

METODOLOGIA PARTICIPATIVA NO **MEIO RURAL:**

uma visão interdisciplinar.



**CONCEITOS
FERRAMENTAS
E VIVÊNCIAS**

REALIZAÇÃO:



gtz



Desenvolvimento
Local Sustentável

PARCERIA:



Lydia Kummer

Metodologia Participativa no Meio Rural:
uma visão interdisciplinar.
conceitos, ferramentas e vivências

Salvador, 2007

GTZ - Agência Alemã de Cooperação Técnica
Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola S.A. - EBDA
Projeto Prorenda Desenvolvimento Local Sustentável - Bahia

Consultor GTZ:
Reinhard Melzer

Coordenadora:
Marilene Simões Rocha

Metodologia Participativa no meio Rural: Uma Visão Interdisciplinar. Conceitos, Ferramentas e Vivências.

Autora
Lydia Kummer

Co-autores
Vera Lúcia C. de Almeida Diz
Rodrigo Maurício Freire Soares

Projeto Gráfico e Diagramação:
Rosamaria Lago de Salles Brasil

Desenho da capa:
Gustavo de Salles Brasil Barbosa

KUMMER, L.
Metodologia participativa no meio rural: uma visão interdisciplinar.
conceitos, ferramentas e vivências. - Salvador: GTZ, 2007. 155p.

1. Metodologia participativa. 2. Extensão Rural. I. Título. II. DIZ,
V.L.C.A., colab. III. SOARES, R.M.F., colab.

CDD 371.39

APRESENTAÇÃO

As transformações observadas no Brasil, nos últimos anos, demonstram alterações marcantes no país. A constituição de 1988 representou um avanço, sobretudo no que se refere à garantia dos direitos individuais. Por outro lado, o Estado vem passando, gradativamente, por um processo de descentralização crescente, conferindo maior poder a outras instituições e representações da sociedade civil. Isto se torna importante a partir do momento em que temos consenso de que a descentralização se inscreve como condição necessária para o desenvolvimento de processos participativos.

As transformações político-administrativas têm como objetivo propiciar o acesso das pessoas às decisões. Com isso, ganha-se na eficácia e qualidade das ações empreendidas pelos governos, além de colocar os indivíduos como protagonistas do seu desenvolvimento. Transpondo isto para a realidade da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) verificamos que, cada vez mais, um número maior de instituições e pessoas participam deste processo.

No processo de descentralização e discussão coletiva das ações, o indivíduo tem assumido uma maior importância. Com isto, surge a necessidade de novas qualificações para desempenhar, de maneira eficaz, tarefas de cunho participativo. O reconhecimento do capital humano, como um aspecto qualitativo e diferencial no processo produtivo, tem crescido. Todos os setores da sociedade, seja o da produção, comercialização, financeiro, social e de serviços precisam de pessoas competentes em suas áreas. Esta complexidade requer cada vez mais equipes multidisciplinares.

A equipe é um grupo com funcionamento qualificado. Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento. (MOSCOVICI, 2001).

Refletindo sobre a necessidade de adquirir mais conhecimentos sobre o funcionamento de grupos e as relações intra e interpessoais, observa-se a necessidade de se ter profissionais preparados para poderem guiar o processo de transformação em grupos. Tais profissionais precisam ter, além de auto-estima, a habilidade de se comunicar e cooperar efetivamente com os outros.

É preciso ter mais investimento e confiança nas pessoas, na sua força pessoal e coletiva de poder mudar o nosso mundo, tornando-o um lugar mais justo e digno. A metodologia participativa é apenas um dos meios que se pode utilizar para alcançar os objetivos desejados. No entanto, precisa-se também de uma mudança de postura do indivíduo e do seu empoderamento, para que essa busca de objetivos seja estimulante e envolva o maior número de pessoas no processo de desenvolvimento.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO, 7

CAPÍTULO 1: O EXTENSIONISTA COMO FACILITADOR, 11

Perfil, competências e desempenho, 13

CAPÍTULO 2: O INDIVÍDUO E O GRUPO SOB A ÓTICA DO TRABALHO PARTICIPATIVO, 19

OS SISTEMAS PESSOAL, INTERPESSOAL E ORGANIZACIONAL, 21

O ponto de partida, 21

O papel do indivíduo: O sistema pessoal, 22

Os sistemas interpessoal e organizacional, 26

A interação dos sistemas, 28

O funcionamento e desenvolvimento do grupo, 29

O processo de mudança para o autogerenciamento, 35

O caminho da satisfação das necessidades e desejos, 37

O papel da liderança, 39

As habilidades da inteligência emocional, 42

A competência interpessoal, 45

PSICOLOGIA, COMUNICAÇÃO E ENFOQUE PARTICIPATIVO - UMA VISÃO INTERDISCIPLINAR, 47

Por uma nova comunicação no campo, 47

Instrumentos facilitadores da comunicação, 48

Psicologia e comunicação, 55

As habilidades no processo comunicativo, 64

Conceitos do método, metodologia e participação, 66

Os princípios básicos do trabalho participativo, 70

Os passos de um evento grupal, 70

Avaliação do evento, 77

CAPÍTULO 3: AS ETAPAS, MÉTODOS E FERRAMENTAS DA METODOLOGIA PARTICIPATIVA, 81

ETAPA 1: SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO, 83

ETAPA 2: DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO, 84

O conceito e a história, 84

Algumas ferramentas importantes, 89

Análise de Dados Secundários, 89

Questionários, 90

Entrevista semi-estruturada, 91

História da Comunidade, 94

Mapa da Comunidade (Recursos Naturais e Infraestrutura), 98

Diagrama de Venn, 100

Calendário Sazonal Agropecuário, 103

Gênero / Rotina Diária de Mulheres, Homens e Jovens, 105

*Levantamento de problemas, sistematização
e priorização, 107*

ETAPA 3: PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO, 113

O conceito do planejamento participativo estratégico
e operacional, 114

Algumas ferramentas importantes, 119

FOFA, 119

Visão do Futuro, 122

Árvore de Problema, 123

Árvore de Objetivo, 128

Plano Operacional (Plano de Atividades), 133

ETAPA 4: EXECUÇÃO DE ATIVIDADES E PROJETOS ESPECÍFICOS, 137

ETAPA 5: MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E REPLANEJAMENTO, 138

CONSIDERAÇÕES FINAIS, 143

ANEXOS, 145

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS, 151

Introdução

O Contexto do Desenvolvimento Sustentável

O que significa desenvolvimento?

Ao longo do tempo, a palavra desenvolvimento foi utilizada com sentidos diversos que variaram de acordo com a época em que foram postulados. No contexto do desenvolvimento sustentável, o que se apresenta atualmente é a conjugação do crescimento econômico com as preocupações sociais e ambientais. Hoje, nós sabemos da impossibilidade de se prosseguir com padrões de consumo altamente elevados que utilizam os recursos naturais de forma desordenada em nome da alta produtividade. A busca pela satisfação dos nossos desejos de consumo faz com que se esgotem rapidamente tais recursos, provocando profundas alterações nos ecossistemas.

Convivemos com uma situação dialética caracterizada por um rápido avanço tecnológico, ao mesmo tempo em que enfrentamos um cenário de pobreza e injustiça social. Nas últimas décadas, as transformações na sociedade incluíram novas relações de trabalho, redefinição do papel do Estado e mudanças profundas na economia. No entanto, tais alterações em esfera global dependem dos impactos das modificações locais. Segundo Sergio Buarque, o desenvolvimento local pode ser conceituado como um *processo endógeno de mudança*⁽¹⁾, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos. Tais mudanças dependem da identificação e da utilização correta das potencialidades locais.

⁽¹⁾ O processo endógeno se refere à um processo de “dentro para fora”. Neste caso, são mudanças do local para influenciar o global.

Partindo da teoria para a prática, verificamos que para se iniciar um processo de desenvolvimento temos que levar em consideração não apenas o que estão fazendo os governos por meio de suas políticas, mas o que podemos fazer no espaço em que vivemos. São essas mudanças locais que terão influência nas transformações sociais. Elas começam com uma mudança de postura de cada um de nós. Por mais que as condições pareçam insuficientes e adversas (insuficiência de recursos, qualificação, etc.) a promoção do desenvolvimento depende de um primeiro passo muito importante: a mudança interna.

Isto significa que as pessoas devem assumir o papel de protagonistas deste processo para uma melhoria da qualidade de vida. Certamente, existem fatores externos que nós não podemos controlar. Entretanto, a busca por fazer parte dos processos de decisão e reivindicação, bem como a luta por igualdade de oportunidades, são os caminhos para a almejada mudança.

Alguns tratados internacionais foram assinados entre diversos países para que algumas normas fossem estabelecidas, no que se refere ao desenvolvimento sustentável. Porém, este processo é, prioritariamente, de mudança e conscientização individual. Não é apenas algo criado por *tratados assinados entre os países*⁽²⁾. Eles são passos importantes, mas dependem da prática diária de cada um de nós, da conscientização sobre os recursos naturais e de que forma enxergamos um desenvolvimento.

(2) Estes são alguns acordos firmados entre países com o objetivo de se estabelecerem normas para o desenvolvimento.

1972 - Estocolmo

I Conferência Mundial das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente
Introdução da questão ambiental na agenda da política internacional

1987 - Relatório de Brundtland

Documento "Nosso Futuro Comum"

Pela primeira vez foi conceituado o termo Desenvolvimento Sustentável

1992 - Rio de Janeiro

II Conferência Mundial das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento

Elaboração do Documento Sobre Agenda 21

Consolidação do conceito de Desenvolvimento Sustentável

2002 - Johannesburg

III Conferência Mundial das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

Balanco de acordos firmados entre 179 países durante a ECO-92

KUMMER, Lydia. Curso Desenvolvimento Local Sustentável/Agenda 21 para os técnicos da EBDA, 2002

No meio rural, o exercício de práticas sustentáveis começa na pequena propriedade de cada agricultor familiar. Desta forma fica estabelecido, na prática, a idéia do local que influencia o global, na medida em que o indivíduo deve se enxergar como parte de um processo mais amplo no qual suas ações, por menores que pareçam, serão responsáveis pelas alterações de qualidade de vida das gerações futuras. Os números referentes à agricultura familiar no Brasil revelam a força deste setor. Ela responde por 74% de todas as pessoas que estão empregadas no campo, totalizando mais de 13 milhões de trabalhadores, sendo responsável pela maior parte da alimentação que chega à mesa dos brasileiros todos os dias. Algumas outras características perfazem a agricultura familiar e que se contrapõem a essa realidade promissora, pois ainda há limitações no acesso ao crédito, pouca área disponível para agricultores familiares, alto percentual de analfabetismo e uma aplicação de baixa tecnologia na produção. Diante disto é que se deve repensar alternativas para o setor, pois além do seu potencial produtivo, ele é um importante instrumento de inclusão social e distribuição de renda.

Dessa forma, devemos pensar em instrumentos que contribuam para a melhoria de qualidade de vida deste agricultor, partindo do pressuposto de que este é um processo com enfoque participativo. Os benefícios coletivos passam, portanto, pelo autoconhecimento do indivíduo, entendimento da realidade que o circunda e identificação das potencialidades locais.

Seja no ambiente urbano ou rural, o que temos são pessoas que, embora vivam em situações distintas, devem ter em foco que o desenvolvimento sustentável social, ambiental e econômico é o ponto de partida para transformações benéficas à sociedade. A relação entre as desigualdades e a pobreza exige ações diferenciadas e orientadas para o futuro. Certamente estas ações devem levar em consideração alternativas inovadoras de desenvolvimento, passando por soluções participativas.

A metodologia participativa que será descrita neste livro é resultado do trabalho desenvolvido no Projeto Prorenda Desenvolvimento Local Sustentável Bahia, o qual

tem como objetivo estimular o empoderamento do agricultor familiar, contribuindo para o seu crescimento econômico, social e cultural. *O Projeto é executado pela Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola (EBDA), uma instituição pública vinculada à Secretaria de Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária (SEAGRI-BA) e conta com a colaboração da Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ GmbH (Agência Alemã de Cooperação Técnica)*⁽³⁾. Falaremos das mudanças que podemos despertar nos indivíduos e nos grupos, analisando pontos importantes para instigar e reforçar a auto-estima, a motivação e a participação das pessoas. Ele se baseia nas experiências práticas adquiridas no trabalho com grupos rurais na Alemanha, Angola e Brasil durante mais de vinte anos e se coloca à disposição de técnicos facilitadores que atuam, ou pretendem atuar, com o enfoque participativo, seja na área rural ou urbana, com grupos de produção, de interesses ou de estudos.

Para encontrar respostas à algumas perguntas tais como: “Como funciona a interação entre as pessoas?” e “Quais os fundamentos das relações humanas?” foram utilizadas teorias da psicologia, bem como da comunicação social. Além disso, as experiências práticas serviram para subsidiar uma melhor compreensão do eu e do outro, tentando responder à seguinte questão:

“O que devemos fazer para que nós possamos viver com mais harmonia e respeito, melhorando a nossa convivência com o outro em prol do nosso próprio desenvolvimento?”

É pensando nisto que iremos desenvolver aqui um diálogo com você, leitor, sobre questões relativas a uma metodologia de enfoque participativo que acredita nas mudanças locais e individuais como sementes para as grandes transformações.

⁽³⁾ Informações institucionais disponíveis no Folder do Projeto.

CAPÍTULO 1

O extensionista como facilitador

A história da extensão rural brasileira começou a partir do ano 1948 e os *modelos, objetivos e prática da extensão rural brasileira não nasceram de uma demanda local e, ademais, também não se desenvolveram apoiados em uma base teórica que correspondesse à realidade do meio rural e do desenvolvimento agrário brasileiro*⁽⁶⁾. Por meio dos programas de ajuda ao desenvolvimento do Terceiro Mundo, dos quais organizações públicas e privadas dos Estados Unidos fizeram parte, e “experts estadunidenses formados no seio da Sociologia institucionalizada naquele país,” havia uma grande influência do pensamento social dominante dos Estados Unidos sobre a conformação do extensionismo brasileiro. O Núcleo de Estudos Integrados Sobre Agricultura Familiar da Universidade Federal do Pará (NEAF) que há uma década está desenvolvendo um programa de formação superior em nível de graduação e pós-graduação visa contribuir para o desenvolvimento sustentável desta categoria.

Este programa foi elaborado a partir do questionamento:

Se a agricultura familiar é o motor do desenvolvimento rural, porque os profissionais formados nos currículos tradicionais das ciências agrárias não conseguem simplesmente trabalhar com esta categoria? Eles tornam-se impotentes ao se depararem com a realidade, são incapazes de compreendê-la em sua complexidade e, conseqüentemente, são ineficientes para tratar e responder aos problemas oriundos dela e que afetam o desenvolvimento rural. (SIMÕES, 2002).

CAPORAL (2001), avalia que na formação dos profissionais existe uma deficiência comprovada: a formação acadêmica atual dos técnicos conduz a uma visão do todo que é fragmentada:

- Na formação profissional não se faz uma integração de disciplinas;
- Existe muito estudo sobre máquinas e insumos, mas muito pouco estudo sobre o homem e seu papel decisivo na agricultura e no manejo dos recursos naturais;

- No conjunto do programa de formação, as disciplinas que tratam dos aspectos da vida, do indivíduo, de suas relações e da sociedade onde ele vive, trabalha e atua têm muito menos peso.

A Nova Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural, aprovada em maio de 2004, define, entre vários outros assuntos, que ela deve contribuir para:

- Implantação e consolidação de estratégias de desenvolvimento rural sustentável;
- Ruptura com o modelo extensionista, baseado na Teoria da Difusão de Inovações;
- Uso das metodologias participativas nos serviços públicos de ATER e os seus agentes, agindo como animadores e facilitadores de processos de desenvolvimento rural sustentável;
- Uma nova postura institucional.

As orientações metodológicas têm um caráter educativo e devem:

- Promover a geração e apropriação coletiva de conhecimentos, construção de processos e adaptação de tecnologias voltadas ao desenvolvimento rural e agricultura sustentáveis;
- Animar e facilitar os processos coletivos capazes de resgatar a história, identificar problemas, estabelecer prioridades e planejar ações para alcançar soluções compatíveis com os interesses, necessidades e possibilidades dos protagonistas envolvidos;
- Avaliar participativamente os resultados e o potencial de replicabilidade das soluções encontradas para situações semelhantes em diferentes ambientes.

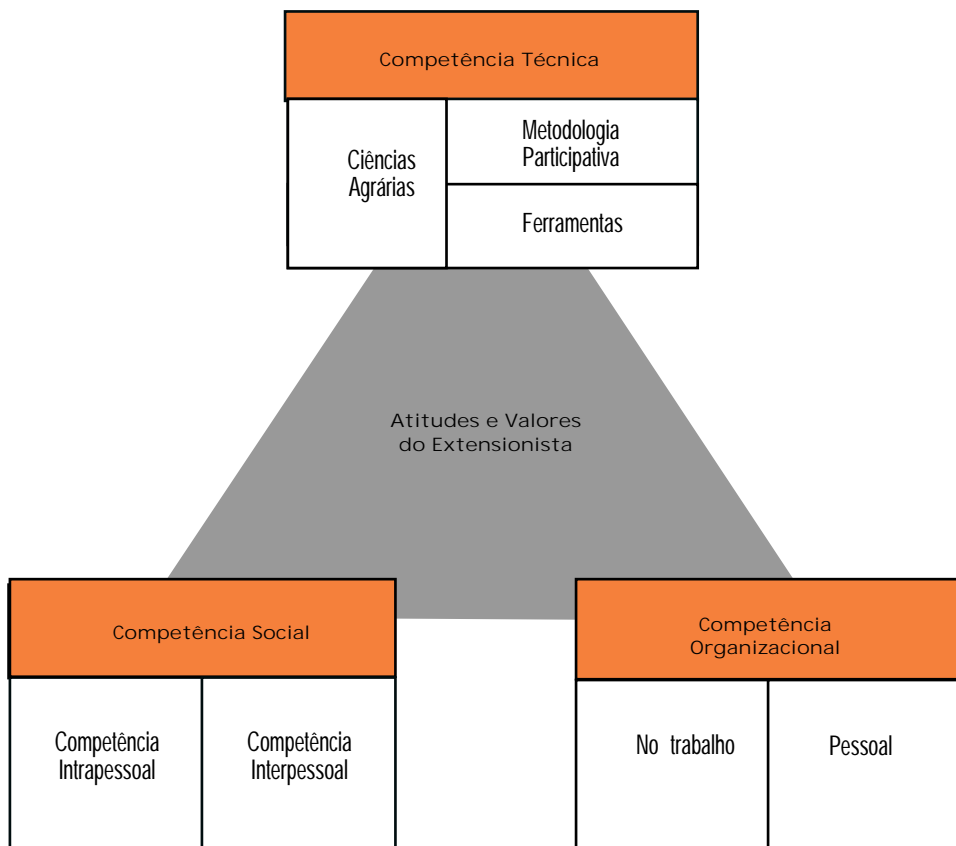
Pretty und Chambers, em SCHMITZ (2002), se referem a um velho e novo profissionalismo e à necessidade de que pesquisadores e extensionistas na agricultura assumam novos papéis como, por exemplo, o de moderador de eventos e reuniões e de catalizador para animar e apoiar os agricultores. Segundo Chambers, o comportamento pessoal e as atitudes são muito importantes.

Observando os questionamentos citados, surge a pergunta sobre como deve ser o perfil de um facilitador de mudanças, quais são as principais características comportamentais e habilidades desta pessoa que tem como função estimular, acompanhar e facilitar o processo de mudança nos grupos acompanhados, sejam no meio rural ou urbano. (Ver Figura 1). Como o extensionista/facilitador tem o seu foco principal no trabalho participativo, lidando o tempo todo com indivíduos e grupos, ele deveria ser uma pessoa:

- Comprometida, íntegra, sincera, realista, transparente, dinâmica, criativa, inovadora, respeitadora, sensível.

As características comportamentais são entendidas como a forma natural da pessoa atuar. Observando os colegas de trabalho, os amigos ou os membros da própria família, sempre se encontrarão comportamentos principais diferentes. Mesmo assim, cada pessoa apresenta uma combinação entre os principais estilos de comportamento, sejam eles dominantes, impacientes, comunicativos, influentes, extrovertidos, otimistas, moderados, reservados, introvertidos ou cuidadosos. O mais importante é compreender o “outro” para poder melhor interpretar ações ou palavras dele.

Figura 1 - As competências de um extensionista facilitador



As habilidades significam as aptidões, a adequação que uma pessoa tem para poder garantir um trabalho eficiente e eficaz para a geração de mudanças de atitudes e comportamentos do grupo alvo. A partir da concepção do aprendizado individual de Pestalozzi: *head, hand e heart*⁽⁴⁾ (cabeça, mão e coração), foi elaborado por Dourand o conceito de Competência que engloba conhecimentos, habilidades e atitudes. O objetivo da atuação do extensionista/facilitador de hoje

⁽⁴⁾ Conceito disponível na Internet, extraído do site: www.afgoms.com/artigos/competencias.htm

deve ser facilitar processos de mudança das pessoas e grupos assistidos nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Ele oferece apoio para que os agricultores familiares/grupos assistidos reconheçam, analisem sua situação e definam tarefas e objetivos, habilitando-os a encontrar e desenvolver soluções sustentáveis, buscando uma mudança no comportamento das pessoas para que elas sejam cada vez mais capazes de se autogerenciar e atraindo o apoio de parceiros verdadeiros atingindo, assim, melhores condições de vida. Em resumo, conhecimentos(o conhecer), habilidades(o poder) e atitudes(o querer) determinam as competências pessoais de uma pessoa.

A competência técnica

O extensionista/facilitador de mudança deveria ter, como qualquer outro profissional, conhecimentos técnicos em sua área específica de atividade, ou seja, conhecimentos técnicos na área da agricultura e da metodologia participativa.

A competência organizacional

Ele deveria ter a habilidade de analisar, planejar, organizar e avaliar, estabelecendo prioridades no seu trabalho e na sua vida pessoal.

A competência social

Ele deveria ser competente em relação a si próprio, conhecendo suas fortalezas e fraquezas, sabendo entender os próprios sentimentos, lidando bem com a sobrecarga de trabalho, informações e com as próprias emoções e situações estressantes, sabendo se automotivar, descobrindo, explorando oportunidades e sendo autoconfiante. Dessa forma, demonstra que sabe *lidar com outras pessoas de uma maneira adequada às necessidades de cada uma e à exigência da situação*. (MOSCIVICI, 2002).

A competência interpessoal

Ele deveria saber ouvir o outro com empatia, dar e receber feedback, usar uma linguagem verbal e não verbal adequada (olhares, gestos, tom de voz e postura corporal), motivar, apoiar e acompanhar grupos, comunicando corretamente. Além de ter a habilidade de moderar eficientemente eventos e reuniões participativas, administrando e gerenciando conflitos.

As atitudes e valores do extensionista/facilitador deveriam ser:

- Gostar de trabalhar com pessoas e grupos;
- Variar, flexivelmente, a proximidade e a distância do grupo alvo para poder ser aceito como alguém que faz parte e, além disso, ter a visão de alguém que está fora, podendo refletir melhor sobre o que está acontecendo a cada momento e para onde deve chegar;
- Ser pessoalmente engajado e acreditar naquilo que está fazendo;
- Estar preocupado com a continuidade do processo de mudança;
- Fazer de tudo para que os grupos acompanhados precisem, cada vez menos, de sua atuação direta.

O extensionista deve desempenhar seus papéis como facilitador, mediador, especialista metodológico, organizador e moderador com boa vontade e ética profissional.

A Nova ATER pública exige um novo profissionalismo que se caracterize, em primeiro lugar, pela capacidade de pôr as pessoas antes das coisas, com especial atenção aos grupos menos favorecidos. Os métodos ajudam, mas não são suficientes para construir novas relações entre agentes e beneficiários. (CAPORAL, 2003).

CAPÍTULO 2

O indivíduo e o grupo sob a ótica
do trabalho participativo

Os sistemas pessoal, interpessoal e organizacional

O ponto de partida

Os extensionistas foram tecnicamente treinados para saber o máximo possível sobre a ciência agrária em seus detalhes de produção e beneficiamento dos produtos agropecuários.

Ao chegar a uma comunidade rural, qual a impressão que tem o extensionista? Muita gente mora lá, em sua maioria produtores rurais com pouca terra disponível para produzir. Encontram-se problemas originados dos assuntos mais diversos: pouca infra-estrutura, qualidade e fertilidade do solo em declínio alarmante, problemas de pragas e doenças nas criações e culturas, insuficiência dos meios de produção, pouco capital e desconhecimento do ciclo da natureza e do uso ecologicamente correto dos recursos naturais. Além disso, um grande número destas comunidades é caracterizado pela organização fraca e participação passiva dos moradores nos assuntos coletivos, sendo apenas receptores de informações, doações e ações emergenciais, ao invés de participar ativamente nas discussões que tratam de assuntos próprios.

Além disso, tanto o Estado e suas instituições de extensão e assistência técnica como as organizações não governamentais encontrarão limites financeiros e pessoais para serem capazes de atender tantas necessidades ainda que se esforcem muito.

Além da formação e competência técnica, quais outros conhecimentos e habilidades o extensionista precisaria adquirir para poder reagir corretamente à esta situação? Quais são os processos e mecanismos específicos existentes num grupo de pessoas para que as coisas fluam e se desenvolvam até atingir um alto grau de satisfação e sucesso? Em alguns casos pode se investir e fazer o que quiser que nada dará certo, nem irá para frente.

Sabe-se que muitos projetos trouxeram sucesso e mudanças positivas para o grupo alvo, no qual houve uma boa receptividade e preparação interna dos beneficiários. Uma receptividade que tem como origem o espírito de luta, motivação, participação, união e sabedoria dos envolvidos. Normalmente é assim: o que não custa nada para ser conquistado não é visto com carinho, nem tem o seu valor reconhecido, e logo as coisas ficam esquecidas ou simplesmente não são usadas. Com certeza, o prezado leitor lembra de tantas máquinas, peças agrícolas ou casas de farinha abandonadas, relíquias de tantos investimentos já realizados.

Para podermos entender melhor os processos e mecanismos de interação das pessoas, vamos mergulhar um pouco na área de conhecimentos acerca das relações intra e interpessoais que existem quando alguém se envolve com outras pessoas ou participa de um grupo seja familiar, escolar, religioso ou de trabalho.

O papel do indivíduo: O sistema pessoal

Os serviços de assistência técnica e extensão rural são prestados, na maioria dos casos, para grupos formais ou informais. Raramente acontece um trabalho para pessoas isoladas. Então, cada vez mais, o extensionista procura atender a um grupo de pessoas que se reúna, regularmente, para ser tecnicamente assistido, executando apenas um projeto ou um conjunto de ações para melhorar determinada situação.

Este grupo é composto por vários indivíduos. Cada indivíduo dispõe de seus sentimentos, conhecimentos, crenças e habilidades. Além de possuir idéias próprias, opiniões, expressões comportamentais, valores e filosofia de vida. São os “insumos” que cada ser humano leva consigo, quando começa a interagir com outros, expressando a sua personalidade. Vem a pergunta: Quem sou eu, quem é você e quem são os outros?

O “eu” é um ser único, em outras palavras: cada um de nós é um ser único sem cópia, existindo uma única vez em todo o universo e possuindo personalidade própria (a nossa estrutura interna), resultado das experiências pessoais absorvidas no decorrer do tempo.

O psiquiatra norte-americano, Dr. Eric Berne, explica, por meio da Teoria da Análise Transacional, que por causa da nossa vivência durante a infância, incluindo educação, vida afetiva e situações estressantes ou traumáticas que vivemos, formamos a nossa estrutura interna, o nosso sistema pessoal e a nossa personalidade.

A personalidade é a maneira pela qual um indivíduo age, pensa e sente. A personalidade, portanto, representa as características duradouras de um indivíduo que o diferencia dos demais. Algumas pessoas desenvolvem um estilo agressivo; outras, passivo. Algumas são extrovertidas; outras, introvertidas. A maioria das pessoas possui características dos dois tipos mostrando, contudo, uma predominância das características de sociabilidade ou de isolamento. O eu refere-se ao conjunto de conhecimentos, sentimentos e atitudes que uma pessoa tem em relação à sua aparência, potencialidades, emoções, motivos e comportamentos. A consciência que uma pessoa tem de si mesma dá identidade e sentimento de continuidade às suas experiências. (CORIA-SABINI, 1987).

Este núcleo da personalidade será chamado de sistema pessoal. O sistema pessoal tem uma divisão das nossas lembranças existentes e sentimentos passados que interagem constantemente. Isto se chama relacionamento intrapessoal, ou seja, a relação que eu tenho comigo mesmo.

Você tem facilidade para expressar seus sentimentos ? Você tem o hábito de mostrar seu contentamento ou desagrado para com os outros ? Você sempre faz o que quer? Você está ligado nas suas sensações? Quero que você se dê um tempo para refletir e responder a essas questões.

Você, provavelmente, pode ter concluído que:

- sempre é possível, ou mesmo vantajoso, mostrar seus sentimentos...*
- em inúmeras ocasiões, você fez coisas que não queria fazer e as que realmente queria foram deixadas de lado...*
- nesse mundo agitado, não há tempo a perder com sensações, sentimentos, ou seja, não há tempo para se perceber.*

Realmente não nos damos um tempo para refletir sobre nós mesmos. Parece egoísmo pensar em nós quando há tantos problemas ao nosso redor. Desde crianças, fomos condicionados a não expressar nossos sentimentos, a não nos mostrarmos para os outros, principalmente quando estes agiam de forma que nos desagradava. A nossa educação sempre esteve voltada para os outros, para sermos bons com os outros. E com isso o “eu mesmo”, o “mim mesmo”, foi ficando abandonado e cada vez mais para trás....

Deixamos de dar importâncias às nossas sensações, sentimentos e emoções e as engavetamos em alguma parte do corpo e para conviver com os outros, fomos criando tipos, distorcendo a nossa imagem real e o nosso sentir para obter a consideração dos outros e sermos aceitos pelo ambiente que nos cercava. Sufocamos nossas reais motivações e verdadeiras vocações, destruído assim o nosso senso de vida e as razões de existir.

Na sua vida toda, os outros têm estado a lhe dizer quem você é, o que precisa fazer, o que deve evitar, qual o melhor jeito para obter o que quer, o que vestir, o que comer. Primeiro são os pais, depois a escola, a religião e finalmente o governo. E você, de tanto ouvir, também vive a se dizer o que deve ou não fazer, enchendo-se de culpa, condenação e menosprezo quando faz algo que não traz a aprovação dos outros. Será que os outros estão sempre realmente certos? Mas você pode mudar essa situação se quiser, não ? Como você pode se ajudar para retornar à posse do seu sentir e assumir Pois bem, o ponto de mudança está no agora. Vamos começar a trabalhar? Dê-se uma chance de conhecer mais sobre si mesmo. (POWELL, 1998).

Muitas pessoas não se sentem felizes, não têm amor próprio, mostram insegurança, dúvidas, sentem-se culpadas, incapazes e inferiores em relação aos outros. São características de pessoas que ainda não desenvolveram suficientemente a sua auto-estima.

Quando falamos em auto-estima, falamos da autoconfiança em nossos valores, crenças e regras interiorizadas, em nosso referencial interno. A auto-estima funciona como o sistema imunológico da mente. A auto-estima adequada não garante ausência de problemas, mas oferece maior resistência ao insucesso e, se ele ocorrer, melhores condições de lidar com o fato, fazendo do fracasso eventual oportunidades de aprendizado. (TOMASSO, 2004).

Os problemas que aparecem em nossas vidas são situações que esperam ser resolvidas e superadas com boa vontade, ensinando-nos a refletir sobre a nossa capacidade de lidar com os desafios da vida. Quando alguém gera algum sentimento desagradável em você, não culpe o outro, mas se pergunte porque justamente este sentimento está aparecendo.

Os sentimentos não são nem certos nem errados: simplesmente existem. Ninguém causa os meus sentimentos, porque eles já estão comigo, bem como as crenças a eles associados. Se aquela palavra me feriu e me arrancou lágrimas, o outro não é culpado, pois o que ele fez foi apenas tocar numa ferida que existia em mim. Se a ferida não existisse, a sua palavra certamente não me feriria com tanta intensidade. Devemos reaprender primeiro a ouvir, identificar, aceitar e expressar genuinamente os nossos sentimentos para, só então, tornarmo-nos capazes de ouvir, identificar, aceitar e acolher os sentimentos dos outros. (CAROLINO FILHO, s. d).

Conforme MARTENS (1998), o sentimento é um processo que traz mudanças importantes e interdependentes em vários subsistemas do organismo humano como reação do organismo em relação à pessoa ou a um acontecimento importante para ela. Psicólogos sociais estão, cada vez mais, convencidos de que as emoções desempenham um papel central como mecanismo mediador entre motivação, cognição (conhecimento) e comportamento.

Para Enrique Pichon-Rivière, psiquiatra fundador da Primeira Escola de Psicologia Social na Argentina, o ser humano é um “ser bio-psico-social, que emerge de uma complexa rede de relações sociais e vínculos interpessoais”. (CHATELAIN & ESPINHEIRA, 1996).

A palavra “bio” se refere ao fato de sermos seres vivos, tendo o nosso corpo regulado pelas leis biológicas da natureza. O “psico” está relacionado à nossa estrutura, personalidade e habilidades que cada ser humano tem. Saber falar e pensar são características que nos diferenciam dos reinos animal e vegetal. O termo “social” mostra que nós, seres humanos, não agimos isoladamente. Precisamos um do outro, mesmo que muitas vezes não achemos isso. Imaginem se não houvesse a família, os amigos, os colegas de trabalho ou as nossas atividades no tempo livre: não estaríamos bem e psicologicamente saudáveis sem uma interação constante com os outros. *A Psicologia Social de Enrique Pichon-Revière é uma reflexão sobre as condutas do ser humano em interação.* Reflete quais e como são as condutas do indivíduo quando está se relacionando com os outros seres humanos. Temos que aceitar que os indivíduos são diferentes uns dos outros, mas, em relação ao grupo e à organização, o indivíduo representa a suas demandas e objetivos, relacionando-se com os outros na procura da satisfação dos mesmos.

Os sistemas interpessoal e organizacional

O sistema interpessoal

É caracterizado pelo “eu” e pelos “outros”, em sua interação permanente. Cada pessoa que se insere num grupo tem o seu próprio “eu”, ou seja, sua personalidade que interage com a outra pessoa, o “outro”. “O fato de ‘sentir’ a presença do outro já é interação”. Esta interação acontece por meio da comunicação em suas formas mais complexas, seja por meio de palavras, olhares, gestos, tom de voz, postura corporal; seja simplesmente o silêncio que comunica alguma coisa. Para realizarmos juntos uma tarefa, partimos de uma necessidade e um objetivo comum, em função disto, criamos os nossos vínculos grupais. As diferenças individuais e a maneira de lidar com elas influenciam fortemente os processos de comunicação, o relacionamento interpessoal e a produtividade do grupo. Um relacionamento de simpatia e atração facilita o trabalho conjunto. No caso de antipatia, todos nós sabemos como isso pode dificultar o dia-a-dia do nosso.

Conforme Pichon Rivière, o grupo é um *“conjunto restrito de pessoas ligadas por constantes de tempo e espaço, e articuladas por sua mútua representação interna que se propõe, de forma explícita ou implícita, a uma tarefa que constitui sua finalidade”*. (QUIROGA, 1998).

O explícito “é o motivo pelo qual o grupo se uniu”...o implícito “se refere à resolução dos obstáculos que surgem no processo grupal”. (CHATELAIN & ESPINHEIRA, 1996).

O sistema organizacional é aquele sistema que existe, formal ou informalmente, para que sejam resolvidos tarefas e objetivos que uma pessoa não é capaz de resolver sozinha. Então eles serão resolvidos por meio de discussões, elaborando planos de ações capazes de resolver em conjunto, num futuro mais próximo ou distante, o que precisa ser resolvido. Estamos falando de uma comunidade rural na qual várias pessoas se encontram regularmente num espaço determinado para discutir as suas necessidades comuns, interagindo para realizar a tarefa de satisfazer tais necessidades.

Ficando com o nosso exemplo da comunidade rural assistida pelos extensionistas, o objetivo comum, a tarefa do grupo, consiste no melhoramento significativo das condições de vida para cada uma das pessoas e para o grupo como um todo. Quando um grupo apresenta necessidades comuns entre seus membros e, assim, tem uma tarefa a realizar, compartilhando um mesmo objetivo é denominado grupo operativo, que é, fundamentalmente, uma técnica de interpretação ou compreensão psicológica.

O mundo interno de cada pessoa é criado através das experiências pessoais vividas e *“configura-se como um cenário no qual é possível reconhecer o fato dinâmico de internalização de objetos e relações*. Neste cenário interior, tenta-se reconstruir a realidade exterior, porém os objetivos e os vínculos aparecem com modalidades diferentes pela passagem fantasiada a partir do *‘fora’ para o ‘dentro’*.

É um processo comparável ao da representação teatral, no qual não se trata de uma repetição sempre idêntica do texto, mas onde cada ator recria, com uma modalidade particular, a obra e a personagem. (FONTES, 1988).

A Interação dos sistemas

Os sistemas pessoal, interpessoal e organizacional estão numa constante interação. A depender do nível emocional dos integrantes do grupo e dos vínculos existentes, prevalecem sentimentos positivos ou negativos, influenciando fortemente o alcance satisfatório da tarefa e do objetivo comum. (Ver Figura 2).

A interação humana existe e vivemos isso todos os dias. Mas como podemos, em situação de trabalho, conviver de forma mais harmônica com os outros? É comum dizermos que a diferença entre nós e as máquinas reside no fato de termos um coração que indica que temos sentimentos e emoções: tudo que fazemos ou vivemos envolve sentimentos. Assim, é impossível alguém deixar de lado as emoções e trabalhar como uma máquina, pois trabalhamos usando nosso pensamento e nossos sentimentos.

Os sentimentos, então, não atrapalham necessariamente o nosso trabalho: eles indicam o que devemos melhorar em nós e na nossa forma de relação com o outro. Existem aspectos que facilitam essa interação, como o autoconhecimento. Um componente também relevante que nos ajuda no processo de interação é o outro, que é, também, de importância vital para o autoconhecimento. Precisamos do outro para saber quem somos e como agimos. É ele quem, como um espelho, pode indicar aspectos da nossa forma de ser que interferem no relacionamento humano. Assim, através do outro, nos conhecemos melhor. Mas isto depende da nossa flexibilidade em nos adaptarmos aos fatos e experimentarmos várias formas de relação. É importante que possamos ver os fatos por diferentes ângulos, buscando sempre formas alternativas de interação com o outro.

Perceber os fatos sob diferentes ângulos significa não nos fixarmos em uma única resposta que os explique coisa que geralmente fazemos quando estamos diante de um problema ou conflito. Tendemos sempre a ver o problema apenas no outro ou apenas em nós mesmos. Não nos esqueçamos de que uma interação envolve duas pessoas e que ambas possuem, em situação de conflito, a oportunidade de crescer, pois podem se conhecer melhor.

Enfim, é no convívio com o outro, inclusive em situação de trabalho, que podemos nos conhecer mais, sabendo do que gostamos, o que queremos e o que nos agrada. O outro tem um papel fundamental nestas descobertas, pois possibilita que estejamos atentos para ouvir, ver e transformar as formas de relação.

O funcionamento e desenvolvimento do grupo

Cada grupo que se forma tem uma estrutura dinâmica formada pelo resultado da quantidade de pessoas envolvidas, idade, nível escolar e distribuição do sexo (componentes estatísticas).

Figura 2 - A organização e seus objetivos comuns
Interação dos Sistemas Pessoal - Interpessoal - Organizacional



Outras variáveis também são consideradas, como: distribuição de papéis, status, simpatia, controle social, expectativas voltadas para a tarefa, liderança e normas grupais. As normas são *"padrões aceitáveis de comportamento que são compartilhados pelos membros do grupo"*. (ROBBINS, 2002). **(Ver Figura 3)**.

“Nesta interação dos integrantes de um grupo, as pessoas se internalizam, depositam e assumem papéis”. (CHATELAIN & ESPINHEIRA, 1996). Isto é uma consequência da interação. A palavra papel se direciona ao fato de que os integrantes do grupo definem exigências em relação ao comportamento de cada um.

Durante a vida, cada pessoa desempenha papéis diferentes em grupos e momentos diferentes. Por exemplo, um extensionista desempenha no seu trabalho o papel do assessor. Fora do seu grupo de trabalho, ele faz parte de uma equipe de futebol do município e tem o papel do capitão da sua equipe, ou seja, ele está na função de líder. Além disso, está fazendo o seu mestrado. Durante este tempo, ele ocupa o papel de aprendiz, pois é um estudante. Em cada um destes papéis o comportamento dele é diferente. Imagine como seria o nosso mundo se um aprendiz determinasse o que o seu professor deveria realizar até um determinado tempo? A dinâmica de relacionamento de grupo, o processo de interação e o comportamento em organizações aparece em três dimensões diferentes:

- *Dimensão intrapessoal: “eu-eu” (o que acontece dentro de mim);*
- *Dimensão interpessoal: “eu-outro” (o que acontece entre mim e os outros);*
- *Dimensão do poder: as fontes principais do poder (a posição na estrutura do grupo e as características pessoais).* (MOSCOVICI, 2001).

Quando as pessoas se juntam para formar um grupo, várias etapas ou fases do seu desenvolvimento são mostradas com o decorrer do tempo. É mais ou menos a mesma coisa que acontece no decorrer das nossas vidas, onde existem as fases da infância, adolescência, adulto e velhice.


O psicólogo americano Tuckmann identificou quatro fases do desenvolvimento do grupo. **(Ver Figura 4)**:

- Fase de formação - Forming
- Fase de tormenta - Storming
- Fase de normalização - Norming
- Fase de desempenho - Performing

A primeira fase é caracterizada pela insegurança e posição retraída das pessoas envolvidas. Nós precisamos saber mais sobre o outro. Nesta etapa as pessoas definem se querem se integrar ao grupo ou não. A procura pelos papéis que cada um pode ocupar está começando. As primeiras relações entre as pessoas estão sendo estabelecidas. Na segunda fase aparecem os primeiros conflitos interpessoais e a luta por poder e papéis dentro do grupo.

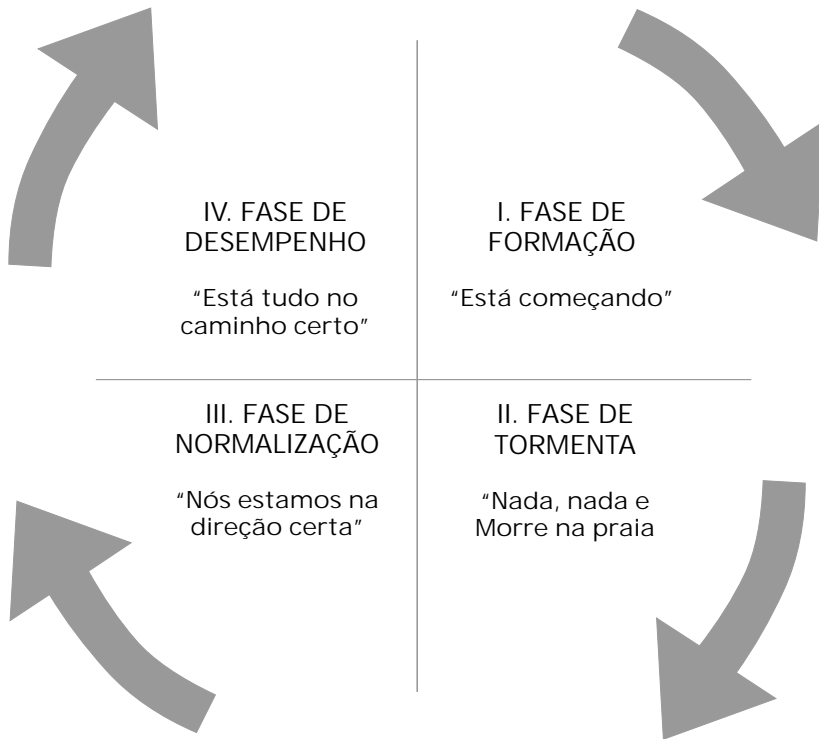
Figura 3 - Os princípios que orientam um grupo operativo

- 1 - A necessidade comum entre os integrantes de um grupo operativo os leva a partilhar um mesmo objetivo que se constitui na sua tarefa.
- 2 - Acontece quando eu, como integrante de um grupo, internalizo em meu grupo o outro e quando este me internaliza.
- 3 - Os papéis são modelos de conduta relacionados à posição que nós temos na rede de interações sociais, estão ligados às expectativas próprias e dos outros. Pichon, no processo grupal destaca 4 papéis:

<p>Lider de mudança</p> 	<p>“Eu sou o Rei. Eu sou quem acompanha o grupo a realizar a tarefa. Eu coordeno tudo isso”</p>	<p>Lider de resistência (sabotador)</p> 	<p>“Eu sou o lider da resistência à mudança, eu freio o avanço do meu grupo”</p>
<p>Porta-voz</p> 	<p>“Eu sou quem denuncia numa situação grupal, o que diz o que o outros não querem dizer”</p>	<p>Bode expiatório</p> 	<p>“Eu sou quem assume os aspectos negativos do grupo”</p>

Fonte: CHATELAIN & ESPINHEIRA, 1996.

Figura 4 - As fases de desenvolvimento do grupo



Já na terceira fase começa a existir um sentimento coletivo. As forças e fraquezas dos integrantes já são mais ou menos conhecidas pelo grupo. Esta etapa é caracterizada pelos relacionamentos próximos e pela coesão. A coesão é *"o grau em que os membros são atribuídos entre si e motivados a permanecer como grupo"*. (ROBBINS, 2002).

Na quarta fase o grupo já está funcionando bem. Existe um sentimento de "nós", do grupo conjunto, mas a individualidade de cada um também é aceita. As pessoas se identificam com as atividades e se envolvem bastante.

Na realidade, muitas vezes os grupos ficam estagnados na primeira e segunda fases e se dissolvem, não conseguindo avançar mais. *Em geral, para os grupos temporários existe uma quinta fase: a fase de interrupção, caracterizada pela preocupação com a conclusão das atividades, mais do que com o desempenho da tarefa. A psicologia social de Enrique Pichon-Rivière contribui com as modalidades de interação grupal para analisar ou avaliar um processo grupal. (CHANTELAIN & ESPINHEIRA, 1996).*

- **Afiliação:** *É o primeiro nível de identificação que leva alguém a ingressar num determinado grupo.*
- **Pertencimento:** *É o sentimento de se fazer pertencente a um grupo integração*
- **Pertinência:** *É o ajuste à tarefa grupal. Um grupo é pertinente quando faz o que tem a fazer.*
- **Cooperação:** *É quando todos os integrantes de um grupo contribuem com suas experiências, valores e conhecimentos para a realização da tarefa grupal.*
- **Comunicação:** *O processo de integração ocorre por meio da comunicação. Na comunicação podem surgir mal-entendidos, devido aos ruídos e às contradições não trabalhadas, podendo se constituir em obstáculos ao estabelecimento dos vínculos e à elaboração da tarefa grupal. Estes obstáculos emergem na comunicação e podem ser visualizados através das seguintes situações: falas paralelas, falam todos juntos, todos falam por um, não se ouvem, silêncio prolongado, falam poucos e sempre os mesmos.*
- **Aprendizagem:** *Significa apropriação instrumental por meio do conhecimento da realidade para transformar-me e transformá-la. No processo de aprendizagem grupal o sujeito se encontra frente a duas forças: a tendência à mudança, que o leva ao alcance de seus objetivos e do projeto; e a resistência à mudança, que o afasta deste projeto. Estas tendências geram tensão: faz-se necessário resolvê-las para alcançar a tarefa.*
- **Telé:** *É o clima que se estabelece na interação de um grupo, que pode ser positivo ou negativo.*

Não podemos esquecer que um grupo é mais do que uma soma de indivíduos envolvidos, cada um com seus comportamentos individuais.

O grupo assume uma configuração própria que influi nos sentimentos e ações de cada um. A passagem do individual para o coletivo ainda encerra mistérios e pontos obscuros não desvendados pela ciência. (MOSCOVICI, 2001).

O processo de mudança para o autogerenciamento

Com o nosso trabalho de assistência técnica e extensão rural, queremos contribuir para que pessoas e grupos aprendam a se autogerenciar cada vez mais, agindo de uma maneira independente e tomando as suas decisões com determinação.

Analisando o desenho do processo de mudança, podemos ver que no início de um trabalho participativo, apoiado por um técnico bem preparado, as pessoas da comunidade começam a reconhecer os seus problemas e potencialidades, marcando o momento e a situação atual. Primeiro, falamos da realização do Diagnóstico Participativo, no qual serão aplicados diferentes instrumentos metodológicos. Depois a comunidade começa a determinar os seus objetivos comuns, assuntos, tarefas que querem alcançar, e entra no processo do Planejamento Participativo Estratégico (com prazo médio de 5 a 10 anos) e do Planejamento Participativo Operacional (com prazo médio de 1 ano).

Em seguida, serão planejadas e executadas várias atividades, tomadas decisões importantes e procurados parceiros e recursos necessários para avançar. Os indivíduos se relacionam, bem ou mal, se comunicam, clara ou difusamente, e são liderados. Toda esta interação determina como será alcançada a situação futura desejada, os objetivos e as tarefas comuns, realizadas ou não. Será que as pessoas envolvidas na organização de uma comunidade desenvolvem o espírito de luta, solidariedade e cooperação, respeitando o outro e melhorando as condições de vida?

Esta questão depende, essencialmente, de como cada um entende as suas próprias relações interpessoais e tem conhecimento sobre si mesmo e sobre como se desenvolvem as relações saudáveis entre as pessoas. Se estas relações interpessoais forem guiadas por um líder natural e bem capacitado, o relacionamento será ainda melhor. Este processo pode ser influenciado positivamente através do apoio de um técnico extensionista/facilitador que dispõe, além das suas competências técnicas, de uma competência interpessoal bem desenvolvida.

Para o desenvolvimento sustentável é indispensável que, cada vez mais, os grupos existentes sejam apoiados para:

- gerar um auto-desenvolvimento pessoal e grupal para deixarem de ser, simplesmente, receptores de doações que não sabem determinar o que querem e precisam;
- alcançar um ponto em que saibam definir o seu destino, conseguindo se mobilizar para a satisfação das suas necessidades e desejos;
- serem felizes e com mais poder interior, gerando o empoderamento pessoal e grupal.

O poder interior é, provavelmente, o maior e verdadeiro poder, porque é um poder que ninguém é capaz de tirar de nós. Ele é o potencial que há dentro de nós e que cada vez mais pode, e deve, ser desenvolvido. (Ver Figura 5).

Vamos fechar os olhos e visualizar quais as palavras e sentimentos que surgem em nossa mente ao ouvir a palavra mudança. O que veio na mente, provavelmente, foi uma mistura de palavras como resistência, sofrimento, insegurança, medo do desconhecido, novidade, transformação, realização, etc.

É comum que nós, seres humanos, sejamos resistentes à mudança porque esta é uma reação natural. Nós sentimos medo de perder o que já conhecemos, o velho que controlamos (medo da perda) e temos medo de que o novo nos ataque (medo do ataque). Logo, resistimos à mudança como defesa daquela situação.

Estes medos ocorrem no nível do inconsciente. *“No grupo interativo, trabalhamos para levar à consciência esses medos, superá-los(baixando o nível de insegurança) para chegar à tarefa”.* (CHATELAIN & ESPINHEIRA, 1996).

De onde vem a necessidade de mudança?

Vem através de necessidades que todos nós temos, apenas o arranjo delas é que é individual. Temos múltiplas necessidades que *“podem ser genericamente classificadas em duas categorias : fisiológicas e psicológicas”.* (MASLOW, 2004).

As necessidades fisiológicas são as necessidades de alimentação, sono, repouso, enfim, das atividades em geral como, por exemplo, fazer sexo e ter segurança. As necessidades afetivo-sociais (amor e pertinência, como a família e os amigos), de estima (auto-respeito e aprovação) e de auto-realização (desenvolvimento de capacidades) pertencem à categoria das necessidades psicológicas. Estas necessidades psicológicas, chamadas atitudes e comportamentos humanos, só podem ser efetuadas a partir de atividades intelectuais de longa duração. (Ver Figura 6).

O caminho da satisfação das necessidades e desejos

Além das necessidades, também os nossos desejos contribuem para que existam mudanças necessárias. É um processo que pode ser descrito da seguinte maneira:

A primeira questão é: Qual o objetivo que eu pretendo alcançar e porque quero esta mudança? Eu preciso ter o máximo de clareza possível sobre isto. Em segundo lugar, há a vontade de agir. Esta vontade é alimentada através de um motivo para agir. O motivo é o motor, a força que nos movimenta. Uma necessidade fisiológica ou psicológica traz uma certa tensão. A partir desta tensão começamos a agir, procurando satisfazer as nossas necessidades e desejos.

Figura 5 - Processo de mudança

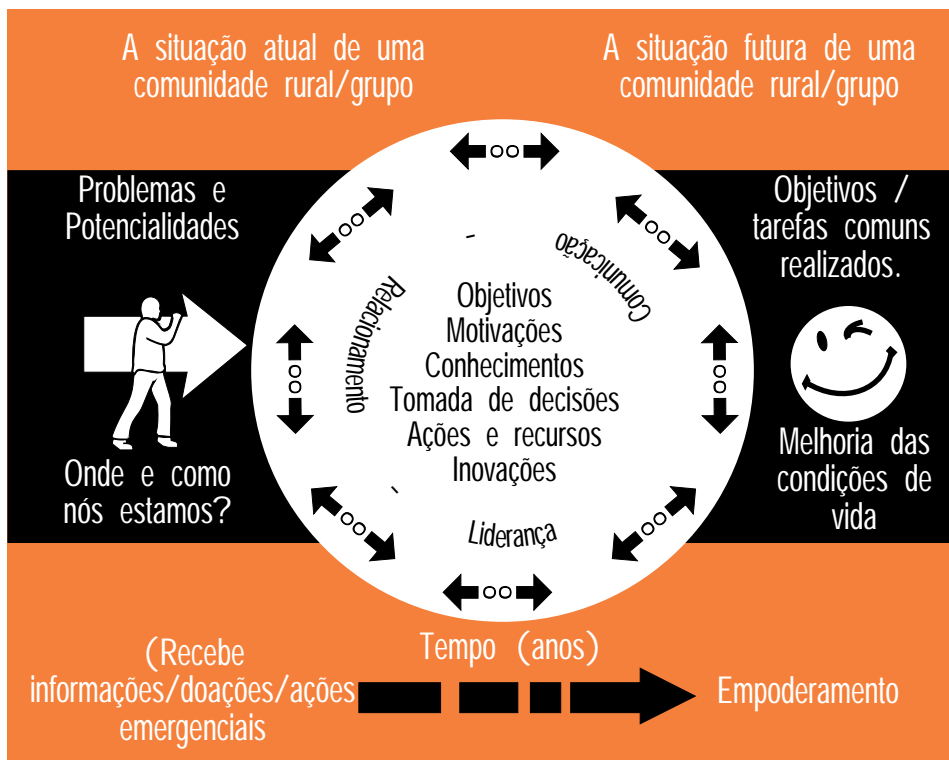
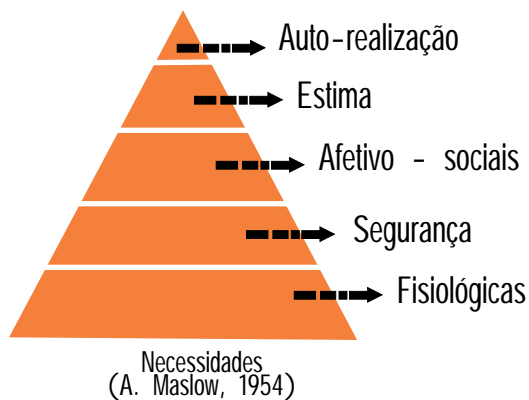


Figura 6 - Hierarquia das necessidades básicas



Tudo aquilo que satisfaz necessidades chama-se incentivo. É interessante perceber que incentivum vem de incinere - ressoar, ecoar -, cuja raiz é canere - cantar. Deste modo, pode-se afirmar que incentivo é tudo aquilo que encanta, exatamente pelo fato de satisfazer necessidades, de preencher vazios. (CAROLINO FILHO, 2004).

Quanto mais forte o motivo, mais cheios estamos de energia e, quanto mais cheios de energia, mais forte e determinada será a nossa ação! Então, o motivo é uma condição interna que provoca uma ação ou pensamento. O escritor russo Leon Tolstói descreveu isso com as seguintes palavras:

A força do pensamento é invisível como a semente que faz crescer uma árvore grande. Ela é a origem das mudanças visíveis na nossa vida. (MAIER, 2002).

Finalmente, precisamos ter também habilidades específicas e conhecimentos adquiridos para poder influenciar, constantemente, o nosso processo de mudança. Por exemplo, é essencial que o grupo alvo desenvolva a habilidade de analisar e diagnosticar a situação atual, sabendo planejar, executar, monitorar e avaliar todas as atividades desenvolvidas. Até agora falamos sobre as várias contradições que fazem parte do processo do grupo:

- Indivíduo/Grupo;
- Velho/Novo;
- Necessidade/Satisfação;
- Resistência à mudança/Tarefa;
- Explícito/Implícito.

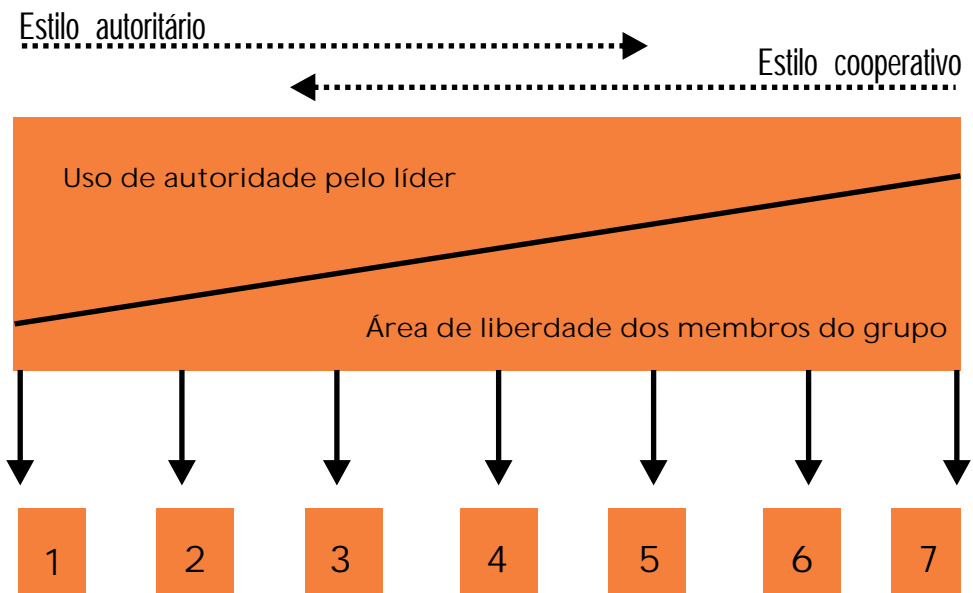
OBSERVAÇÃO: Vale lembrar que o explícito é o motivo pelo qual o grupo se uniu e o implícito se refere aos obstáculos que surgem no processo grupal.

O Papel da liderança

“Um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa”.

Um líder natural é caracterizado pela autoconfiança, coragem e justiça nas suas atitudes. Além de ter conhecimentos sobre si mesmo, reconhecendo as próprias forças e fraquezas, ele precisa dirigir e coordenar bem as atividades relacionadas à tarefa para conseguir os objetivos comuns do grupo. Necessariamente, ele tem que saber lidar bem consigo e com os outros. (Ver figura 7) Neste modelo desenvolvido estão representadas as mudanças no estilo, que se distribuem entre os dois extremos (dois estilos).

Figura 7 - Escala contínua de comportamentos de liderança



1. O líder comunica sua decisão, que é aceita sem contestação;
2. O líder "vende" sua decisão antes de obter aceitação;
3. O líder testa sua decisão, ouvindo opiniões dos membros do grupo;
4. O líder consulta os membros antes de tomar a decisão;
5. O líder consulta os membros sobre alternativas de decisão;
6. O líder define limites dentro dos quais a decisão será tomada pelos membros;
7. Líder e membros tomam decisões em conjunto, dentro dos limites definidos pelos superiores.

No lado esquerdo do desenho, com o número 1, temos um líder de estilo autoritário: ele comunica sua decisão, que é aceita pelo grupo sem contestação. Chegando para o lado direito, está representado aquele líder que toma as decisões em conjunto com os membros do grupo, ou seja, um líder com o estilo cooperativo. Nenhum líder ocupa conscientemente um estilo só. A depender da tarefa a ser realizada e da composição do grupo com que ele trabalha, é necessário que o líder eficiente varie seu estilo.

Na prática, qualquer mudança no estilo é uma variação meramente intuitiva, em uma mistura de exemplo pessoal, persuasão e compulsão. O exemplo pessoal é o fator mais potente na técnica de inspirar as pessoas. Fazer o que se prega é o segredo para liderar as pessoas. (CHIBBER, 2003).

Hoje em dia, discutem-se muito as teorias de liderança, ao invés do tipo e estilo de liderança. Existem estudos na psicologia organizacional que comprovam os efeitos positivos ocorridos na produtividade de um grupo por causa de um comportamento de liderança voltado para as pessoas e para a participação (estilo democrático/cooperativo). (Ver Figura 8).

Este líder é chamado líder carismático e transformativo. Ele baseia seu comportamento nos seguintes aspectos. (WALLISCH, 2004).

- Carisma: desenvolve visões e objetivos, incentiva a ação, motiva a auto-estima, inspira confiança e respeito;
- Inspiração: transfere responsabilidade e expectativas, é capaz de comunicar os objetivos de forma simples e clara;
- Estimulação intelectual: fomenta a racionalidade, a busca de soluções e o desenvolvimento e aproveitamento das forças individuais de cada pessoa;
- Orientação individual: cuida das necessidades emocionais, aconselha e apóia.

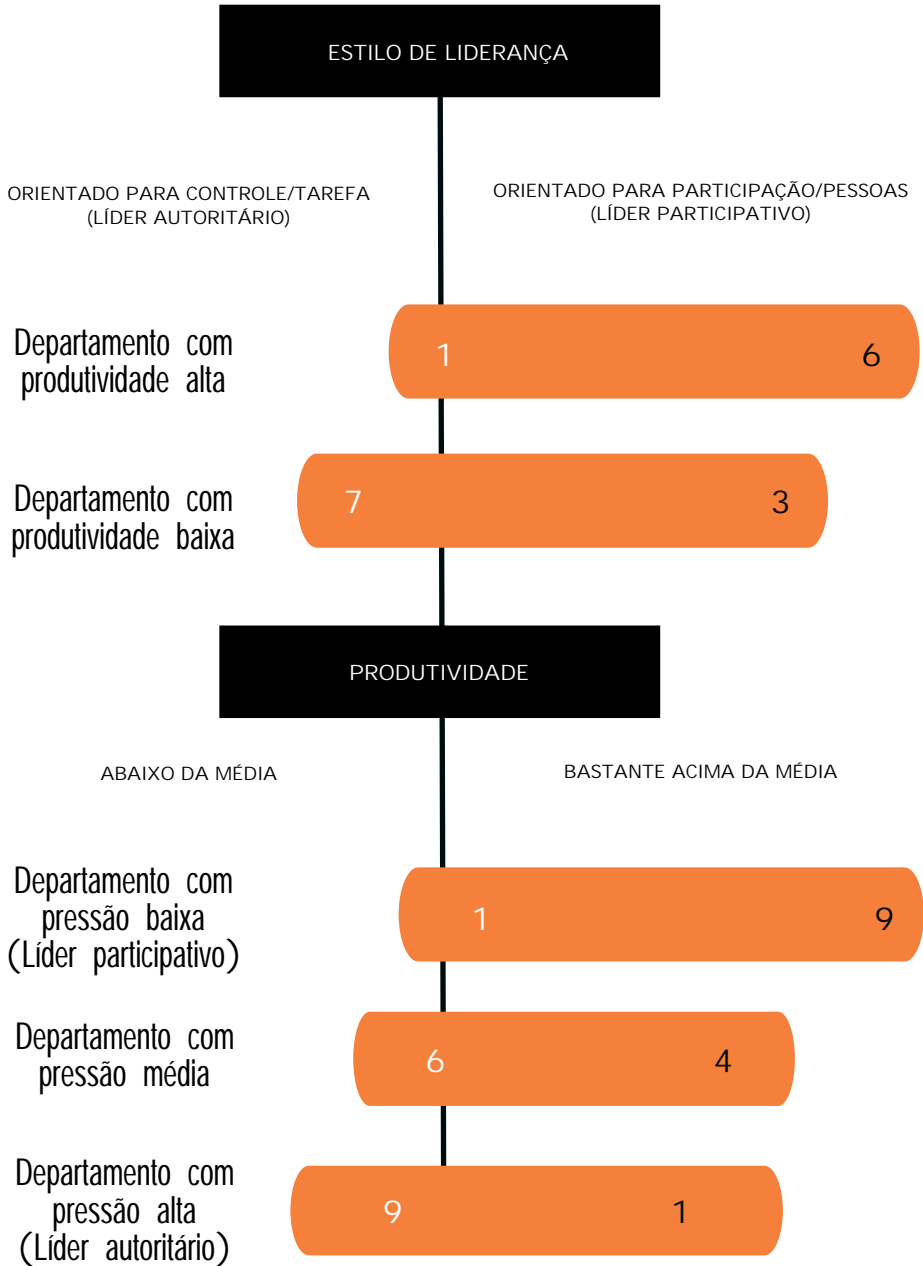
Em grupos, sempre existem duas modalidades de interação, uma no nível da tarefa e outra, no nível sócio-emocional.

O da tarefa é o das atividades visíveis, observáveis, acordadas, tanto nos grupos formais de trabalho quanto nos grupos informais. O nível sócio-emocional é o das sensações e sentimentos variados, já existentes ou gerados pela própria convivência e atividades no grupo. Este último é responsável pela manutenção do grupo, por seu crescimento e amadurecimento e pela produtividade e satisfação de cada participante. (MASCOVICI, 2001).

As habilidades da inteligência emocional

GOLEMANN (1996), mostra no seu livro sobre a inteligência emocional que a maioria das pessoas bem sucedidas tem como característica o equilíbrio emocional, e não um alto quociente de inteligência(QI). As pessoas emocionalmente equilibradas se caracterizam pela autoconsciência, autogerenciamento, consciência social e pela habilidade social. *A seguir, serão explicadas estas capacidades, mostrando como uma pessoa emocionalmente equilibrada domina cada uma delas.*

Figura 8 - Estilo de liderança



Uma pessoa autoconsciente:

- Sabe e entende os seus sentimentos (autoconsciência emocional);
- Tem a habilidade de perceber suas forças e limitações pessoais (auto-avaliação);
- Sente-se forte e valorizada (autoconfiança).

Uma pessoa que sabe se autogerenciar:

- Sabe lidar com suas emoções e tem a habilidade de manter as emoções e impulsos sob controle;
- Demonstra-se possuidora de honestidade e integridade (confiança);
- Conduz a si mesma e suas responsabilidades (estado consciente);
- Ajusta-se às situações de mudança e supera obstáculos e dificuldades (adaptabilidade);
- Está disposta a aproveitar oportunidades (iniciativa).

Uma pessoa com consciência social:

- Sente as emoções de outras pessoas, entende suas perspectivas e assume um interesse ativo em suas preocupações;
- Constrói decisões em redes de trabalho (consciência organizacional);
- Reconhece e diagnostica as necessidades e aspirações do outro (orientação de serviço).

Uma pessoa com habilidade social:

- Assume encargos e inspira os outros com sua visão de futuro convincente;
- Utiliza táticas persuasivas (influência);
- Fortalece as habilidades dos outros por meio de feedback e orientação (desenvolver pessoas);

- Ouve e transmite mensagens claras, convincentes e estimulantes (comunicação);
- Inicia novas idéias e lidera pessoas em novas dimensões (mudança catalizadora);
- Desfaz conflitos e media consensos (gestão de conflitos);
- Cultiva e mantém uma rede de relacionamentos (construção de laços);
- Promove cooperação e desenvolve equipes (trabalho de equipe e colaboração).

A competência interpessoal

Por causa destas interações complicadas, não basta que o facilitador de mudança (no nosso caso, o extensionista e os líderes locais) tenha, simplesmente, os conhecimentos e habilidades técnicas. É preciso ter competência interpessoal para poder influenciar positivamente o relacionamento das pessoas dentro de um grupo e, assim, *tornar mais maduro, eficiente e saudável o processo das relações interpessoais, a favor do crescimento e desenvolvimento do grupo.*

Vicente, citando Miranda, descreve os passos fundamentais nas relações interpessoais que cada pessoa deveria saber praticar. (CAROLINO FILHO, 2004).

- Acolher: desenvolver a disponibilidade e o interesse genuínos pelo ser único, singular e irrepitível do outro.
- Conhecer: desenvolver a habilidade de observar a linguagem verbal do outro, seus movimentos e silêncios, suas idéias e sentimentos, mas, principalmente, a linguagem dos seus gestos, ações e atitudes (existe um fenômeno chamado percepção seletiva, isto é, a tendência de vermos e de interpretarmos o comportamento do outro a partir das nossas próprias motivações, expectativas, interesses, temores e defesas. Na realidade, projetamo-nos facilmente nos outros, de modo que, ao falarmos deles, estaremos falando muito mais de nós mesmos).
- Ouvir: desenvolver a habilidade de apreender e compreender o que o outro realmente comunica por palavras, como também reter na memória os dados mais significativos. Assumir pessoalmente a decisão de ouvir melhor o outro. Para isso devemos:

- ficar calados;
 - não interromper a conversa;
 - evitar as distrações externas, i.e., os ruídos extrínsecos à conversação;
 - ficar atento às distrações internas, ou seja, às perturbações de ordem física, emocional ou ideacional, e à experiência do outro, seja ela qual for (isto significa também humildade para reconhecer que ninguém é proprietário da verdade).
- Ter empatia: o acolher, conhecer e ouvir pressupõem o desenvolvimento da empatia, isto é, da capacidade de colocar-se no lugar do outro, de pensar e sentir a partir de suas perspectivas e critérios.
 - Dialogar: desenvolver a habilidade de esclarecer o processo da comunicação por meio da troca de feedbacks, sabendo administrar produtivamente os conflitos e construindo relações humanas maduras e saudáveis. O diálogo pressupõe maturidade das duas pessoas envolvidas, capazes de acolher, conhecer, ouvir e empatizar. O diálogo é um processo que exige treinamento sistemático.

Para dominar satisfatoriamente o diálogo recomendado, existe uma técnica específica que será explicada no próximo capítulo, quando se tratará do assunto das principais habilidades da comunicação interpessoal.

Psicologia, comunicação e enfoque participativo Uma visão interdisciplinar

Por uma nova comunicação no campo

A origem da palavra “comunicar” vem do latim *comunicare* e significa tornar comum. *A comunicação tem como objetivo tornar comum a duas ou mais pessoas uma experiência anteriormente individual.* (SCHWARZ & SCHWEPPE, 2001).

Klüsener, Pinheiro e Cruz dizem que só há um processo de comunicação quando, de alguma forma, o conteúdo da mensagem é interpretado pelo receptor, ou seja, quando é observada uma resposta ao efeito da mensagem. Enviar uma carta ou deixar uma mensagem num gravador de chamadas não é comunicar, mas transmitir informação. Assim, *“só haverá comunicação se, de alguma forma, o receptor indicar ao emissor que recebeu a informação que lhe foi enviada, e isso só ocorre pelo envio de informação em retorno (feedback)”.* (KLÜSENER; PINHEIRO e CEUZ, 2004).

De fato, pode se entender o processo de comunicação como algo dialógico, que envolve uma mensagem e uma resposta posterior ao seu entendimento. Tal retorno é chamado de feedback. No entanto, o processo comunicativo não deve ser entendido como um mero repasse de mensagens adequadas aos códigos dos receptores. Temos que verificar se realmente ocorre este diálogo. As partes envolvidas expõem seus pontos de vista? Ambos se escutam mutuamente?

Neste sentido, é que FREIRE (1977), aborda a questão da assistência técnica rural como um processo de comunicação que se contrapõe à idéia habitual que se tem de “extensão” rural. Isto porque quando se fala em extensão, logo se pode associar à conhecimentos e técnicas que serão “estendidos” a outros, e isso pode ser confundido com uma imposição de conteúdos por parte dos agrônomos. Dessa forma, sugere-se entender a realidade do campo como um processo de comunicação no qual estejam contemplados interação e diálogo, constituindo-se numa troca de saberes.

E como interagir com esse agricultor? Esta é uma pergunta importante, pois a forma como se dará essa comunicação será indispensável para que quaisquer ações empreendidas tenham resultado. *Transpondo para a iniciativa privada, num livro referencial sobre o gerenciamento de mudanças em empresas está escrito que, hoje em dia, 80% do tempo de um líder está sendo ocupado pela tarefa de visualizar estratégias para que a comunicação ocorra em todos os níveis da empresa. (DOPPLER & LAUTERBURG, 2002).* Isto demonstra a grande importância do processo comunicativo.

Podemos citar algumas características do processo de comunicação:

- Comunicação possui um valor estratégico;
- É impossível não comunicar nada, pois até mesmo o silêncio pode significar algo;
- Quando uma comunicação é eficaz, não existem dúvidas quanto ao conteúdo de uma mensagem;
- Cada pessoa pode ter uma percepção diferente sobre uma mesma mensagem.

É indispensável ter em mente a utilização de técnicas apropriadas para transmitir a mensagem desejada, além de se criar um ambiente propício para o retorno (feedback) dessa mensagem.

Instrumentos facilitadores da comunicação

A visualização

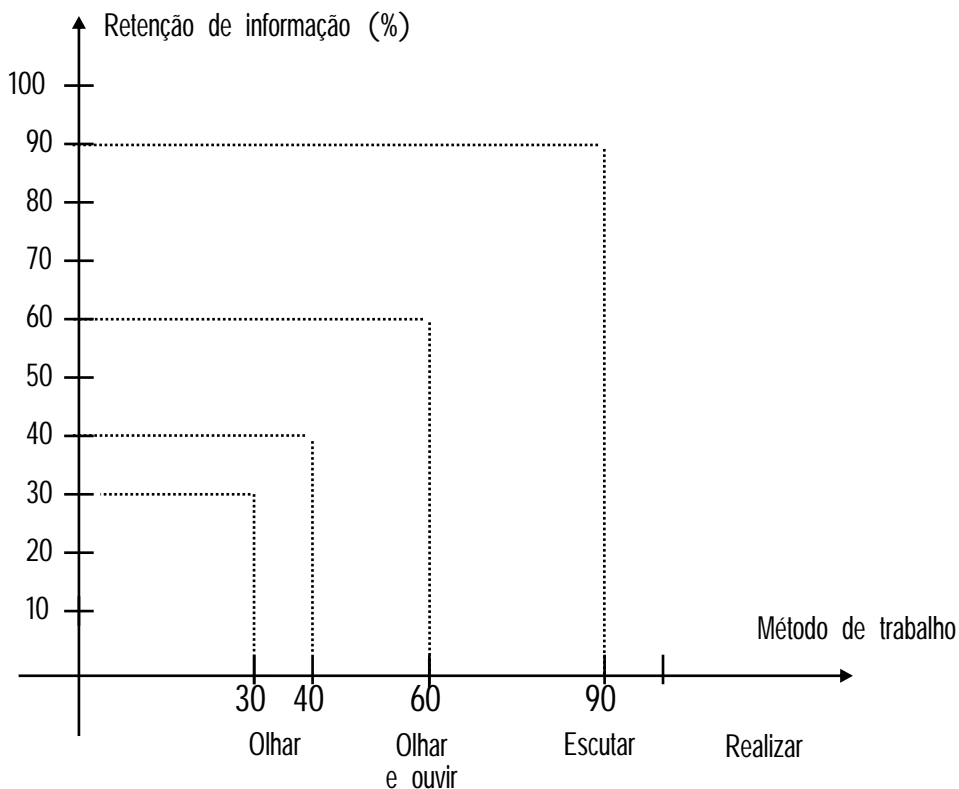
É impressionante ver como nós estamos esquecendo as informações recebidas, a depender do método do trabalho usado. Quando estamos simplesmente ouvindo uma informação, em geral só 20% desta informação fica na nossa memória ativa. O nível de retenção da informação aumenta ainda mais com uso do olhar, olhar e ouvir, escutar e discutir, e alcança cerca de 90% quando estamos realizando alguma coisa ou nos envolvendo fortemente em um assunto. (Ver Figura 9).

Como já foi explicado, a retenção da informação em cada um de nós está correlacionado também com o nosso canal de comunicação mais desenvolvido: na maioria das pessoas, o canal visual é o mais desenvolvido. Por causa disso, a visualização do trabalho participativo facilita a participação ativa e a integração grupal, aumentando a qualidade da comunicação. Além disso, outros canais de percepção são utilizados, como a audição, fortalecendo o efeito da aprendizagem e facilitando a concentração e a memorização.

Nos anos de 1960 até 1970, foi desenvolvido por uma empresa alemã o método Metaplan. Hoje em dia, este método é o mais importante (é um standard internacional e uma marca registrada) para o trabalho com enfoque participativo, facilitando a comunicação entre os envolvidos. Este método é caracterizado pelo uso de:

- Painéis móveis;
- Tarjetas (pequenas fichas ou pedaços de cartolina branca/colorida) onde são registradas todas as idéias de cada pessoa e do debate em geral;
- Papel pardo que é fixado no painel e, ao final da discussão, os registros nas tarjetas são fixados com colagem;
- Alfinetes para poder fixar as tarjetas no painel de forma removível;
- Várias tarjetas de diversas formas, tamanhos e cores;
- Pincéis atômicos para realizar o registro nas tarjetas (várias cores).

Figura 9 - A relação da retenção de informação com método do trabalho



Fonte: Donner R. Am Anfang war die Tafel, München, 1990

No trabalho com enfoque participativo, não é recomendável usar esta visualização móvel para mais de 50 pessoas, porque as tarjetas foram desenvolvidas para serem lidas a uma distância de cerca de 8 a 10 metros, abrangendo uma média de 20 a 30 pessoas. (CORDIOLI, 2004). (Ver Figura 10).

O método Metaplan possibilita, por meio de uma comunicação efetiva, uma interação forte e móvel entre todos os envolvidos, facilitando a participação de cada um:

- Cria um centro de atenção comum;
- Facilita a estruturação das discussões;
- Registra todas as contribuições;
- Propicia a verificação do estágio do diálogo;
- Apóia a apresentação dos resultados.

Existem algumas recomendações para a escrita nas tarjetas (Ver Figura 11).

A moderação:

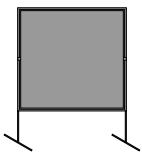








A moderação é a facilitação dos processos de comunicação e cooperação orientados por objetivos. A palavra “moderar” vem do latim moderare e significa regerar, regular e dirigir. O moderador é o facilitador metodológico, especialista nos processos da comunicação e cooperação.

Segundo CROCOMO (1998), antes de um evento com enfoque participativo ser realizado, e também durante este evento, o moderador deve ter as seguintes funções:

- Elaborar o plano de moderação, definindo os conteúdos de moderação;
- Preparar e organizar o evento (disponibilizar os materiais necessários);
- Introduzir e explicar a temática;
- Conduzir o processo de discussão, facilitando a comunicação entre as pessoas e tornando o debate mais objetivo e produtivo;
- Focalizar os conteúdos e esclarecer contribuições confusas;
- Ser o responsável pela visualização e documentação dos resultados.

Um bom moderador não é um especialista que transmite conhecimentos e informações para os outros. Ele, principalmente, não interfere no conteúdo das discussões. Os participantes do grupo que ele modera são aqueles que desempenham o papel de especialistas, porque eles têm os conhecimentos e informações específicas.

Figura 10 - Os elementos da visualização móvel⁽⁴⁷⁾

Elementos	Visualização	Descrição
Painéis		Área útil de 110 x 130 cm, altura máxima de 172 cm montado; Desmontado, para transporte, 110 x 65 cm. Peso médio de 5,3 kg.
Tarjetas (com padrão de tamanho)	 Circular (10, 14 ou 21cm de diâmetro)  Oval (10,5 X 14 cm)  Tiras (10,5 X 55 cm)  Retângulos (10,5 X 21,5cm)	Nuvens (Vários tamanhos) Em relação aos formatos, geralmente utiliza-se as tiras para títulos e perguntas, por exemplo.
Círculos	 20cm Ressaltar  15cm Organizar  10cm Numerar  Oval Tarefas específicas	A estruturação depende da lógica e criatividade da pessoa que desenvolve. Os assuntos devem estar agrupados por cores para facilitar o entendimento.

Simbolos: ? (Falta informações) ! (Importante) ⚡ (conflito)
... (Para tomada de decisões)

Desenhos:   

Materiais de Apoio: Painéis 1,20 x 1,50m ou isopor/cola/máquina fotográficaflip chart/pincéis atômicos/papel kraft/fita adesiva/alfinetes/computador.

Linhas:   ... 

Figura 11 - Os elementos da visualização móvel

O quê?	Por quê?
No máximo, 4 linhas por ficha	Possibilita leitura à distância
Apenas uma idéia por ficha	Facilita a estruturação de idéias
Escrever com letra legível	Facilita a leitura
Idéias concisas e precisas	Reduz os mal-entendidos

Dicas:

- Evite o uso de palavras isoladas;
- Explícite suas idéias, pois cada idéia deve ser compreensível por si só;
- Use letra de forma;
- Escreva com o lado grosso do pincel.

Fonte: CROCOMO, C. R., 1998.

Um bom moderador, além de dominar as técnicas de moderação, deve ter uma grande sensibilidade para perceber o “clima” existente nas relações interpessoais desenvolvidas entre os participantes do evento. Assim, ele cumpre o papel principal de ser o facilitador da comunicação e entendimento entre os envolvidos, guiando-lhes para uma melhor cooperação, de modo que sejam obtidos resultados satisfatórios e construtivos.

A moderação feita por um moderador externo (uma pessoa que não está envolvida com o grupo, empresa ou organização) é recomendada quando se trata de eventos complexos e difíceis como, por exemplo, seminários, workshop e outros. Principalmente, quando estes eventos possuem temas que possam gerar muitas emoções, ou que sejam carregados de tensões e conflitos.

Como a contratação de um especialista para a moderação gera muitos custos, cada grupo, empresa ou organização deve buscar investir na capacitação de seu pessoal interno para, futuramente, poderem desempenhar o papel de moderador. Além de possuírem habilidades naturais, como ser muito comunicativo e cooperativo, as pessoas indicadas precisam ser capacitadas também no relacionamento intra e interpessoais, preverivelmente antes de participarem de um curso de moderação.

Também é muito importante preparar os eventos participativos de forma que todos os envolvidos sintam-se à vontade para participar. Este cuidado inclui até mesmo a maneira como as cadeiras estão sendo colocadas. Deve ser evitado tudo que deixe o moderador ou a pessoa que está em frente à platéia, mais alto do que os outros participantes. Esta forma é mais indicada para eventos em que o público está mais ouvindo do que participando efetivamente. Além disso, deve ser feito de tudo para integrar os participantes, desde a arrumação das cadeiras. Ao invés de deixar os participantes sentados num bloco frontal, eles devem ficar sentados em forma de meio círculo. (Ver Figura 12).

O mais importante é que todos tenham o máximo de contato possível pelo olhar. Mas esta ação está sendo limitada pela grande quantidade de pessoas participantes. Resumindo, podemos observar que o trabalho com enfoque participativo não é fácil de ser executado com sucesso. Para podermos guiar todo este processo serão necessários conhecimentos sobre as relações intra e interpessoais, assim como as habilidades de um moderador qualificado.

Psicologia e Comunicação

Vale ressaltar a necessidade de se pensar a comunicação e suas relações com outras áreas do conhecimento, ou seja, uma visão interdisciplinar.

Figura 12 - Arrumação das cadeiras



Podemos fazer relações, por exemplo, entre a psicologia e a comunicação, que nos servirão para entender o indivíduo e, conseqüentemente, realizar trabalhos grupais. Desta forma, os estudos de comportamento e percepção da Psicologia estarão em conjunto com os estudos de recepção das mensagens da Comunicação. (Ver Figuras 13a e 13b).

O que você percebeu no primeiro desenho? Será que viu uma mulher jovem ou uma mulher velha com aparência de uma bruxa? O certo é que o desenho possui estas duas figuras. Se você ainda não viu, tente mais uma vez! E o que você viu no segundo desenho? Será que reconheceu um vaso ou viu os perfis de duas pessoas? Este desenho, além do vaso, contém também as duas faces ao mesmo tempo. Você já conseguiu identificar?

Este pequeno teste de percepção está baseado na psicologia da Gestalt ou, com outras palavras, a psicologia da forma. *Os representantes desta teoria consideram os princípios que determinam e organizam a nossa percepção, ou seja, o modo como estruturamos a realidade". O psicólogo alemão Friedemann Schulz von Thun esclarece, em seu livro sobre a comunicação interpessoal, que cada mensagem enviada para o outro tem quatro lados ou quatro conteúdos diferentes e que, muitas vezes, as mensagens não são entendidas e abrem portas para um clima tenso, gerando conflitos entre as pessoas envolvidas. (NAVES; MAFRA e GOMES, 2001).*

O primeiro conteúdo da mensagem corresponde ao que a gente quer transmitir e se chama comunicar a informação factual, é o que nós estamos informando. O segundo conteúdo é o que cada emissor está revelando sobre si próprio, muitas vezes inconscientemente, e faz uma autorevelação de si mesmo. No terceiro conteúdo cada emissor transmite para o receptor o que acha sobre ele, e fala do seu relacionamento para com o outro. E, finalmente, existe um quarto conteúdo da mensagem transmitida que contém um apelo, aquele assunto para o qual o emissor gostaria de sensibilizar o outro. (Ver Figuras 14 e 15).

Vejamos um exemplo prático:

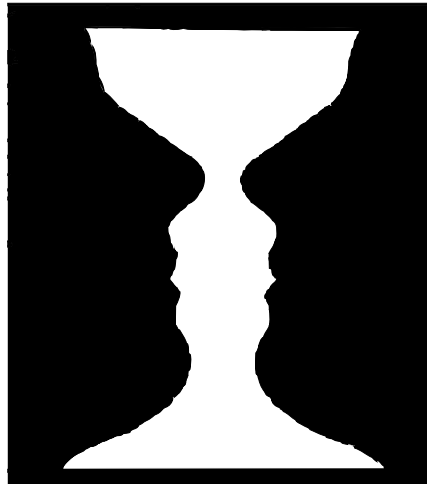
Um casal está sentado no carro, a esposa dirige o carro e o esposo está sentado ao seu lado. O homem começa a falar para a mulher: “Olhe, lá em frente o semáforo está verde”. O que está sendo transmitido através desta conversa?

- O semáforo está no sinal verde, isto representa a informação factual, o assunto.
- O homem fala em português, está concentrado e a voz dele está alta. Com este tom dá para entender que ele está com pressa e está bastante nervoso. Isto significa o que o esposo tem a declarar sobre ele e é chamado de autorevelação.
- Porque o homem deu esta informação? Será que ele acha que a sua esposa não percebeu este sinal e ela está precisando da ajuda dele?
- Provavelmente a mulher responderá de maneira nervosa como, por exemplo: “Quem está conduzindo, eu ou você?”
- O último conteúdo é o apelo: Ande mais rápido para podermos atravessar com o sinal ainda verde.

Figura 13 A - O que você vê?

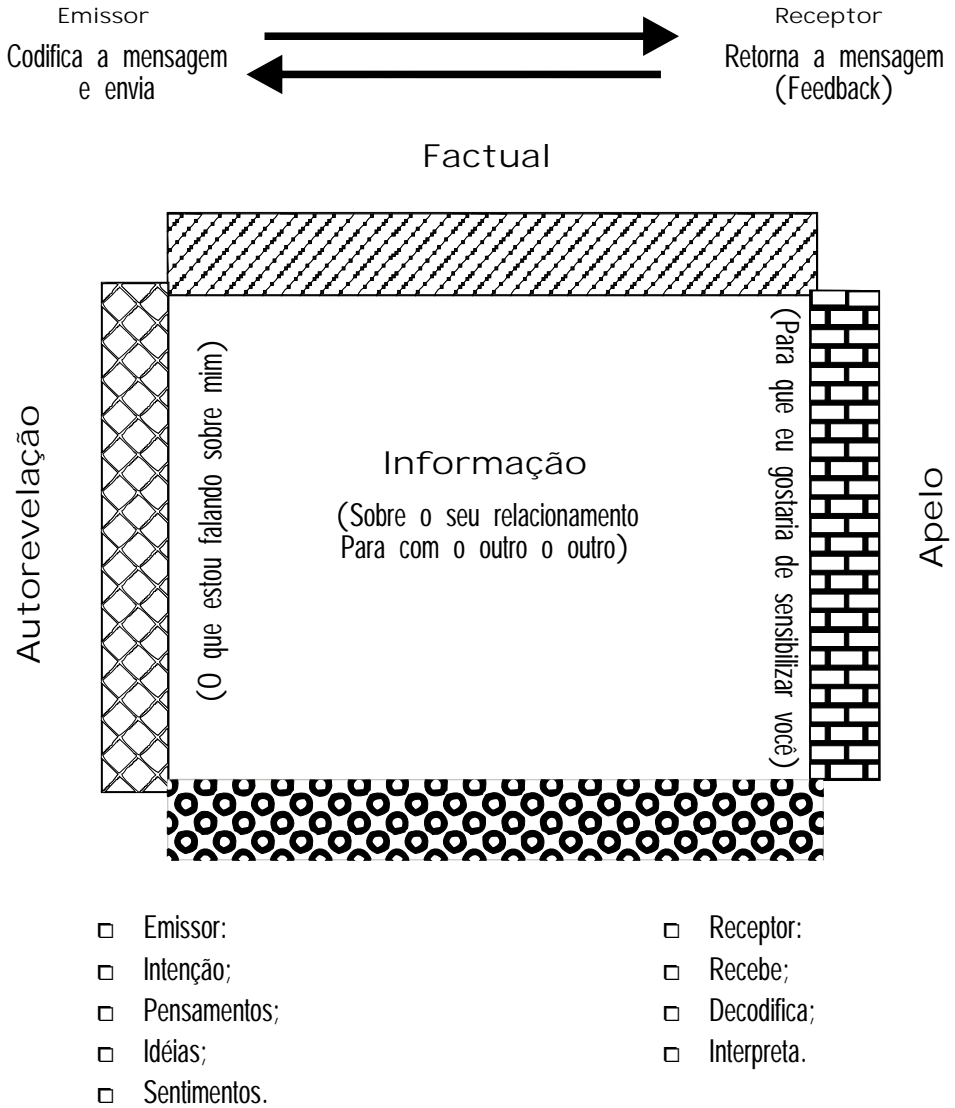


Figura 13 B - O que você vê



Fonte: ECKARD KONIG/GERDA VOLMERE, 1997.

Figura 14 - Os quatros lados de uma informação



Fonte: SCHULZ VON THUN, 1997.

Agora, analisemos como a pessoa que recebe a mensagem a interpreta:

Observe estes dois desenhos (Ver Figuras 15 e 16):

- A informação factual está representada nos dois desenhos. O emissor transmite a informação e o receptor se pergunta: O que ele quer me dizer?
- No instante em que o esposo está revelando sobre si, a esposa se pergunta: Qual é o problema dele, porque reage assim?
- O que ele acha de mim?
- O que ele quer que eu faça?

Por causa desta complexidade na comunicação, é importante dar um feedback para as informações recebidas, fundamental para esclarecer dúvidas! O feedback é uma realimentação da informação recebida, esclarecendo que foi entendida.

Mas o emissor precisa querer receber este feedback. Isso é fácil?

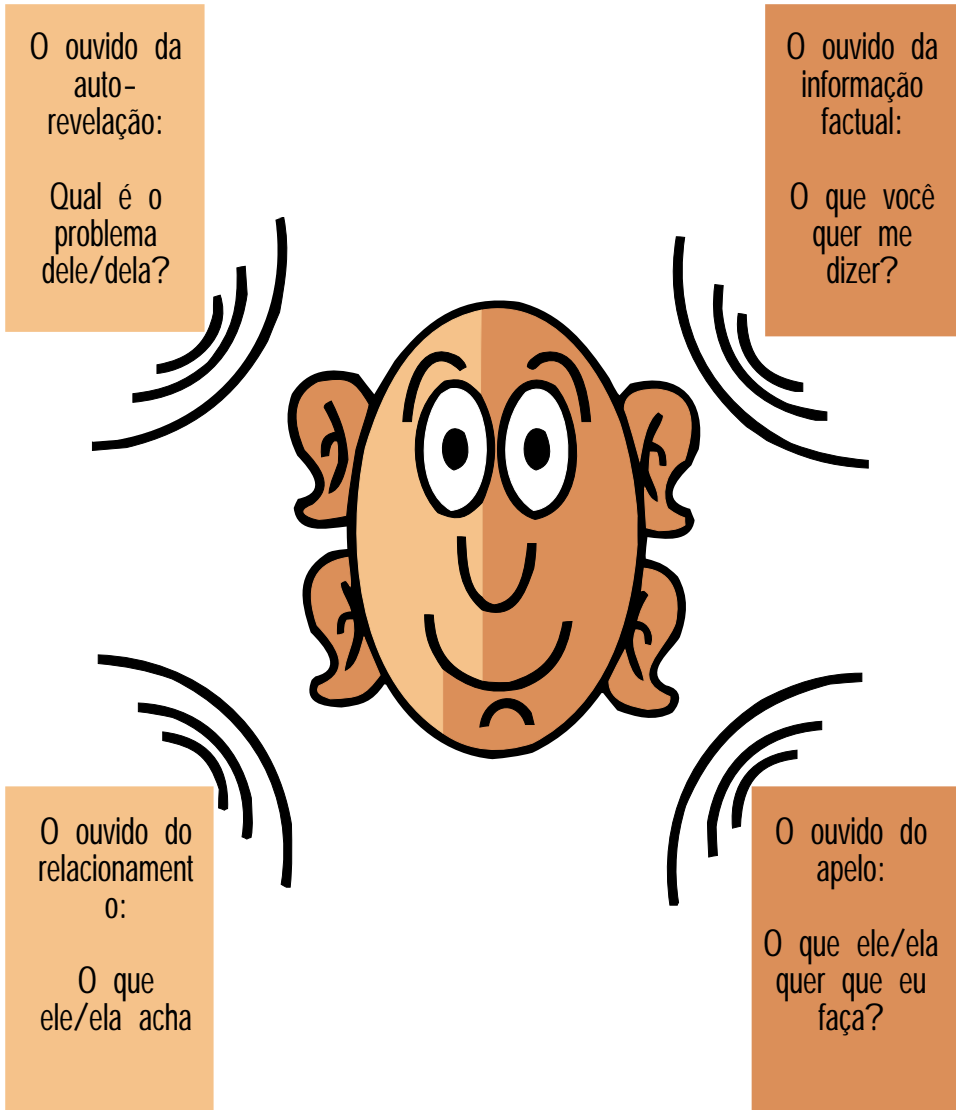
Com certeza não é fácil porque, muitas vezes, a gente se sente criticado e isto tem implicações emocionais e sociais muito fortes. A gente se acha incompetente e prejudicado, sem reconhecimento social, apenas porque recebeu um feedback desagradável.

Será possível mudarmos a nossa reação para sermos mais receptivos ao feedback? Porque não? A gente deve entender o feedback como uma chance para sabermos qual o efeito que provocamos no outro, de que forma o nosso comportamento está afetando o outro. Deveria ser percebido como uma chance de nos vermos com os olhos do outro.

Como funciona o processo de percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros?

Os psicólogos americanos Joseph Luft e Harry Ingham mostram, no conceito de

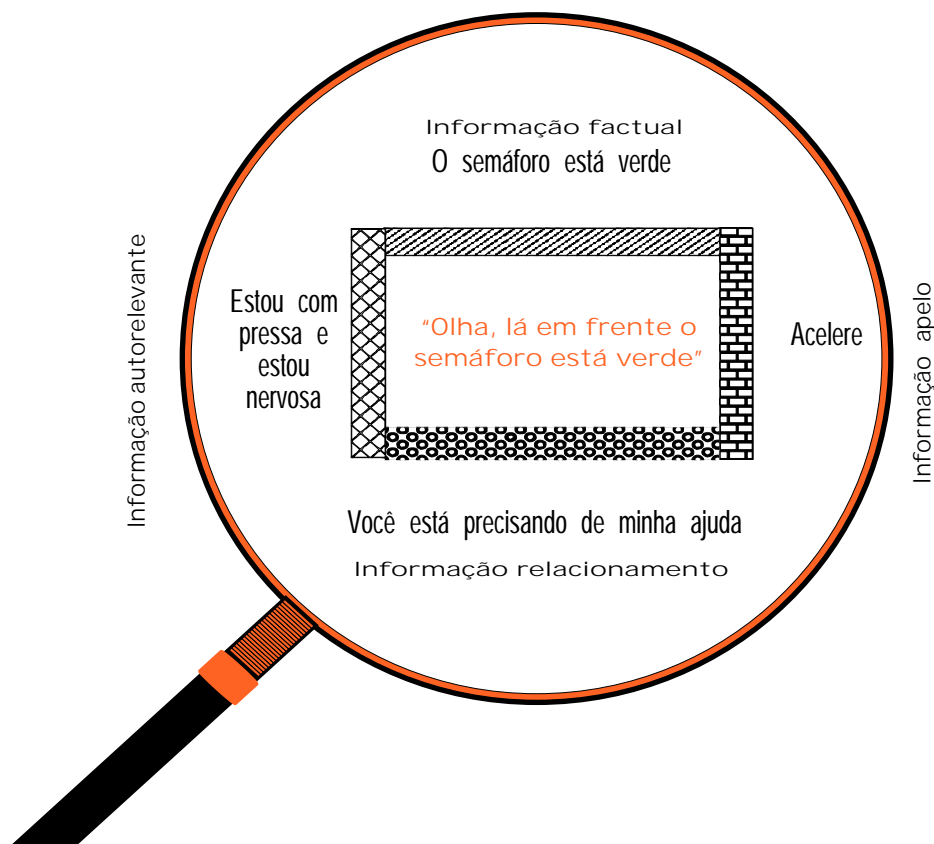
Figura 15 - Os ouvidos do receptor



Fonte: GTZ - Sociedade Alemã de Cooperação, ABT. 601 - PERSONALENT-WICKLUNG. Seminar: "Erfolgreiches STEuern VON TEAMS" Gruppenprozesse erkennen und gestalten

Figura 16 - A lupa da comunicação

O entrelaçamento da mensagem pela ótica da “lupa psicológica comunicativa”



Janela Johari, a representação de áreas da personalidade que servem “para ilustrar as relações interpessoais e os processos de aprendizagem em grupo”. A Janela Johari mostra a percepção que temos de nós mesmos e também como os outros estão nos percebendo. Existem aspectos do nosso comportamento em que são reveladas coisas sobre nós, ainda que sem querer, e muitos outros aspectos ficam escondidos. (Ver Figura 17)

Fonte: SCHULZ VON THUN & MITEINANDER, 1997.

Estes quatro quadrados representam aspectos da nossa personalidade.

- Há um pequeno quadrado acima, no lado esquerdo, que se chama o “eu aberto”. Este “eu aberto” (o setor A) mostra as nossas motivações e comportamentos em muitas atividades visíveis pelo grupo e por nós mesmos, como a maneira de falar, atitudes, habilidades, etc. Por exemplo, um extensionista que seja muito engajado e que se envolva com seu trabalho nas comunidades rurais da região, não reclama nunca das horas a mais trabalhadas e faz o que deve ser feito. Os outros colegas percebem claramente a atitude dele, e ele sabe disso também.
- No setor B (o “eu cego”) estão sendo reveladas as nossas características de comportamento que os outros percebem facilmente, mas nós não, pois não temos consciência delas. Este setor está sendo transmitido pela comunicação não-verbal, por meio de gestos, mímica, tom de voz, roupa, etc.
- No nosso exemplo, o extensionista, no momento em que fala com alguém, tem a mania de colocar a mão direita nos cabelos de outra pessoa, brincando com ela.
- O setor C (o “eu secreto”) é o setor privado da gente. Funciona quando estamos escondendo aqueles aspectos do nosso pensamento, dos nossos desejos e da nossa atitude que não queremos mostrar aos outros. São os nossos segredos escondidos. O nosso extensionista, citado no exemplo, é uma pessoa muito tímida e quando precisa falar em público, sente medo. Dá para entender que ele não queira que os outros colegas percebam isso.
- O setor D (o “eu desconhecido”) representa o setor do inconsciente que nós não conhecemos, nem os outros. Aqui se encontram os nossos talentos que sequer sabemos e que fazem parte da nossa personalidade. Somente os psicólogos especializados sabem como decifrá-los. Voltando ao nosso extensionista, ele gosta de chefes que tratam os seus funcionários muito bem, com respeito e confiança. Num belo dia, o chefe dele está ausente e nenhum outro colega está presente no local do trabalho. Chega, então, um político importante acompanhado por várias pessoas que querem ouvir sobre os trabalhos desenvolvidos, só que ninguém foi avisado antes. O nosso

Extensionista precisava representar seu trabalho, sem ter tempo de se preparar bem e, para sua própria surpresa, a apresentação foi elogiada e ele recebeu um convite para palestrar em um grande seminário organizado pelo Estado. O nosso extensionista mostrou habilidades que nem ele, nem o seu chefe, tinham consciência.

O setor B, o “eu cego” é muito importante na hora de receber o feedback de uma outra pessoa. Através deste feedback pode se fazer uma comparação entre a percepção própria e a percepção dos outros. Assim, consegue-se conhecer os impactos provocados nos outros. A nossa percepção e a percepção dos outros podem estar, cada vez mais, em sintonia.

As regras para dar e receber um feedback são as seguintes:

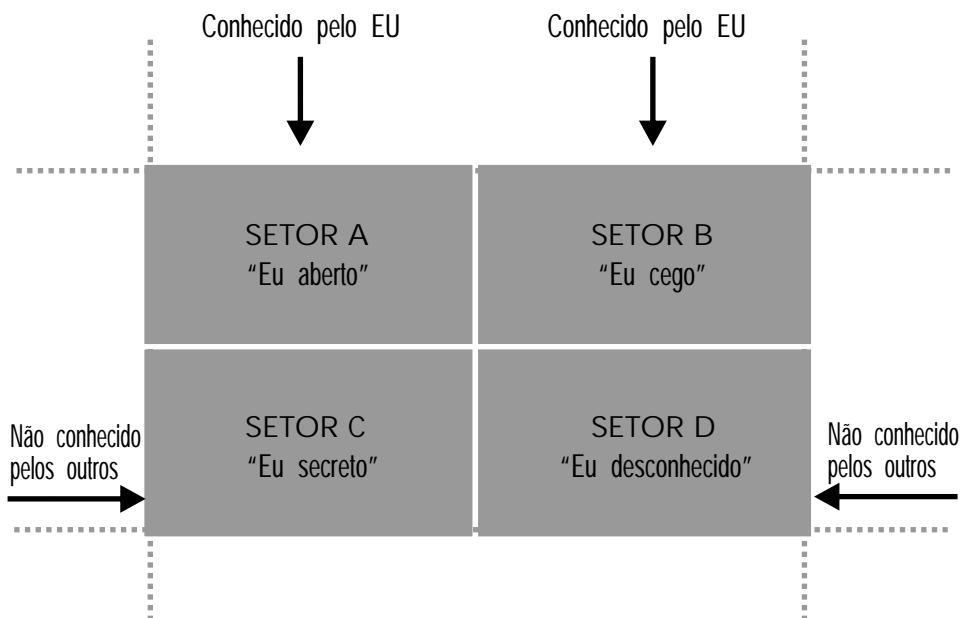
- Estabelecer uma relação de confiança;
- Deixar o outro falar sem interrompê-lo, aprender a ouvir sem ter reações emocionais intensas;
- Não se justificar e nem se defender;
- Aprender a dar feedback de forma habilidosa, sem grandes conotações emocionais.

As habilidades no processo comunicativo

MOSCOVICI (2002), descreve no seu livro Desenvolvimento Interpessoal as principais habilidades de comunicação que precisam ser desenvolvidas e que são muito importantes para um feedback útil. São estas:

- Paráfrase;
- Descrição do comportamento;
- Verificação da percepção;
- Descrição de sentimentos.

Figura 17 - A lupa da comunicação



Paráfrase:

Ocorre quando a gente repete, com as próprias palavras, aquilo que o outro disse, começando assim: "Você está dizendo que..." ou "Em outras palavras, você...". Este procedimento ajuda a esclarecer o conteúdo da informação que o outro quis transmitir (a compreensão mútua ou compartilhada), e mostra o nosso interesse no outro, a "nossa preocupação em ver como ele vê as coisas".

Descrição do comportamento :

Nesta fase, as ações e comportamentos observáveis são relatados e descritos sem humilhar ou julgar o outro.

“Mauro, você falou mais do que todos sobre este assunto. Várias vezes você interrompeu a fala dos outros antes que acabassem de falar”, ao invés de, “Mauro, você é muito rude” o que generaliza um traço de personalidade sem dar evidências ou “Mauro, você quer sempre ser o centro das atenções” que implica em intenções ou motivos negativos.

Verificação da percepção:

Neste ponto você descreve a sua percepção sobre os sentimentos do outro, a fim de verificar se você está compreendendo também os seus sentimentos. Esta habilidade constitui um dos melhores exercícios para desenvolver a capacidade de empatia, em que a observação acurada, a comparação com sentimentos já experimentados e a autocolocação no lugar do outro se conjugam, levando à uma compreensão mútua e uma maior competência interpessoal para a vida comum.

Descrição de sentimentos:

Você descreve a sua percepção sobre os sentimentos do outro. Por exemplo:

- “Eu me sinto constrangido” ou “Eu gosto muito de você” (identificação do sentimento pelo nome);
- “Sinto vontade de abraçar todo o mundo” (impulso de ação);
- “Sinto me como um passarinho aprisionado” (figura de linguagem);
- “Derrete-me ao olhar seus olhos” (figura de linguagem).

Esta técnica de diálogo ajuda a deixar a comunicação mais clara e entendida, melhorando também as relações interpessoais.

Conceitos do método, metodologia participativa e participação

No Dicionário Aurélio, o método é definido como o caminho pelo qual se atinge um objetivo. A pergunta é: como eu estou chegando ao meu objetivo? “*Quem sabe onde quer chegar escolhe o caminho certo e o jeito de caminhar*”. (MELO, 2004).

Na pedagogia, por exemplo, o professor pode trabalhar com o método indutivo, em que o aluno entra num processo mental, partindo dos dados particulares que estão sendo analisados para chegar a uma conclusão geral; e/ou com o método dedutivo, para adquirir conhecimentos através da elaboração lógica de hipóteses e da busca por afirmação ou negação.

Nesta área, o método é o meio para produzir conhecimento. No caso do enfoque participativo, o método apóia e facilita o grupo a atingir os objetivos que se pretende alcançar.

Quando se usa o termo “metodologia participativa”, fala-se de um conjunto de métodos com características semelhantes usados para atingir o mesmo objetivo, baseado no princípio fundamental da participação.

Existem métodos tradicionais e modernos. Por exemplo, precisamos saber mais sobre uma situação específica numa comunidade rural. Podemos realizar uma pesquisa tradicional, andando pela comunidade, observando a situação e entrevistando algumas pessoas. A depender do tamanho da nossa pesquisa, este processo pode demorar alguns dias ou até meses para chegar a uma conclusão. O outro método poderia ser a realização de um diagnóstico participativo que envolva muita gente da comunidade, aplicando ferramentas diferentes.

Poderíamos chegar a uma conclusão sobre esta situação específica com, em média, três dias. Ambos os métodos alcançariam o seu objetivo: saber mais sobre esta comunidade rural. A diferença consiste no envolvimento das pessoas que moram na comunidade. No caso do método que conta com uma ampla participação das pessoas, a análise da comunidade é realizada por ela própria, apoiada pelos técnicos especializados.

Na metodologia participativa se juntam vários métodos (aqueles participativos), usando diversos instrumentos específicos, e constitui-se num convite à ação e ao aprendizado conjunto, possibilitando maior acesso ao poder decisório (empoderamento das pessoas envolvidas e da organização). (Ver Figura 18).

Figura 18 - Metodologia participativa e a interação dos sistemas pessoal, interpessoal e organizacional

A organização e seus objetivos comuns



Os caminhos (métodos) que descrevem “como” o grupo, composto por diferentes indivíduos, alcança facilmente os seus objetivos comuns.

Neste desenho fizemos a junção dos nossos conhecimentos adquiridos sobre o sistema pessoal, interpessoal e organizacional, além de incluirmos o fato de que, por meio da metodologia participativa, os moradores da comunidade rural estão andando juntos no intuito de alcançar a melhoria das condições de vida.

Eles são apoiados por técnicos que, além da formação agrônômica, disponibilizam conhecimentos e habilidades interpessoais e metodológicas para acompanhar, continuamente, este processo.

Trabalhando com a metodologia participativa, estamos apoiando um processo que, na sua essência, facilita e promove a participação ativa das pessoas envolvidas.

O verbo “participar” significa tomar parte de um processo e os indivíduos são sujeitos deste processo. É um princípio e uma conquista básica da democracia, que possibilita que as pessoas tenham uma intervenção ativa e importante em todas as decisões que influenciem suas vidas.

A participação é um processo democrático e sistêmico. O processo de participação acontece em grupos, projetos ou programas, e vai dar certo a partir do momento em que cada envolvido se sentir responsável pelo trabalho de seu grupo, projeto ou programa e, assim, pelo processo autodeterminante de desenvolvimento (ownership). As pessoas que se motivam ou são motivadas a participar ativamente no processo de alcançar os objetivos previstos mostram, a depender do grau da sua motivação, que são mais participativas e integradas no processo.

A participação é democrática porque as pessoas podem e devem, se habilitar a participar das decisões, sejam elas na área política (eleições, aquisição e distribuição do dinheiro público), econômica ou financeira.

Na interação entre governo, sociedade civil e setor privado a participação é caracterizada como um processo sistêmico em que várias formas de participação serão ancoradas e a participação de vários atores nas decisões pode ser facilitada ou dificultada, a depender das regras e instituições.

Uma das formas de estimular a participação ativa dos indivíduos é o trabalho com o enfoque participativo, porque enfatiza o desenvolvimento de processos de transformação de mudança, principalmente no aspecto comportamental dos indivíduos e, em consequência, nas suas instituições.

Os princípios básicos do trabalho participativo

Os princípios citados, a seguir, correspondem à pergunta “Como vamos trabalhar?”

Todos são responsáveis pelo êxito do grupo;

O evento é conduzido por um moderador, preferivelmente externo;

Não se respeita a hierarquia, as idéias é que são respeitadas;

Procura-se conjuntamente soluções, de forma aberta e transparente;

As perturbações existentes são administradas;

Cada participante fala na sua vez, tentando ser breve e objetivo;

As conclusões, propostas e decisões representam um consenso;

As discussões são registradas visualmente, escrevendo de forma legível com apenas uma idéia em cada tarjeta;

O consenso adquirido não significa unanimidade, é um compromisso para a ação!

O consenso corresponde a um aprendizado em que respeitamos a opinião do outro, mesmo sendo diferente da nossa e, ainda, trabalhamos conjuntamente com um objetivo em comum.

Os passos de um evento grupal

Na preparação e realização de um evento qualquer, a boa organização é sempre necessária. Isto requer:

- determinar os objetivos e a pauta com os passos e instrumentos metodológicos a serem usados;
- ver as responsabilidades pela moderação, gerenciamento e encaminhamentos finais;
- escolher e preparar um lugar adequado;
- distribuir as responsabilidades para a logística, compra e preparação do material, equipamento e disponibilização dos documentos necessários.

No anexo 1, você encontra uma lista de checagem para um evento. No anexo 2, um roteiro para preparação de eventos participativos e no anexo 3, materiais necessários para um evento grupal.

Todo evento deve ter uma alternância entre a plenária e o trabalho em grupos. Na plenária, as pessoas escutam apresentações, discutem e acompanham os resultados apresentados e adquiridos no trabalho dos grupos, nos quais foi facilitada a participação de cada indivíduo, ouvindo e respeitando as opiniões diferentes. E, finalmente, são feitas as conclusões sintetizadas e sistematizadas na plenária.

Além disso, o moderador sempre tem que ficar preparado para o momento em que as pessoas começam a ficar cansadas e mostram dificuldade de concentração, ou quando se quer sensibilizá-las para um tema específico. Este é o momento de usar as técnicas de dinâmica de grupo e de jogos pedagógicos. Estas técnicas animam e integram os participantes, facilitando a socialização e aprendizagem individual e coletiva. Existem técnicas para as diferentes finalidades, como as técnicas de apresentação, animação, concentração, atenção, associação de conteúdos e as técnicas de divisão de grupos.

Num evento grupal é necessário realizar os seguintes passos básicos:

- 1 - Introdução/Sensibilização;
- 2 - Trabalho em grupos;
- 3 - Socialização dos resultados na plenária;
- 4 - Reflexão/Avaliação do evento;
- 5 - Definição dos próximos passos.

A depender do tempo previsto para a realização do evento e, caso demore mais de um dia, devem ser formados comitês diários que marquem e distribuam responsabilidades para os integrantes do grupo, com dias e tarefas diferentes. O comitê de apoio e animação deve organizar as salas de trabalho e o material usado, mantendo um ambiente de trabalho agradável e ordenado. Além disso, este comitê descontraí e alegra o grupo nos momentos em que a concentração das pessoas está no seu nível mais baixo (naturalmente depois do almoço ou em qualquer outro momento, sobretudo quando o grupo está muito disperso).

O comitê de avaliação observa, reflete e avalia, captando todos os dias as opiniões de todos os participantes sobre o decorrer do encontro para que sejam apresentadas, visualmente, na manhã seguinte (5 a 10 minutos).

Introdução e Sensibilização:

Seja um evento participativo ou não, em todos os casos é preciso ter uma introdução e sensibilização sobre o que está sendo realizado. É aconselhável buscar a presença de autoridades durante a abertura, visualizando os objetivos do encontro.

A pauta prevista deve ser apresentada, adaptada e confirmada pelo grupo presente. Além disso, é aconselhável fazer um acordo de convivência com o objetivo de facilitar o convívio do grupo por meio de regras negociadas e visualizadas. A pergunta feita para o grupo é: "O que devemos fazer e o que devemos evitar durante o nosso encontro?"

Para facilitar a interação dos participantes do evento, é preciso também, que cada pessoa se apresente e comunique as suas expectativas. Esta apresentação pode ser realizada das seguintes formas: (Ver Figura 19).

Podem ser utilizadas técnicas de apresentação para descontraír as pessoas, usando dinâmicas grupais.

A formação de grupos:

A depender do público alvo, os grupos podem ser formados aleatoriamente, por exemplo: definindo um número para cada participante (contando 1, 2, 3 ou mais e, assim, determinando a quantidade de grupos que se quer formar) ou, de outra forma, considerando o que pretende se alcançar. Os grupos poderão ser definidos também por critérios como sexo, idade, região, departamento, etc.

Perguntas orientadoras:

No caso em que todos os grupos discutam o mesmo ou diferentes assuntos, é sempre muito bom usar perguntas orientadoras. As perguntas orientadoras ajudam a refletir e opinar a respeito de um determinado tema, permitindo discutir e resumir o trabalho. Assim, evita-se a dispersão da discussão por contribuições que não tenham nada a ver com o conteúdo previsto e focaliza-se a atenção do grupo, estimulando o intercâmbio dos envolvidos. Esta técnica de trabalho com perguntas orientadoras se chama problematização. As perguntas orientadoras têm que ser formuladas, precisamente, pelos organizadores ou pelo moderador externo, antes do evento acontecer, e ficam sendo visualizadas durante o evento.

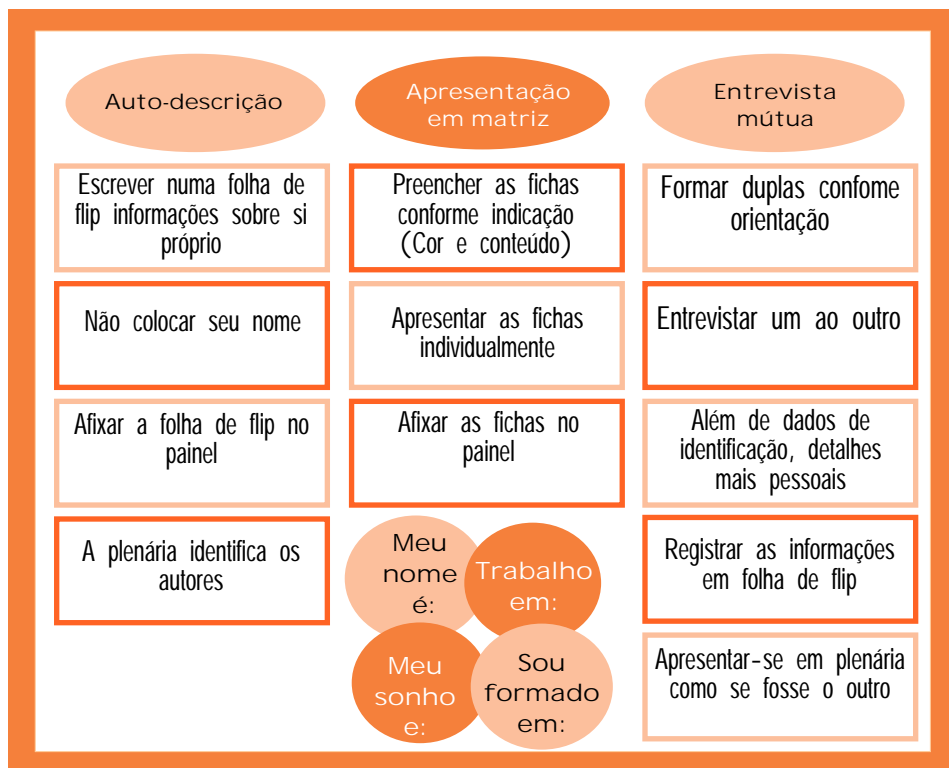
Existem algumas questões importantes na formulação destas perguntas, elas não devem:

- Levar às respostas “sim” ou “não”;
- Induzir a resposta ;
- Levar à discussões inúteis;
- Ser desagradáveis aos participantes.

Procedimentos recomendados para o trabalho em grupos:

Na plenária, antes de iniciar o trabalho em grupo, são explicadas e discutidas as tarefas a serem realizadas, definindo o tempo e os lugares disponíveis com os materiais necessários:

Figura 19 - Apresentação pessoal



- Reunir os grupos separadamente tirando as dúvidas de cada um e esclarecendo as etapas do trabalho;
- Distribuir tarefas como: quem modera o trabalho do grupo, quem organiza a visualização e quem apresenta o resultado do grupo na plenária;
- Como visualizar (será explicado no capítulo sobre os instrumentos facilitadores da comunicação);
- Coletar e estruturar as idéias;
- Não avaliar, criticar ou julgar as idéias apresentadas;
- Aceitar todas as idéias por mais inadequadas que possam parecer.

O método básico de trabalho em grupos é a coleta e estruturação de idéias, que pode ser chamada também de “chuva de idéias” (Brainstorming) e tem como objetivo que cada participante reflita sobre uma pergunta, individualmente. É um fator psicológico importante: deixar tempo e espaço para cada indivíduo poder formar a sua própria opinião. Apenas depois o indivíduo se comunica com os outros e visualiza a sua opinião. Se não fizer deste jeito, corre-se o grande risco de que as pessoas mais comunicativas influenciem e manipulem a formação da opinião dos outros integrantes, dificultando a participação ativa de todos.

Os passos a serem realizados:

Passo 1 - A Tempestade de idéias:

- As idéias são registradas em fichas;
- Em cada ficha se coloca uma única idéia;
- As fichas são recolhidas pelo moderador do grupo, sem querer saber qual a origem delas;
- As fichas são fixadas no painel.

Passo 2 - Ordenação:

- As fichas são agrupadas, segundo critérios estabelecidos pelo próprio grupo;
- As idéias repetidas são eliminadas, registrando-se a quantidade delas.

Passo 3 - Avaliação:

- As fichas são lidas, esclarecidas, discutidas, avaliadas e complementadas;
- São discutidos os pontos em comum, contradições e divergências.

Passo 4 - Conclusão:

- O grupo discute e escolhe um título para cada agrupamento;
- As conclusões são fixadas no painel;
- O relator prepara a apresentação.

A socialização dos resultados na plenária:

Na plenária, os resultados alcançados pelos grupos diferentes são apresentados por um representante de cada grupo, num retrato autêntico do desenvolvimento do trabalho nos grupos, visualizando as suas conclusões. Depois da discussão, sistematização e sintetização são elaboradas as conclusões gerais. Há algumas recomendações para a apresentação dos resultados na plenária.

O apresentador deve:

- Demonstrar confiança e segurança;
- Estabelecer um contato com a plenária para captar a atenção, esperando que a plenária fique em silêncio;
- Ler todas as fichas falando devagar e em voz alta, porque a visualização não fala por si só, além de mostrar as fichas ao afixá-las;
- Coordenar a visão e a audição;
- Certificar-se de que está sendo compreendido pela plenária, perguntando e observando suas reações;
- Evitar comentários longos e pessoais e apresentar somente resultados do grupo. Não apresentar o que o grupo não fez ou gostaria de ter feito;
- Perguntar aos integrantes do grupo se têm alguma complementação a ser feita;
- Responder a todas as dúvidas da plenária.

O moderador geral do evento tem que assegurar que sejam elaboradas as conclusões gerais pela plenária mais informações sobre a moderação serão obtidas no capítulo “Os instrumentos facilitadores da comunicação”. Depende muito da habilidade do moderador apoiar, eficientemente, o processo de tomada de decisões pelos participantes. Há duas técnicas que facilitam isso, a do esclarecimento e a da identificação.

Na técnica do esclarecimento são mencionadas todas as alternativas e verifica-se quem é a favor e quem é contra. No caso de todos serem a favor, a decisão pode ser tomada imediatamente. Quando não se chega a um consenso, usa-se a técnica de identificação. Serão identificadas as vantagens e desvantagens de cada opção, buscando um consenso ou fazendo uma composição com os pontos sobre os quais o grupo é a favor, verificando se todos se identificam com essa composição. Se não houver consenso e a decisão não puder ser postergada, a votação deve ser usada como último recurso.

A avaliação do evento

É indispensável realizar a avaliação do evento refletindo, sistematicamente, sobre os resultados obtidos e os processos desenvolvidos. É importante saber se as expectativas dos participantes foram alcançadas, se eles se sentiram respeitados e reconhecidos com as suas contribuições, o que foi bom, o que foi ruim, o que precisa ser melhorado num próximo encontro e o que aprendemos.

Existem várias formas de avaliação, por meio de critérios quantitativos e qualitativos formulados especificamente e visualizados em fichas com cores diferentes, deixando um quadro de recados, um humorômetro, etc.

(Ver Figura 20).

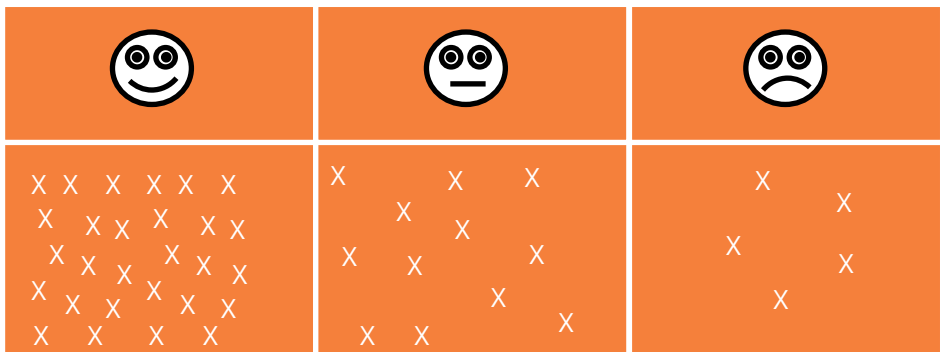
Os próximos passos possibilitam a continuação do processo de discussão. No caso do trabalho com um grupo específico, como por exemplo, uma comunidade rural que precisa continuar a caminhada com o objetivo de desenvolver-se para ser um grupo que se autogerencia, a definição dos próximos passos é indispensável. Serão definidas as seguintes questões:

- O que tem que ser feito;
- Quem é responsável e quem colabora;
- Quando realizar;
- Onde realizar;
- Quais os recursos necessários;
- Qual é a fonte destes recursos;
- O que fazer para captar estes recursos. (Ver Figura 21).

Todos os passos explicados são instrumentos que facilitam a participação das pessoas em um evento grupal.

Figura 20 - Humorômetro

Como eu me sinto hoje?



As pessoas devem marcar com um "X", apenas uma vez, no quadro que melhor expressa o seu sentimento.

Legenda:



Ótimo

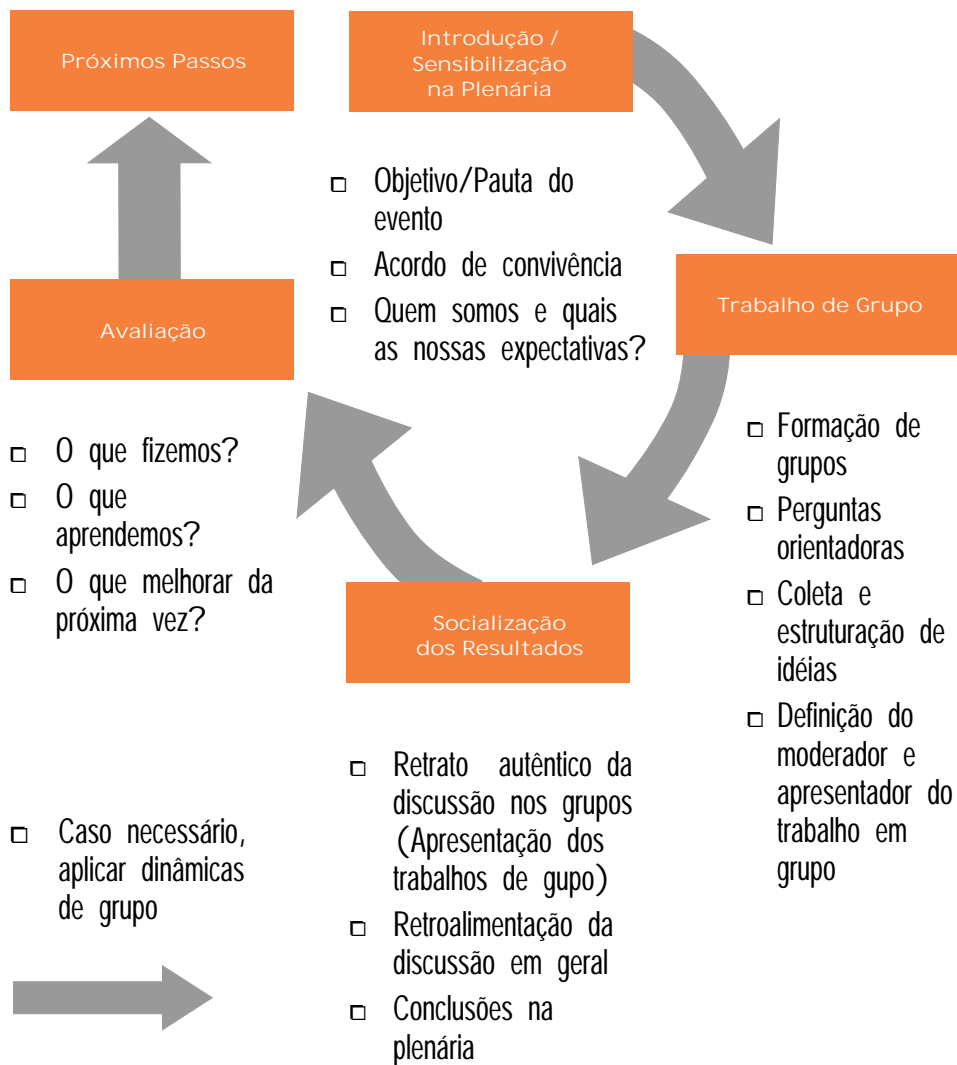


Razoável



Ruim

Figura 21 -Os passos do enfoque participativo



CAPÍTULO 3

Etapas, métodos e ferramentas
da metodologia participativa

A metodologia participativa é entendida como um processo contínuo, caracterizado por não ser estático. É uma base para o trabalho com enfoque participativo que precisa ser adaptada, a cada instante, de acordo com cada grupo alvo e sua realidade. Não adianta tentar aplicá-la em cada momento de uma forma igual, usando as mesmas ferramentas, na mesma seqüência e no mesmo ritmo temporal.

Existem seis etapas descritas a seguir, que definem algumas exigências a serem cumpridas, para garantir melhores efeitos do trabalho desenvolvido:

- Etapa 1: Sensibilização e Mobilização;
- Etapa 2: Diagnóstico Participativo;
- Etapa 3: Planejamento Participativo;
- Etapa 4: Execução de Atividades e Projetos Específicos;
- Etapa 5: Monitoramento, Avaliação, Acompanhamento e Replanejamento.

Etapa 1: Sensibilização e mobilização

A etapa da Sensibilização e Mobilização é um pré-requisito para o início do trabalho participativo e passa por algumas seqüências:

- Selecionar municípios e comunidades rurais onde serão desenvolvidos o trabalho de desenvolvimento local sustentável. Esta escolha depende dos critérios elaborados pelo grupo técnico, em conjunto com os representantes das instituições responsáveis. Critérios como, por exemplo, a existência de desejos da população em gerar mudanças e a receptividade às práticas de autogestão. Além disso, há vários outros critérios a serem definidos para desenvolver, eficientemente, este tipo de trabalho;
- Reunir os técnicos facilitadores, representantes dos municípios, comunidades e grupos selecionados, suas lideranças, porta-vozes e parceiros importantes, para explicar e discutir o procedimento do trabalho a ser desenvolvido. É importantíssimo deixar bem claro que o sucesso do trabalho depende, em primeiro lugar, da participação ativa da população envolvida e da sensibilização e mobilização para que as coisas aconteçam;

- Reunir com a comunidade ou grupo escolhido para apresentar o trabalho a ser desenvolvido, perceber a aceitação deste trabalho pela comunidade, discutir datas sugeridas pelo grupo alvo, definir o espaço temporal disponível dos envolvidos e estabelecer os próximos passos.

Não se deve ignorar a disponibilidade sugerida pela população!

A única coisa que não deve ser aceita pelos técnicos facilitadores é o desejo, muitas vezes declarado pelas pessoas, de desenvolver este trabalho nos finais de semana e/ou à noite, porque, assim, os técnicos facilitadores entram em choque com as regras da empresa e as leis trabalhistas (pagamento dobrado nos feriados, finais de semana, etc). Todo o trabalho a ser desenvolvido é um trabalho de respeito mútuo!

No caso de não haver nenhuma restrição para trabalhar nos fins de semana e se todos os envolvidos concordarem, o trabalho nestes dias pode ser tranquilamente desenvolvido.

Etapa 2: O diagnóstico participativo

Esta etapa é caracterizada pela análise participativa da situação, que prepara o terreno e faz parte do processo de planejamento. Por meio do diagnóstico serão identificados e priorizados, de forma participativa, os problemas e potencialidades da comunidade diagnosticada.

O conceito e a história

Até o final dos anos 70, eram usados métodos convencionais como, por exemplo, a aplicação de questionários padronizados para levantar informações sobre uma situação existente. Cientistas e técnicos entrevistavam pessoas importantes no contexto de uma comunidade rural como professores, presidentes das associações, produtores, além de autoridades municipais. Este tipo de investigação trouxe várias desvantagens: demora, altos custos e a pouca quantidade de dados levantados, pois a participação da população era muito pequena.

Os conhecimentos obtidos eram usados como subsídios para a elaboração de projetos, programas federais e estaduais, além de servirem também como base para propostas de universidades, instituições de pesquisa, extensão rural e instituições financeiras capazes de planejar intervenções externas. As informações sistematizadas e documentadas em forma de relatórios eram devolvidas à população, na maioria dos casos, bastante tempo depois da realização do levantamento. Quem já atuava neste tempo como extensionista vai se lembrar disso. Os beneficiados não se envolviam suficientemente porque não fizeram parte deste processo, eram apenas informantes e não tiveram a oportunidade de participar ou questionar.

Ainda no final dos anos 70, foi desenvolvido o método Rapid Rural Appraisal (RRA), caracterizado por uma atividade semi-estruturada. Deve ser realizado por uma equipe multidisciplinar, que busca adquirir novas informações e hipóteses sobre a vida e os recursos no meio rural, de forma mais rápida e eficiente.

No decorrer do tempo, vários outros métodos foram desenvolvidos por meio de trabalhos práticos, publicações e discussões em oficinas e conferências. Um dos métodos mais conhecidos é o Participatory Rural Appraisal (PRA). O *Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)* assenta-se em três pilares: o comportamento, as técnicas de levantamento e a participação.

O Diagnóstico Rápido Participativo é uma investigação coletiva e uma aprendizagem mútua para conhecer os problemas e as possibilidades de uma comunidade em busca do desenvolvimento local sustentável, através de uma equipe multidisciplinar.

Esta equipe é composta pelos membros da comunidade rural diagnosticada, técnicos locais e, em alguns casos, técnicos de várias secretarias municipais como Saúde e Educação além de representantes de organizações não-governamentais. Os membros da comunidade representam os especialistas verdadeiros, por conhecer bem a própria realidade, e os técnicos, por meio de suas habilidades técnicas, interpessoais e metodológicas, têm o papel de facilitadores, apoiando o processo de investigação coletiva.

Este é um método que usa várias técnicas (instrumentos/ferramentas) e possibilita maior participação da população local. Pode ser adaptado à qualquer situação, envolve poucos custos e supera uma visão fragmentada, descartando detalhes desnecessários. Finalmente, a população descreve, de forma visualizada, a sua situação de vida e a partir do autodiagnóstico será apoiada de forma coletiva, na busca por um futuro melhor.

Apesar de o diagnóstico ser chamado de rápido, isto é relativo. Em comparação com os métodos convencionais, é mesmo rápido. Este diagnóstico pode ser realizado em cerca de três dias seguidos ou parcelados, a depender do ritmo da comunidade.

O Diagnóstico Rápido Participativo constitui-se num verdadeiro momento de sensibilização e motivação da população. Muitas vezes as pessoas de uma comunidade rural nunca pararam para buscar a sua identificação com o lugar de moradia e trabalho. Homens e mulheres de todas as idades, em conjunto com jovens e crianças, refletindo sobre a sua situação atual, tradições e história. Este é um momento de reflexão sobre a realidade e a necessidade da construção de conhecimentos e comprometimento com o processo de mudança. É o momento de mexer com os sentimentos e vontades de cada um, confirmando que o indivíduo precisa, pode e quer mudar.

É impressionante ver com que entusiasmo todos se envolvem! As pessoas se sentem respeitadas, o que permite a troca de saberes e informações. Elas se tornam os principais atores neste processo. Logo, tanto as pessoas da comunidade, quanto os técnicos envolvidos, reconhecem que tudo isso é um aprendizado mútuo que nunca acaba. Não é raro que, ao final do diagnóstico, as pessoas falem que o evento foi uma importante capacitação para elas.

O diagnóstico participativo depende muito das habilidades interpessoais e metodológicas dos técnicos envolvidos, de forma que esta sensibilização e mobilização da população local não se perca no decorrer do trabalho. É muito prejudicial quando o técnico facilitador tem uma atitude de "doutor", ou seja, aquele que sabe, define e faz.

O técnico precisa ter internalizado certas habilidades, tais como acolher, conhecer, ouvir, empatizar e dialogar, capazes de firmar uma relação interpessoal eficaz que possa influenciar, positivamente, o relacionamento das pessoas dentro de um grupo. Além disso, é também muito importante usar uma linguagem adequada. Esta não é a hora certa de usar palavras que estejam fora do contexto vivido pelas pessoas. É preciso desenvolver a empatia: ver, pensar e sentir, a partir de perspectivas e critérios do outro.

O método participativo é um processo no qual a troca de informações ocorre entre todos os envolvidos, internaliza-se os problemas e potencialidades principais de forma coletiva, o que gera uma participação dos envolvidos, provocando e apoiando o processo de mudança comportamental de cada um e do grupo como um todo. O técnico facilitador está profundamente envolvido nisso.

Em seguida, vamos simplesmente usar a palavra Diagnóstico Participativo (DP) para reforçar o fato de que este método deve ser compreendido como um processo em que, a qualquer momento, pode-se aplicar mais ferramentas para os diversos fins e, se for necessário, cada vez mais aprofundando a investigação coletiva.

No decorrer dos anos, muitas ferramentas foram desenvolvidas. Não é a intenção deste livro citar e explicar todos os instrumentos existentes. Em anexo, serão citados alguns livros importantes para podermos ampliar os conhecimentos nesta área.

A tabela seguinte mostra aquelas ferramentas que foram testadas e aprovadas, por meio de experiências obtidas. Algumas das ferramentas citadas não serão explicadas profundamente pelo fato de que elas são muito complexas e existem manuais específicos, como no caso do “Diagnóstico de Sistemas de Produção” e “Levantamento e Análise Participativa da Organização” (Diagnóstico Organizacional Participativo-DOP). (Ver Figura 22).

Nesta tabela, as ferramentas são divididas em cinco categorias principais:

Figura 22 - Algumas ferramentas do Diagnóstico Participativo (DP)

Objetivo: Levantamento de informações relevantes, sua sistematização e priorização no processo participativo

Levantamento + análise em geral

- Dados secundários
- Questionários
- Entrevistas semi-estruturadas

Levantamento + análise da produção

- Calendário Sazonal da Agricultura/Pecuária

Levantamento + análise participativa em geral

- História da comunidade
- Mapa dos recursos naturais e da infraestrutura
- Diagrama de Venn
- Levantamento/Sistematização/
- Priorização de Problemas

Análise Participativa do assunto Gênero

- Rotina diária de mulheres/homens/jovens

Levantamento + Análise

- Pesquisa de fatos
- Linha de vida
- Rotina organizacional
- Mapa dos recursos

- Levantamento e análise em geral;
- Levantamento e análise participativa em geral;
- Levantamento e análise da produção;
- Análise participativa do assunto gênero;
- Levantamento e análise participativa da organização.

Para o levantamento e análise da realidade através das ferramentas do Diagnóstico Participativo é importante usar, pelo menos, três fontes diferentes de informação, chamada triangulação. Por meio da triangulação podem ser obtidas informações mais precisas e complementares como, por exemplo, dados secundários, entrevistas semi-estruturadas e diversos diagramas que logo serão explicados.

Algumas ferramentas importantes

- Análise de Dados Secundários

Objetivo:

Por meio de dados secundários como, por exemplo, dados estatísticos sobre os recursos hídricos, solo, produção, educação e saúde, é possível construir uma visão global sobre uma determinada região e/ou município, conhecendo suas potencialidades e problemas em geral.

Descrição:

O levantamento dos dados ocorre, geralmente, antes de uma atuação prevista pelos técnicos responsáveis. É um momento em que todos os projetos e programas municipais, estaduais e federais existentes, além daqueles pertencentes às organizações não-governamentais que atuam na região, serão conhecidos e pesquisados para que os técnicos responsáveis possam contribuir durante o processo de planejamento estratégico e operacional nas comunidades rurais com informações mais precisas.

Pré-requisitos:

Serão analisadas as estatísticas e pesquisas existentes.

Tempo e recursos financeiros:

Conforme as condições e o ritmo de trabalho de cada técnico envolvido, serão gastos tempo e dinheiro.

Questionários

Objetivo:

Os questionários são bastante úteis no decorrer do processo de planejamento participativo, quando são definidas as atividades específicas que precisam de informações mais amplas para serem executadas.

Por exemplo: uma comunidade está consciente de que seu principal problema é o acesso à rede de energia, que em algumas partes da comunidade já existe. Para poder negociar com as entidades fornecedoras de energia e com o poder público, é necessário saber a quantidade exata de casas que ainda estão sem acesso, a distância entre as casas, a rede existente e outras coisas mais.

Descrição:

A população precisa ser tecnicamente apoiada com conhecimentos específicos, sobretudo na hora de elaborar, multiplicar e aplicar estes questionários. A necessidade de elaborar e aplicar questionários depende sempre do processo de planejamento participativo. A prática coletiva mostra que as pessoas assumem responsabilidades e entram em ação quando existe uma necessidade comum, produzindo resultados significantes.

Pré-requisitos / Tempo:

Conforme as condições e o ritmo do processo de planejamento participativo, o tempo e o envolvimento da comunidade e dos técnicos responsáveis serão determinados.

Entrevista semi-estruturada

Objetivo:

A entrevista semi-estruturada é um pré-requisito, por exemplo, da “Análise de Sistemas Agrários”. Mas, além disso, é uma ferramenta muito interessante para receber informações bem detalhadas sobre qualquer outro assunto.

Descrição:

A entrevista semi-estruturada é um questionário semi-pronto, aplicado por uma equipe de, no mínimo, duas pessoas. Observe algumas recomendações para o uso correto desta ferramenta:

Antes da entrevista, é necessário:

- Ter bons conhecimentos sobre o tema para poder formular perguntas relevantes;
- A equipe deverá ser composta de 2 a 4 pessoas com diferentes profissões, incluindo uma pessoa da comunidade;
- Escolher bem as pessoas ou grupos que vão ser entrevistados; (saber quais são os diferentes grupo sociais, religiosos e técnicos na comunidade);
- Preparar uma seqüência de entrevistas de maneira diferente (pessoa chave, grupos, famílias, etc.);
- Confirmar antes com os entrevistados o horário e o local preferido por eles;

- Preparar com antecedência um guia de entrevista para ser usado como orientação;
- Este guia não deve conter mais do que 10 a 15 perguntas. Apenas algumas questões são pré-determinadas, pois a maioria das perguntas surgem no decorrer da própria entrevista;
- Preparar bem o caderno para coletar os fatos necessários.

Durante a entrevista:

- Explicar com clareza quem são as pessoas envolvidas e o que a equipe pretende fazer;
- Anotar os nomes, idades, número de filhos e classe social dos entrevistados;
- Ser franco e sensível;
- Não se mostrar superior ou inferior em relação ao entrevistado;
- Usar a mesma linguagem que o entrevistado;
- Manter o comportamento adequado, porque um comportamento errado pode trazer falsos resultados;
- Não mostrar desconforto ou nojo diante das condições físicas locais;
- Não permitir que o entrevistado se sinta como um réu ou inquirido;
- Manter uma atitude neutra e prestar muita atenção aos comportamentos não-verbais (movimentação do corpo, observar atitudes do entrevistado quando ele se contrariar, o contato com os olhos, a fisionomia);
- Não dominar a entrevista utilizando um comportamento não-verbal inadequado;
- Observar as especialidades locais (linguagem);
- Permitir que cada membro da equipe complete sua seqüência de questões;
- Construir um ambiente de confiança, mostrando interesse nas coisas que são importantes para o entrevistado.

A formulação das perguntas:

- Começar a perguntar sobre alguma coisa visível e perto;
- No início, fazer perguntas mais amplas, somente depois, questionar mais especificamente;
- Usar os seis auxiliares: Quem?, Quê?, Quando?, Como?, Qual?, Onde? para esclarecer a situação básica do assunto;
- Questionar um tópico com perguntas do tipo: "O que você quer dizer com isso?";
- Avaliar a integridade do informante, perguntando a si mesmo: "Porque é que ele/ela me dá esta resposta?";
- Avaliar se as respostas são fatos, opiniões ou apenas rumores;
- Desenvolver a entrevista como um diálogo, nunca criticando a resposta. Ao final da entrevista, agradecer ao entrevistado por ter lhe concedido atenção e tempo.

Não faça:

- Entrevistar apenas participantes masculinos, procurar contar também com a participação de mulheres;
- Aceitar a primeira resposta, convém repetir a pergunta de forma diferente;
- Fazer perguntas sensíveis na frente dos outros participantes;
- Usar a palavra "porquê", pois o entrevistado pode posicionar-se contra;
- Fazer perguntas que contenham duas questões como, por exemplo: "Existe um centro de saúde aqui, mas vocês estão contentes com ele?";
- Perguntar o que pode ser simplesmente respondido com "sim" ou "não";
- Ajudar o entrevistado a responder as perguntas;
- Parecer-se com uma pessoa que sabe tudo, dando "receitas" para os outros;
- Perguntar diretamente sobre assuntos sensíveis. Por exemplo, se você quer saber quanto dinheiro a pessoa tem disponível, pergunte indiretamente: "Gostaria de saber quais são as despesas da família e quais são as fontes de receitas";

- Interromper quem está com a palavra;
- Ignorar as respostas com as quais você não está de acordo.

O registro:

- Alguém da equipe precisa anotar durante a entrevista, mas, antecipadamente, faça um roteiro entre os membros da equipe distribuindo as tarefas;
- As notícias precisam ser detalhadas e precisas, evite os fatos incompletos;
- Separe o que foi dito e quais são as suas interpretações.

Pré-requisitos:

- Todo o procedimento precisa ser discutido antes com os envolvidos. Não se deve ocupar demais as pessoas envolvidas.
- História da Comunidade

Objetivo:

Ela serve para levantar informações objetivas e subjetivas sobre a história da comunidade, envolvendo e integrando os envolvidos. Os mais velhos para reconstruir o passado, as mulheres, homens e os mais jovens para identificar o presente e para que todos eles percebam as mudanças ocorridas. Mostrar a todos os envolvidos que eles mesmos são os construtores da sua história através das suas ações desenvolvidas desde a existência da comunidade e assim, além das influências externas, construindo à situação real de hoje, a situação em que a comunidade se encontra atualmente. Desperta-se um grande sentimento de pertença, de se fazer pertencente a esse grupo e assim iniciando o processo de uma identificação mais consciente com a localidade e seus moradores.

Descrição:

O técnico facilitador convida o grupo para responder às seguintes perguntas orientadoras:

- Como e quando surgiu a comunidade?
- Porque a comunidade tem este nome?
- Quais eram os primeiros habitantes?
- Quantas famílias vivem na comunidade?
- Quantas famílias têm pelo menos um aposentado?
- Tem uma associação e/ou uma cooperativa?
- Quais os acontecimentos mais importantes que já ocorreram na comunidade e como era a situação antes e hoje em relação de:
- Religião: Quais as religiões eram e são praticados hoje? Existiam/existem conflitos entre os grupos religiosos e se sim, quais?)
- Cultura: Quais as festas tradicionais se comemorava antigamente e quais ainda são praticadas hoje? Qual é a data da sua comemoração?)
- Meio ambiente: Quais e como eram os recursos naturais existentes antigamente e como se caracterizam hoje: solo, água, matas?)
- Economia: Quais as fontes de renda antigamente e hoje? Quais os produtos da agricultura e da pecuária, pequena indústria de beneficiamento dos produtos agropecuários e quais artesanatos antigamente foram produzidas e como era o rendimento, como se mostra esta economia na situação atual de hoje?

Material necessário:

Painéis móveis, papel Kraft, tesoura, pincéis atômicos de cores diferentes (pelo menos duas cores), tarjetas de tamanhos diferentes, alfinetes, fita crepe.

Tempo necessário:

Cerca de 60 a 90 minutos para a realização. (Ver Figura 23).

Figura 23 - História da comunidade - Mata Virgem*

<p>Como surgiu a comunidade?</p>	<p>Surgiu no final do século XIX (1898), com a chegada de famílias que moravam nas vizinhanças atraídas pela extração da madeira</p>	
<p>Por que a comunidade tem esse nome?</p>	<p>Por que possuía como vegetação original a Mata atlântica</p>	
<p>Quantas famílias vivem na comunidade?</p>	<p>68 famílias</p>	
<p>Quantas famílias tem pelo menos 1 aposentado?</p>	<p>34 famílias</p>	
<p>Quais os acontecimentos mais importantes?</p>	<p>Antigamente</p>	<p>Atualmente</p>
<p>Economia: Quais as fontes de renda? Quais os produtos da agricultura, pecuária, indústria de beneficiamento e artesanato eram produzidos antigamente? Como se mostra esta economia na atualidade?</p>	<p>Extração da madeira, Psicultura, Mandioca, Feijão X Milho, Arroz, Cana de Açúcar, Pastagem, Gado, Ovelhas e Cabras criadas soltas.</p>	<p>Citricultura, Coco, Mandioca, Feijão X Milho, Tomate, Melancia, Abacaxi, Aves, Ovinos e Bovinos. A citricultura vem apresentando limitação quanto à viabilidade econômica devido aos custos de produção X preços dos produtos no mercado.</p>

* Exemplo de uma comunidade fictícia

Figura 23 - Continuação

Quais os acontecimentos mais importantes?	Antigamente	Atualmente
<p>Meio ambiente: Quais e como eram os recursos naturais? Como se caracterizam hoje solo, água e mata?</p>	<p>Existência da exuberante mata atlântica, a fauna e a flora eram ricas e variadas. Jardins naturais e matas ciliares compunham o cenário, pois um rio caudaloso cortava toda a região.</p>	<p>Desmatamento da mata, solos empobrecidos pelo uso de fertilizantes e agrotóxicos, assoreamento do rio e destruição das matas ciliares.</p>
<p>Cultura: Quais as festas que se comemorava e quais são praticadas hoje? Qual a data dessas comemorações?</p>	<p>Reisado, queima de judas, novenário de São José, Santo Antônio, São Pedro e forró.</p>	<p>Novenário de São José (março), queima de judas, (sábado de aleluia) e forró (junho)</p>
<p>Religião: Quais religiões que eram e são praticadas? Existiam/Existem conflitos entre os grupos religiosos?</p>	<p>Evangélica e católica. Sim, existiram conflitos devido a não aceitação pelos evangélicos dos santos católicos.</p>	<p>Católica e Umbanda Não</p>

* Exemplo de uma comunidade fictícia

□ Mapa da Comunidade(recursos naturais e infraestrutura)

Objetivo:

Conhecer os ecossistemas, tipo de solo, relevo, recursos naturais existentes, culturas, criações, recursos hídricos, infra-estrutura existente. É uma importante fonte de observação da realidade. Os participantes, orientados pelo facilitador, tem uma ótima oportunidade de observar tudo que está a seu redor, verificando até mesmo mudanças que tenham ocorrido sem que eles se dêem conta.

Descrição:

Um grupo dos participantes do DP faz a caminhada acompanhado pelo facilitador, que os orienta na observação que servirá de subsídios para a elaboração do mapa da comunidade e para a discussão dos problemas e oportunidades. Deve-se levar em consideração os seguintes elementos:

- Tipos de solo
- Cuidados com o solo
- Tipos de culturas e criações
- Recursos hídricos (uso da água)
- Tecnologias
- Implementos agrícolas mais utilizados
- Venda e compra da produção
- Armazenamento
- Habitação
- Serviços (escola, saúde, transporte, estrada, assistência técnica, crédito, organização comunitária)
- Participação da mulher na produção

Esta atividade possibilita comparar o passado com o presente, estabelecendo expectativas ou desejos para o futuro e serve como referência para planejamento. Este instrumento deve envolver homens, mulheres, jovens, crianças e idosos para que possam expressar suas percepções na elaboração do mapa.

Processamento

Após a caminhada, os participantes desenharam um mapa mostrando todos os elementos observados durante o trajeto como recursos naturais, aspectos de produção, infra-estrutura e serviços. Na plenária, os resultados serão discutidos.

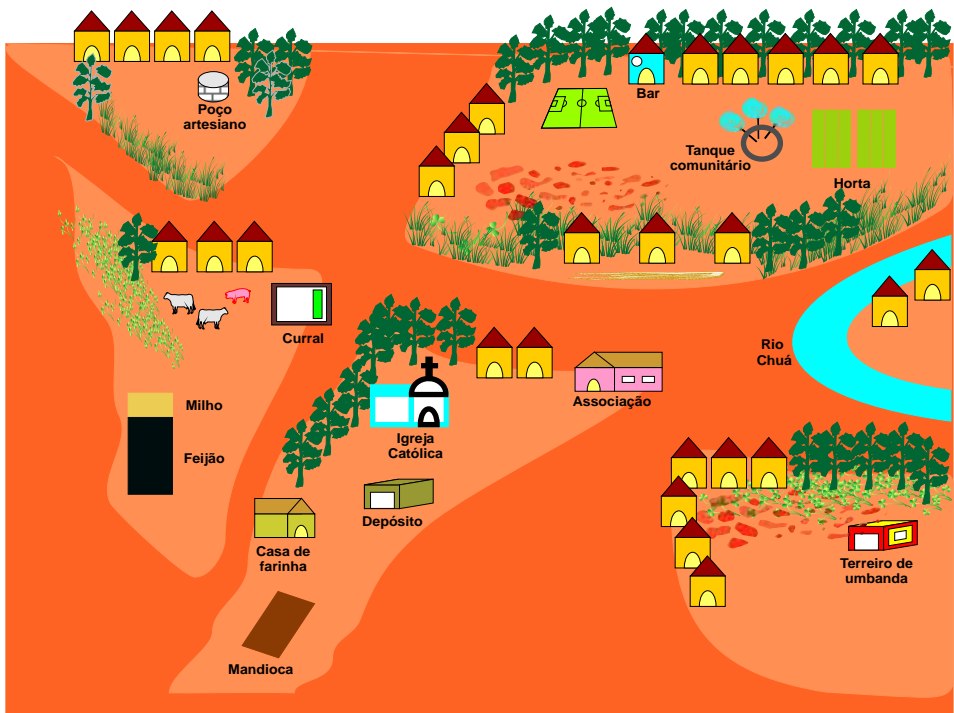
Material necessário

Folhas de papel Kraft, pincéis atômicos de cores diferentes.

Tempo necessário

Levantamento: 60 min. Processamento: 60 min.

Figura 24 - Mapa da comunidade - Mata Virgem



□ Diagrama de Venn

Objetivo:

Explorar o ambiente interno e externo da comunidade, identificando e caracterizando as relações com as instituições e grupos existentes.

Realização:

Os membros da comunidade desenham a sua comunidade no centro de um papel flip chart ou papel Kraft. Eles podem escolher a forma de como vão desenhar a comunidade (por ex.: um círculo, etc.). Algumas perguntas orientadoras podem ajudar a guiar o processo.

- Perguntar ao grupo quais as instituições e grupos que existem na comunidade e fora da comunidade.
- Quais os contatos ou organizações que vocês sentem mais perto? (colocar os mais frequentes mais próximos da comunidade e os menos frequentes, mais distantes)
- Vocês acham que esta organização é importante para vida de sua comunidade?
- Como se dá esta relação? Como é o clima quando tem contatos com eles? Já houve conflitos? (...)

Uma vez identificada cada uma das instituições/grupos, o facilitador pede ao grupo para descrever como é o grau de importância e o caráter da relação. Isto pode ser visualizado de diferentes formas:

Segundo o grau de importância, observando se o mesmo é de:

- Grande importância
- Média importância
- Pequena importância

Segundo o caráter da relação que a comunidade mantém com a instituição e vice-versa pode ser:

- Relação forte
- Relação fraca
- Relação problemática

Processamento

Uma vez terminado o desenho, o facilitador começa a discutir o campo das parcerias com o objetivo de que o grupo possa descobrir quais as relações mais importantes, onde ela teria que mudar e de que maneira poderia ser feito. Algumas perguntas orientadoras também podem ser feitas:

- O que vocês descobriram, enquanto desenharam as cooperações que vocês têm?
- Vocês estão satisfeitos com as cooperações da maneira que vocês escreveram?
- Se vocês pudessem mudar alguma coisa nas relações, o que vocês mudariam?
- Vocês acham como que poderiam mudar/melhorar esta relação?

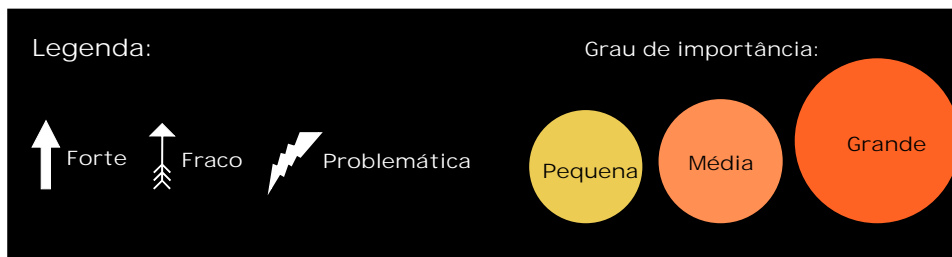
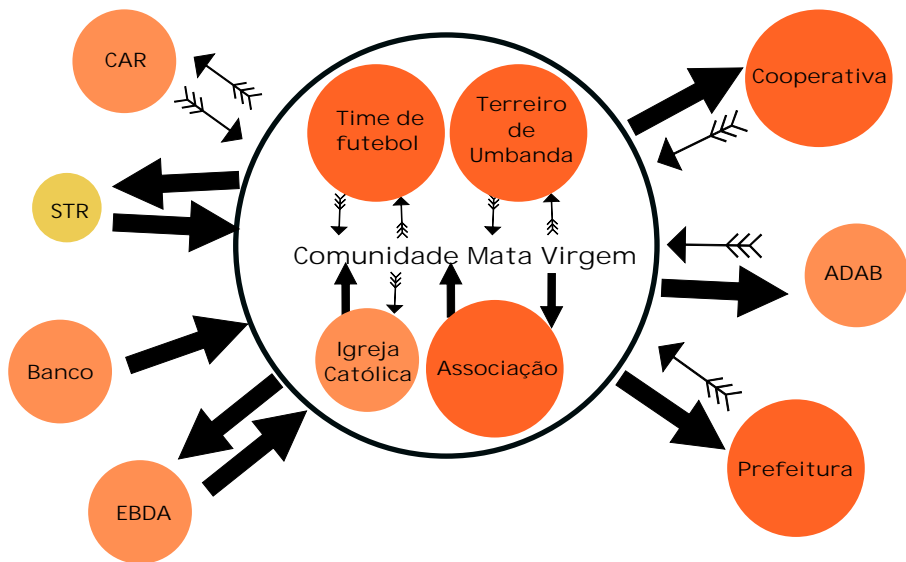
Material

Papel flip chart ou papel Kraft, pincel atômico de diferentes cores, tarjetas.

Tempo

- Levantamento/Realização: 60 minutos
- Processamento: 30 minutos (Ver Figura 25)

Figura 25 - Diagrama de Venn



□ Calendário Sazonal Agropecuário

Objetivo:

Identificar as atividades agropecuárias regulares realizadas pela comunidade, considerando as diferentes culturas e criações, durante um período de tempo determinado.

Realização:

Trata-se de uma matriz em que o grupo determina as principais culturas e criações existentes na comunidade, relacionando todas as atividades produtivas e/ou improdutivas com os períodos de maior trabalho. Esta ferramenta serve para determinar os problemas e as oportunidades durante um ano normal, ampliando o entendimento da rotina local. Além disso, esta ferramenta serve também como referência para o planejamento. A matriz deverá conter uma legenda que relacione cada comunidade com um símbolo convencionado.

Material:

Papel Kraft, pincel atômico de diferentes cores e tarjetas.

Tempo:

No mínimo, 60 minutos. (Ver Figura 26).

Figura 26 - Calendário Sazonal Agropecuário

Comunidade: Mata Virgem



		Meses											
Cultura/ produtos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Feijão		★ ■	★ ■	★ ■ ●	●	● ▲	▲	▲	\$	\$	\$	\$	
Mandioca	★ ■ ●	■ ●	●	●		★	★ ■	● ▲ \$	● ▲ \$	● ▲ \$	● ▲ \$	★ ● ▲ \$	
Tomate	★	★	● ■	●	▲ \$								
Coco	●	★	★ ■ ●	●	▲ \$	● ▲ \$	▲ \$			★ ■ ●	★ ■ ●	▲ \$	
Laranja		★	★ ■ ●	● ■	●	▲ \$	▲ \$				▲ \$	▲ \$	
Milho			★ ■	★ ■ ●	●	●		▲	▲	\$	\$	\$	
Aves								▨	▨				
Ovinos						■	■						
Bovinos		▨	▨			■	■		▨				

Legenda:

- ★ Preparo do terreno
- Vermifugação
- Tratos culturais
- \$ Comercialização
- Plantio
- ▨ Vacinação
- ▲ Colheita

Introdução

Desde os anos 70, a palavra “gênero” é usada para descrever as diferenças entre mulheres e homens, determinadas biológica e socialmente. Com exceção das funções sexualmente distintas como, por exemplo, gestação, parto e amamentação que são características biológicas do sexo feminino, todos os outros papéis que homens e mulheres desempenham numa sociedade podem ser igualmente distribuídos. Cada vez mais as mulheres ocupam funções que, antigamente, eram reservadas apenas para homens. Estas funções não têm nada a ver com o fator biológico, pois é uma questão acerca de quais são os papéis que mulheres e homens desempenham na sociedade.

Gênero é um conceito dinâmico: os papéis de gênero para homens e mulheres variam bastante de uma cultura para a outra. Raça, classe, circunstâncias econômicas, idade, tudo isso influencia o que é considerado 'apropriado' para mulheres e homens. As sociedades, no decorrer da história, sempre definiram quais tarefas pertencem às mulheres e quais pertencem aos homens, a depender da evolução de cada uma. As constituições atuais de muitos países garantem às mulheres os mesmos direitos e deveres dos homens. Mas, mesmo assim, até hoje, tarefas domésticas como a educação das crianças, ainda são delegadas às mulheres.

Objetivo:

Esta ferramenta ajuda a visualizar a distribuição diária das tarefas realizadas por homens, mulheres e jovens, sensibilizando-os para a dupla, às vezes, tripla jornada das mulheres.

Descrição:

Em primeiro lugar, os grupos (seja de homens, mulheres ou jovens) analisam quais as tarefas que eles, geralmente, realizam durante um dia. Em seguida, são

relacionadas as atividades realizadas pela mulher na primeira coluna e nas outras são marcadas com cruzes as tarefas que cada componente da família, desenvolve em conjunto com a mulher. Após a apresentação dos resultados discute-se comparando as visões sobre o tema “gênero”, ajudando a refletir sobre os papéis, atividades e desejos de cada membro da família e suas responsabilidades para o bom desenvolvimento dos negócios familiares.

Tempo:

No mínimo, 60 minutos. (Ver Figura 27).

Figura 27 - Rotina diária da mulher

Recebe ajuda:

Tarefa da Mulher	Do esposo	Das filhas	Dos filhos	Dos filhos menores
Acender o fogo		X		
Fazer café				
Dar comida às galinhas		X		X
Buscar água		X		X
Preparar o almoço		X		
Arrumar a casa		X		
Cuidar do jardim e varrer o terreiro		X		
Lavar e passar a roupa	X	X		
Buscar lenha	X		X	
Plantar e colher	X	X	X	
Costurar		X		
Cuidar dos filhos menores		X		
Cuidar dos pequenos animais	X	X	X	X
Fazer compras	X	X	X	
Levar os filhos ao médico		X		

Objetivo:

Através do método básico de trabalho em grupos (coleta e estruturação de idéias) cada um participante tem a oportunidade de refletir pessoalmente sobre todos os problemas que sejam os mais comuns em relação à comunidade e que precisa ser socializados, compreendidos, sistematizados e priorizados para que finalmente sejam resolvidos pelo grupo (determinação dos objetivos/tarefas comuns do grupo).

Descrição/Processamento:

Conforme os passos descritos nesse capítulo, as idéias serão registradas, ordenadas, avaliadas (esclarecendo dúvidas e eliminando repetições), agrupadas e escolhido um título para cada agrupamento. Posteriormente, na plenária, serão socializados os resultados do trabalho de grupos e tiradas as conclusões. A priorização, a escolha do ou dos problemas prioritário(s) será realizada através de uma técnica simples:

Em dependência do desejo ou necessidade de priorizar o problema mais importante de todos os problemas citados ou apenas aquele prioritário de cada tema (agrupamento), os problemas todos ou aqueles do agrupamento são colocados em primeiro lugar no fundo de um painel. Começa agora um diálogo, uma discussão importante para escolher, passo ao passo o problema prioritário, perguntando quais os três problemas mais importantes a comunidade declara como prioritários. Cabe ao técnico moderador guiar bem esta discussão, não cortando a palavra de ninguém, buscando e ouvindo as opiniões, administrando possíveis discussões contrárias e firmando o compromisso em relação à escolha dos três problemas mais importantes. O último passo consiste no diálogo final: qual dos três problemas mais importantes seria finalmente o problema prioritário em geral e/ou dos temas (agrupamentos). Depois da discussão, todas as tarjetas devem ser coladas no papel Kraft para não serem perdidos e assim, possibilitando um resgate posterior e/ou a elaboração de um relatório final.

Material necessário:

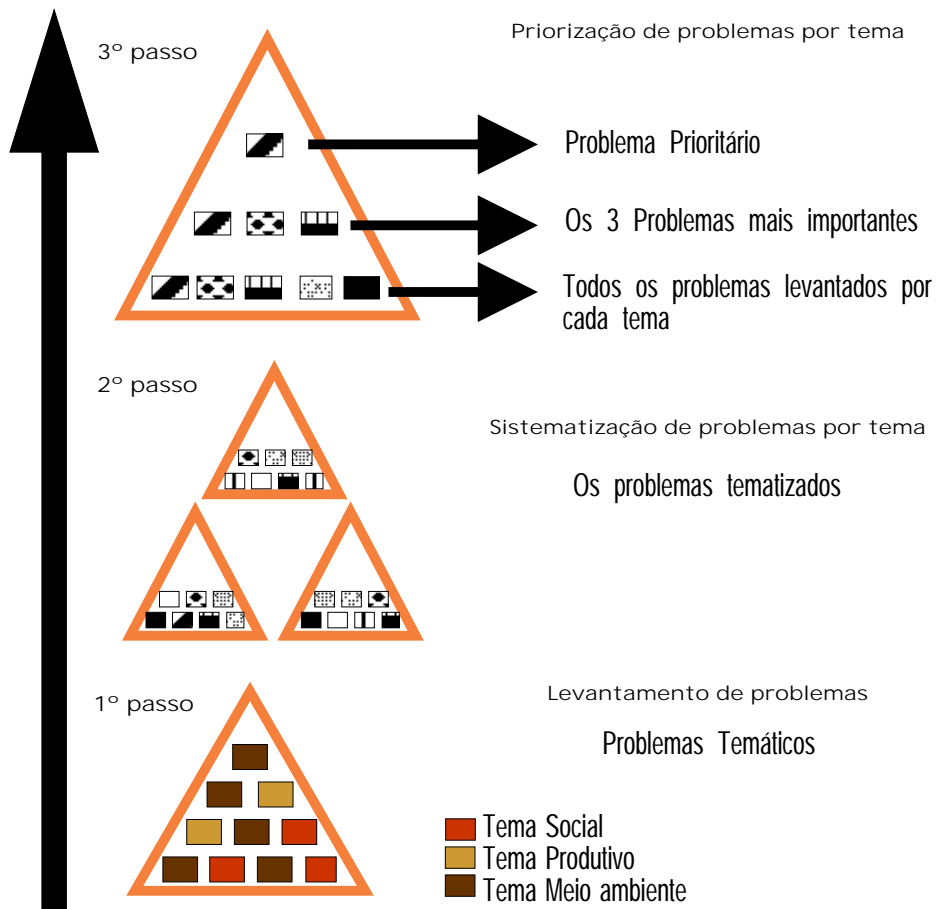
Preferencialmente, um ou mais painéis móveis, papel Kraft, pincéis atômicos de várias cores, tarjetas de várias cores e tamanhos e cola. No caso de não houver painel móvel, se pode usar também o papel Kraft colado na parede com rolinhos feitos de fita crepe no verso do papel kraft e as tarjetas fixadas com fita crêpe no papel Kraft.

Tempo:

Não se pode fixar um tempo determinado, aproximadamente em minutos. A dica geral é que depende do ritmo da discussão e da arte de ser bem moderado. Não se deve ultrapassar mais de duas horas. Se for necessário aplique uma dinâmica e/ou retorne para continuar com a discussão num outro encontro marcado.

Desenho: levantamento / sistematização / priorização (**Ver Figura 28**).

Figura 28 - Levantamento/Sistematização/Priorização



A formação de diferentes temas depende dos problemas temáticos que aparecem em cada diagnóstico

Figura 28 A - Levantamento de todos os problemas

Comunidade: Mata Virgem

Associação desorganizada (S)	Manejo inadequado do solo e água (P)	Ausência de Merenda escolar (S)
Assistência técnica deficiente (P)	Ineficiência no funcionamento do mercado exportador de frutas (P)	Alto índice de Violência (S)
Ausência de energia elétrica (S)	Burocracia do crédito (P)	Prostituição infantil Elevada (S)
Envenenamento do rio matando os peixes (M)	Poliuição das nascentes (M)	Pouca renda (P)
Desmatamento (M)	Baixo nível de escolaridade (S)	Ineficiência nas políticas de preço mínimo (P)
Estradas ruins (S)	Baixo preço pago pelos produtos (P)	Uso indiscriminado de agrotóxico (M)
Degradação ambiental (M)	Ausência de um posto telefônico (S)	Ausência de máquinas agrícolas (P)
Uso de mão de obra infanti (S)	Mudanças nas características climáticas (M)	Ausência de Policiamento (S)
Riquezas naturais destruídas (M)	Desvalorização cultural (S)	Posto de saúde sem enfermeira (S)

Legenda:

S: Tema social P: Tema produtivo M: Tema meio ambiente

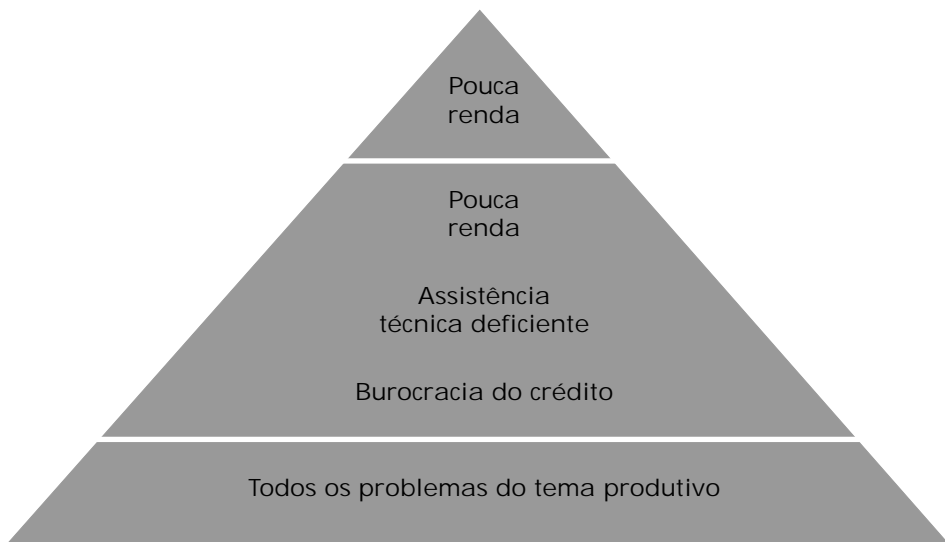
Figura 28 B -Sistematização dos problemas

Temas:

SOCIAL	PRODUTIVO	MEIO AMBIENTE
Associação desorganizada (S)	Manejo inadequado do solo e água (P)	Uso indiscriminado de agrotóxico (M)
Ausência de energia elétrica (S)	Ineficiência no funcionamento do mercado exportador de frutas (P)	Envenenamento do rio matando os peixes (M)
Baixo nível de escolaridade (S)	Burocracia do crédito (P)	Desmatamento (M)
Estradas ruins (S)	Assistência técnica deficiente (P)	Degradação ambiental (M)
Ausência de policiamento (S)	Pouca renda (P)	Riquezas naturais destruídas (M)
Posto de saúde sem enfermeira (S)	Ineficiência nas políticas de preço mínimo (P)	Polição das nascentes (M)
Uso de mão-de-obra infantil (S)	Baixo preço pago pelos produtos (P)	Mudanças nas características climáticas (M)
Ausência de merenda escolar (S)	Ausência de máquinas agrícolas (P)	
Alto índice de violência (S)		
Prostituição infantil elevada (S)		
Ausência de um posto telefônico (S)		
Desvalorização cultural (S)		

Figura 28 C Priorização dos problemas

Tema: Produtivo



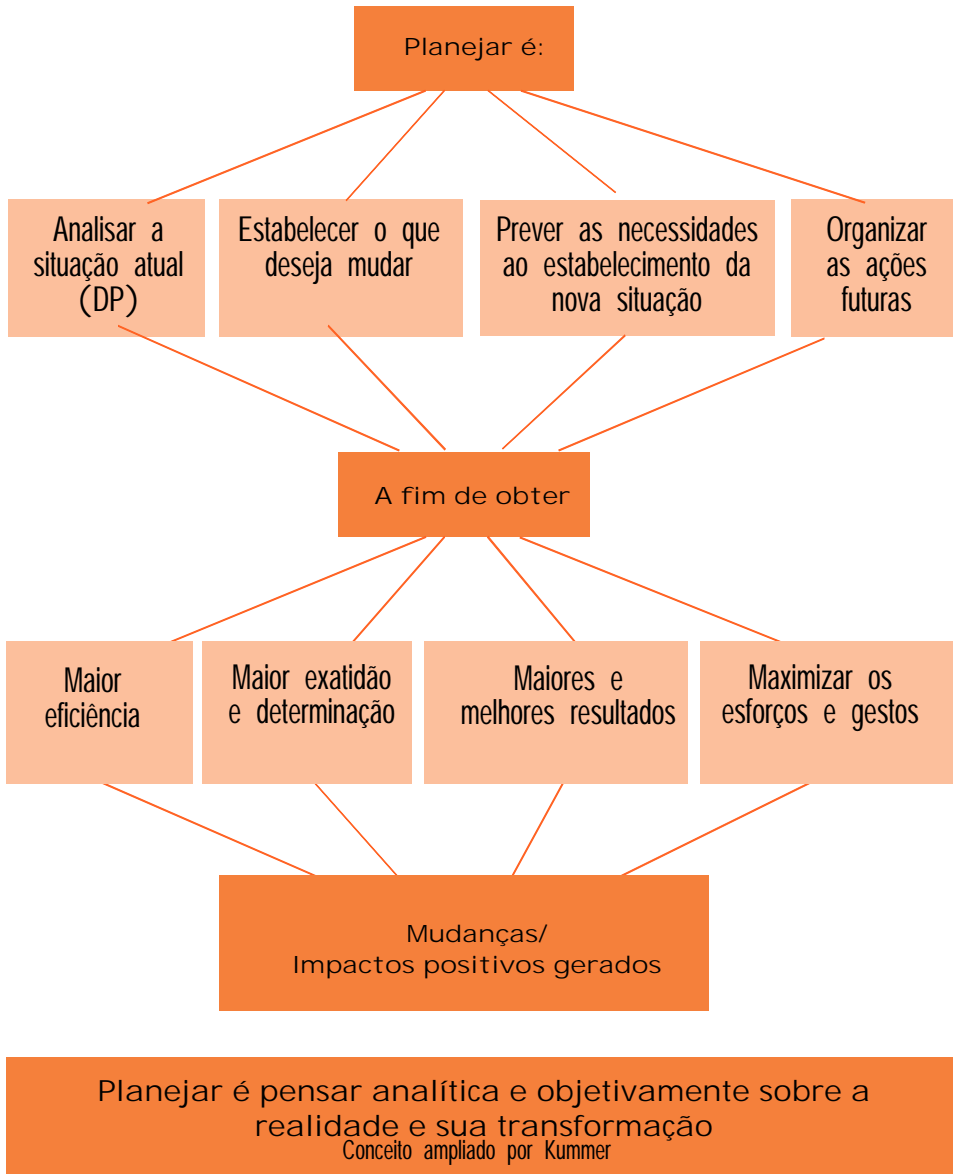
Etapa 3 - O planejamento participativo

Será elaborado o planejamento estratégico e operacional que define o caminho a ser percorrido para, futuramente, alcançar-se uma situação melhor. Para isso, serão elaborados planos de atividades em um determinado tempo.

Conceito do planejamento participativo estratégico e operacional

Todos nós estamos, de alguma forma, fazendo ou participando de processos de planejamento: seja na escola, nas empresas, em casa e até mesmo na vida familiar de cada um. *GANDIN (1999), define o planejamento como um processo de estruturação e organização da ação intencional.* Neste processo de estruturação e organização da ação intencional, o Diagnóstico Participativo (DP) é um pressuposto necessário para o planejamento. O DP mostra quais os problemas e potencialidades existentes, traz base sólida para estabelecer mudanças, prevê necessidades da comunidade e organiza ações futuras. O grande objetivo do processo de planejamento é visualizar a situação futura onde se quer chegar, incluindo as mudanças necessárias com a intenção de gerar impactos, ou seja, mudanças positivas e medíveis.

Processo de estruturação e organização da ação intencional



Cada planejamento é caracterizado por seus elementos básicos:

Elementos Básicos do Planejamento:

Racionalidade:

- Simplificação de tarefas e momentos para obter maiores rendimentos e menores gastos racionalização reducionista de trabalho.

Tomada de decisão:

- Construção do futuro segundo uma visão daquilo que se espera obter - estabelecer compromissos.

Futurismo

- Construção de uma realidade futura de sentido melhor.

Planejamento é o oposto da improvisação.

Planejamento é um processo, uma dinâmica mental.

Planejamento participativo: É mais do que uma atividade técnica, é um processo político vinculado à decisão da maioria, formado pela maioria e em benefício da maioria.

Em resumo, pode ser dito que o planejamento é um processo de estruturação e organização da ação intencional. O planejamento participativo é o processo no qual as ações intencionais são estruturadas e organizadas a partir de uma reflexão e decisão da maioria, em benefício da maioria.

Cada forma de planejamento, seja convencional ou participativa, tem a sua razão de existir. Mas quando se trata de assuntos que têm como objetivo beneficiar a maioria da população, o planejamento participativo deve ser aproveitado, porque é um pressuposto para que as ações gerem os impactos positivos desejados. Impactos que serão caracterizados pela sustentabilidade, quanto maior for o número de membros que participem das decisões.

O planejamento estratégico é necessário para visualizar uma situação desejada num futuro próximo de cinco anos, ou até mais. Sem este processo mental, não é possível determinar os passos e os meios disponíveis para atingir objetivos específicos. O planejamento operacional prevê, anualmente, o que pode ser desenvolvido durante os próximos meses, avaliando e reprogramando ações e, assim, determinando atividades que possibilitem alcançar o que é previsto para o futuro.

Tipos de planejamento:

Planejamento Estratégico:

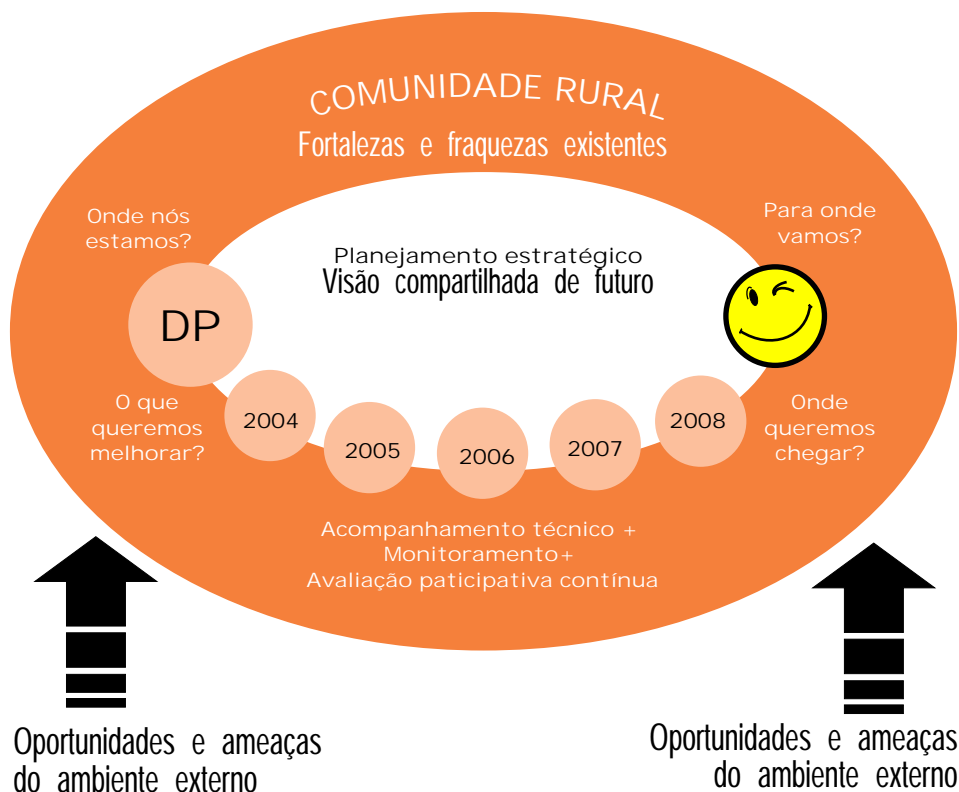
- Planejamento geral;
- Define os objetivos/mudanças desejadas;
- Define as soluções e as atividades gerais a serem seguidas;
- Tem um prazo médio/longo.

Planejamento Operacional:

- Planejamento detalhado;
- Define as atividades mais específicas, os envolvidos, os recursos financeiros e humanos e o tempo necessário;
- Tem um prazo curto (em geral 1 ano).

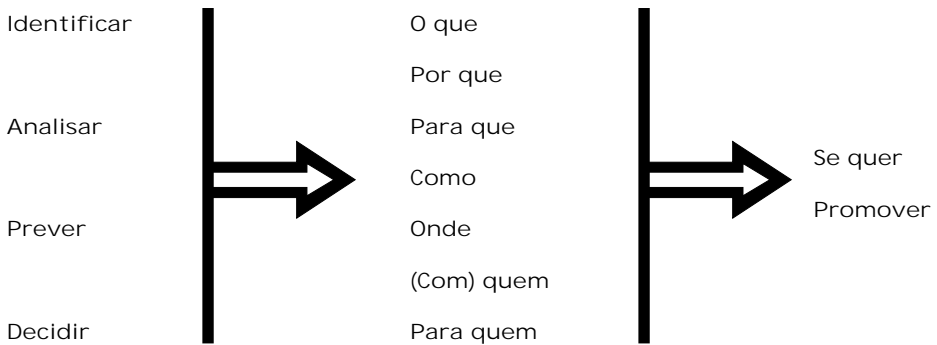
Numa comunidade rural é importante mobilizar a população para que ela mesma comece a diagnosticar e analisar sua situação. A partir daí, priorizar quais os assuntos devem ser resolvidos a curto, médio e longo prazo. Desta forma serão construídos os planos operacionais. (Ver Figura 29).

Figura 29 - Planejamento Participativo



Para podermos alcançar um objetivo desejado devemos, no início, ter uma idéia clara sobre o que se deseja alcançar e o que precisa ser mudado para, em seguida, determinarmos quais as atividades necessárias para que o desejo se transforme em realidade. *“Planejar consiste em um processo mental dinâmico, desenvolvendo-se de forma contínua, e não um procedimento estanque, prévio à realização de uma determinada prática. (GANDIN, 1990). (Ver Figura 30).*

Figura 30 - Operações mentais desenvolvidas no planejamento



Algumas ferramentas importantes

- FOFA - Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças

Objetivo:

Com esta ferramenta podem ser identificadas as fortalezas e fraquezas, as oportunidades e ameaças de uma comunidade, organização ou de um plano particular.

Descrição:

A base é uma matriz em que as fortalezas e fraquezas (fatores internos) e as oportunidades e ameaças (fatores externos) serão identificadas e visualizadas. (Ver Figura 31).

Perguntas orientadoras:

As fortalezas:

- O que temos de bom?
- Quais são as nossas vantagens?
- Com que estamos satisfeitos?

Figura 31 - FOFA



As fraquezas:

- Com que não estamos satisfeitos?
- O que não estamos fazendo satisfatoriamente?
- Quais erros temos cometido?
- O que tem que ser melhorado?

As oportunidades:

- Quais as oportunidades que o nosso ambiente externo nos oferece?
- (O ambiente externo é aquele que não depende de nós. São oportunidades oferecidas por leis, programas, projetos, mercados, instituições governamentais, não-governamentais, etc.)

As ameaças:

- Quais os riscos existentes em nosso ambiente externo?
- Qual a concorrência existente?

Procedimento:

- Levantar todos os aspectos em relação às fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- Sistematizar os aspectos identificados;
- Visualizar os aspectos na matriz;
- Discutir os seguintes aspectos;
- Como podemos aproveitar melhor as nossas fortalezas?
- Como podemos ultrapassar ou diminuir as nossas fraquezas?
- Como podemos aproveitar as oportunidades existentes?
- Como podemos evitar correr riscos?

- Formular as recomendações;
- A partir das recomendações, desenvolver um plano de ação.

Tempo:

- O levantamento dos aspectos FOFA leva de 30 a 40 minutos.
- O tempo de discussão depende do ritmo do grupo.

Material necessário:

- Painéis móveis, papel Kraft, tarjetas de tamanho e cores diferentes, pincéis atômicos de cores diferentes, alfinetes e cola.

Variações:

- As fortalezas e as fraquezas podem ser referentes ao passado e ao presente. A partir daí, são desenvolvidos os riscos e as oportunidades para o futuro.
- Visão do Futuro

Objetivo:

A visão do futuro descreve a situação desejada daqui a alguns anos. São os objetivos gerais e/ou comuns que um grupo consegue alcançar.

Descrição/Procedimento:

Os participantes formam grupos de trabalho (homens, mulheres, jovens e crianças) e discutem o assunto, com base nas perguntas orientadoras:

- Como cada um de vocês gostaria de encontrar a sua comunidade daqui a cinco ou até 10 anos?
- Quais as realizações vividas?

Cada membro do grupo desenvolve a sua visão do futuro, desenhando-o. Em cada grupo os desenhos são discutidos e apresentados, na plenária, por um apresentador escolhido pelo grupo.

Tempo:

40 minutos.

Material necessário:

Painéis móveis, papel flip-chart, pincéis atômicos de cores diferentes e alfinetes.

Observação:

Os grupos, em geral, apresentam uma visão comum de aspectos existentes no futuro, dentro de seu espaço funcional.

□ Árvore de Problema⁽⁵⁾

Introdução:

Para um melhor entendimento, a ferramenta Árvore de Problemas foi simplificada e adaptada.

Objetivo:

A ferramenta visualiza e ajuda a entender a existência de certos problemas, suas causas, efeitos e o que fazer para eliminá-los.

Descrição:

No tronco da árvore está visualizado o problema: as raízes simbolizam as causas do problema e os galhos, com seus frutos podres, representam os efeitos que determinado problema está gerando.

⁽⁵⁾ A ferramenta Árvore de Problemas usa um dos conceitos básicos do método ZOPP, um instrumento do Planejamento Participativo Orientado por Objetivo, que foi desenvolvido e introduzido através da Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ) nos anos 80. Como a ferramenta ZOPP exige um treinamento complexo durante vários dias, não é aconselhável a ser aplicada na realização de um planejamento participativo com o público alvo que mais aprende e internaliza os novos conhecimentos a partir das suas experiências próprias. As pessoas que nasceram e vivem no meio rural têm uma vivência muito ligada com a natureza e seus símbolos: como por exemplo: uma árvore. A partir disso, se adaptou esta ferramenta.

Dicas para a formulação correta dos problemas.⁽⁶⁾

FORMULAÇÃO DOS PROBLEMAS

~~FALTA~~

- Acompanhamento técnico
- Terra
- Organização da comunidade
- Medicamentos para a família
- Participação
- Emprego
- Canal de irrigação
- Energia



Falta de deve ser substituída por outras palavras que expressem o problema de forma correta.

⁽⁶⁾ Conceito de problema:
O problema é a questão não resolvida, objeto da discussão. O problema não é, necessariamente, a falta de alguma coisa, mas um estado desfavorável.
Conceito da causa:
A causa é aquilo que faz com que uma coisa exista (é a razão, motivo ou origem).
Conceito do efeito:
O efeito é o resultado e a consequência da causa. **NÃO HÁ EFEITO SEM CAUSA!**

Procedimento:

- Desenhar o tronco de uma árvore num papel Kraft afixado no painel móvel;
- Escrever o problema priorizado numa tarjeta e colocar no tronco da árvore;
- Perguntar quais as causas que alimentam este problema;
- Escrever as causas identificadas em tarjetas no fundo da árvore;
- Agrupar as causas por bloco de afinidades;
- Discutir relações entre as diferentes causas;
- Perguntar quais os envolvidos com este problema e descrevê-los nas tarjetas;
- Perguntar quais os efeitos negativos do problema, descrevê-los nas tarjetas e posicioná-los como frutos nos galhos. (Ver Figura 32)

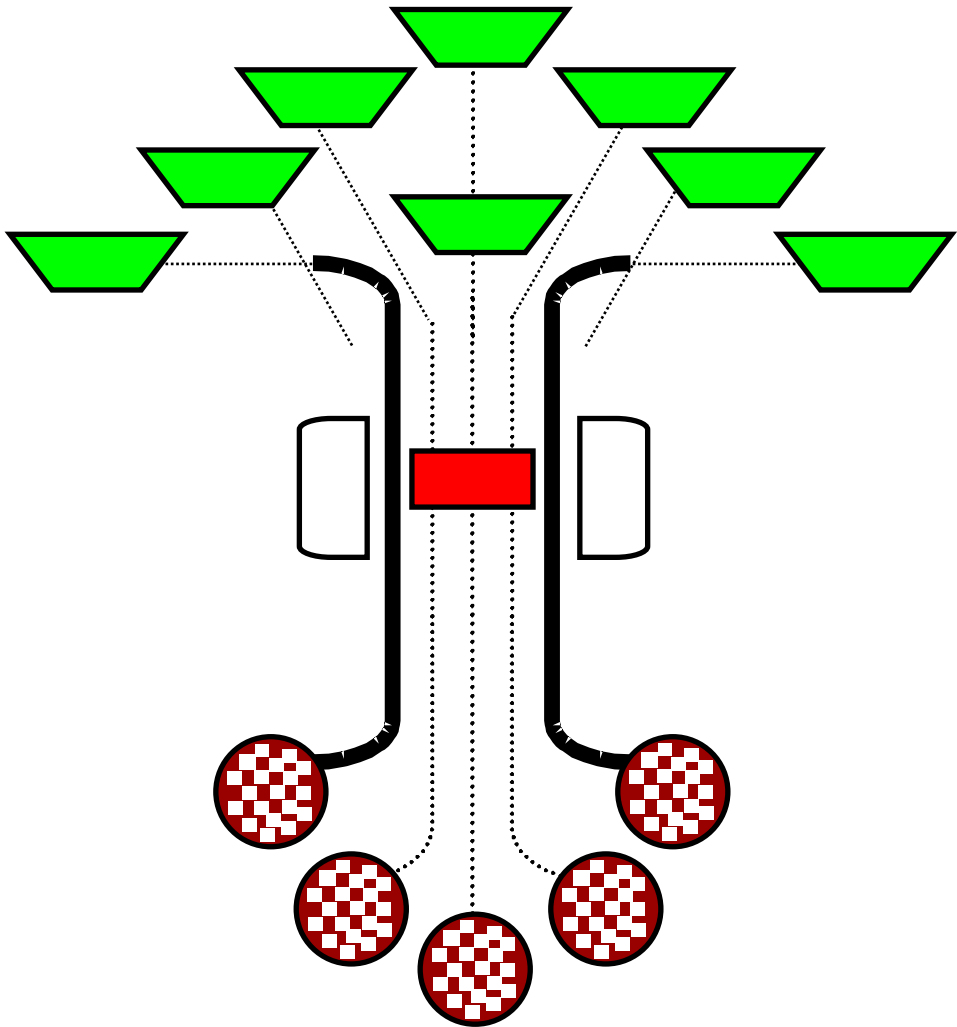
Materiais necessários:

Painéis móveis, papel Kraft, tarjetas de tamanho e cores diferentes, pincéis atômicos de cores diferentes, alfinetes e fita crepe.

Tempo:

Depende muito do ritmo das pessoas envolvidas. Em média, leva-se duas horas para a elaboração. (Ver Figura 33).

Figura 32 - Árvore do problema



 Efeitos negativos

 Problema prioritário

 Envolvidos com o problema


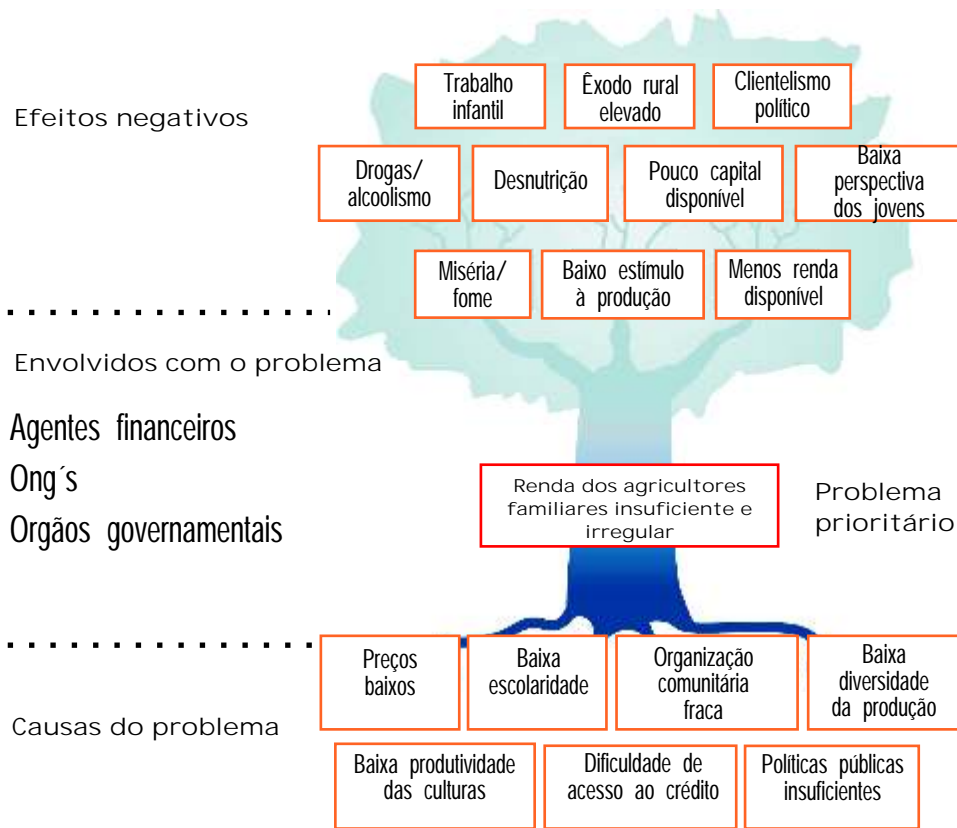
 Causas do problema

Figura 33 - Árvore do problema

Comunidade: Mata Virgem



□ Árvore de Objetivo⁽⁷⁾

Introdução:

A ferramenta *Árvore de Objetivos* é uma seqüência da construção da *Árvore de Problema*, já desenvolvida. Será construída a partir do problema priorizado.

Objetivo:

A partir da *Árvore de Problema* construída, será reformulado o problema com um objetivo positivo a ser obtido num futuro próximo.

Pré-requisitos essenciais dos objetivo:

- Aceitáveis para as pessoas envolvidas na execução;
- Realísticos e atingíveis para os agricultores familiares, que terão o apoio das entidades, instituições e organizações envolvidas;
- Formulados de maneira compreensível;
- Dotados de qualidade, motivando os envolvidos a alcançá-lo;
- Socializados com todos que estejam ligados à sua execução.

Procedimentos:

Passos na Elaboração da *Árvore de Objetivo*:

⁽⁷⁾

Conceito do objetivo

O objetivo é um fato, um estado, uma situação de futuro que as pessoas consideram desejável;
O objetivo contém mudanças que podem ser observadas por meio de indicadores.

- Desenhar o tronco da árvore;
- Transformar o problema numa situação futura desejada (objetivo);
- Transformar as causas em soluções;
- Verificar se existem outras soluções que são necessárias para alcançar o objetivo;
- Identificar as atividades necessárias ao alcance das soluções;
- Identificar possíveis envolvidos (pessoas, grupos e organizações).

Sugestão:

- Ao lado esquerdo, citar os envolvidos em nível comunitário e municipal;
 - Ao lado direito, citar os envolvidos em nível estadual.
- Identificar os efeitos desejados pelo alcance do objetivo.

Exemplo de formulação de soluções e atividades (Ver Figura 34)

EXEMPLO	FORMA CORRETA	FORMA INCORRETA
Solução	Acesso ao crédito facilitado para agricultores familiares.	Facilitar o acesso ao crédito para agricultores familiares.
Atividade	Realizar uma capacitação sobre o manejo do solo.	Realização de uma capacitação sobre o manejo correto do solo

Materiais necessários:

Painéis móveis, papel Kraft, tarjetas de tamanho e cores diferentes, pincéis atômicos de cores diferentes, alfinetes e fita crepe.

Tempo:

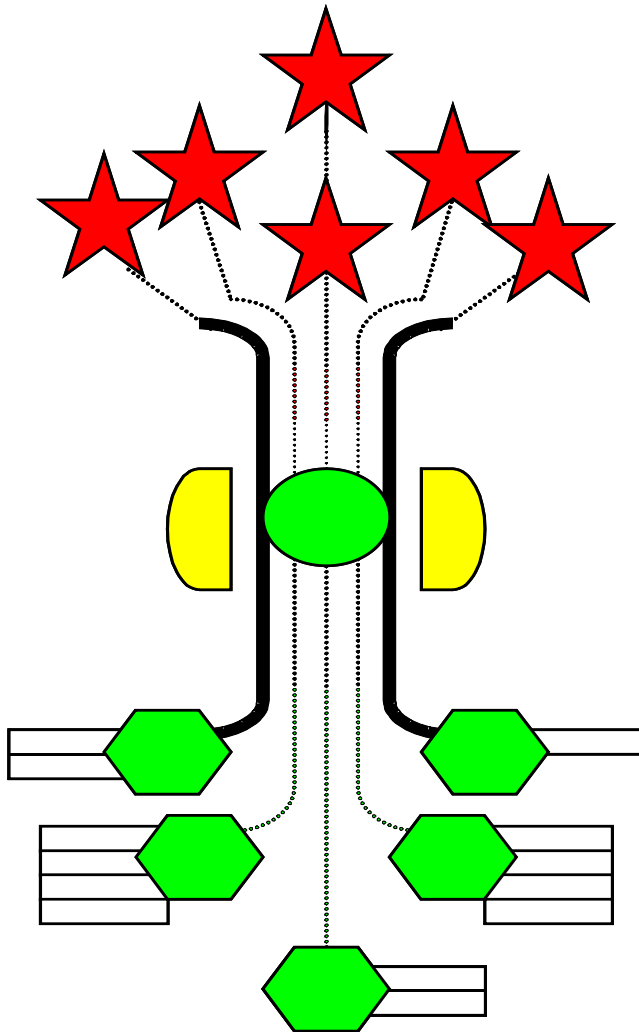
Depende muito do ritmo das pessoas envolvidas. Em média, calcula-se duas horas para a elaboração.

Observações:

As duas ferramentas “Árvore de Problema” e “Árvore de Objetivo” ajudam na visualização do processo de planejamento. Existem várias maneiras de realizar-se um plano operacional. Quando o grupo planejador ainda não tem experiência, é melhor começar com um único problema a ser resolvido, para facilitar o aprendizado do raciocínio de planejamento.

A partir da elaboração da “Árvore de Objetivo” serão determinadas as atividades necessárias para contribuir com as soluções, atingindo o objetivo desejado. A prática mostra também que, logo no início do trabalho, o grupo pretende, muitas vezes, resolver o assunto mais difícil. Assim, corre o risco de não conseguir resolvê-lo, o que desanima todo mundo. Para evitar que isso ocorra, deve ser escolhido um problema que não dependa de nada além da boa vontade dos seus envolvidos e de um acompanhamento técnico. São problemas que têm origem na frágil organização da própria associação. (Ver Figura 35).

Figura 34 - Árvore de Objetivo



Legenda:





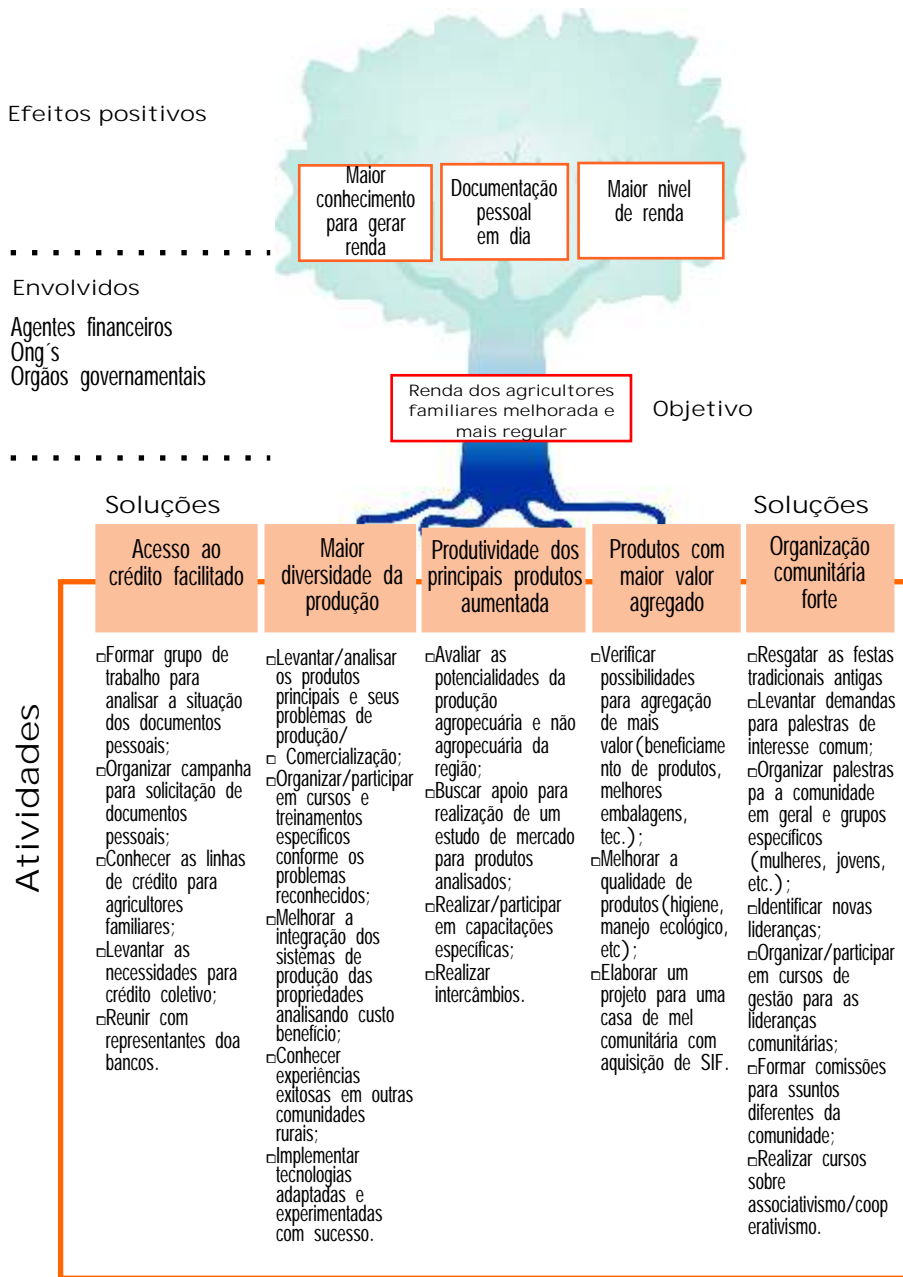
- | | | | |
|---|-------------------------|---|----------------------------|
|  | Objetivo |  | Soluções e suas Atividades |
|  | Envolvidos c/o Objetivo |  | Efeitos/Impactos desejados |

Figura 35 - Árvore de Objetivo



□ Plano Operacional (Plano de Atividades)

Conceito: Plano, Projeto e Programa:

Plano:

Um plano é um documento relacionado a um determinado espaço de tempo (mensal, bimensal, semestral, anual, bianual, etc.). É uma descrição mais abrangente das decisões tomadas, abordando temas amplos, de forma global e integrada. No momento do planejamento das atividades, operações mentais de identificação, análise, prevenção e decisão entram em ação, preparando o caminho para alcançar o que se quer promover.

Projeto:

A partir de um determinado plano, surgem idéias para projetos que abordem e tratem de problemas específicos. É a unidade mais operativa dentro de um planejamento. É possível que vários projetos sejam gerados através de um plano. *“É aquele documento formal que serve fundamentalmente para contratar relações de financiamento”.* (ARMANI, 2003).

Programa:

É composto por vários projetos que busquem os mesmos objetivos. Dentro da realidade do desenvolvimento sustentável de uma comunidade rural, não se deve esquecer que aquele grupo organizado não desenvolve apenas vários planos com seus projetos específicos. Eles estão na busca constante por uma melhor condição de vida.

□ Plano Operacional:

Objetivo:

O plano operacional estrutura as atividades dentro de um determinado espaço temporal, marcando de forma participativa as responsabilidades, envolvimento, etc. É um “plano de viagem”, necessário para determinar os caminhos que se deve seguir na busca pelos objetivos previstos.

Descrição/Procedimento:

Após a elaboração da “Árvore de Objetivo”, o grupo analisa e define quais as atividades a serem realizadas a curto, médio e longo prazo. Feito isso, começa a construção do plano.

As perguntas a serem feitas são:

- O que fazer? (quais as atividades a serem planejadas)
- Como fazer?
- Quando e onde fazer?
- Quem participa e quem é o responsável?
- Quem apóia e contribui? (quais os parceiros a serem envolvidos)

É importante que se visualize sempre a “Árvore de Problema” e a “Árvore de Objetivo” para que as pessoas possam internalizar e entender melhor a seqüência dos passos realizados, anteriormente, até a chegada do plano elaborado.

Material necessário:

Painéis móveis, tarjetas de tamanho e cores diferentes, pincéis atômicos, alfinetes e fita crepe.

Tempo:

A depender do ritmo de trabalho e da quantidade dos temas, calcula-se que o tempo necessário é de, no mínimo, duas horas.

Observações:

O uso das ferramentas “Árvore de Problema” e “Árvore de Objetivo” ajuda a desenvolver o raciocínio das pessoas que ainda não têm muita experiência com

processos de planejamento. Normalmente, a partir dos problemas, potencialidades e desejos detectados, constrói-se uma visão do futuro, definindo aonde se quer chegar e construindo o plano operacional. No início de um trabalho participativo com um grupo inexperiente, é aconselhável que se elabore, em primeiro lugar, a “Árvore de Problema” e a “Árvore de Objetivo”, porque envolvem todas as operações mentais existentes no planejamento. Em seguida, pode ser elaborado o Plano Operacional, em que serão determinadas as atividades e responsabilidades. Tudo isso ajuda a ordenar melhor o pensamento. (Ver Figura 36).

A experiência mostra que nem sempre é possível ou aconselhável planejar no período de um ano. Inicialmente, pode ser elaborado um plano de atividades para um período mais curto, aumentando progressivamente o espaço temporal. Nas empresas particulares e estaduais, o Plano Operacional se desenvolve, quase sempre, no período de um ano, porque serão definidas também as finanças disponíveis para este tempo.

A depender da sistematização (agrupamento) dos problemas levantados haverá, no mínimo, três grupos diferentes de problemas. Um grupo em que todos os problemas se encaixam e dizem respeito à infraestrutura deficitária da comunidade, outro com problemas ligados ao assunto da produção e comercialização e outro com problemas em relação aos recursos naturais como água, solo, etc.

Figura 36 - Plano Operacional

Comunidade: _____ Objetivo: _____
 Município: _____ Ano (período de 12 meses) _____

O	Soluções/ Atividades	Indicadores	Ano												Responsáveis				
			Jan	Fev	Mar	Abr	Ma	Jun	Jul	Ag	S	Out	Nov	Dez	Comunidade	Projeto	Parceiros		
01	S1																		
	A1																		
	A2																		
	A3																		
	A4																		
	A5																		
	A6																		
A7																			
S2																			
02	A1																		
	A2																		
	An																		
0n	Sn																		
	A1																		
	A2																		
An																			

Data: _____

Legenda: 01 – 0(n) – objetivo
 S1...S(n) – Soluções
 A1...A(n) – Atividades das Soluções

É importantíssimo que o extensionista/facilitador esteja preparado para a tendência que as pessoas da comunidade têm de resolver, em primeiro lugar, os seus problemas - que, muitas vezes, também são os mais complicados. Por exemplo, o problema da falta de energia é um deles. Deve ser explicado ao público alvo a relação que existe entre a falta da união, ou seja, uma organização enfraquecida e a capacidade de resolver assuntos complicados.

Onde não houver o mínimo de organização e mobilização, não se consegue resolver os problemas de maneira participativa e duradoura. A questão de ordem é fazer, primeiramente, tudo para “arrumar a casa”, ou seja, uma organização capaz de desenvolver um trabalho conjunto. A pergunta deve ser: o que a própria comunidade pode fazer para melhorar a sensibilização, mobilização e convivência, sem depender da boa vontade de outros?

A Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) deve contribuir fortemente com todos os assuntos ligados à produção, saúde sanitária, comercialização, associativismo, cooperativismo e fortalecimento da capacidade de líderes, além de lidar com grupos e processos de desenvolvimento humano. A partir de lideranças capacitadas e preparadas para o desenvolvimento do grupo, ele se torna cada vez mais capaz de reivindicar os seus direitos, conseguindo benefícios que melhorem a infraestrutura, educação, saúde etc.

Etapa 4 - Execução de atividades e projetos específicos

Esta é a parte prática que mostra o grau de motivação dos envolvidos e avalia se as atividades e projetos planejados são executados ou ficam, simplesmente, guardados como um documento elaborado. É ótimo ter um destes documentos nas mãos, mas não adianta nada ficarem apenas bem guardados. Normalmente, os extensionistas têm muitas experiências no desenvolvimento das atividades em comunidades. A grande diferença consiste na forma como estas atividades foram definidas: se foram na mesa do escritório técnico, sem envolver os beneficiados; ou se foram por meio de um planejamento participativo. É o momento de despertar as forças latentes, melhorando a motivação dos envolvidos e a atuação

da associação comunitária. Através das necessidades identificadas, o grupo começa a desenvolver a habilidade de estabelecer o consenso, buscando o envolvimento de vários parceiros, realizando diferentes capacitações e melhorando a auto-estima.

Assim serão realizados projetos específicos como, por exemplo, o desenvolvimento da apicultura com um grupo de jovens associados, a criação de peixes, a introdução da produção orgânica na horta comunitária e o plano de ação para uma maior interação entre os sistemas de produção.

Etapa 5 - Monitoramento, avaliação, acompanhamento e replanejamento

Um dos temas que merece atenção especial ao pensarmos em projetos de Desenvolvimento Local Sustentável é, sem dúvida, o monitoramento e avaliação. Quando se fala em monitorar ou acompanhar algumas pessoas, logo associa-se a um processo em que se aponta falhas de pessoas ou ações. No entanto, monitorar e avaliar não possui um caráter punitivo, ao contrário, é um processo que procura orientar as ações empreendidas.

Um dos problemas existentes é o fato de que muitos projetos não possuem cultura avaliativa, ou seja, não têm o hábito de avaliar as suas ações periodicamente. Isso faz com que, por vezes, cometamos os mesmos erros que outras pessoas já cometeram por não registrarem as suas experiências, acertos e equívocos.

O que propomos aqui é que as pessoas, grupos e técnicos passem a incorporar o monitoramento e a avaliação como parte integrante de quaisquer processos em que estejam envolvidos. Este é o ponto chave para uma boa avaliação: perguntas, questionamentos e uma visão clara de onde se quer chegar.

O *monitoramento*⁽⁸⁾ é um instrumento de acompanhamento contínuo de

⁽⁸⁾ Monitoramento é uma documentação da realidade com a intenção de aprender e de decidir sobre as adaptações necessárias.

determinada realidade. Qual seria a diferença da avaliação? Para alguns autores, a avaliação é algo mais pontual. Por exemplo, o monitoramento contínuo das atividades realizadas servirá como uma ferramenta para que se avalie em intervalos de tempo maiores (ao final de um ano, dois anos, etc.). Porém, existem autores que não vêem diferença entre monitorar e avaliar, pois o próprio acompanhamento requer uma tomada de decisão que se constitui no resultado de uma avaliação.

Deixando de lado as correntes teóricas sobre o tema, o que importa aqui é que tenhamos consciência da necessidade de se registrar informações, opiniões e de se questionar, a todo o instante, se os objetivos iniciais estão sendo alcançados e quais são as medidas para alcançá-los ou modificá-los.

Para medirmos se os os objetivos iniciais estão sendo alcançados, podemos utilizar os métodos chamados *indicadores*⁽⁹⁾. Em outras palavras, os indicadores estabelecem até onde você chegou e informam que distância ainda tem de percorrer até o seu destino. Ele deve responder à duas questões básicas: "Onde estamos?" e "Para onde queremos ir?".



Características dos indicadores:

- Ser evidente, demonstrar de forma clara e objetiva o quanto, quem, o quê, quando e onde;
- Conter qualidade, quantidade e tempo;
- Medir o que é importante;
- Medir fatos sobre controle do projeto.

Exemplo de um indicador:

⁽⁹⁾ Indicadores são sinais ou evidências que nos permitem verificar em que medida o que está sendo observado sofreu modificações, a partir da intervenção realizada.

Tendo como exemplo a solução “Organização Comunitária Forte”, descrita na árvore cujo objetivo definido foi Renda dos Agricultores Familiares melhorada e mais regular, podemos criar um indicador para esta solução:

Até 09/2008, a comunidade de Mata Virgem mostra uma melhoria em sua organização, expressa através do aumento de 40% no número de atividades coletivas desde o início do Projeto.

- Quem? Comunidade de Mata Virgem;
- O Quê? Melhoria da organização comunitária;
- Quanto? 40%;
- Quando? Até Setembro de 2008;
- Onde? Comunidade de Mata Virgem.

Feito os indicadores, agora é necessário acompanhá-los. O monitoramento processual é feito no cotidiano, tornando-se uma ferramenta que possibilita saber se as atividades que foram propostas estão sendo cumpridas. Isto é algo importante, pois o cumprimento das atividades planejadas contribui para o alcance dos objetivos. No entanto, a longo prazo, deve-se pensar no que essas ações provocam de mudanças na vida das pessoas. Mudanças mais marcantes, chamadas de impactos. Pode-se dizer que os *impactos*⁽¹⁰⁾ são aquelas mudanças que modificam a realidade de maneira mais profunda e perceptível. Sendo assim, é importante que se faça uma contextualização da realidade, antes, para que depois se compare com a realidade pós-intervenção do projeto (para isto é que serve o Diagnóstico Participativo).

Como acompanhar as mudanças?

Para acompanhar as mudanças, existem algumas formas de verificação que

⁽¹⁰⁾ Impactos são efeitos de ações que provocam mudanças econômicas, políticas, sociais, culturais, técnicas, institucionais, ambientais ou pessoais. Impactos não são apenas positivos, podem ser também efeitos secundários negativos que surgem junto com as mudanças.

variam de acordo com a realidade. Contudo, podemos definir a maneira para se obter as informações desejadas do seguinte modo (veja também o capítulo sobre o Diagnóstico Participativo):

	TÉCNICAS	REGISTRO DA COLETA
Dados de Centros de pesquisa e órgãos oficiais (censos)	Observações	Fichas de observação
Documentos	Levantamentos	Questionários
Pessoas	Pesquisas	Testes aplicados
	Entrevistas qualitativas	
	Técnicas combinadas	

Em resumo, o monitoramento e a avaliação devem ser vistos como uma atividade que proporcionará uma melhor gestão em qualquer projeto ou intervenção existente. É uma maneira também de se evitar que, de tempos em tempos, faça-se um trabalho cansativo para resgatar as ações realizadas e os seus resultados. O acompanhamento permite que não se percam informações importantes. Todos os processos de avaliação devem ser realizados sob alguns critérios:

- Ética - Informações sobre como se dará o processo avaliativo para todos os envolvidos, antes de iniciar o processo.
- Credibilidade - Relação de confiança entre avaliadores e avaliados.
- Utilidade - Disseminação dos resultados da avaliação que atenda às expectativas dos envolvidos.



- Viabilidade - Todo o processo de avaliação deve ser viável economicamente (recursos financeiros) e tecnicamente (compatível com a realidade que se apresenta).

Aprendemos que:

O monitoramento e a avaliação são ferramentas indispensáveis a qualquer projeto, seja ele de desenvolvimento sustentável ou outro: um bom sistema de monitoramento e avaliação depende de um bom planejamento.

Após o monitoramento e a avaliação é necessário corrigir o que precisa ser corrigido. A pergunta é: o que foi ruim e por quê?

Ver o que deve ser replanejado, porque ainda não foi possível de ser feito e o que ainda é preciso realizar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões sobre uma metodologia apropriada ao processo de desenvolvimento obviamente não se esgotam com este livro. Isto porque passamos constantemente por mudanças, readaptações e reavaliações. Como a realidade é mutável, os conceitos mudam e se aperfeiçoam com o passar do tempo.

O livro “Metodologia Participativa no Meio Rural: Uma Visão Interdisciplinar. Conceitos, Ferramentas e Vivências” constitui-se numa ferramenta de apoio às intervenções no âmbito social, seja no meio urbano ou rural, que pode ser utilizada em conjunto com outras teorias. Buscou-se trabalhar os passos de uma metodologia que foi aplicada pelo Prorenda-DLS-BA, a qual obteve resultados positivos desde o seu início em 1997, além de indicar referências de artigos e outras obras, no intuito de oferecer uma visão complementar sobre o tema.

O que podemos afirmar é que qualquer processo de mudança deve estar orientado sob a óptica participativa. Ao contemplar o indivíduo como sujeito do seu próprio desenvolvimento, em conjunto com uma maior difusão de técnicas para o facilitador, tem-se um cenário propício ao início das transformações sociais. Dessa forma, estaremos exercitando os ideais de democracia a partir de uma participação cidadã efetiva.

ANEXOS

Lista de checagem para um evento grupal
Roteiro do enfoque participativo
Recursos materiais para um evento grupal

Anexo I - Lista de checagem para um evento grupal

IDENTIFICAÇÃO

- Tema do evento
- Necessidades e problemas
- Pessoas e instituições envolvidas

PLANEJAMENTO

- Objetivo
- Elaboração do roteiro
- Local, data e horário
- Definição da equipe de moderação
- Seleção da metodologia, instrumentos e materiais

REALIZAÇÃO

- Execução das atividades do roteiro
- Registro e documentação

AVALIAÇÃO

- Definição do instrumento para avaliação
- Ajustes
- Relatório final pela equipe de moderação

Anexo II - Roteiro do enfoque participativo

EVENTO:

DIA	HORA	ATIVIDADE	PASSOS	MATERIAL	MODERADOR(A)	OBS

Perguntas orientadoras

1 - O que deve ser alcançado?

2 - Onde será realizado?

3 - Quando acontecerá?

4 - Qual material necessário?

Anexo III - Recursos materiais para um evento grupal

Fichas cartolinas (150 folhas) - (azul, rosa, amarela, verde, branca)

□ 90% de cada cor - Retangulares (9,5 x 20,5)

□ 10% de cada cor - Retangulares (9,5 x 54,5)

01 Tesoura

05 tubos de cola

06 caixas de alfinetes para mapa (caixa com 50 unidades)

30 pincéis atômicos preto e azul

30 folhas de papel pardo (1,20 x 1,50) .

Painéis

Fita crepe

Grampeador

Régua de 50 cm

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, D. Como elaborar projetos: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. 4. ed. Porto Alegre: Tomo Editorial 2003.

BUARQUE, S. C. Construindo o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

CAPORAL, F.R. *A extensão rural no Rio Grande do Sul: da tradição "made in USA" ao paradigma agroecológico. In: Seminário sobre a Pobreza, Desarrollo Y Sustentabilidad, 1., 2001, Guadalajara, México. Anais...Guadalajara, México, 2001.*

CAPORAL, F.R. Bases para uma nova ATER pública. *In: La extension agrária del sector público anti los desafios del desarrollo sostenible: el caso de Rio Grande do Sul. Brasil. Córdoba, España, cap.8. 1998. (Tese de Doutorado)*

CORDIOLI, S. Enfoque participativo, um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre: GENESIS, 2001.

CERQUEIRA, R. R. Jogos pedagógicos na capacitação das organizações de produtores. Recife, PE: BNB/PNUD/ABC. 1996. p. 119-120. (Cadernos Metodológicos, 2).

CHATELAIN, G; ESPINHEIRA M. L. Psicologia social para a comunidade: da necessidade à mudança. Salvador, BA: CIEG, 1996.

CHIBBER, M. L. Krishna e a arte de liderar. São Paulo: Madras, 2003. 94p.

CÓRIA-SABINI, M.A. A Personalidade. Revista Viver Psicologia, número 20, Cap. 7., 1987.

CORNELEY, S. A. Serviço social: planejamento e participação comunitária. São Paulo, 1976.

CRÓCOMO, C. R. Oficina de Treinamento: moderação de eventos participativos. Salvador, BA: EBDA/GTZ PRORENDA-Rural, BAHIA, 1998.

DOPPLER, K. ; LAUTERBURG, C. Change management. Den unternehmenswandel gestalten. 10. Auflage. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2002.

FONTES, M. Psicologia e pedagogia: o processo grupal Enriquece Pichon-Revière. 3. ed. São Paulo: MARTINS FONTES, 1988.

FREIRE, P. Extensão ou comunicação? Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

GANDIN, Danilo. Planejamento como prática educativa. São Paulo: Loyola, 1990.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional. *Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.*

KLÜSENER, C. S.; PINHEIRO, P. L. ; CEUZ, R. M. Internet: www.pucrs.br/famecos/geacor/texto6.html, 07.10.2004

KUMMER, L. Curso Desenvolvimento Local Sustentável / Agenda 21 para os técnicos da Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola. Salvador, BA: EBDA, GTZ-PRORENDA Rural Bahia, 2002.

LOPES, J. Internet: http://novaescola.abril.com.br/ed/110_mar98/html/psicologia.htm, 30.8.2004.

MAIER, Alois M.; Schrott Ernst Dr. med. Glück und Erfolg sind kein Zufall. Die Erfolgs- und Managementgeheimnisse des Veda. 1. Auflage. Bielefeld: J. Kamphausen Verlag & Distribution GmbH, 2002, Seite 102.

MARTENS, Jens Uwe. Verhalten und Einstellungen ändern. Veränderungen durch gezielte Ansprache des Gefühlsbereiches. Ein Lehrkonzept für Seminarleiter. 4. überarbeitete Auflage, Hamburg, 1998, Seiten 23-25.

Moscovici, F. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOSCOVICI; F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2002.

NAVES, F. L; MAFRA, L. A. S; GOMES, M. A. O.; AMÂNCIO,R. Diagnóstico Organizacional Participativo-DOP: Um olhar diferente sobre a realidade organizacional. In: BROSE; M. Metodologia participativa; uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial .p.87-104. Coleção Participe).

QUADROS, M. Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e das Relações Interpessoais. Salvador, BA: EBDA, 2004.

QUIROGA , A. P. Algumas reflexões sobre grupo e grupo operativo.In.: CHATELAIN, G. Curso Formação de Coordenadores de Grupos Operativos - Parte II. Salvador, Ba: CIEG, 1998.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo, 2004. 224p.

SCHIMITZ, H. *Die partnerschaft Zwischen Bauern, Forschern, Berater und ihren Organisationen: reflexionen Über das Landwirtschaftliche Wissenssy im Bundesstaat. Pará/Brasilien, 2002.p.6-7.*(Dissertation (Dr. rer.agr.),Landwirtschaftlich-gartncrische Fakultät der Humboldt-Universität Zu Berlin).

SCHULZ VON THUN, Friedemann. Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Originalausgabe. Rheinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Januar 1997.

SCHWARZ; A. A.; SCHWEPPE. R. P. Praxisbuch NLP. Denk dich nach vorn. 2. Auflage. München: SüdwestVerlag in der Econ Ullstein List Verlag GmbH&Co. KG, Münschen, 2001

SIMÕES, O. *Questionamentos apresentados. In.: Simpósio Latino Americano de Investigação e Extensão em Sistemas Agropecuários, 5., Santa Catarina, 2002.*

TEDDI; Küssner Birgit. SWOT- Analyse. Steckbrief SWOOT-Analyse. Intranet GTZ: <https://sproxy.gtz.de>, 18.11.2004

TOMASSO, M. A. Auto-estima-do sucesso ao fracasso, da felicidade ao sofrimento psicológico. Palestra. Internet: [www.escolavesper.com.br / palestras auto-estima.htm](http://www.escolavesper.com.br/palestras/auto-estima.htm), 26.11.2004.

VICENTE FILHO, C. Do viver e do conviver. Salvador, BA, 2004. Programa de Fortalecimento de Multiplicadores Educacionais Rurais e Agroindustriais (Material Didático).

WHITESIDE, M. Diagnóstico Participativo Rápido Rural: manual de técnicas. Moçambique, Maputo,Comissão Nacional de Meio Ambiente. 1992.

WILLIAMS S. SEED Janet; MWAUAdelina e contribuição da Equipe Oxfam e parceiros. Manual de Formação em Gênero. Edição original: OXFAM GB, 1994. Traduzida e adaptada para o português em 1999. Edição: OXFAM GB, Co-edição: SOS Corpo Gênero e Cidadania, 1999.

WINKLER, Uli. Der Entwicklungsberater. Management Center Vorarlberg. In: Orientierungsworkshop Organisationsentwicklung und Systemische Beratung der GTZ, Brasília, Juli 1999.

