizar de forma efetiva aquilo no qual estamos trabalhando. Essa é uma questão muito difícil, pois vivemos uma fase de esvaziamento do poder público na sua capacidade de efetivamente operar a máquina estatal, e muitas vezes temos sido chamados para assumir este papel. Precisamos defender a existência de um poder público funcionando com qualidade e compreender a nossa ação como sendo de parceria.

Qual é o lugar da sociedade civil na co-gestão: controle, acompanhamento, desenho, projeto, execução?

Penso que podemos atuar nos vários campos. Existem organizações não-governamentais que só fazem monitoramento do orçamento público, o que é um instrumento extremamente importante para o controle do gasto público. Não adianta controlarmos isto como pessoas físicas; temos que estar juntos potencializando o controle social do cidadão. Precisamos de um olhar sobre o poder público e de monitorar as suas ações, e ao mesmo tempo em que necessitamos de uma ação junto à base da sociedade, de maneira que ela possa ter efetivamente maior poder de controle e de intervenção social.

Há dois modelos de co-gestão: o primeiro o Estado faz e a sociedade civil controla; o segundo a sociedade civil faz e o Estado controla. Por quais dos dois modelos nos inclinamos?

Há alguns anos participei de uma reunião num país do Leste europeu logo depois da queda do muro de Berlim e durante o restabelecimento de um regime democrático. A grande dificuldade desses países que saíam de regimes socialistas, naqueles moldes do Leste europeu, era justamente que não havia intermediação entre o

poder do Estado e a própria família. O grande desafio era constituir instâncias intermediárias, de representação, de proposição, de construção de alternativas. Penso que esta é a grande questão: como construir mediações entre o poder público e a base da sociedade, as famílias, de maneira que as diversas representações possam estar presentes no debate da sociedade e na construção do futuro. A grande parcela da sociedade não participa dessas instâncias de intermediação e tem que ser representada diretamente pelos atores do campo da política, muitas vezes sem a consciência a respeito os efeitos desta relação sobre o sentido do futuro. Eu diria que a questão é menos quem controla, e mais como construir sustentabilidade e consciência na sociedade. O resto é consequência.

A sociedade civil é composta de múltiplos atores que falam e atuam de lugares diferentes, e nem sempre a participação comum desses atores se dá sem conflitos – conflitos de valores, de perspectivas, a respeito da maneira de ver o mundo –, o que freqüentemente dificulta o diálogo. Como fazer para construir um verdadeiro diálogo?

Vimos do século XX com conflitos completamente malucos entre dois sistemas simplificadores: um que estatiza tudo e organiza a sociedade por meio do planejamento; outro que privatiza o poder e deixa que o mercado resolva esse assunto. Essas duas simplificações se mostraram inadequadas para resolver problemas de uma sociedade complexa, bem como as formas tradicionalmente estabelecidas para o diálogo. O diálogo tem que ser permanente e a articulação processual; são necessários sistemas permanentes de elaboração de consensos entre os diversos atores. Quando falamos em sociedade em rede, em sistemas horizontais de articulação, em descentralização, no peso da cidade e do local que permite a participação direta, estamos nos referindo a uma mudança de filosofia, a mudança no marco de referência para o diálogo. Entretanto, continuamos dialogando a partir da simplificação anterior. Precisamos compreender que todos têm que aprender com todos e que a construção do diálogo é uma mudança de cultura política e se cons-

titui no pano de fundo para a transformação. Apostar no diálogo é apostar na política, é dizer não às formas violentas de transformação social, é falar não ao terrorismo e à guerra, é construir a política das soluções, apostando no ser humano e na capacidade de entendimento da humanidade.

**SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E
DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: DESAFIOS PARA A PRÁTICA SOCIAL**

Cristina Meirelles

Socióloga com especialização em educação e gestão de projetos. Consultora em avaliação e sistematização de projetos sociais.

O Seminário Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais, realizado em São Paulo em setembro de 2002, reuniu aproximadamente quatrocentos profissionais de diferentes países, originários de organizações sociais, órgãos públicos, pesquisadores, especialistas e, de maneira geral, foi bem avaliado pelos participantes, sobretudo quanto à iniciativa de reflexão a respeito dos temas propostos e da pertinência do conteúdo na atual conjuntura social.

Muitas foram as aprendizagens advindas desse ambiente de pensamento crítico sobre a própria prática, tão rapidamente estabelecido pelos participantes, permitindo a troca e a construção de propostas e sugestões. Embora não seja possível resgatar o universo de possibilidades que encontros desta natureza suscitam, vale a pena lembrar duas sugestões que expressam, na sua simplicidade, a forma pela qual autores e atores de práticas sociais interagem com a reflexão. A primeira delas feita por Pierre de Zutter, sugerindo que o próximo encontro se chame “Seminário de Vidas, Histórias e Propostas”, que no fim das contas é disto que se trata. E a segunda, lembrada pelos profissionais Doutores da Alegria, que, qualquer que seja o caminho, terá que ser com alegria.

Apesar de reconhecida a singularidade das histórias, identidades, valores, culturas e interesses que permeiam o conhecimento e sua produção, pontos em comum foram estabelecidos, entre eles a crença no direito dos atores de práticas sociais de uma reflexão sobre as próprias ações e realidades, a construção da legitimidade do conhecimento construído, bem como sua potencialidade política em busca de uma nova sociedade.

Evidenciou-se ainda a necessidade de uma transformação nos modos de conhecer e praticar intervenções sociais, frente às mudanças verificadas nos últimos anos no cenário nacional e internacional. Os modos de organizar a sociedade

mudaram; as crises sociais, expressas pela catástrofe ecológica, pela miséria e fome de grande parte da população mundial, entre outros, sugerem que vivemos um momento de desafios, que devem ser enfrentados com criatividade e inovação.

Neste contexto, quais são os caminhos e os tempos capazes de transformar, de forma articulada, entre os setores da sociedade, uma boa idéia, proposta e implementada em esfera pública – governamental e não-governamental – com o objetivo de solucionar determinada questão, em uma política pública que universalize direitos, ou seja, todos os direitos, para todo tipo de pessoa humana, em todas as dimensões da vida, promovidos por todos os atores sociais, segundo suas diferentes responsabilidades?

Os desafios colocados para as organizações sociais, explicitados durante o seminário e presentes nos textos aqui reunidos, estão centrados na busca de respostas para esta grande questão. Lembramos os seguintes:

Projetos sociais devem ser compreendidos e operados como parte integrante de sistemas interdependentes

Decorre desta idéia a necessidade de buscarmos formas de propor, executar, avaliar e sistematizar projetos, menos como ações isoladas, e mais a partir da sua inserção no contexto, nas suas relações com outros atores sociais, parte integrante do jogo social e das relações de poder estabelecidas.

Avaliação e sistematização como parte integrante do ciclo de vida dos projetos

Busca-se romper a idéia de que estas etapas podem acontecer destacadas da execução dos projetos, o que muitas vezes ocorre na prática por várias razões, entre elas a ausência de tempo de revisão e consolidação das aprendizagens, decorrente da pressão por resultados que muitas organizações sociais vivenciam, ou da ausência de financiamento para os momentos de avaliação e reflexão. Por outro lado, apartadas da prática em si, não facilitam o processo de construção de conhecimento, contínuo e planejado, por parte de seus autores.

As articulações entre avaliação e sistematização de projetos

Embora atendam a objetivos diferentes na produção de conhecimento, a avaliação – mais voltada para mensuração e valoração – e a sistematização – para o processo e

as aprendizagens – são interdependentes e complementares entre si, ainda que a prática normalmente as compreenda como momentos separados.

O objeto que ordena a sistematização

Trata-se de verificar o que sistematizamos: projetos, experiências, metodologias e com que objetivos. O que pode ser feito analisando quais são as coordenadas gerais, produzidas em um projeto específico, em uma comunidade, em um grupo, que podem ser utilizadas como referência para outras iniciativas, de maneira a manter a singularidade e a historicidade da experiência.

O ponto de partida para o processo de avaliação e sistematização

Salientou-se a importância do ator da prática para a construção do conhecimento, como condição para o empoderamento da prática por meio de reflexão, informação, participação e aprendizagem. Entretanto, a relação entre o ponto de vista do sistema no qual o projeto opera e os atores da experiência possui uma dinâmica própria, que parte dos dois para chegar também aos dois. Quais são as garantias a serem estabelecidas para a participação efetiva dos atores, autores no processo de produção de conhecimento, de maneira a levarmos em consideração a diversidade cultural, de visões, as histórias de vida e as experiências?

A formação dos atores sociais para a reflexão sobre a prática

O desafio para a construção de um projeto de formação possível para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o trânsito entre a prática vivida e a realidade pensada.

A teoria da prática

Quais são as metodologias capazes de desvelar a teoria contida na prática social de maneira a contribuir para o processo de produção de conhecimento, sem levar à perda da visão estrutural, histórica e política inerente a este processo, interagindo sistema e ator, forma e conteúdo, singularidade local e possibilidade global? Quais os caminhos que levam da prática à experiência, dela ao conhecimento, ao método, à disseminação e à cultura? Quais os diálogos possíveis entre os saberes social e acadêmico? Como dialogar com as universidades?

As diversas compreensões do conhecimento social e das formas de disseminação

Conhecimento social é produto? Como produto, quais são as formas possíveis para sua distribuição, os objetivos, os tempos, as estratégias e os recursos necessários? As diferentes compreensões levam a uma tensão entre os procedimentos de re-edição, escala, réplica ou franquia das experiências na busca da manutenção da qualidade. Como trabalhar com diferentes lógicas presentes no processo de disseminação – da cidadania, do Estado e do mercado –, mantendo os nossos valores éticos, de cooperação e solidariedade?

A gestão do conhecimento

Os caminhos que levam o conhecimento produzido em nível local para a articulação social pressupõem a construção de sistemas capilares, de redes de sentidos, de informações e de cooperação, capazes de potencializar resultados para os que se dedicam à construção de um novo projeto de sociedade. Não é possível gerar mudanças sociais sem a articulação de redes interdependentes com possibilidade de potencializar recursos e alcançar objetivos maiores.

A ética e a política da disseminação do saber social

Diz respeito à necessidade de construção de critérios e indicadores para o que deve ser disseminado, partindo do pressuposto de que a disseminação é uma ação pública e parte de valores e intenções claras. Enfatiza ainda o lugar da sociedade civil na execução e acompanhamento de projetos de disseminação, bem como a urgência no debate sobre as relações de cooperação internacionais.

E, finalmente, o desafio de construir o diálogo e a participação em uma sociedade composta por múltiplos atores que falam e atuam de lugares diferentes. Diálogo que parte da lição aprendida, de que o conhecimento de autoria dos que intervêm e refletem criticamente na e sobre a realidade social é, em si, gerador de transformações sociais.