

# TEKOHA XXI

## Manual de Transformação Relacional

### Do Indivíduo ao Cosmos, da Teoria à Prática

*Integrando CRIØ e Paêbirú XXI às Práticas de Organização Social no Brasil e na América do Sul*

Silvano Neto

*“Sem tekoha não há tekó.” — Sabedoria Guarani*

*“Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão.” — Paulo Freire*

*“O picareta não é derrotado por combate. Ele é tornado obsoleto por estrutura.”*

## Convite ao Leitor

Você está prestes a ler um manual que não é manual.

Manuais tradicionais presumem que há um especialista que sabe e um leigo que aprende. Que há um método correto e aplicações incorretas. Que o conhecimento se transfere de quem tem para quem não tem, como água passando de um recipiente cheio para um vazio.

Este texto recusa essa premissa.

O que você encontrará aqui é um convite para reconhecer algo que já está acontecendo: a teia de relações que te constitui, que constitui as organizações das quais você participa, que constitui o Brasil e a América do Sul onde habitamos. Não vamos te ensinar a tecer — você já tece, sempre teceu. Vamos te ajudar a ver a teia.



## Por que este livro existe

Desenvolvemos dois frameworks interconectados:

O **CRIØ** (Consciência Relacional Integrada Ontológica) oferece a fundamentação teórica: você não é algo que depois entra em relações — você é as próprias relações acontecendo. Entrelaçando ontologia Guarani, budismo Mahāyāna e dialética materialista, o CRIØ demonstra que singularidade emerge da relacionalidade, não apesar dela.

O **Paêbirú XXI** oferece a cartografia prática: 21 arquétipos que são modos como o caminhar se manifesta através de você. Não etapas a conquistar, mas faces a habitar. Com o 22º — o próprio Paêbirú — como o vazio produtivo entre os 21 que os torna possíveis.

Este terceiro volume completa a trilogia respondendo uma pergunta inevitável: como a ontologia relacional se conecta com as práticas concretas de organização social? Como transformar a compreensão de que “somos a teia” em ação coletiva que muda o mundo?

## O que você encontrará

Este manual está organizado em três atos:

**ATO I — AS RAÍZES:** Uma jornada pelas fundações históricas da organização social brasileira e sul-americana. Do tekoha guarani aos quilombos, do anarcossindicalismo às CEBs, das Ligas Camponesas ao MST. Não como arqueologia morta, mas como raízes vivas que ainda nutrem o presente.

**ATO II — A TEIA:** Um mapeamento do ecossistema organizacional contemporâneo em três escalas. Macro (grupos econômicos, federações empresariais, sistema financeiro), Regional (arranjos produtivos, governança territorial) e Micro (economia solidária, bancos comunitários, redes agroecológicas). Todos compreendidos relacionalmente — nenhum imune ao parasitismo, todos passíveis de reconfiguração.


**ATO III — O TECER:** Metodologias práticas para transformação relacional. Do Orçamento Participativo aos Círculos Restaurativos, do Teatro do Oprimido ao Dragon Dreaming. Ferramentas que não apenas resolvem problemas, mas transformam as relações que os geram.


## Como usar este manual


Cada capítulo segue a estrutura ritual que você já conhece dos volumes anteriores:

**A Chegada** te coloca no território sensorial do tema. **A Parábola** encarna o conceito em história. **A Aporia** apresenta a tensão irreduzível. **O Ensino** oferece o mapa conceitual. **A Sombra** revela as distorções. **A Sabedoria** sintetiza em poucas palavras. **O Portal** oferece prática contemplativa. **A Dimensão do 22º** expande para o coletivo. **A Ponte** conecta ao próximo passo.

Além disso, você encontrará boxes de informação para diferentes públicos:

 **PARA ORGANIZADORES** Boxes verdes trazem aplicações práticas para quem trabalha com movimentos sociais, sindicatos, cooperativas e organizações de base.

 **PARA GESTORES** Boxes azuis oferecem traduções para contextos empresariais e governamentais, mostrando como a relacionalidade se aplica em estruturas formais.

 **PARA PESQUISADORES** Boxes amarelos aprofundam referências teóricas, conexões acadêmicas e caminhos para investigação adicional.

## O convite

Se você intui que as formas atuais de organização — tanto as populares quanto as empresariais — estão esgotadas...

Se você suspeita que a polarização atual esconde uma crise mais profunda de como nos relacionamos...

Se você busca formas de agir que não reproduzam as estruturas que pretende transformar...

**Continue lendo.**

O caminho se faz ao caminhar. E caminhamos juntos.

# **Linha do Tempo: Raízes da Organização Social**

Antes de mergulharmos nos capítulos, uma visão panorâmica das raízes que nutrem o presente.

## **Antes da Invasão (até 1500)**

**Sistema Tekoha Guarani** — Os povos Guarani desenvolveram uma das mais sofisticadas ontologias relacionais das Américas. O tekoha não é apenas “aldeia” ou “território” — é o lugar onde o tekó (modo de ser) pode se realizar plenamente.

**Rede Peabiru** — Aproximadamente 3.000 km conectando povos do litoral atlântico aos Andes. Não apenas rota comercial, mas teia de relações entre povos.

## **Período Colonial (1500-1822)**

**1605-1694: Quilombo dos Palmares** — Até 30.000 pessoas. Governo confederado, etnicamente diverso. Resistiu quase um século.

**Irmandades Religiosas** — Redes de ajuda mútua para afrodescendentes: pagamentos por doença, ritos funerários, auxílio para alforria.

## **Império e República Velha (1822-1930)**

**1902: Sicredi** — Primeira cooperativa de crédito da América Latina. Hoje: 8 milhões de associados.

**1906: Primeiro Congresso Operário Brasileiro** — 43 delegados codificam sindicalismo revolucionário anarquista.

**1917: Greve Geral de São Paulo** — 50.000 trabalhadores. Demonstra poder da ação direta.

## **Era Vargas e Populismo (1930-1964)**

**1943: CLT** — Direitos trabalhistas institucionalizados; sindicalismo domesticado.

**1955-1964: Ligas Camponesas** — 500.000 membros. Precursora do MST.

**1960: Método Paulo Freire em Angicos** — 300 trabalhadores alfabetizados em 40 horas.

## **Ditadura Militar (1964-1985)**

**1964: Golpe militar** — Repressão força criatividade organizativa.

**1968: Conferência de Medellín** — “Opção preferencial pelos pobres” institucionalizada.

**1970s-80s: Expansão das CEBs** — 80.000 comunidades, 2-3 milhões de participantes.

## **Redemocratização (1985-2002)**

**1980: Fundação do PT** — Sindicalistas, católicos de base, intelectuais.

**1983: Fundação da CUT** — Hoje: 7,4 milhões de trabalhadores.

**1984: Fundação do MST** — “Ocupar, Resistir, Produzir”. 23 estados, 1,5-2 milhões de membros.

**1988: Constituição Federal** — Direitos fundamentais, participação social.

**1989: Orçamento Participativo (Porto Alegre)** — Modelo replicado em 11.500+ municípios no mundo.

**1998: Banco Palmas** — Primeiro Banco Comunitário. Modelo replicado para 117+ bancos.

## **Governos PT e Crise (2003-2018)**

**2003: SENAES** — Economia solidária institucionalizada.

**2005: APIB** — 300 etnias unificadas em movimento nacional.

**2013: Jornadas de Junho** — Potencial e fragilidades de mobilização em rede.

## **Crise e Reconstrução (2019-presente)**

**2019-2022: Governo Bolsonaro** — Ataques à sociedade civil.

**2023: Governo Lula III** — Reconstrução. Ministério dos Povos Indígenas criado.

**2024: Ailton Krenak na ABL** — Primeiro indígena.

**2025: COP30 em Belém** — Oportunidade para articulação global.

# **ATO I: AS RAÍZES**

## **Fundamentos ontológicos da organização social**

*Do tekoha guarani ao quilombo, do anarcossindicalismo às CEBs — as raízes vivas que ainda nutrem o presente.*

# Capítulo 1: Tekoha — O Lugar Onde o Ser Acontece

## A Chegada

Você caminha por uma trilha estreita. Mata atlântica densa dos dois lados. O ar está úmido, cheiro de terra molhada e folhas em decomposição. Seus pés afundam levemente no solo — não há pavimento aqui, apenas o caminho batido por gerações.

A trilha se abre para uma clareira. Casas de pau-a-pique formam um semicírculo irregular. No centro, uma estrutura maior — a opy, casa de reza. Crianças correm entre as casas, velhos conversam à sombra, mulheres preparam alimentos.

Uma anciã se aproxima. Ela não pergunta quem você é ou de onde vem. Apenas sorri e diz: “Você chegou onde já estava.”



## A Parábola: A Aldeia Que Caminhou

Havia uma vez um tekoha cercado. Fazendeiros tinham comprado as terras ao redor — papéis assinados em cartórios distantes, cercas de arame farpado, gado pisoteando os córregos. A aldeia tinha se tornado uma ilha de mata em meio a pasto.

Os jovens queriam resistir. “Vamos ocupar as terras de volta”, diziam. “São nossas por direito ancestral.”

Os velhos hesitavam. Não por covardia — tinham enfrentado jagunços antes. Mas algo os inquietava.

A cacique mais antiga convocou uma reunião na opy. A fumaça do petyngua subiu lenta enquanto ela falava.

“O problema não é a cerca”, disse ela. “Cerca a gente corta. O problema é que eles separaram o lugar do modo-de-ser. Aham que terra é coisa que se possui. Mas tekoha não é posse — é relação.”

Um jovem impaciente interrompeu: “Mas precisamos da terra para plantar, caçar, viver!”

“Sim”, respondeu a anciã. “Mas se ocuparmos a terra do mesmo jeito que eles — como coisa a possuir — teremos vencido a cerca e perdido o tekó. Seremos donos de terra, não habitantes de tekoha.”

O silêncio durou muito tempo. Então ela continuou:

“Há outro caminho. Não vamos ocupar a terra deles. Vamos ensinar a terra a se lembrar do que ela é. E vamos ensinar os brancos a se lembrarem do que esqueceram.”

Nos meses seguintes, algo estranho aconteceu. Os Guarani começaram a caminhar. Não para fugir — para religar. Visitaram as nascentes dos rios que passavam pela fazenda. Cantaram para as árvores isoladas no pasto. Conversaram com os trabalhadores rurais que também eram, a seu modo, sem-terra.

Aos poucos, algo mudou. Os trabalhadores começaram a questionar. Por que estavam ali, longe de suas famílias, envenenando a terra com agrotóxico? As cercas ainda estavam lá, mas já não separavam da mesma forma.

Anos depois, quando finalmente a terra foi demarcada, a anciã disse aos jovens: “Vocês entenderam agora? O tekoha não é o que a gente ocupa. É o que a gente tece.”



## A Aporia

**De um lado**, a luta por terra é concreta, material, urgente. Povos indígenas são assassinados, expulsos, envenenados. A violência é real e exige resposta real — ocupação, resistência, enfrentamento.

**Do outro lado**, se a luta reproduz a lógica que combate — terra como coisa a possuir, relações como meios para fins, vitória como dominação do outro — ela pode vencer batalhas e perder a guerra ontológica.

*Luta material ou transformação ontológica? Ocupar ou tecer? Resistir ou religar?*

A resposta da anciã não é escolher um lado. É habitar a tensão de forma que a luta material seja, ao mesmo tempo, prática de outra ontologia.



## O Ensino

O conceito guarani de tekoha é uma das mais sofisticadas formulações de ontologia relacional já produzidas pela humanidade.

**Tekó: Modo de Ser** — Tekó não é “cultura” no sentido antropológico ocidental. Tekó é modo de existir, forma de ser no mundo, jeito de acontecer. Não é algo que você possui; é algo que você é.

**Tekoha: Lugar do Tekó** — Tekoha é o lugar onde o tekó pode acontecer. Não apenas território físico, mas campo relacional — geográfico, social, espiritual — onde o modo-de-ser encontra condições de realização.


A fórmula “sem tekoha não há tekó” expressa uma verdade ontológica: o ser depende de um lugar onde possa ser.

### Implicações para organização social:

Expulsar um povo de sua terra não é apenas privá-lo de recursos. É destruir as condições de possibilidade de sua existência como aquele povo. É tentativa de assassinato ontológico.

Criar uma organização não é apenas juntar indivíduos pré-existentis. É criar um tekoha — um campo relacional onde determinados modos de ser se tornam possíveis.

Transformar uma organização não é apenas mudar suas regras ou estruturas. É transformar o campo relacional — e, portanto, os modos de ser que ele possibilita.

 **PARA ORGANIZADORES** Quando você cria um grupo, movimento ou organização, não está apenas reunindo pessoas para um objetivo. Está criando um

tekoha — um campo onde certos modos de ser se tornam possíveis. Pergunte-se: que tekó este espaço possibilita? Que modos de existir ele impede?

📘 **PARA GESTORES** Empresas também são tekohas — campos relacionais que possibilitam certos modos de ser. A “cultura organizacional” não é decoração sobre estrutura; é o próprio tekó que a estrutura permite. Mudar cultura sem mudar as condições relacionais é cosmética.

📖 **PARA PESQUISADORES** A ontologia guarani dialoga com a fenomenologia de Heidegger (ser-no-mundo), a autopoiese de Maturana e Varela (acoplamento estrutural), o perspectivismo de Viveiros de Castro (multinaturalismo). Mas cuidado com a redução: conceitos guarani têm densidade própria.



## A Sombra

**Primeira sombra: O tekoha como gueto** — Quando o campo relacional se fecha sobre si mesmo, o tekoha se torna gueto. A comunidade se preserva, mas à custa de não-relação com o mundo.

**Segunda sombra: O tekoha como performance** — Quando o lugar existe mas o modo-de-ser não o habita, o tekoha se torna cenário — espaço onde pessoas performam papéis sem que a existência seja constituída pelas relações ali.



## A Sabedoria

*Sem tekoha não há tekó.*

*O ser não precede o lugar — emerge dele.*

*Criar organização é criar campo onde modos de ser se tornam possíveis.*

*Lutar por terra é lutar por vida é lutar pelo que somos.*



## O Portal

Escolha uma organização da qual você participa. Encontre um momento de silêncio. Feche os olhos.

Traga à mente essa organização. Não pense nela como estrutura. Pense nela como campo — espaço de relações onde certos modos de ser acontecem.

Pergunte-se:

*Que tekó este tekoha possibilita? Como as pessoas existem quando estão ali? O que elas podem ser que não conseguem ser em outros lugares?*

*E você? Como você existe nesse campo? Que parte de você floresce ali? Que parte murcha?*

*Se pudesse transformar uma única relação nesse campo — não uma regra, mas uma relação — qual seria?*



## A Dimensão do 22º

**O Campo Comum** — Imagine uma sociedade onde todos entendem que organizações são tekohas. Criar uma empresa não seria apenas abrir um CNPJ. Seria assumir responsabilidade pelo campo relacional que se está criando.

**O Picareta Desarmado** — O picareta organizacional usa estruturas para fins pessoais. Ele prospera porque a maioria não vê organizações como tekohas. Quando todos veem o tekoha, o picareta perde terreno. A falsidade se revela por incoerência estrutural.

**Prática Coletiva** — Reúna seu grupo e pergunte: “Se nossa organização é um tekoha, que tekó ela atualmente possibilita? Que modos de existir florescem aqui? Que modos murcham?”



## A Ponte

Do tekoha guarani ao quilombo africano-brasileiro: duas ontologias relacionais que, sem nunca ter se encontrado teoricamente, descobriram verdades convergentes sobre como criar mundos onde outros mundos são possíveis.

# Capítulo 2: Quilombo — A Teia que Resiste

## A Chegada

Você sobe uma trilha íngreme. A vegetação muda — menos mata fechada, mais clareiras de cultivo. Bananeiras, mandioca, pequenas roças. O caminho foi feito para dificultar perseguidores.

No topo, uma comunidade se revela. Casas de taipa espalhadas sem geometria óbvia, mas com lógica que você começa a perceber: cada uma tem visão de outras, nenhuma está isolada. Tambores soam ao longe — não música de festa, mas comunicação.

Um homem velho se aproxima. Ele não pergunta de onde você vem. Pergunta: “Você sabe tecer?”



## A Parábola: A Rede de Zumbi

Contam que Palmares não era uma aldeia. Era uma rede.

Os portugueses pensavam em termos de capital: onde fica a sede? Quem é o rei? Se matarmos o chefe e ocuparmos o centro, o resto colapsa.

Mas Palmares funcionava diferente. Havia mocambos espalhados pela serra — aldeias menores conectadas por trilhas secretas. Cada mocambo era autônomo: tinha sua roça, sua defesa, sua organização. Mas todos eram Palmares.



Ganga Zumba liderava, mas não mandava sozinho. Decisões importantes passavam por conselhos. E quando aceitou um acordo com os portugueses que muitos consideraram traição, foi deposto. Zumbi assumiu — não por herança de sangue, mas por escolha coletiva.

Os portugueses atacaram Palmares dezenas de vezes. Destruíam um mocambo, declaravam vitória, voltavam para casa. Meses depois, o mocambo estava reconstruído. Porque não era o lugar que importava. Era a rede.

No final, precisaram de um exército inteiro, anos de campanha. Mesmo assim, quando Palmares finalmente caiu, muitos escaparam. Fundaram outros quilombos. A rede se reproduziu.

Zumbi foi morto, decapitado, sua cabeça exposta “para que se acabe com a lenda de sua imortalidade”. Mas a lenda não acabou. Porque Zumbi nunca foi apenas uma pessoa. Era um nó em uma rede que continuou tecendo.



## A Aporia

**De um lado**, quilombos eram necessidade. Pessoas escravizadas fugiam para sobreviver. A forma emergiu da necessidade, não de projeto.

**Do outro lado**, a forma que emergiu carrega sabedoria organizacional que transcende a circunstância. Estrutura em rede, autonomia com coordenação, decisão coletiva, liderança por reconhecimento.

*Necessidade ou sabedoria? Acidente histórico ou ontologia encarnada?*

Os quilombos mostram que sabedoria pode emergir da necessidade — que formas testadas pela sobrevivência carregam conhecimento que nenhuma teoria abstrata produz.




## O Ensino

**Estrutura em Rede** — Palmares era confederação de mocambos. Unidades que se conectam sem perder autonomia, que cooperam sem hierarquia fixa, que formam todo sem dissolver partes.

**Diversidade Constitutiva** — Palmares era etnicamente diverso: africanos de diferentes nações, indígenas, portugueses pobres. A diversidade não era problema a resolver — era condição de existência.

**Liderança Relacional** — Zumbi tornou-se líder por reconhecimento coletivo. Liderança como função emergente de relações, não posse de cargo.

**Resistência como Criação** — Quilombos não eram apenas esconderijos. Eram sociedades completas. Resistir não era só negar a escravidão — era afirmar outro mundo possível.

 **PARA ORGANIZADORES** A estrutura quilombola oferece modelo para movimentos contemporâneos: núcleos autônomos conectados em rede, diversidade como força, liderança por reconhecimento, resistência que é também criação. Pergunte-se: seu movimento é pirâmide ou rede?

📘 **PARA GESTORES** O modelo quilombo sugere alternativa à pirâmide corporativa: unidades autônomas conectadas, coordenação sem centralização, diversidade como vantagem competitiva. Redes respondem melhor a ambientes complexos que pirâmides.

📖 **PARA PESQUISADORES** Trabalhos de João José Reis, Flávio dos Santos Gomes e outros mostram que quilombos tinham economia diversificada, relações diplomáticas com povos indígenas, estruturas políticas sofisticadas. A CONAQ articula os cerca de 6.000 quilombos contemporâneos.



## A Sombra

**O quilombo romantizado** — Projetar harmonia perfeita em Palmares é trocar história por mito. A sabedoria quilombola está em como a imperfeição foi navegada.

**O quilombo como isolamento** — Fugir do mundo sem criar alternativa é sobrevivência, não transformação. A força de Palmares estava em existir como outra possibilidade visível.



## A Sabedoria

*A rede sobrevive onde o centro sucumbe.*

*Diversidade é força, não problema a resolver.*

*Liderança emerge das relações ou não é liderança — é imposição.*

*Resistir é criar. Negar não basta; é preciso afirmar.*



## O Portal

Imagine que sua organização precisasse sobreviver a ataques repetidos.

*Se o “centro” fosse destruído — a liderança, a sede, os recursos centrais — ela sobreviveria? Os núcleos têm autonomia suficiente para continuar?*

*Há diversidade real aqui? As diferenças são integradas como força?*

*As lideranças emergiram das relações ou foram designadas de fora?*

*Esta organização apenas resiste ou também cria?*



## A Dimensão do 22º

**O Picareta Desarmado** — O picareta centraliza. Em estrutura de rede, ele perde terreno. Se qualquer nó pode sobreviver sem o centro, o centro não pode chantagear os nós. A forma quilombo é estruturalmente anti-picareta.

**Prática Coletiva** — Proponha: “E se perdêssemos o centro?” O que sobreviveria? Quais conexões se manteriam? Se “tudo colapsaria”, vocês são pirâmide. Se “continuaríamos de outra forma”, vocês têm algo de quilombo.

## ATO II: A TEIA

### Mapeamento do ecossistema organizacional contemporâneo

*Macro, regional e micro — todos compreendidos relacionalmente, nenhum imune ao parasitismo, todos passíveis de reconfiguração.*

## Capítulo 3: O Macro — Grupos Econômicos e a Teia do Poder

### A Chegada

Você está no alto de um edifício na Avenida Paulista. Vidro, aço, ar condicionado. Abaixo, a cidade pulsa. Daqui de cima, você vê o padrão: prédios corporativos como nós de uma rede invisível.

Uma tela de computador mostra gráficos: ações subindo e descendo, índices, projeções. Números que decidem se fábricas abrem ou fecham, se bairros prosperam ou declinam.

Um executivo se aproxima. “Você acha que controla isso? Ninguém controla. Você apenas navega.”



### A Parábola: Os Três Banqueiros

Havia três banqueiros.

O primeiro via seu banco como máquina. Otimizava cada processo, extraía cada centavo. Funcionários eram engrenagens, clientes eram fontes de lucro. Seu banco cresceu muito, muito rápido.

O segundo via seu banco como fortaleza. Protegia-se de riscos, acumulava reservas. Funcionários eram guardiões, clientes eram ameaças a gerenciar. Seu banco não crescia, mas também não caía.

O terceiro via seu banco como jardim. Cultivava relações, investia em comunidades, pensava em gerações. Funcionários eram jardineiros, clientes eram plantas a nutrir. Seu banco crescia devagar, mas crescia sempre.

Veio uma crise. O mercado tremeu, bancos quebraram.

O banco-máquina colapsou primeiro. Otimizado demais, não tinha gordura para queimar.

O banco-fortaleza sobreviveu à crise — mas suas muralhas o separavam do mundo que havia mudado. Quando a crise passou, os clientes tinham ido. A fortaleza virou mausoléu.

O banco-jardim sofreu também. Plantas morreram. Mas as raízes estavam fundas. As comunidades que ele tinha nutrido o nutriram de volta. Quando a primavera chegou, o jardim floresceu.

Alguns aprenderam. Outros disseram: “Foi sorte.”



## A Aporia

**De um lado**, a escala macro existe. Grupos econômicos, federações empresariais, sistema financeiro — são reais, têm poder, determinam muito. Ignorá-los é ingenuidade.

**Do outro lado**, a escala macro é feita de relações. Não há “o capital” como entidade abstrata — há pessoas tomando decisões, ontologias praticadas sem serem nomeadas. Reificar o macro é paralisar-se diante de fantasma.

*Estrutura determinante ou relações transformáveis?*

A ontologia relacional recusa a escolha. O macro é feito de relações — e relações podem mudar. Mas têm inércia, escala, poder acumulado. Transformá-las exige estratégia.



## O Ensino

### O Ecossistema Macro Brasileiro


*Federações Empresariais* — FIESP, CNI, CNA, Febraban: nós de poder que articulam interesses setoriais. Mas não são blocos monolíticos. Dentro de cada uma há facções, conflitos, visões diferentes.

*Grupos Familiares* — O Brasil tem forte presença de conglomerados familiares: Safra, Moreira Salles, Ermírio de Moraes, Marinho. Decisões estratégicas passam por relações familiares.

*Sistema Financeiro* — Cinco bancos dominam 80%+ do mercado. Mas cooperativas de crédito crescem: Sicredi e Sicoob já têm 12%+ do mercado.

**O Macro como Teia** — O ponto crucial: o macro não é máquina automática. É teia de relações. Teias podem ser re-tecidas.

Alavancas de transformação: regulação estatal, pressão social, alternativas viáveis, conversão de agentes.

 **PARA ORGANIZADORES** O macro não é inimigo abstrato. Mapear quem decide o quê, quais são as fissuras internas, onde há contradições exploráveis. A FIESP não é bloco único. Movimentos eficazes encontram brechas.

📘 **PARA GESTORES** Se você está dentro do macro, que relações você reproduz? Máquina, fortaleza ou jardim? Empresas que destroem seu ambiente operam contra si mesmas no longo prazo. Ontologia relacional não é idealismo; é reconhecimento de interdependência.

🔗 **PARA PESQUISADORES** A sociologia econômica oferece ferramentas: embeddedness (Granovetter), campos (Bourdieu), redes de poder (network analysis). No Brasil, literatura sobre grupos econômicos, capitalismo de laços, relações Estado-capital. A ontologia relacional conecta essas análises: estruturas são relações que adquiriram durabilidade.



## A Sombra

**O macro como desculpa** — “Não posso fazer nada, o sistema é grande demais.” O macro é feito de micro. Dizer que nada pode ser feito é escolher não fazer nada.

**O macro como fantasia** — “Se cada um fizer sua parte, o sistema muda.” Mudança individual sem estratégia para o sistêmico é bolha que o sistema absorve.



## A Sabedoria

*O macro é teia, não máquina. Teias podem ser re-tecidas.*

*Estruturas são relações congeladas. Relações podem descongelar.*

*Nem impotência nem onipotência. Estratégia.*

# ATO III: O TECER

## Metodologias práticas de transformação relacional

*Ferramentas que não apenas resolvem problemas, mas transformam as relações que os geram.*

# Capítulo 5: O Círculo — Paulo Freire e a Pedagogia Relacional

## A Chegada

Você entra em uma sala simples. Cadeiras em círculo, nenhuma mesa de professor. As paredes têm cartazes feitos à mão — palavras, desenhos, recortes de jornal.

As pessoas que vão chegando se sentam sem hierarquia aparente. Um senhor de mãos calejadas ao lado de uma jovem universitária. Uma mulher com bebê no colo ao lado de um funcionário público. Todos em círculo, todos se vendo.

Alguém no meio coloca uma imagem no centro: uma fotografia de uma enxada cravada no chão.

“O que vocês vêem?”



## A Parábola: As Quarenta Horas de Angicos

Era 1963. Angicos, Rio Grande do Norte. Sertão, pobreza, analfabetismo.

Paulo Freire fez uma aposta: trezentos trabalhadores rurais seriam alfabetizados em quarenta horas. Muitos riram.

Freire não ensinou o bê-a-bá tradicional. Não começou com “Eva viu a uva”. Começou com a vida dos próprios trabalhadores.

Pesquisadores passaram semanas na comunidade, ouvindo. Dessas conversas, extraíram “palavras geradoras” — palavras carregadas de sentido existencial: enxada, chuva, salário, fome, terra.

Quando as aulas começaram, não havia professor que sabia e alunos que não sabiam. Havia círculo de cultura — todos em roda, todos participando.

O coordenador mostrava uma imagem. “O que vocês vêem?” Não o que a imagem “significava”. O que eles viam com seus próprios olhos.

Da discussão sobre a imagem, emergia a palavra. Da palavra, as sílabas. Das sílabas, a leitura. Mas a leitura vinha grávida de sentido — não letras mortas, mas vida codificada.

Em quarenta horas, trezentos trabalhadores aprenderam a ler. Não porque o método fosse mágico — porque era relacional. Tratava analfabetos como pessoas que já sabiam muito e que, ao nomear seu saber, descobriam que também podiam decodificar as letras.

Um ano depois, veio o golpe. Freire foi preso, exilado. O método foi proibido. Porque alfabetizar, do jeito que Freire fazia, não era apenas ensinar letras. Era despertar consciência.



## A Aporia

**De um lado**, educação é poder. A “educação bancária” — professor que deposita conhecimento em alunos passivos — reproduz hierarquia, forma trabalhadores obedientes.

**Do outro lado**, educação é libertação. Se feita de forma dialógica, pode despertar consciência crítica, formar sujeitos que transformam.

Freire recusou a falsa escolha. Toda educação é política — mas política não precisa ser dominação. O círculo de cultura transforma a relação pedagógica de vertical em horizontal.



# O Ensino


**Educação Bancária vs. Educação Libertadora** — Na bancária, o professor deposita conhecimento na mente vazia. Na libertadora, todos são sujeitos. O educador também aprende; o educando também ensina.


A frase mais famosa de Freire: *“Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.”*


**Conscientização** — Não é “conscientizar os outros”. É processo pelo qual pessoas tornam-se sujeitos de seu próprio conhecimento. Não acontece por transmissão. Acontece por práxis — reflexão e ação sobre o mundo.

**Práxis** — Unidade entre teoria e prática. Teoria sem prática é verbalismo. Prática sem teoria é ativismo. Práxis é movimento perpétuo entre compreender e transformar.

**Círculo de Cultura** — Substitui a sala de aula tradicional. Não há frente e fundo. Há círculo onde todos se vêem, todos participam. O coordenador facilita, mas não domina.

 **PARA ORGANIZADORES** O método freireano é ferramenta de formação política testada por décadas. MST usa em seus assentamentos. CEBs usaram durante a ditadura. A chave é começar pela realidade dos participantes. Não impor agenda de fora.

 **PARA GESTORES** Empresas falam em “aprendizado organizacional” — mas praticam educação bancária. O método freireano sugere alternativa: círculos de discussão onde diferentes níveis hierárquicos aprendem juntos, partindo de problemas reais do trabalho.

 **PARA PESQUISADORES** Freire dialoga com Marx (consciência de classe), Gramsci (hegemonia), Fanon (colonização mental), personalismo de Mounier. O Instituto Paulo Freire (São Paulo) mantém seu acervo, reconhecido pela UNESCO como Patrimônio da Humanidade.



## A Sombra

**O freireano autoritário** — Quem se diz freireano mas deposita conteúdo crítico em vez de dominante — mas ainda deposita. Freire vira autoridade citada para calar, não para abrir.

**O freireano ingênuo** — Achar que basta sentar em círculo para que a mágica aconteça. Círculo sem estrutura vira conversa vazia.



## A Sabedoria

*Ninguém educa ninguém. Nos educamos juntos, mediados pelo mundo.*

*Não há saber mais ou saber menos. Há saberes diferentes.*

*Teoria sem prática é verbalismo. Prática sem teoria é ativismo. Práxis é o caminho.*

*Ensinar não é transferir conhecimento. É criar possibilidades para sua produção.*



## O Portal

Experimente criar um mini-círculo de cultura.

Reúna 3-7 pessoas. Antes do encontro, pense em uma imagem ou objeto que represente tema relevante para todas.

Sente em círculo. Coloque a imagem no centro. Pergunte: “O que vocês vêem?” Deixe cada um falar. Não corrija, não direcione.

Da discussão, deixe emergir a questão de fundo. Da questão, análise coletiva. Da análise, possibilidades de ação.

No final, pergunte: “O que aprendemos juntos que ninguém sabia sozinho?”



## A Dimensão do 22º

**O Picareta Desarmado** — O picareta pedagógico monopoliza conhecimento. Finge saber o que não sabe. Usa linguagem hermética para impressionar. Quando todos praticam educação dialógica, quem tenta monopolizar é rapidamente desmascarado. A estrutura circular é estruturalmente anti-picareta.

## Conclusão: O Caminho se Faz Caminhando

Você chegou ao fim deste manual — que não é fim, mas portal.

Caminhamos por tradições que raramente conversam: a ontologia guarani do tekoha, a resistência quilombola em rede, o anarcossindicalismo do início do século, as CEBs da ditadura, a pedagogia freireana, a economia solidária contemporânea.

O que as une não é ideologia comum. É descoberta convergente: que relações precedem sujeitos, que organização é tecido vivo, que transformação acontece quando mudamos as formas de nos relacionar.



## O que aprendemos

**Do tekoha guarani:** que não há modo de ser sem lugar do ser. Que organizações são campos relacionais que possibilitam existências.

**Do quilombo:** que redes sobrevivem onde centros sucumbem. Que diversidade é força. Que resistência sustentável é também criação.

**De Freire:** que educação é relação. Que conscientização não se transmite — se constrói em diálogo.



**Da economia solidária:** que é possível produzir, trocar e consumir em lógica diferente. Que o micro pode demonstrar o que o macro ainda não consegue imaginar.



## O 22º Revelado

Assim como no Paêbirú XXI, há aqui um 22º — o que não pode ser escrito porque é quem escreve.

O 22º deste manual é a relacionalidade em si — o entre que torna possíveis todas as formas de organização aqui descritas. Não é técnica a ser aplicada. É modo de ver que, uma vez visto, não pode ser desvisto.

Quando você percebe que é a teia, não a aranha, algo muda. Não como decisão intelectual — como reorganização do próprio existir.



## O convite final

O Brasil e a América do Sul têm tradições organizacionais que o mundo precisa conhecer. Do tekoha ao quilombo, de Freire aos bancos comunitários, há aqui laboratório vivo de formas relacionais de existir.

A crise atual — ecológica, política, espiritual — não será resolvida com mais do mesmo. Não será resolvida com máquinas mais eficientes, fortalezas mais altas, indivíduos mais otimizados.

Será resolvida — se for resolvida — por redescobriremos o que sempre soubemos e esquecemos: que somos relação antes de sermos substância, que existimos em teia antes de existirmos como nós, que o caminho se faz caminhando juntos.

O convite está feito.

O caminho está aberto.

**Caminhe.**



## Glossário Vivo

**Autopoiese** — Sistemas vivos são auto-produtores. A cognição é inerente a todo sistema vivo — “viver é conhecer”. (Maturana e Varela)

**CEB** — Comunidade Eclesial de Base. Grupos que combinam fé com análise social. Metodologia ver-julgar-agir.

**Círculo de Cultura** — Metodologia freireana. Participantes em círculo; conhecimento construído coletivamente.

**Conscientização** — Processo de passar de consciência ingênua para consciência crítica. Não se transmite — se constrói em práxis.

**CRIØ** — Consciência Relacional Integrada Øntológica. Sujeitos são constituídos por relações.

**Nhe'ẽ** — Palavra-alma-voz-nome-vida guarani. Não é algo que você tem; é algo que você é.

**Ontologia Relacional** — Relações são ontologicamente primárias. Entidades emergem de relações.

**Paêbirú** — O próprio caminhar como manifestação — o 22º arquétipo que não pode ser mapeado porque é o mapear.

**Práxis** — Unidade dialética entre teoria e prática. Movimento perpétuo entre compreender e transformar.

**Quilombo** — Estrutura em rede, autonomia com coordenação, diversidade constitutiva, resistência que é também criação.

**Śūnyatā** — Vacuidade budista. Nada existe independentemente. Tudo surge por coprodução condicionada.

**Tekó** — Modo de ser guarani. Não é algo que um grupo “tem” — é algo que o grupo é.

**Tekoha** — Lugar do tekó. Campo relacional onde o modo de ser pode se realizar. “Sem tekoha não há tekó.”

## Referências para Aprofundamento

**Ontologia Guarani:** Cadogan, *Ayvu Rapyta* (1959); Chamorro, *Terra madura* (2008); Meliá, *El Guaraní conquistado* (1986)

**Quilombos:** Reis & Gomes, *Liberdade por um fio* (1996); Nascimento, *O Quilombismo* (1980)

**Paulo Freire:** *Pedagogia do Oprimido* (1968); *Pedagogia da Autonomia* (1996)

**Teologia da Libertação:** Boff, *Ecclesiogenesis* (1977); Gutiérrez, *Teologia da Libertação* (1971)

**Economia Solidária:** Singer, *Introdução à Economia Solidária* (2002); Melo Neto, *Banco Palmas* (2010)

**Movimentos Contemporâneos:** Kopenawa & Albert, *A queda do céu* (2010); Krenak, *Ideias para adiar o fim do mundo* (2019)

**Teoria Relacional:** Maturana & Varela, *A árvore do conhecimento* (1984); Viveiros de Castro, *Metafísicas canibais* (2009)

**Metodologias:** Boal, *Teatro do Oprimido* (1975); Fedozzi, *Orçamento Participativo* (1997)

---

# Sobre o Autor

**Silvano Neto** é engenheiro de dados, desenvolvedor de frameworks para transformação relacional. Criador do CRIØ e do Paêbirú XXI, busca pontes entre ontologia guarani, budismo mahāyāna, dialética materialista e práticas concretas de organização social.

Este manual representa a conclusão de uma trilogia que busca oferecer ferramentas para quem intui que as formas atuais de organização estão esgotadas e busca caminhos de transformação que não reproduzam o que pretendem superar.

---

*“O caminho se faz ao caminhar.”* — Antonio Machado

---

*Tekoha XXI: Manual de Transformação Relacional Primeira edição, 2025 Silvano Neto*

