

**METODOLOGIAS PARA GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS: TRAJETÓRIA DE DOIS CASOS****Gerson Tavares do Carmo**

Doutor em Políticas Sociais/UENF/RJ

gtavares33@yahoo.com.br

**RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo discorrer sobre o processo de construção metodológica em dois projetos sociais dos Institutos Superiores de Ensino do Centro Educacional Nossa Senhora Auxiliadora (ISECENSA), Campos dos Goytacazes, RJ, a saber: projeto Desvendando Rio Preto (2005-2009) e o projeto Universidade-Bairro Comunidade Tamarindo (2009-atual). Tal recorte em ambos os projetos justifica-se pela necessária sistematização dos esforços metodológicos ensejados propositivamente de modo a promover o empoderamento das populações envolvidas por meio do associativismo. Em que pese as diferenças entre o *locus*, respectivamente, rural e urbano de atuação dos projetos, ambos caracterizam-se pela dimensão interdisciplinar, pelas várias áreas profissionalizantes envolvidas e pela dimensão intercultural geradora de tensões culturais, organizacionais e comunitárias. Porém, quando se observa a quantidade de atores envolvidos nos dois projetos, a diferença é relevante para entender as mudanças metodológicas propostas. Assim, da noção de Esquema Conceitual de Referencial Operativo (ECRO), desenvolvido por Pichón Riviére, para a noção de Planejamento Estratégico Situacional (PES), desenvolvido por Carlos Matus, orientado pelo conceito de “evolução transdisciplinar”, tem-se o objeto de reflexão deste artigo. O contexto do artigo tem propósito amplo que visa à consolidação de uma metodologia que possa ser replicada em futuros projetos sociais de uma instituição universitária de ensino, extensão e pesquisa como pretende tornar-se o Isecensa.

**Palavras-chave:** Associativismo; Projeto Social; Esquema Conceitual de Referencial Operativo (ECRO); Planejamento Estratégico Situacional (PES).

**ABSTRACT**

The present article has for objective to discourse on the process of methodological construction in two social projects of the Institutos Superiores de Ensino do Centro Educacional Nossa Senhora Auxiliadora (ISECENSA), Campos of Goytacazes, RJ, to know: project Desvendando Rio Preto (2005-2009) and the project Universidade-Bairro Comunidade Tamarindo (2009-current). Such cutting in both projects is justified for the necessary systemization of the purposely wanted methodological efforts so that it promotes empowerment of the involved populations through the associativism. In that it weighs the differences among the *locus*, respectively, rural and urban of performance of the projects, both are characterized by the interdisciplinary dimension, for the several vocational involved areas and for the dimension generating intercultural of tensions cultural, organizational and community. However, when the amount of actors involved in the two projects, is observed the difference is relevant to understand the proposed methodological changes. Like this, of the notion of Conceptual Outline of Operative Referencial (ECRO), developed by Pichón Riviére, for the notion of Strategic Planning Situacional (PES), developed by Carlos Matus, guided by the concept of " transdisciplinar evolution ", the object of reflection of this article is given. The context of the article has a wide purpose that it seeks to the consolidation of a methodology that can be answered in futures social projects of an academical institution of teaching, extension and research as it intends to turn Isecensa.

**Keywords:** Associativism; Social Project; Conceptual Outline of Operative Referencial (ECRO); Strategic Planning Situacional (PES).

## 1. INTRODUÇÃO

A história dos Projetos Sociais do Isecensa se confunde com a própria criação do Centro Educacional Nossa Senhora Auxiliadora (Censa). É uma longa história, composta por vários atores. Na Educação Básica a trajetória do Censa teve início em 02 de março de 1925 e, desde então, vem se expandindo, num diálogo crescente com a realidade social, procurando responder-lhe aos desafios e necessidades, sempre a serviço da educação da criança, do adolescente e do jovem. O Censa, desde os seus primórdios, desenvolve também um trabalho regular de promoção social atendendo a cerca de 400 adolescentes e jovens de comunidades populares, participantes de seus projetos sócio-educativo-culturais.

No ano de 2002, o Censa ampliou seu raio de atuação educacional para o Ensino Superior com um projeto de criação dos seus Institutos Superiores de Ensino (Isecensa), organizado com quatro áreas de abrangência: educação, saúde, ciências sociais aplicadas e tecnologia. A partir de então, novos atores sociais foram inseridos e a necessidade de aproximação e integração entre a comunidade técnica/científica do Isecensa e a população e as organizações da sociedade civil gerou novas demandas e possibilidades de atuação.

Dentre os vários projetos sociais desenvolvidos pelo Isecensa, a partir de 2004, dois se destacam pelo caráter censitário que lhes deram origem: o projeto Desvendando Rio Preto e o projeto Universidade-Bairro: Vila Tamarindo.

Rio Preto, o maior núcleo de moradores de Morangaba, 9º distrito de Campos dos Goytacazes, caracteriza-se pela população de baixa renda, cuja fase aguda de pobreza ocorreu na segunda metade da década de 80, quando a usina de açúcar Novo Horizonte entrou em processo de falência. Em 1987, o governo federal aplicou o Programa de Reforma Agrária que forçou mudanças nas relações de trabalhadores assalariados, os quais, a partir daquela data, tornaram-se produtores rurais mercantis (NEVES, 2004). No entanto, após vinte anos de reforma agrária e melhorias na infra-estrutura urbana, Rio Preto, ainda apresenta acentuado índice de pobreza, haja vista os 66% de domicílios que apresentam renda familiar de até um salário mínimo. Acrescente-se que 53,5 % da população possuem somente o Ensino Fundamental incompleto (menos de três anos de escolaridade), que somados aos 16% dos que não sabem ler, totalizam 69,5% de jovens e adultos analfabetos ou analfabetos funcionais (Desvendando Rio Preto, 2005, p. 43).

A Vila Tamarindo, situada na Rua Tenente Cel Cardoso nº 880, bairro central da cidade de Campos dos Goytacazes, congrega aproximadamente cinquenta domicílios que abrigam aproximadamente 200 moradores. Conforme censo realizado pelo Isecensa, pode-se constatar a baixa escolaridade (28% tem Fundamental completo ou acima), a baixa renda (60% com renda até 1 salário mínimo) e a ocupação profissional irregular (52% dos responsáveis pelo domicílio são prestadores eventuais de serviços, “biscates”) como características próprias não só de favelas, mas de milhares e milhares de comunidades periféricas urbanas no Brasil.

Após a leitura dos dados do censo realizado em ambos projetos é que se derivou o planejamento de ações com orientações metodológicas distintas, mas complementares no que diz respeito à progressiva maturidade das equipes na lida com projetos de natureza sócio comunitária.

## 2. PRESSUPOSTOS DAS CONSTRUÇÕES METODOLÓGICAS DE AMBOS PROJETOS

Já fez um século a demonstração da tese de que observador faz parte, afeta e é afetado pela realidade observada. A realidade é um todo complexo em contínuo movimento em que todos os componentes estão interconectados num diálogo sem fim. Assim, a monocausalidade deve ser percebida como exceção e não como regra. O que ocorre com mais frequência são apenas efeitos casuísticos de múltiplas interações.

A Teoria da Complexidade junto com outras teorias holísticas, tais como Teoria do Caos, dos Fractais, das Catástrofes e outras, que são teorias procedentes das ciências exatas, se dirigem, explicita e implicitamente, para uma visão cada vez mais aproximada da realidade, sem simplificação, sem reducionismo. Paradoxalmente,

estas teorias aproximam-se das ciências naturais e das ciências humanas como apresentado por Ilya Prigogine e Isabelle Stengers em “A Nova Aliança” (Gradiva, 1987), sendo inclusive usadas para entender as estruturas e os processos organizacionais complexos que transcendem as teorias clássicas sobre organizações, como nos apresenta Grilo (2000)<sup>1</sup>, citando Ralph Stacey<sup>2</sup>:

Ralph Stacey propõe hoje uma nova interpretação das organizações. O papel das pessoas não se reduz a uma mera adaptação recíproca. Cada pessoa decide livremente, dentro dos constrangimentos das relações de poder existentes, estabelecendo relações e conversando com as outras pessoas dentro da empresa. Estabelece-se assim um processo contínuo de resposta complexa, que não respeita fronteiras e abarca todo o conjunto de relações de cada pessoa. (...) Compreendendo as empresas como processos de resposta complexa, a conversa ganha um novo valor. É da conversa entre as pessoas que resultam os processos criativos e inovadores. Ninguém controla, de facto, a evolução estratégica da empresa. Esta resulta e emerge da soma complexa dos contributos individuais ampliados ou anulados pela resposta que suscitam.

Os processos de mudança são explicados e melhor entendidos à luz dessas teorias. São teorias que constituem um meio útil para entender os processos de inovação e autorrenovação no mundo empresarial. É um novo modo de investigação das mudanças. É também um instrumento útil para entender as mudanças sociais no mundo, pois desafia as suposições convencionais de estabilidade natural, equilíbrio, processos lineares de preditibilidade.

Esses são aspectos paradigmáticos que orientaram o percurso metodológico do projeto Desvendando Rio Preto e do projeto Universidade Bairro: Vila Tamarindo. São percursos diferentes, mas orientados pelas mesmas raízes da complexidade. A importância de enfatizá-los está na ordem da Gestão Social, de acordo com as concepções de Ladislav Dowbor (1995, p. 5) quando discute sobre se o social é *um setor ou uma dimensão?*: “Colocar o desenvolvimento social e a qualidade de vida como objetivo, como finalidade mais ampla da sociedade, tem repercussões profundas, na medida em que o social deixa de ser apenas um setor de atividades, para se tornar uma dimensão de todas as nossas atividades”.

Esse artigo uma oportunidade para deixar registrado tal percurso metodológico, tendo em vista o caráter coletivo dos projetos. Nesse sentido é oportuno mencionar a importância dada ao método pelo psiquiatra Pedro Katz, como diretor técnico dos projetos Said e Jovem Samaritano, no bairro de Higienópolis em São Paulo, nas palavras do jornalista Roberto de Toledo<sup>3</sup>

Num recente congresso em Buenos Aires, Katz deparou com painéis pendurados nas paredes que relatavam “casos”. Não falavam em métodos, nem descreviam protocolos. Ao seu ver os serviços de saúde mental no Brasil são frouxos em metodologia; as decisões individuais superam os protocolos. Não que todos devam seguir o mesmo método. O National Institute on Drug Abuse, Nida, órgão do governo americano que apoia a pesquisa fomenta a disseminação dos avanços científicos na prevenção e tratamento da dependência química, reconhece a validade de diversos métodos de tratamento. “O que não se pode é trabalhar sem método”, diz Katz.

É um desafio, certamente, empreender coletivamente uma metodologia de trabalho, mas certo é também que as possibilidades de planejamento e avaliação das ações tornam-se mais efetivas.

<sup>1</sup> A citação é fragmento do artigo “Aprenda a sobreviver no caos” de Rui Grilo publicado no Semanário Económico n.º 702, 23 de Julho de 2000.

<sup>2</sup> Ralph Stacey - professor de Gestão e Diretor do Centro de Gestão e Complexidade no Business School of the University of Hertfordshire, Inglaterra.

<sup>3</sup> Trecho do artigo “Do outro da lado da rua: as clínicas para crianças e adolescentes que usam crack” produzido por Roberto Pompeu de Toledo na Revista Piauí, n.º 56, maio/2011, p. 30.

### 3. O ECRO COMO RECURSO METODOLÓGICO NO PROJETO ISECENCERJA

A implantação do Centro Comunitário de Educação e Renda de Jovens e Adultos de Rio Preto – (Isecencerja) teve sua origem no projeto Desvendando Rio Preto surgido no âmbito de uma disciplina de Marketing do Curso de Administração do Isecensa. A iniciativa transformada em projeto sócio-acadêmico produziu, em 2005, um censo demográfico de Rio Preto (CARMO; MANSUR, 2005), cujo relatório possibilitou reconhecer demandas locais para as quais se articularam parcerias. O Isecensa como principal articulador, a partir de então, idealizou o projeto sistemicamente, de forma a agregar parceiros para a missão de fomentar o desenvolvimento endógeno no povoado de Rio Preto.

A primeira das parcerias, no início de 2006, foi com o então Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet) de Campos dos Goytacazes, no Curso de Design Gráfico para produtos e embalagens, posteriormente ampliada para a qualificação profissional de artesanato e culinária. A segunda parceria com a Embrapa-RJ, no segundo semestre de 2006, foi de cunho técnico-científico visando o resgate da cultura da araruta, planta da qual se extrai polvilho usado para fins medicinais e alimentícios. No final de 2006, constatou-se a necessidade da implantação de um projeto sólido de Educação de Jovens e Adultos (EJA) junto às artesãs já qualificadas pelo Cefet-Campos. Em 2007, com a parceria da Tecnor, as ações do projeto organizaram-se em torno dos eixos da Educação de Jovens e Adultos (EJA), do associativismo, da qualificação profissional e da geração de renda, considerados alavancadores do desenvolvimento endógeno (KRUPPA, 2005).

Com origem orgânica e sistêmica, o projeto Desvendando Rio Preto, por dois anos, desenvolveu-se, principalmente, através do trabalho voluntário, o que permitiu uma interação comunitária com base na confiança, um dos pilares conceituais do campo desenvolvimento endógeno e da gestão social. Tanto a parceria institucional com o, à época, Cefet-Campos, quanto as parcerias com as pousadas e produtores locais, deram-se em ritmo de ações cumulativas e estruturantes, isto é, num processo que se constrói com e se atualiza a cada nova ação. Dessa forma, tanto no campo conceitual quanto no campo da *práxis*, foi necessário adotar uma metodologia de trabalho que desse conta, simultaneamente, da amplitude da missão do projeto e da diversidade de situações e parceiros a serem articulados em espaços e tempos não formais. Além disso, é consenso que trabalhos sociais em comunidades, se configuram um desafio. A mobilização social se torna difícil, considerando as práticas do assistencialismo e do paternalismo no Brasil que promovem a inércia dos moradores em relação as possibilidades de uma economia solidária (KRUPPA, 2005).

Apresenta-se assim o ECRO - Esquema Conceitual de Referência Operacional – (PICHON-RIVIÈRE, 1988), como resultado de uma seleção metodológica capaz de promover um conhecimento acerca dos vínculos interpessoais e outras formas de interação que se particularizam pela natureza operativa e instrumental, voltadas para uma mudança social e orientadas para a aprendizagem através da tarefa. O ECRO mostrou-se adequado como estratégia operativa para viabilizar ações comunitárias, em meio aos desafios acima mencionados, nas quais as pessoas envolvidas no projeto não agem de forma estereotipada, ao contrário, apreendem a realidade de maneira adaptada, de modo que os seus papéis se redistribuem, adquirindo feições de liderança funcionais, a fim de utilizar os recursos e oportunidades existentes em dado momento para o foco do desenvolvimento endógeno, seja na formação de uma associação organizada, seja no resgate da cultura da araruta, seja na qualificação profissional dos produtores, seja no processo de alfabetização.

Com a aprovação do projeto do Centro Comunitário de Educação e Renda a metodologia dos vínculos interpessoais foi submetida ao desafio da passagem do trabalho de cunho voluntário para o de cunho profissional, com nova estrutura de objetivos e de prazos. Com base nas competências profissionais da equipe foram criados quatro núcleos de operação: o Núcleo de Educação com o objetivo de alfabetizar 140 moradores em dois anos a partir dos princípios pedagógicos de Paulo Freire e do modelo da Economia Solidária vinculada a EJA do MEC (KRUPPA, 2005); o Núcleo de Trabalho e Renda com os objetivos de capacitar os alunos para o associativismo, inventariar potencialidades econômicas, orientar expansão da cultura da araruta, organizar a

qualificação para a venda; o Núcleo de Parcerias e Eventos com os objetivos de buscar parcerias para demandas emergentes, capacitar para o escoamento da produção, participar e organizar eventos para venda e divulgação dos produtos, organizar visitas técnicas à comunidades com projetos semelhantes; o Núcleo de Pesquisa e Apoio com os objetivos de sistematizar as experiências de forma acadêmica, realizar o Censo de Rio Preto 2007, realizar pesquisas de avaliação, de opinião e de mercado, bem como dar suporte administrativo e de comunicação ao projeto.

Como resultados, quinze alunas, das vinte inscritas, alcançaram a alfabetização básica; todas as alunas que participaram das oficinas de artesanato em argila, bordado ou culinária já tiveram a experiência de venda de seus produtos; foram registrados em vídeo e entrevistas a colheita e o processamento de 1000kg de araruta para subsidiar a montagem do plano de negócios e resgate da cultura da araruta; foram criados acervos codificados com 1500 fotos e 150 registros em vídeo; foi organizado a para o Censo Rio Preto ocorrida em outubro de 2007; foi organizado roteiro e iniciada a pesquisa em cartório para levantamento fundiário; estão sendo negociadas duas parcerias, uma com a Pesagro e outra com o Rotary; foi realizada uma visita técnica das alunas à comunidade de Monte Alegre – ES, em 28/09/07; foram realizadas três pesquisas de opinião, duas de turismo e uma sobre o projeto e, em andamento, três pesquisas monográficas; emergiu, dentre as alunas, um núcleo de liderança que assumiu iniciar o processo de constituição legal de uma associação de cunho social e econômico a ASSECE – Associação de Empreendedores socioculturais e de micro-negócios de Rio Preto.

Este último resultado que deveria ser fundante para o projeto (pois estabeleceria o embrião de autonomia e de um novo tipo de relação comunitária) deixou exposto a inadequação do ECRO no caso de articular instituições. O que se discute a partir dos resultados alcançados em tão pouco tempo de financiamento é se estes são fruto da metodologia adotada ou da novidade surgida em Rio Preto, representada pelas atividades oferecidas na sede do Centro Comunitário. Também se avalia que o potencial metodológico do ECRO fragilizou-se face as adequações e os ajustes, por vezes conflituosos, entre as atividades de alfabetização e das oficinas de qualificação realizadas por instituições distintas (Isecensa e Cefet), em um mesmo ambiente.

As dificuldades vividas para promover ajustes de cronogramas, compartilhar espaços com atividades e instituições distintas, interagir com hábitos e culturas organizacionais e comunitárias diferentes, manter o foco na missão do projeto e ao mesmo tempo observar os resultados alcançados, foram pouco a pouco deixando a mostra a não adequação do ECRO para a gestão social multidisciplinar entre instituições, no caso o Isecensa, o Cefet e a Assece.

#### **4. O PES E A “PACIÊNCIA DO CONCEITO” COMO ALTERNATIVAS METODOLÓGICAS PARA ARTICULAÇÕES INSTITUCIONAIS E SUBJETIVAS NO PROJETO UNIVERSIDADE –BAIRRO.**

Os instrumentos a serem apresentados auxiliaram a estruturação do projeto, na perspectiva dinâmica que se exige para compreensão de uma realidade social. O essencial nesta proposta é apresentar com clareza a “situação-problema” em foco e as alternativas escolhidas para enfrentá-lo, de forma que possa ficar explícito para o leitor quais são os resultados e impactos esperados. Tal perspectiva se esteia na percepção de situação-problema de Carlos Matus (1987), que pressupõe a participação de diversos atores sociais no processo de planejamento e execução, tanto na identificação quanto na elaboração de estratégias de enfrentamento dos obstáculos encontrados. Interessante compreender que a explicação da realidade pressupõe considerar o ponto de vista do outro, uma vez que, o que é problema para mim pode ser oportunidade para outro.

Nesse sentido, vale ressaltar que as comunidades que se tornam, temporariamente, objetos de pesquisa universitária, tem acumuladas experiências negativas porque, quando pronta a pesquisa, o objeto é abandonado, tendo ou não alcançado resultados perenes na comunidade. Por vezes são pesquisas que envolvem conceitos que se consagraram, ou viraram moda, como o de *resiliência*, o ideário dellorsiano “*aprender a ser etc etc*”, *desenvolvimento local* e outros difundidos no meio acadêmico e por isso mesmo passíveis de leituras e aplicações por vezes controversas, a pedagogia freireana que “todos” dizem usar é um exemplo emblemático dessa prática. Conforme Silva (2005, p. 1),

(...) tais comunidades têm um histórico de abandono, pois frequentemente são tratadas como objetos de estudo, de onde inúmeras instituições e organizações, depois de conseguirem seus objetivos desaparecem sem maiores satisfações. Esse fato provoca a descrença dos moradores em relação a futuros trabalhos.

A análise situacional do projeto Universidade-Bairro: Vila Tamarindo se deu de forma a substituir a referência metodológica anteriormente utilizada no projeto Desvendando Rio Preto, o que exigiu esforço diferenciado para buscar levantar dados, compreender as necessidades da população envolvida para, aos poucos, contar com seu apoio na fase de implementação do projeto.

As situações-problema se evidenciam a partir dos resultados censitários da Vila Tamarindo, os quais concluíram que a interpretação realizada estava de acordo com uma sugestão mencionada pelo Observatório Socioeconômico da Região Norte Fluminense<sup>4</sup>, qual seja: a Vila Tamarindo, como núcleo menor de baixo IDH, pode vir a ser elevado se forem seguidos dois princípios como base de um trabalho de responsabilidade social: primeiro, envolver equipe profissional multidisciplinar para desenvolver múltiplos projetos com o fim de resgatar a auto-estima e cidadania dos moradores; e segundo, envolver a participação da mão de obra existente na Vila para as reformas necessárias.

Assim, tal projeto intercursos, ora em desenvolvimento pelo Isecensa, organizou-se em torno de um plano de ações múltiplas e integradas, tais como: fomento a criação de uma associação de moradores, implantação de uma fábrica de vassouras de garrafas pet, reforma das casas da vila para melhor habitabilidade, criação de um núcleo de informática. Além disso, propõe ações continuadas de fisioterapia social, de atenção básica à saúde, de cultura desportiva, de reforço escolar no ensino fundamental, dentre outros.

Ressalte-se que nesses tipos de projeto, há consenso na literatura especializada de que a realização de trabalhos sociais comunitários se constitui um desafio. A mobilização social é complicada, haja vista as práticas históricas assistencialistas e paternalistas no país. Como evidencia Silva (2005, p. 1), a herança dessas práticas desestimula os indivíduos a tomarem atitudes diante de suas próprias vidas, esperando que outros dêem solução aos seus problemas. Outro complicador é o tempo que estas pessoas levam para acreditar no trabalho e se responsabilizarem por ele. Fato compreensível, haja vista que tais comunidades têm um histórico de abandono político, social e, por vezes, acadêmico (como citado anteriormente) só justificáveis pela naturalização da profunda desigualdade social nacional

Tendo em vista tais situações e cenários com atores de diferentes culturas é que emergiu a necessidade de “unificação” conceitual, considerando a pluralidade de conceitos desenvolvidos nos projetos dos cursos participantes. Assim a noção de “evolução transdisciplinar” foi tomada como objeto a ser desenvolvido conceitual metodologicamente com o propósito de avançar nas reflexões sobre a situação-problema de avaliar diversas intervenções, derivadas de vários procedimentos acadêmico-profissionais (pedagógico, fisioterapêutico, médico etc), sobre um mesmo indivíduo. Com o suporte da noção de “paciência do conceito” desenvolvido por Gilles Deleuze e Félix Gattari (1992) e apropriado por Gallo (2009) é que pudemos ensejar novas perspectivas, ante o uso do conceito ECRO, trabalhado no projeto Desvendando Rio Preto.

#### **4.1. O planejamento estratégico situacional**

Planejamento Estratégico Situacional (PES), configura, conforme uma metodologia que se destaca como resultado das experiências de Carlos Matus como ministro de planejamento do então Presidente Allende, no Chile. Após a queda dessa governo Matus constrói o corpo teórico desse método que tem como núcleo central de análise, a situação.

<sup>4</sup> Observatório Socioeconômico da Região Norte Fluminense. Boletim Técnico N° 05/2001: Favelas / Comunidades de Baixa Renda no Município de Campos dos Goytacazes, agosto/2001.

O PES que emerge como uma crítica ao Planejamento Estratégico Tradicional (PET) aborda o mundo real pelo viés da subjetividade, dando ênfase às percepções dos envolvidos na situação. Conforme Matus (1985), a situação sob análise como um jogo social, deve ser entendida como um processo de interação entre os atores, no qual cada um deles o interpreta de acordo com o seu mundo subjetivo, por meio da chamada explicação situacional.

O PES surge como uma crítica ao Planejamento Estratégico Tradicional ou Empresarial e, em síntese **concentra-se em situações-problema e não em setores, em momentos e não em etapas**. A realidade gera problemas, ameaças e oportunidades de modo holístico e não por setores. Problema, portanto, é um conceito muito prático, reclamado pela própria realidade, que faz o planejamento aterrissar no chão do necessário e do possível a cada em cada etapa planejada. Ao contrário, o conceito de setor é uma imposição analítica, bastante genérica, pouco prática e mais apropriada à análise macroeconômica. Os problemas reais cruzam os setores e têm atores que se beneficiam ou são prejudicados por eles.

Tendo em vista que PES identifica-se com a realidade e gira em torno de problema, um dos seus principais pressupostos é de que: “a qualquer dirigente, é dada a livre escolha de seu plano, mas não as circunstâncias (cenários) em que deverá executá-lo” (MATUS, 1985, p. 284).

Neste entendimento, a realidade a ser planejada é apresentada ao planejador com a seguinte conformação: carregada de *mal-estares* difusos, para os quais o dirigente deve conformar problemas e declará-los evitáveis; marcada pela complexidade, ambiente em que interagem atores sociais em um jogo social de cooperação e conflito; cheia de incerteza e caracterizada pela escassez de recursos; nenhum ator social tem hegemonia para controlar todas as suas variáveis.

Uma questão decisiva na prática do planejamento é que se a ação se divorciar do plano, o plano é supérfluo. O ponto chave consiste em entender que o planejamento é o resultado de uma mediação entre o conhecimento e a ação e se dá pela imbricação de quatro momentos: explicativo (“o que foi, o que é, o que tende a ser”), normativo-prescritivo (“o que deve ser”), estratégico (“o que pode ser”) e tático-operacional (“o fazer acontecer”). (TONI, 2004, p. 11). Importante ressaltar que os quatro momentos não se confundem com o clássico PDCA (Plan, Do, Check, Act) normalmente utilizado no meio de consultoria empresarial, haja vista a dinâmica não-linear e foco na situação característicos do PES.

Os quatro momentos de pensar a situação-problema não seguem uma sequência linear estabelecida, ao contrário conformam uma corrente contínua sem começo nem fim definido; cada um deles, quando é dominante, contém todos os outros momentos como apoio de seu cálculo; se repetem constantemente, mas com distinto conteúdo, propósito, data, ênfase e contexto situacional; para cada momento existem ferramentas metodológicas mais pertinentes, embora nenhuma ferramenta é de uso exclusivo em um momento específico (MATUS, 1987, p. 376). Assim o **momento** torna-se uma forma mais completa e apropriada do que a **etapa** para entender a dinâmica do processo de planejamento. (MATUS, 1987, p. 375).

Na perspectiva dessa forma de planejar, com dois anos de atuação na Vila, o projeto Universidade Bairro, aproximou-se da comunidade, estabeleceu vínculos, constituiu um capital social entre vários moradores, professores e alunos, pautado nas relações de confiança recíproca de tal modo que se tornou viável a fundação de uma associação de moradores para a Vila e a sede de um posto avançado do Isecensa para melhor complementar as necessidades de saúde, educação, esporte e organização social da comunidade.

Foram avaliadas 46 (quarenta e seis) casas das 51 (cinquenta e uma) existentes na Comunidade Tamarindo; fundada a Associação de Moradores da Vila Tamarindo; alugada e reformada uma casa para abrigar a Associação de Moradores e equipamentos para os atendimentos de saúde, educação e organização; realizados dezenas de atendimentos fisioterapêuticos e de cuidados à saúde familiar por professores e estagiários de enfermagem; implantado sistema de reforço escolar e de práticas esportivas para crianças e pré-adolescentes do Ensino Fundamental, dentre outros.

Por meio dessas iniciativas é que as famílias da comunidade abrem suas casas para receber professores e estagiários, aceitando orientações, ajudando no dia-a-dia de construção da saúde no local, dando visibilidade à importância da ação de todos na mudança do paradigma do processo saúde-doença.

#### 4.2. A paciência do conceito

O projeto Universidade Bairro: Vila Tamarindo é uma criação. Uma criação no sentido de que é algo inédito, não se assemelha a outros projetos sociais. O fato de integrar ações e projetos de vários cursos de graduação em um único projeto interdisciplinar é inédito, pelo menos na região Norte Noroeste Fluminense.

Se estamos criando algo que não existe, portanto, podemos igualmente criar um conceito que nos sirva de “ferramenta mental” para reflexão teórica de nossas práticas no projeto, com o propósito de reeducação de nossas leituras do mundo Tamarindo e do mundo Isecensa com ele articulado. O projeto tem caráter acadêmico-pragmático, logo o seu conceito estruturante deve ter igual qualidade. Criando um conceito próprio para pensar o projeto a partir do projeto fica-se livre de interpretações diversas, oriundas de correntes, vertentes distintas etc. Ao criar o conceito, estaremos criando um "ambiente" mental/intelectual customizado para as nossas necessidades de agir/pensar/agir na comunidade. Isso pode parecer plágio da noção de "pesquisa-ação" de Thiollent, mas não é, trata-se de um "deslocamento" do procedimento “evolução multidisciplinar” associado à noção de “paciência do conceito”.

Quem apresenta essa possibilidade de usar a noção de "deslocamento" para a "criação do conceito" é o filósofo Silvio Gallo (UNICAMP), estudioso dos filósofos Gilles Deleuze e Felix Guattari. Essa possibilidade de "criação" e "paciência" do conceito é alternativa às modas acadêmicas. A criação e paciência do conceito se dá no interior daqueles que vivem o problema, sofrem na pele o problema, daí que o problema não é algo intelectualizado, mas vivido. Por isso, o conceito deve ser o mais simples possível, mas com potência catalisadora suficiente para orientar as ideias e ações no sentido de fazer o problema evoluir.

Por isso percebeu-se a possibilidade de deslocamento do procedimento "evolução multidisciplinar" para a criação do conceito "evolução transdisciplinar" como orientador de leituras e ações no projeto Universidade-Bairro Tamarindo. Assim todas as vivências negativas e/ou positivas em dado momento de sua ocorrência, ficaram com sua interpretação/ leitura/compreensão em estado provisório permanente, em expectativa curiosa permanente de interação. E, porque não, de sinergia entre os cursos diferentes, entre as culturas diferentes. A noção de “evolução transdisciplinar” sugere ser adequada porque se o termo evolução dá uma ideia de linearidade no tempo, o termo “transdisciplinar” o contradiz, apontando para várias direções, mas não no sentido dispersivo, mas das energias surgidas das trocas - com ou sem conflito.

Essa expressão possibilita igualmente orientar metodologicamente a paciência da criação do conceito porque ele é, em si, um procedimento que reúne informações sobre cada indivíduo em processo de intervenção de modo que todas as áreas de conhecimento envolvidas podem acessá-lo de forma transparente segundo seus olhares específicos de conhecimento. Portanto, a criação desse conceito não exclui o olhar particular de cada disciplina, nem de cada ator culturalmente diferente, ao contrário, os atravessa, ou melhor, os transversalizam com as experiências vividas em comum, em intensidade sócio-cognitiva, porque atizadas pelo desejo por um lado e pelo risco por outro, dadas as peculiaridades da comunidade Tamarindo.

#### 5. CONCLUSÃO

A partir do exposto, entende-se que o PES articulado com o conceito “evolução transdisciplinar” comporiam uma metodologia pragmática acessível a todos os que participam do projeto Universidade-Bairro: Vila Tamarindo, sejam menos ou mais intelectualizados - o que faz apontar não para um exercício coletivo de ficar "pensando nisso" o tempo todo, mas sim para um exercício coletivo de como “registrar isso” o tempo todo. Só o ato de registrar, já é um exercício, disponibilizar o registro é outro exercício, a leitura do registro

disponibilizado pelo outro, é outro exercício. Todo esse processo, no qual deve-se buscar a adesão da comunidade, é o que se configuraria na criação do conceito “evolução transdisciplinar”.

Assim, todos os atores acadêmicos-profissionais estariam orientando-se por um só conceito e, ao mesmo tempo, pelos diferentes conceitos próprios de cada área de conhecimento envolvida. A necessária interação transdisciplinar desses atores para analisar os resultados alcançados pelos indivíduos da comunidade, possibilitariam manter preconceitos e barreiras cognitivas das diferentes culturas profissionais, sob pressão “evolutiva” permanente.

Em outras palavras: trata-se de se estabelecer o que registrar; como registrar; de se estabelecer os caminhos dos registros; de se estabelecer os caminhos do tratamento desses registros; de se estabelecer os caminhos da reunião desses registros no procedimento “evolução transdisciplinar”; de se estabelecer os caminhos desses registros integrados serem disponibilizados de volta aos agentes.

As pessoas se comprometem mais e ficam mais motivadas quando estão envolvidas na tomada das decisões que as afetam. Para que haja um salto de qualidade e de produtividade, deve ser desenvolvido um processo de significado compartilhado e de consenso por meio do diálogo entre todos os participantes. A eficiência mecânica e a competitividade – como a exacerbação da competição – é limitante e destruidora. A cooperação e o senso de comunidade funcionam muito melhor para o aumento de produção, de produtividade e de qualidade.

Nós vivemos em um mundo que é coletivo. O domínio coletivo faz com que as equipes fiquem mais entrosadas, vejam de forma melhor as conexões no trabalho e desenvolvam a capacidade de alavancar a diversidade inerente a qualquer equipe.

Assim a título de uma conclusão contextualizada, comparativamente, é possível dizer que o PES é mais apropriado do que o ECRO no que diz respeito à gestão de projeto social de vários atores institucionais. Enquanto o ECRO exige um consenso referencial de operação a partir da “propagação” conceitual delimitada, o PES admite o contraditório a partir das referências culturais e/ou conceituais dos mais variados grupos de atores envolvidos.

## 6. REFERÊNCIAS

CARMO, Gerson T.; MANSUR, André F.U.(Orgs.). *Desvendando Rio Preto: pesquisa descritiva e exploratória*. Campos dos Goytacazes (RJ): ISECENSA, 2005.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *O que é filosofia?*. São Paulo: Ed. 34, 1992.

DOWBOR, Ladislau. *Gestão social e transformação da sociedade*. In: *Ladislau Dowbor.com*, São Paulo, novembro/1999. Disponível em <http://www.dowbor.org>

GALLO, Silvio. *Filosofia da Educação no Brasil do século XX: da crítica ao conceito*. In: *EccoS revista científica*, Centro Universitário Nove de Julho, SP, ano 1, vol. 9, nº 2, jul-dez/2009, p. 261-284.

GRILO, Rui. *Aprenda a sobreviver no caos*. In: *Semanário Económico*, Lisboa, n.º 702, 23 de julho de 2000.

KRUPPA, Sonia (org.). *Economia solidária e educação de jovens e adultos*. Brasília: Inep, 2005.

MATUS, Carlos. *Adeus, Senhor Presidente - Governantes Governados*. São Paulo: Fundap, 1985.

MATUS, Carlos. *Política, planificación y gobierno*. Caracas: ILPES-convênio Fundación Altadir, 1987.

NEVES, Delma Pessanha. *Do Imbé, Novos Horizontes – processo de construção de um assentamento rural*. Niterói: Intertexto, 2004.

Observatório Socioeconômico da Região Norte Fluminense. Boletim Técnico N° 05/2001: Favelas / Comunidades de Baixa Renda no Município de Campos dos Goytacazes, agosto/2001.

PICHÓN-RIVIÉRE, Enrique. *O processo grupal*. 3a ed. São Paulo, Martins Fontes, 1988.

SILVA, Alysson Massote Carvalho (coord.). Trabalhos com comunidades: uma experiência “mal sucedida”. In: *Anais do 8º Encontro de Extensão da UFMG*, Belo Horizonte, outubro/2005.

TOLEDO, Roberto Pompeu de. Do outro da lado da rua: as clínicas para crianças e adolescentes que usam crack. In: *Revista Piauí*, nº 56, maio/2011, p. 30.

TONI, Jackson de. O que é planejamento estratégico situacional?. In: *Revista Espaço Acadêmico*, nº 32, jan. 2004. Disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/032/32ctoni.htm>. Acesso em abril/2006.