

**UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA – PORTUGAL**

Faculdade de Ciências e Tecnologia

**UNIVERSITÉ FRANÇOIS RABELAIS DE ROURS – FRANCE**

Departement des Sciences de l'Education et de la formation

**Mestrado Internacional em Ciências da Educação**

**“FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL”**

**FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS E PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA:**

Um Estudo do Itinerário de Três Jovens Reconhecidos como Líderes.

**Márcio Andrade**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre, em Ciências da Educação, na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova Lisboa e do Diplôme d' Université François Rabelais de Tours

Orientadora: Prof: Doutora Maria do Loreto Paiva Couceiro

Barra de São Francisco  
Dezembro de 2003

**UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA – PORTUGAL**

Faculdade de Ciências e Tecnologia

**UNIVERSITÉ FRANÇOIS RABELAIS DE ROURS – FRANCE**

Departement des Sciences de l'Education et de la formation

**Mestrado Internacional em Ciências da Educação**

**“FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL”**

**FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS E PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA:**

Um Estudo do Itinerário de Três Jovens Reconhecidos como Líderes.

**Márcio Andrade**

Barra de São Francisco

Dezembro de 2003

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e familiares, pelo incentivo e sustentação.

À minha esposa Marcela da Penha Marim que compartilhou comigo, sobretudo nos momentos de ternura, descontração, de alegria e aprendizado.

Às minhas sobrinhas Flávia Justino Saldanha e Fenísia Gabriely Carvalho Saldanha que muito contribuíram para a digitação desta pesquisa.

A EFA onde trabalho, pelos momentos de liberação para que eu pudesse concluir essa dissertação.

À Maria Inez Bareel, pelo trabalho de tradução nas sessões deste mestrado e também em tradução de textos.

Aos jovens, ex-alunos dos CEFFAs de Jaguaré que foram entrevistados, tornando possível esta tese.

Ao meu irmão Pe. Edvalter pelo incentivo, motivação, disponibilidade e hospitalidade.

Aos meus professores, em especial à minha orientadora Maria do Loreto Paiva Couceiro pela dedicação, paciência, orientação segura e mediação.

Em especial a UNEFAB, pelo suporte financeiro e pela oportunidade de realização do curso.

## SUMÁRIO

Introdução	08
<b>I - COTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA</b>	<b>10</b>
1.1 – O Município de Jaguaré	10
1.2 – As Experiências em Pedagogia da Alternância no Município	14
1.3 - A EFA de Ensino Médio	24
1.4 - Breve Apresentação do Contexto dos Ex-Alunos	30
<b>II – LIDERANÇAS E PRÁTICAS SOCIAIS</b>	<b>35</b>
1 – Aprofundando o Conceito de Liderança	35
1.1 – Conceito de Liderança	35
1.2 - Tipos de Liderança	39
1.3 - Importância das Lideranças	41
1.4 - Perfil do Líder	44
1.5 - Funções do Líder	50
2 – Aspectos Psicológicos e Sociológicos do Líder	53
3 – Liderança e Participação	56
4- Liderança e Ética	62
4 – Liderança e Relação com o Poder	65
<b>III – FORMAÇÃO E PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA</b>	<b>69</b>
1 – Conceito de Formação	69
2 – Formação de Liderança: Um desafio, uma escolha	71
3 – O Modelo Pedagógico da Formação em Alternância	73
4 – Instrumentos Pedagógicos da Alternância	77
5 – CEFFA: Uma Educação como Formação para Cidadania	87
<b>IV – PROBLEMÁTICA DA PESQUISA E METODOLOGIA</b>	<b>97</b>
1 – Questões de Investigação	97
2 – Opções Metodológicas	99
2.1 – Uma Abordagem Qualitativa	99
2.2 - A Técnica da Entrevista	101
2.3 - A Seleção dos Entrevistados	103
3 – Instrumentos Adaptador	104
3.1 – Roteiro da Entrevista	104
3.2 – Grades de Análise	106
<b>V – ANÁLISE DO ITINERÁRIO DOS ENTREVISTADOS</b>	<b>109</b>
1 – Análise do Itinerário da Entrevista nº 1	109
1.1 – Organização dos Dados da Entrevista	109
1.2 - Análise dos Elementos do Perfil da Entrevistada nº 1	110
2 – Análise do Itinerário da Entrevista nº 2	113
2.1 - Organização dos Dados da Entrevista	113
2.2 - Análise dos Elementos do Perfil da Entrevistada nº 2	114
3 – Análise do Itinerário da Entrevista nº 3	117

3.1 - Organização dos Dados da Entrevista _____	117
3.2 - Análise dos Elementos do Perfil do Entrevistado nº 3 _____	119
CONCLUSÃO FINAL _____	122
BILBIOGRAFIA _____	124
ANEXOS _____	130

## RESUMO

A presente pesquisa situa-se na problemática da Formação de Lideranças dentro da Pedagogia da Alternância, sua contribuições para a formação sócio política das lideranças comunitárias, compreendendo a partir das experiências de três jovens ex-alunos de um CEFFA (Centro Familiar de Formação por Alternância) e suas relações com o meio, desenvolvendo o papel de líder. Neste contexto, o estudo buscou verificar e compreender até que ponto esta pedagogia e seus elementos contribuem para a formação e quais deles os ajudaram a se tornar sujeitos críticos na sociedade, inserindo-se no meio e transformando-o. Este objetivo traduziu-se, mais especificamente, no enfoque as experiências em Pedagogia da Alternância e aplicação de seus elementos pedagógicas indicadores de liderança, na identificação de Lideranças e suas Práticas Sociais e no desenvolvimento do papel da Pedagogia da Alternância como contribuidora para formação de jovens mais participativos, de consciência crítica e consolidada com a questão da cidadania. A comparação das experiências de três jovens permitiu evidenciar que no seio de uma cultura autoritária os CEFFAs tem contribuído muito com seu processo educativo, que vai mais além do que simplesmente educar, mas, que esta questão da formação integral e cidadania funcionam, mesmo diante de um processo muito acelerado de modernização.

## RÉSUMÉ

Cette recherche porte sur la problématique de la Formation des Leaders dans la Pédagogie de l'Alternance et les contributions de celle-ci à la formation sociopolitique des leaders communautaires. L'étude part de l'expérience de 3 jeunes ex-élèves d'un CEFFA (Centre Familial de Formation en Alternance) et de leurs relations avec le milieu. Dans ce contexte, l'étude cherche à vérifier et comprendre jusque quel point cette pédagogie, ainsi que tous les éléments qui la composent, contribue avec la formation et quels éléments les ont effectivement rendu sujets critiques dans la société, en s'insérant et transformant le milieu. Plus spécifiquement, cet objectif s'est traduit par l'accent qui est donné aux expériences en Pédagogie de l'Alternance et l'application de ses différents éléments pédagogiques indicateurs de leadership ; dans l'identification de leaders et de leurs pratiques sociales, et dans le développement du rôle de la Pédagogie de l'Alternance comme contribution à la formation des jeunes plus engagés, ayant une plus grande conscience critique et sensibilisés par les questions liées à la citoyenneté. La comparaison entre l'expérience de 3 jeunes, a permis d'identifier qu'à l'intérieur d'une culture autoritaire, les CEFFAs contribuent avec le processus éducatif, allant au-delà du simple fait d'éduquer, en offrant une formation intégrale et un sens de la citoyenneté, même dans un contexte de modernisation accélérée.

## INTRODUÇÃO

Essa pesquisa situa-se na problemática da Formação de Lideranças dentro da Pedagogia da Alternância, suas contribuições para formação socio-política das lideranças comunitária, demonstrando até que ponto essa Pedagogia e seus elementos contribuem para essa formação e quais deles ajudaram os jovens a se firmarem na vida inserindo no meio e transformando-o. Na complexidade e multidimensionalidade das experiências educativas em alternância, o recorte do estudo privilegia a dimensão da formação de três ex-alunos de um CEFFA (Centro Familiar de Formação por Alternância) e sua relações com o meio, desenvolvendo seus papéis de líderes.

Pretendo verificar que, no seio de uma cultura autoritária, os CEFFAs são contribuídes do nascimento de novas mentalidades, sendo mais participativa, de consciência dos diretores sociais, de fortalecimento da ação de moradores da comunidade, de ampliação e consolidação da cidadania.

A essência do estudo encontra-se estruturada em seis capítulos. Um primeiro relativo a contextualização da pesquisa, enfocando as experiências em Pedagogia da Alternância e Percorrendo o Ambiente dos ex-alunos pesquisados. No segundo capítulo descrevemos o quadro de referencias teóricas do estudo com a apresentação de conceitos para aprofundar na questão das Lideranças e Práticas Sociais, abordando respectivamente os Tipos de Lideranças, Importância, Perfil do Líder, Funções, Aspectos Psicológicos e Sociológicos do Líder, Liderança e Ética, Liderança e Ação com Poder. A questão da Alternância é desenvolvida no terceiro capítulo a partir do tópico Formação de Lideranças: um desafio, uma escolha. Depois abordamos especificamente o Modelo Pedagógico da Formação em Alternância, os Instrumentos Pedagógicos e fechamos apresentando o tema CEFFA: Uma Educação com Formação para Cidadania.

O quarto capítulo é dedicado a apresentação da problemática da pesquisa e metodologia onde descrevemos as questões da investigação, metodologia utilizada no estudo, com a explicitação das orientações metodológicas e apresentamos ainda um conjunto de opções metodológicas

utilizados na operacionalização da pesquisa, em suas diferentes instrumentos. Por fim, vem o quinto e último capítulo com a análise das entrevistas dos ex-alunos.

A descrição e comparação das experiências dos três jovens permitirão evidenciarmos que no seio de uma cultura autoritária, os CEFFAs poderão contribuir muito, com seu processo educativo, que vai mais além do que simplesmente educar, mas formar cidadãos críticos e comprometidos com a transformação da sociedade e principalmente do seu meio.

## **CAPÍTULO I - CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA**

Abordaremos neste capítulo, questões inerentes a Contextualização da pesquisa, trazendo presente a realidade do município de Jaguaré, Localizado no Norte do Estado do Espírito Santo, local escolhido como campo de pesquisa para o recolhimento de dados para análise, através de entrevista com ex-alunos.

Buscamos enfocar as diversas experiências em Pedagogia da Alternância no Município, dando um certo destaque para a EFA de Ensino Médio, pela qual passaram os três jovens e finalizamos este capítulo fazendo uma brevíssima apresentação do contexto geográfico, político, religioso e social dos ex-alunos pesquisados.

### **1.1 O MUNICÍPIO DE JAGUARÉ**

O município de Jaguaré está localizado na microrregião de São Mateus, juntamente com as microrregiões de Linhares e Montanha formam a mesorregião litoral norte espírito-santense. O município ocupa uma área territorial de 720,5 km<sup>2</sup> correspondente a 1.56% do território capixaba. Sua localização no mapa do Estado pode ser observada na figura 1. Foi formado a partir do desmembramento do município de São Mateus, pela Lei nº 3445 de 13 de novembro de 1981. Limita-se ao norte e ao leste com os Municípios de Sooretama, Vila Valério, São Mateus e Linhares e a oeste com os municípios de São Mateus e Linhares. Situa-se a 18°54'18" de latitude sul e 40°4'3" de longitude a oeste de Greenwich. A sede do município está localizada a 68 metros de altitude do nível do mar (INCAPER<sup>1</sup>, 2000).

Seu relevo apresenta-se suavemente ondulado a plano, com 95% da área composta de topos aplainados ou ligeiramente arredondados com declividades inferiores a 30%. Essas vertentes curtas facilitam a prática da mecanização agrícola em 100% da área do município. As áreas de relevo do município, formadas por tabuleiros, são completadas com áreas de relevo de litoral (INCAPER, 2000). Esses mesmos dados apresentam também a fertilidade do solo variando de média baixa, estando seu pH em torno de 5,0. O solo do município pode ser classificado como latossolo- vermelho -amarelo - distrófico (argiloso-arenoso).

Sua paisagem hidrográfica é composta pela Bacia do Rio São Mateus, com 27,2 km<sup>2</sup> e pela Bacia do Rio Barra Seca, com 30,1km<sup>2</sup>. O município possui dois rios principais, Barra Seca e Caximbau, e inúmeros córregos como Giral, Jundiaí, Abóbora, Água limpa, Menezes, Areia e Palmito. Localizam-se nas partes baixas das terras alimentadas por centenas de nascentes que brotam nas encostas vertentes.

Completam esse cenário hídrico duas lagoas naturais: a da Suruaca e a do Macuco e dezenas de lagoas artificiais distribuídas das unidades de produção.

O clima é caracterizado como quente, oscilando entre a máxima de 30°C e a mínima de 18°C, com média anual de 23,3°C. A ocorrência de chuvas está concentrada entre os meses de outubro a janeiro. Levantamentos pluviométricos apresentam uma média, dos últimos cinco anos, girando em torno de 1.233,7 mm na região (INCAPER, 2000).

O Município possui dois distritos, além da sede – Barra Seca e Nossa Senhora de Fátima – e dezoito comunidades: Córrego do Giral, São João Bosco, Japira, Palmito, Cachimbau, São João de Estivado, Água Limpa, Córrego das Abóboras, Santa Maria Gorete, São Brás, Córrego da Areia, Daniel Comboni, São José de Jaguaré, Palmitinho, Zanelato, São Roque, Vargem Grande e Barra Seca Velha.

Sua população, segundo dados do Censo Demográfico/2000 – IBGE, apresenta uma taxa média de crescimento anual de 2,60. Esta taxa é maior que a média do estado e muito superior a de outros municípios capixabas.

O Censo Demográfico/1996 revelou uma população de 17.626 habitantes. Deste total, 9414 (53,4%) residiam em áreas rurais e 8.212 (46,6%) eram residentes de áreas urbanas. Os resultados do Censo Demográfico/2000 apresentam uma população de 19.539 habitantes. Analisando mais detalhadamente esses números, percebe-se que a taxa de crescimento de 10,8% neste período é superior à do estado, cujo índice foi de 10,1%. Sua densidade demográfica é de 27,2 habitantes/km<sup>2</sup>. Ocorreu nesses resultados, uma inversão nos números da população rural sobre a urbana. Agora, são 10.699(54,7%), residentes de áreas urbanas e 8.840(45,3%) em áreas rurais. A população rural, comparando-se os dados da Contagem Populacional/1996, teve um crescimento de aproximadamente 4,5%.

---

Essa inversão pode ser explicada pelas altas taxas de migração do norte de Minas Gerais e sul da Bahia. Esse movimento é observado em períodos de trânsito na região, incentivados pelas taxas de absorção desta mão-de-obra na agropecuária e no setor urbano após os períodos de colheita. Portanto, esta supremacia do urbano sobre o rural é construída por uma população que não possui suas origens no município. É utilizada em épocas específicas, mas permanece diante da oportunidade de serem contempladas pelos índices de crescimento do município. A comprovação de que as taxas de crescimento da população urbana foram maiores que as da população rural podem ser observadas pela expansão das áreas ocupadas nas periferias da sede do município. Nessas circunstâncias, ocorre um acentuado processo de “favelização”, possível de ser observado pela existência de favelas e assemelhados loteamentos irregulares e a ocupação desordenada dessas áreas periféricas. Esse é o resultado da não absorção da mão-de-obra migrante e do deslocamento de diaristas e meeiros para as cidades.

Ressalta-se que muitos dos que habitam o setor urbano têm no campo sua principal atividade econômica. Eles optam por deslocar-se diariamente para as unidades de produção e, simultaneamente, permanecer próximo das atrações urbanas.

Mesmo diante deste quadro de supremacia da população urbana, é possível observar a permanência de um contingente populacional considerável no meio rural. A construção de novas moradias, o estabelecimento de novas áreas de cultivo e a renovação de cultivos mais antigos são símbolos da permanência do homem no campo.

Sua estrutura fundiária relaciona-se diretamente ao isolamento imposto pelas dificuldades naturais de uma região ainda inexplorada. O processo de ocupação sistemática iniciou-se nos finais da década de 1940, mas grande parte de suas terras cobertas foi mantida com a vegetação natural até finais da década de 1960. As áreas foram ocupadas, em uma etapa posterior ao processo de colonização da região, por famílias que visualizavam a possibilidade de abandonar sua vida de dificuldade do sul do estado. Os novos colonizadores adquiriram terras dos que já habitavam a região ou legalizaram áreas devolutas junto ao Estado. Grandes extensões de terra implicaram em grandes somas de recursos para sua ocupação. Como os recursos eram escassos, as unidades de produção conservavam áreas médias de 50 ha (Censo Agropecuário 1995/1996-IBGE).

Em síntese, pode-se afirmar que ele pode ser definido como um município que apresenta altos índices de expansão na produção agrícola, notadamente a cultura cafeeira, mas buscando novos caminhos via

diversificação das culturas.

Em relação à situação educacional do município (quadro 1), o Censo Educacional/2000 do Ministério da Educação mostra um total de 11.133 alunos regularmente matriculados nas escolas do município. Isto equivale a dizer que 59% da população, de alguma forma, freqüentam escolas. Essa freqüência garante uma taxa de alfabetização de 83,5% da população, conforme dados do Censo Demográfico/2000.

**Quadro 1** Taxa de ocupação nas escolas do município de Jaguaré

<b>Manutenção</b>	<b>Pré - Escola</b>	<b>Ensino Fundamental</b>	<b>Ensino Fundamental 1ª a 4ª Série</b>	<b>Ensino Fundamental 5ª a 8ª Série</b>	<b>Ensino Médio</b>	<b>Educação Especial</b>	<b>Educação de jovens e adultos (Supletivo)</b>	<b>Educação de jovens e Adultos fundamental</b>
Estadual	0	2.961	1.399	1.562	703	44	355	349
Municipal	622	1.406	951	455	0	0	0	0
Privada	10	90	40	50	108	28	0	0
<b>Total</b>	<b>632</b>	<b>4.457</b>	<b>2.390</b>	<b>2.067</b>	<b>811</b>	<b>72</b>	<b>355</b>	<b>349</b>

*Fonte: Brasil (2000), Censo Educacional/2000- Ministério da Educação.*

Pelos dados apresentados evidenciam-se as características rurais do município. A mentalidade coletiva está permeada por um cotidiano nitidamente vinculado à atividade agro-pastoril. O grau de dependência entre as atividades comerciais e a agricultura pode ser sentido nos períodos de safra e comercialização da produção. Todo o comércio se organiza para esse período. As “vendas” ocorrerão para “os que vêm de fora” para “vender” sua força de trabalho e para os produtores da região, que encontram nesse período o motivo para consumirem um pouco mais, realizando planos. No entanto, se o preço da safra ficar aquém das expectativas, o desânimo atinge todo o imaginário coletivo, levando-os a adiarem seus planos e sonhos para outro período mais promissor.

## **1.2 – AS EXPERIÊNCIAS EM PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA NO MUNICÍPIO.**

### **A) Escola Família Agrícola ou CEFFA (Centro Familiar de Formação por Alternância)**

A Instalação de uma escola-família vinculada ao MEPES<sup>2</sup>, na região norte do estado em 1972, ocorreu como reação ao modelo de ocupação adotado pelos programas oficiais. Esse modelo era sustentado na máxima utilização de incentivos fiscais para o reflorestamento como essência exótica, que exigia a aquisição de grandes extensões de terras. Entre essas reações está a proposta de um grupo de agricultores familiares que, juntamente com o padre Aldo Luchetta, se organizou para a implantação de uma Escola – Família, seguindo o modelo pedagógico da Alternância adotado por uma escola do sul do estado. A proposta sustenta-se na idéia de reversão de um discurso sistemático de incentivo ao abandono do meio rural, principalmente entre a sua juventude.

Rompendo como o modelo educacional tradicional, a EFA de Jaguaré desenvolveu sua prática para proporcionar um padrão de discussão adequada à realidade do educando e recolocando a reflexão no dia-a-dia sobre a importância da construção de um novo modelo de desenvolvimento local.

O modelo implantado voltava-se para o ambiente rural, valorizando seu saber e suas formas de relacionar-se com o novo, facilitando aos envolvidos abster-se de conceitos abstratos alheios à sua realidade e contribuindo para responder as incertezas que caracterizam o coletivo da região.

As propostas de transformação do potencial humano, tanto individual como coletivo, em desenvolvimento na EFA de Jaguaré, foram frutos de uma construção histórica envolvendo a participação popular. Buscavam-se novas interpretações e avaliações críticas do conhecimento que se manifestava modernizante, mas que gradualmente foram se mostrando alienantes e não adicionaram nada à democratização dos saberes socialmente construídos. Também fazem parte de um projeto de educação rural que não se esgota no aspecto educacional, expressando-se como representação cada vez mais significativa em oportunizar o desenvolvimento local.

Veremos de forma mais detalhada dados importantíssimos sobre a EFA de Ensino Médio de Jaguaré no próximo ponto (1.3) deste trabalho.

---

2 MEPES – Movimento de Educação Promocional do Espírito Santo.

## **B) Escolas Municipais Comunitárias Rurais – EMCORs**

A construção dos ideais que permearam a mentalidade coletiva dos ocupantes da região que viriam a construir o município de Jaguaré está nitidamente marcada pela participação popular. Consolida-se uma prática comum que será orientada para o benefício do coletivo.

Desde 1972, há uma escola de caráter essencialmente agrícola na região. Escola Família Agrícola de Jaguaré. Ela tinha uma proposta alternativa de educação rural, que alimentava no imaginário social dos habitantes a possibilidade da implantação de uma escola com um modelo semelhante ao já existente e onde estudou considerável parcela das lideranças locais. O projeto de instalação de uma escola rural alternativa que contemplasse as séries finais do ensino fundamental de uma escola rural alternativa que contemplasse as séries finais do ensino fundamental não encontrou respaldo nas administrações que se seguem após a emancipação política do município. O projeto continua povoando o imaginário coletivo das lideranças comunitárias e permanece em debate, pela sua relevância e pela necessidade, já que a escola existente não consegue absorver toda a demanda da região.

### **A GESTÃO**

Perpetuando suas origens de intensa participação popular, as EMCORs mantêm, na sua estrutura administrativa e pedagógica, uma gestão participativa com canais de participação que contempla a todos os segmentos envolvidos. A partir dessa gestão participativa, está assegurado o envolvimento de todos os representantes da comunidade, consolidando práticas inovadoras nas relações escola-comunidade.

A gestão participativa favorece a organização do espaço de formação para os educadores e educandos, repercutindo na família e na comunidade, na perspectiva da conscientização de sujeitos críticos e da investigação permanente da realidade social. Seu objetivo é a melhoria da qualidade de ensino e a formação da cidadania. Tem também, por prática, a garantia do poder de decisão a qualquer participante, fiel ao princípio de que a relação democrática reconhece, como interlocutores válidos, todos os integrantes do processo participativo, cabendo a cada um igual poder decisório – uma pessoa um voto. Em resumo, a gestão participativa tem por objetivo o desenvolvimento e estabelecimento de canais e formas de atingir uma maior equidade participativa, no caminho da transformação da escola e da sociedade.

Nesse contexto, as EMCOR “(...) adotam um modelo de gestão marcada pela necessária e efetiva participação das famílias e comunidades. Assim o envolvimento dos sujeitos no processo ensino - aprendizagem – professor – famílias - comunidades -, é essencial na proposta educativa da pedagogia da alternância” (Jaguaré,2000:05).

As EMCORs objetivam oferecer a escolarização fundamental, priorizando o aluno do meio rural em um vínculo permanente com o seu ambiente familiar e comunitário. Estimulando a participação popular no processo educativo escolar, favorece um campo propício para divulgar conhecimento técnico e práticas que valorizem o saber camponês, bem como a viabilidade da pequena propriedade familiar (Moreira, 2000).

### O MODELO PEDAGÓGICO ADOTADO PELAS EMCORs

Para efetivar a prática de integração entre aluno(a)-escola-família-comunidade, as EMCOR adotam como modelo pedagógico da Pedagogia da Alternância.

Adotando o mesmo princípio de propor e praticar uma educação diferenciada, as EMCOR utilizam diferentes instrumentos pedagógicos para a concretização de seus objetivos. Faz parte do plano de formação, a “ficha de pesquisa” (FP) que consiste em um questionário elaborado na escola, articulado pelos educando, sob orientação dos professores, para serem respondidos pela família ou membros da comunidade, quando se trata de um tema específico. Na escola, as informações obtidas serão sistematizadas mediante análise e debates das informações, pelos alunos e professores. O que foi pesquisado juntamente com o resultado das análises feitas servirá de indicadores para nortear os conteúdos das aulas e demais atividades de ensino. A “ficha de pesquisa” tem, assim como principal objetivo, criar um íntimo relacionamento e envolvimento constante e efetivo no cotidiano da família e da comunidade com os conteúdos e atividades da escola. Dessa forma, associa o saber já existente com o saber reelaborado pelos envolvidos no processo ensino-aprendizagem tornando possível ao aluno(a) um diálogo com a sua realidade e a constituição de uma nova aprendizagem.

O “estudo da realidade” (ER) compõe-se de um conjunto de estudos feitos sobre os variados momentos de interseção com a realidade vivenciada no período do curso. Tem por suporte de informações coletadas por meio das “fichas de pesquisa” e sua finalidade primeira é permitir que o plano de formação seja desenvolvido com base na realidade observada pelos alunos. Estes estudos compõem o “caderno de realidade” que se apresenta, “(...) como se fosse um histórico “caderno de

*acompanhamento” da vida do aluno na escola, tudo que ele constrói nos quatro anos, visitas, relatórios de visitas, da própria ficha de pesquisa” (Coordenadora do EMCOR do Giral).*

O “Caderno de Acompanhamento” (CA) consiste dos registros de todo o sistema de avaliação desenvolvido na escola. São registrados para cada aluno (a), seu envolvimento com os objetivos da escola, seu compromisso com o processo de aprendizagem, o retorno do conhecimento adquirido e reproduzido em atividades na família e/ou comunidade. O registro das atividades do aluno(a) na escola é feita semanalmente.

Completam esse instrumento pedagógico as três aulas práticas semanais desenvolvidas na horta, incluindo uma área com plantas medicinais e no pomar da escola. Nas pesquisas de campo, teve-se a oportunidade de participar de um dessas aulas e o que ficou em evidência é o enorme interesse dos (as) alunos (as) para as atividades por eles desenvolvidos. Os (as) alunos v(as) cumpriram as tarefas estabelecidas com esmero. Os que possuíam maiores conhecimentos técnicos repassavam com extrema facilidade para os menos habilitados, reafirmando que o (a) aluno (a) estava interagindo com a aprendizagem pelo constante emprego de um saber que fora transmitido pela família. Quando a escola não oferecer as condições que exige os conteúdos, são feitas “viagens de estudo” (VE) nas unidades de produção localizadas na comunidade. É muito comum as unidade visitadas pertencerem a pais dos (as) alunos(as) da escola.

Esse intercâmbio com as unidades familiares não se restringe às visitas técnicas. Portanto, o nível de interação existente entre escola e família e o grau de comprometimento das famílias, por alguma coisa de que reconhecidamente se sentem partes integrantes. Não se ressalta somente o conhecimento adquirido pelos filhos (as), mas, principalmente o resultado da organização comunitária referenciada pela escola. A escola foi uma conquista e continua sendo um luta para ser mantida dentro dos princípios da proposta inicial.

Vale lembrar que o envolvimento da família se estende no fornecimento de alimentos trazidos pelos filhos para garantir grande parte de sua manutenção durante a semana que permanece na escola. A contribuição da prefeitura é com a merenda escolar e parte da carne consumida. No entanto, não é o suficiente para atender à demanda protéica dos (as) alunos (as), que fazem três refeições na escola por dia. Outra forma de envolvimento das famílias com a escola se refere ao acolhimento dos (as) alunos (as) que, residindo longe da escola, não podem se deslocar diariamente para suas casas e são acolhidas por famílias residentes próximas da escola.

Para efetivamente colocar em prática, no cotidiano da escola, toda a proposta, são elaborados “planos de curso” (PC) para cada série, como já citado anteriormente. As bases desses planos são as informações obtidas nas “ficha de pesquisa”. Os “planos de curso” são norteados pelos “temas geradores”, onde são abordados temas relacionados à linguagem, comunicação, sociologia, filosofia, técnicas agropecuárias.

Pela sua prática alternativa e dinamicidade de estar gerando e absorvendo conhecimento, os professores e professoras das EMCORs estão constantemente sendo desafiados a sistematizar e a produzir novos conhecimentos e/ou pensar novos instrumentos para sua produção e formas de distribuí-los ao educando. Portanto, existem evidentes necessidades de reflexão sobre o momento atual das escolas, para que sua contribuição efetiva ao homem e ao meio possa ser constantemente reelaborada. Assim, o professor e a professora são imprescindíveis no processo de produção e socialização do desenvolvimento de novas vertentes de análise da realidade e formas diferenciadas de intervenção nesta realidade. O propósito é facilitar o surgimento de novos conceitos e novas formas de ver o mundo, por esta e por novas gerações, em qualquer espaço/tempo, direcionado de maneira especial para os residentes no meio rural.

Considerando a realidade rural como ponto de partida e de chegada do processo educativo da criança do campo, as EMCORs têm contribuído para a redução dos índices de evasão escolar e universalizado o acesso ao ambiente escolar de todas as crianças do meio rural. Isso, sem afastá-la de seus meios e atuando como agente provocador de revalorização cultural e do nível de consciência da população rural.

Surgida em circunstâncias que sempre foram ao encontro com os anseios das comunidades, as EMCORs têm desenvolvido estratégias com avanços consideráveis no incentivo à participação popular e no relacionamento com os valores do campo. Para isso abandonaram a análise superficial e sem consciência e adotaram, nos movimentos criativos de seu processo educacional, uma revalorização das matrizes culturais camponesas e uma nova maneira de se construir conhecimento vinculado à realidade dos educandos.

### **C) Escola de Assentamento ou Escola do MST (Movimento do Sem-Terra)**

A escola do Assentamento é uma escola *do Campo*, vinculada a um *movimento de luta social* pela Reforma Agrária no Brasil. Ela é uma escola pública, com participação da comunidade na sua gestão e orientada pela Pedagogia do Movimento, que como veremos, é na verdade o movimento de diversas pedagogias.

A escola MST é aquela que se faz lugar do movimento destas pedagogias, desenvolvendo atividades pedagógicas que levem em conta o conjunto das dimensões da formação humana. É uma escola que humaniza quem dela faz parte. E só fará isto se tiver o ser humano como centro, como sujeito de direitos, como ser em construção, respeitando as suas temporalidades. A nossa tarefa é formar seres humanos que têm consciência de seus direitos humanos de sua dignidade. Não podemos tratar os educandos como mercadorias a serem vendidas no mercado de trabalho. Isto é desumanizar, a eles e a nós todos.

Para realizar a tarefa educativa de humanização é preciso perceber e levar em conta os ciclos da natureza e, de forma especial, os ciclos da vida humana com os quais estamos convivendo e queremos ajudar a formar. Os educandos dessa Escola são crianças, adolescentes e ou jovens (com sua temporalidade própria), são do campo (com saberes próprios) e são MST (herdeiros da identidade sem terra em formação).

Um dos objetivos é querer que os educandos possam ser mais gente e não apenas sabedores de conteúdo ou meros dominadores de competências e habilidades técnicas. Eles precisam aprender a falar, a ler, a calcular, confrontar, dialogar, debater, duvidar, sentir, analisar, relacionar, celebrar, saber articular o pensamento próprio, o sentimento próprio,... e fazer tudo isto sintonizados com o projeto histórico do MST, que é um projeto de sociedade e de humanidade. Por isto, nessas Escolas é vital que as educadoras e educadores cultivam em si e ajudem a cultivar nos educandos a sensibilidade humana, os valores humanos.

É preciso também que a escola aceite sair de si mesma, reconhecendo e valorizando as práticas educativas que acontecem fora dela.

## A PEDAGOGIA DO MST

O MST tem uma pedagogia. A pedagogia do MST é o jeito do qual o movimento historicamente vem formando o sujeito social de nome *Sem Terra*, e que no dia a dia educa as pessoas que dele fazem parte. E o princípio educativo principal desta pedagogia, para este *movimento* pedagógico, ajuda a compreender e a fazer avançar nas experiências de educação e de escola vinculadas ao MST.

A relação do MST com a educação é, pois, uma relação de origem: a história do MST é a história de uma grande obra educativa. Se recuperarmos a concepção de educação como *formação humana* é sua prática que encontramos no MST desde que foi criado: a transformação dos ‘desgarrados da terra’ e dos ‘pobres de tudo’ em cidadãos, dispostos a lutar por um lugar digno na história. É também educação o que podemos ver em cada uma das ações que constituem o cotidiano de formação da identidade dos sem-terra do MST.

A educação dos sem-terra do MST começa com o seu *enraizamento* em uma coletividade, que não nega o seu passado mais projeta um futuro que eles mesmos poderão ajudar a construir. Sabe que não está mais *solta no mundo* é a primeira condição da pessoa se abrir para esta nova experiência de vida. Não é este o sentimento que diminui o medo numa ocupação, ou faz enfrentar a fome num acampamento? Por isso para MST o coletivo não é um detalhe, é a raiz dessa pedagogia.

A grande tarefa de educadoras e educadores sem terra que querem ajudar a construir escola de MST é se assumirem como sujeitos de uma reflexão permanente sobre as práticas do MST, extraindo delas as lições de pedagogia que permitem fazer (e transformar) em cada escola, e do seu jeito, o movimento pedagógico que está no processo de formação da identidade dos sujeitos sem terra, como está também na formação dos sujeitos humanos, de modo geral.

Mas ao tentar produzir uma educação do jeito do Movimento, os sem terra acabaram criando um novo jeito de lidar com as matrizes pedagógicas ou com as *pedagogias* já construídas ao longo da história da humanidade. Era vez de assumir ou se ‘filiar’ a uma delas, o MST tenta pôr todas elas *em movimento*, e deixa que a própria situação educativa específica se encarregue de mostrar quais precisam ser mais enfatizadas, num momento ou outro.

Veja algumas delas e como se relacionam com o processo de construção dessa Escola.

### **a) Pedagogia da luta social**

Ela brota do aprendizado de que o que educa os sem terra é o próprio *movimento da luta*, em suas contradições, enfrentamentos, conquistas e derrotas. A pedagogia da luta educa para uma postura diante da vida que é fundamental para a identidade de um lutador do povo: *nada é impossível de mudar* e quanto mais *inconformada* com o atual estado de coisas mais humana é a pessoa. O normal, saudável, é estar em movimento, não parado. Os processos de transformação são os que fazem a história.

Numa escola do MST, além de garantirem que a experiência de luta dos educando e de sua famílias seja incluída como conteúdo de estudo, os educadores precisam desafiar e pensar em práticas que ajudem a educar ou fortalecer as crianças, adolescentes e jovens, a postura humana e os valores aprendidos na luta: o inconformismo, a sensibilidade, a indignação diante das injustiças, a contestação social, a criatividade diante das situações difíceis, a esperança...

### **b) Pedagogia da organização coletiva**

Ela brota da raiz que nasce de uma coletividade que descobre um passado comum e se sente artífice do mesmo futuro. O sem-terra é um desenraizado que começa a criar raízes no tempo de acampamento, com a percepção da necessidade do movimento. Raízes que o tornam membro de uma grande família, de se sentir irmão ou irmã, de descobrir em si, com sujeito coletivo, a convicção de dizer com orgulho: somos sem terra, somos do MST.

Uma escola que se organiza do jeito do MTS, educa principalmente através das novas relações sociais que produz e reproduz, problematizando e propondo valores, alterando comportamentos, desconstruindo e construindo concepções, costumes, idéias. Desta maneira ela ajuda a enraizar a identidade sem terra, e forma um determinado jeito de ser humano. E quando a escola funciona como uma cooperativa de aprendizagem, onde o coletivo assume a co-responsabilidade de educar o coletivo, torna-se um espaço de aprendizagem não apenas de formas de cooperação, mas principalmente de uma visão de mundo, ou de uma cultura, onde o 'natural' seja pensar no bem de todos e não apenas de si mesmo.

### **c) Pedagogia da terra**

Ela brota da mistura do ser humano com a terra: ela é mãe, e se somos filhos e filhas da terra, nós também *somos terra*<sup>3</sup>. Por isto precisa aprender a sabedoria de trabalhar a terra, cuidar da vida: a vida da Terra (Gaia), nossa grande mãe; a nossa vida. A terra é ao mesmo tempo o lugar de morar, de trabalhar, de produzir, de viver, de morrer e cultuar os mortos, especialmente os que a regaram com seu sangue para que ela tornasse aos que nela se reconhecem.

Essa escola pode ajudar a perceber a historicidade do cultivo da terra e da sociedade, o manuseio cuidadoso da terra – natureza – para garantir mais vida, a educação ambiental, o aprendizado da paciência de semear e colher no tempo certo, o exercício da persistência diante dos entraves das intempéries e dos que se julgam senhores do tempo. Mas não fará isso apenas com discurso; terá que se desafiar a envolver os educandos e as educadoras em atividades diretamente ligadas à terra.

#### **d) Pedagogia do trabalho e da produção**

Ela brota do valor fundamental do trabalho que gera a produção do que é necessário para garantir a qualidade de vida social e identifica o Sem Terra como a classe trabalhadora.

Pelo trabalho o educando produz conhecimento, cria habilidades e forma sua consciência. Em si mesmo o trabalho tem uma potencialidade pedagógica, e a escola pode torná-lo mais plenamente educativo, à medida que ajude as pessoas a perceberem o seu vínculo com as demais dimensões da vida humana: sua cultura, seus valores, suas opiniões políticas... Por isto essa escola, precisa ser vinculada ao mundo do trabalho e se desafiar a educar também para o trabalho e pelo trabalho.

#### **e) Pedagogia da cultura**

Ela brota do *modo de vida* produzido e cultivado pelo Movimento, do jeito de ser e de viver dos sem terra, do jeito de produzir e reproduzir a vida, a mística, dos símbolos, dos gestos, da religiosidade, da arte... É a necessidade da ação, com força e radicalidade distinta, que exige uma permanente reflexão que se encarna em nova ação coletiva, rompendo com a lógica tanto do ativismo, como de projetos sem ação.

---

<sup>3</sup> A expressão é de Leonardo Boff, em seu livro *Saber Cuidar, vozes*, 1999.

A pedagogia da cultura tem como uma de suas dimensões fortes a pedagogia do gesto, que é também *pedagogia do símbolo e pedagogia do exemplo*.

Numa escola do MST é importante resgatar os símbolos, as ferramentas de trabalho e de luta, a mística do Movimento. E fazer do tempo de escola um tempo onde os educandos possam refletir muito sobre as várias dimensões da sua vida, de sua família, e também da grande família chamada sem terra. A escola fará isto não apenas através de conversa, mas principalmente através de práticas, e de exemplos que permitam aos educandos olharem para si e para os outros. E as educadoras estarão junto com os educando neste fazer, alimentando a capacidade de analisar as falhas e propor formas de superar os limites.

#### **f) Pedagogia da escolha**

Ela brota dos múltiplos gestos e múltiplas escolhas que os educandos, que o MST, que os seres humanos precisam fazer a cada dia. Somos um ser de escolhas permanentes e delas depende o rumo de nossa vida e do processo histórico em que estamos inseridos. E as escolhas nem são apenas individuais nem podem ser apenas de um coletivo. Cada escolha é feita pela pessoa, movida por *valores* que são uma construção coletiva.

Essa escola pode ser de uma forma em que todos os seus sujeitos sejam estimulados ao exercício da escolha, nas pequenas e nas grandes coisas, de modo que assim aprendam a cultivar valores e a refletir sobre eles, o tempo todo.

#### **g) Pedagogia da história**

Ela brota do cultivo da memória e da compreensão do sentido da história e da percepção de ser parte dela, não apenas como resgate de significados, mas como algo a ser cultivado e produzido. A memória coletiva é fundamental para a construção de uma identidade.

Uma escola que pretenda cultivar a pedagogia da história será aquela que deixe de ver a história apenas como uma disciplina, e passe a trabalhá-la como uma dimensão importante de todo o processo educativo.

## **h) Pedagogia da alternância**

Ela brota do desejo de não cortar raízes. É uma das pedagogias produzidas em experiências de escola do campo em que o MST se inspirou. Busca integrar a escola com a família e a comunidade do educando. No nosso caso, ela permite uma troca de conhecimentos e o fortalecimento dos laços familiares e do vínculo dos educandos com o assentamento ou acampamento, o MST e a terra.

Podemos pensar a escola atuando em regime de alternância ou pedagogia da alternância. Para isso podemos olhar e ou fazer a escola com dois momentos distintos e complementares:

- a) O **tempo escola**, onde os educandos têm aulas teóricas e práticas, participam de inúmeros aprendizados, se auto-organizam para realizar tarefas que garantam o funcionamento da escola, avaliam o processo e participam do planejamento das atividades, vivenciam e aprofundam valores,...
- b) O **tempo comunidades** que é o momento onde os educandos realizam atividades de pesquisa da sua realidade, de registro desta experiência, de práticas que permitem a troca de conhecimento, nos vários aspectos. Este tempo precisa ser assumido e acompanhado pela comunidade Sem Terra.

### **1.3 A EFA DE ENSINO MÉDIO – (Um panorama geral)**

As Escolas Famílias Agrícolas começaram a se expandir para o norte do estado do Espírito Santo. No dia 26 de setembro de 1971, foi realizada a cerimônia de lançamento da pedra fundamental da construção da Escola Família Agrícola de Jaguaré, localizada à margem esquerda da Rodovia Jaguaré – São Mateus, em um terreno doado pelas famílias Ernani Rocha e de Alécio Laquini, no Distrito de Jaguaré, município de São Mateus.

Neste ato cerimonial se faziam presentes autoridades religiosas, políticas, representantes da Entidade MEPES, lideranças comunitárias, representantes de indústria e comércio, além da grande massa popular.

Conforme já foi dito, no sul do Estado do Espírito Santo desde 1968, iniciou o funcionamento de três EFAs. Esta notícia correu até o Norte do Espírito Santo e Padre Aldo Lucheta, vigário da Paróquia de São Mateus na época, mobilizou um grupo de líderes e foram buscar a experiência em Anchieta junto ao fundador – Padre Humberto Pietogrande. Retornando, este grupo mobilizou as comunidades e divulgou a idéia.

De acordo com os fundadores: *“O que empolgou Pe. Aldo em implantar o projeto, foi por ser um sistema educativo de promoção integral do homem o qual somaria aos trabalhos da Pastoral Social da Igreja, que era de promover e desenvolver o homem do meio rural. Para o êxodo rural e o reflorestamento de eucaliptos, só esse tipo de escola, com uma pedagogia própria, poderia dar respostas aos problemas sociais, econômicos e políticos do homem do campo”*. (Nicolau Falcheretto 1998)

Em maio de 1972 foi inaugurada a Escola Família Agrícola de Jaguaré com a primeira turma de alunos e só de rapazes.

Para a efetivação do projeto na região as coisas que possibilitaram foram: o trabalho social da Diocese de São Mateus, a compreensão e boa vontade das lideranças, pessoas que se interessavam e sentiram a necessidade, as comunidades de base organizadas e o nível de consciência do povo formada pelo trabalho da pastoral social da Igreja diocesana, enfim a adesão total para a construção do prédio da Escola através de campanhas e mutirões. Apesar de tudo, algumas dificuldades foram enfrentadas, principalmente por iniciar do nada e ser em uma época de pleno regime militar. *“Mas o entusiasmo era tão grande, que essas não eram levadas a sério”*. (Zoel Bonomo – 1998).

As motivações maiores que levaram as famílias e comunidades a engajarem no processo de implantação da EFA na região no ano de 1971, estavam relacionadas ao que o Projeto oferecia e propunha aos jovens e às famílias, tais como:

- A Pedagogia da Alternância possibilitando o aluno estudar e trabalhar;
- Incentivo para fixar na terra e diminuir o êxodo rural;
- A participação ativa das famílias e comunidades;
- Conhecimento básico das matérias de núcleo comum e as matérias técnicas;
- Os alunos passariam duas semanas em casa e duas semanas na escola, aonde a família iria participando dos estudos dos filhos através do Plano de Estudo;
- O jovem continuaria com a família na propriedade trazendo novas tecnologias e receberia um diploma de agricultor técnico correspondente à 6ª série.

A Escola Família Agrícola veio atender as expectativas das famílias e especialmente dos jovens, que vinham tornando consciência através dos movimentos de Comunidade Eclesiais de Base (CEBS), da

necessidade de se promover e de promover a região por excelência – **AGRÍCOLA**.

## MUDANÇAS IMPORTANTES OCORRIDAS NOS 31 ANOS DE ESCOLA FAMÍLIA AGRÍCOLA DE JAGUARÉ 1971-2003

Com a carência de escolas na região que permitissem aos jovens do meio rural continuarem seus estudos sem deixar sua realidade – familiar e comunidade, representou uma outra necessidade a qual a Escola Família Agrícola precisou ir se adaptando também para a escolarização.

Uma outra mudança importante ocorreu no ano de 1979, quando houve a transformação da Escola em mista; onde passou a estudar moças e rapazes a fim de facilitar o melhor acesso dos jovens da região sem terem que se deslocarem para a EFA de Km 41 – Nestor Gomes que funcionava só feminino.

O nível de consciência dos que acreditavam na EFA foi crescendo, e no ano de 1990, criou-se o curso de 2º Grau Técnico em Agropecuária – Profissionalizante; numa perspectiva de atender a uma grande necessidade dos jovens e famílias do meio rural que queriam continuar seus estudos para enfrentar as dificuldades apresentadas pela evolução acelerada da sociedade nos aspectos técnicos/ científicos, num convite a todos, de acompanhar para garantir os direitos e deveres como cidadãos rurais.

A transformação da EFA para 2º Grau deve-se também à criação de três Escolas Comunitárias Rurais Públicas Municipal, no Município de Jaguaré, inspiradas na Pedagogia da Escola Família Agrícola. A experiência educativa municipal (município de Jaguaré), surgiu a partir de lideranças comunitárias rurais durante uma gestão do PT (Partido dos Trabalhadores), do MAP (Movimento de Ação Política) e da ação sócio-educativa da Escola Família de 1º grau de Jaguaré.

Houve uma ampla discussão entre o MEPES e a Prefeitura de Jaguaré e também estudos com as lideranças comunitárias, em vista da criação da Escola Comunitária e da transformação da EFA em curso profissionalizante de 2º Grau, atendendo ao desejo e à solicitação do povo de região.

Neste trabalho de base, alguns monitores da época, representaram um verdadeiro “fermento”. A EFA de 1º Grau, no conjunto de suas ações, “cumpru seu papel” de: estudo, escolarização e fermento, até que a comunidade local – junto com o poder político local assumisse integralmente a Educação Fundamental dentro do município.

Com relação ao projeto do curso de 2º grau EFA de Jaguaré, a primeira tarefa da equipe, foi pensar um projeto diferente no sentido da Alternância. Esta passou a funcionar uma semana em casa, com duas turmas por semana no Centro Educativos da EFA e com uma média de 80 alunos por sessão. Esta adaptação foi para facilitar a vida dos profissionais uma vez que estes não se colocavam disponíveis nos fins de semanas para o trabalho, exigido com a alternância de 15 dias como nas EFAs de Olivânia e no trabalho, porque “diminuiria” o desgaste e cansaço demasiado.

A segunda tarefa da equipe de monitores e Conselho Administrativo da EFA foi a de montar um plano pedagógico adaptado ao curso de 2º grau e à realidade de Jaguaré. Para isso, foi realizado um trabalho com as famílias e comunidades, onde foram levantados temas de planos e Estudos e posteriormente sistematizados pela equipe de operadores dos anos de 1990, sob a assessoria do Centro de Formação do MEPES.

Para a implantação do Projeto da EFA de Jaguaré, foi planejada, a partir de uma planta de padrão elaborada pelo MEPES, a construção do refeitório, cozinha, alojamentos coletivos para alunos e para os monitores e uma secretaria; atendendo às necessidades básicas. No segundo ano de funcionamento, foi providenciado outro prédio com uma sala de aula, secretaria, almoxarifado, biblioteca e uma sala projetada para funcionar um laboratório. Foram também adquiridos materiais didáticos indispensáveis como: projetor de Slide, microscópio, livros e um automóvel.

O terreno doado para as construções era novo, com matas, o abastecimento de água não era suficiente vindo a faltar sempre, a energia elétrica era fornecida através de um motor a óleo DIESEL. À medida que as necessidades surgiram, ia-se providenciando: a construção de um paiol para guardar ferramentas, insumos e produtos agrícolas, áreas de lazer, etc.

Em 1991, foram realizadas algumas adaptações nas construções existentes e construídas outras, dói improvisada uma sala de aula no antigo dormitório masculino, extinguiu o dormitório feminino e ampliou o refeitório. Foram construídos os novos dormitórios masculino e feminino. Mesmo assim, o curso começou a funcionar com instalações bastante carentes e insuficientes. Não se pode negar que atualmente, no aspecto de materiais didáticos, houve algumas inovações com aquisição de computador, telefax, reto projetor, material de laboratório e livros.

O lema de McLuhan: “O meio é uma mensagem”, vem a ser o seguinte: os meios em que vivemos

consistem num “currículo” que educa (ou deseduca) mais ainda, que o currículo explícito da escola.

Já dizia Noselha: *“Se as palavras edificam, as paredes tem a palavra. As paredes falam por si próprias; elas contam continuamente sua história. Ora, se sua história é educativa, ela educa, caso contrário ela deseduca”*.

As paredes fazem falar. Não só as paredes falam e sim elas também geram um certo tipo de comunicação: elas fazem falar... Um certo prédio Escolar por ter uma certa arquitetura permite ou não permite uma comunicação complexa e em vários níveis e que esta comunicação torna-se textura de interior processo educacional...

As paredes fazem falar os alunos. Os alunos chegam na Escola e quem primeiro os recebe são as paredes e é necessário que o aluno encontre nela “um amigo”, alguém que não o espante, mas, que pelo contrário, o anime, o acolha sorrindo, aconchegante e estimuladores. Devem ser paredes educadoras que suavemente os distanciam de seus lares para convidá-los a uma reflexão, a uma descoberta nova...

As paredes fazem falar os monitores. O monitor deve sentir bem na escola; nem separado, nem identificado com os alunos. Um bom monitor precisa de um ambiente – clima adequado, que o valorize como profissional. Em se tratando de uma Escola para o meio rural, as professoras devem encontrar um prédio, uma estrutura arquitetônica, uma localização de escola, um equipamento que seja estímulo e convite pra o tema educativo rural.

As paredes fazem falar os pais:... O prédio escolar, sua localização e seu equipamento, construindo o local de encontro dos pais e local também de passagem, de visitas, etc., deve ser o orgulho deles sem, todavia tornar-se algo de pouco acessível, algo em que eles não se sintam à vontade. Eles devem poder falar a vontade, como verdadeiros donos responsáveis daquilo tudo, e ao mesmo tempo, devem ser estimulados para um discurso autenticamente educativo.

As paredes fazem falar a comunidade: A escola é fundamentalmente um serviço à comunidade, está inserida nela e foi construída nela. O órgão mediador entre a Escola e Comunidade é o Conselho Administrativo que mantém os relacionamentos com as entidades da região e com as pessoas ingressadas as quais poderão eventualmente assistir às sessões sobre a problemática da região e sua atuação concreta; refletir sobre a formação educação e participar quanto à vida material da escola.

Mais uma vez, a partir dessas premissas, é necessário que o prédio escolar, pela sua localização, pela sua gênese, pela sua situação jurídica, pelo seu equipamento, possibilitem esse diálogo da comunidade, é necessário que a comunidade se sinta responsável, orgulhosa e ao mesmo tempo a vontade pela e na escola. Um prédio velho, abandonado, feio não facilmente alcançável; um prédio enorme, de luxo, pouco familiar, etc., todas essas são as condições que não possibilitam um encontro de caminhada”(Paolo Nosella, Um novo prédio para o meio rural – Condições físicas para a Escola Família Agrícola – p 6,9,10,11).

## EQUIPE DE OPERADORES E O PERFIL DO MONITOR

A equipe de monitores quando iniciou o projeto EFA de Jaguaré, era formada por quatro monitores oriundos de outros municípios. Eles dividiam as tarefas entre si: ministravam as matérias e o Caderno de Realidade (Plano de Estudo, Folha de Observação, Avaliações, Visitas, Viagens, etc.), acompanhavam os trabalhos práticos e as tarefas diárias, realizavam as visitas às famílias, atividades comunitárias, faziam as compras, contabilidade e administração da escola, assim como administravam a propriedade e a manutenção do internato. Entre eles, um exercia a função de Coordenador Geral.

O trabalho em equipe é estruturado da seguinte forma: um coordenador geral, um coordenador pedagógico, um coordenador de pensionato, um coordenador da propriedade, um coordenador de estágio e um responsável pela contabilidade. Além dessa função, os monitores também ministram as disciplinas, fazem visitas às famílias, trabalhos comunitários, acompanhamento diário dos alunos, trabalhos práticos por setor na propriedade, participam dos serões, recebem visitas, acompanham as atividades complementares no Caderno da Realidade como: avaliações grupais, projeto final dos alunos, experiências, cursos, etc., acompanhamentos à Cooperativa dos alunos, administram construções, reformas manutenção, finanças, mantém relacionamento com entidades diversas da região, realizam visitas às famílias, entre outros.

Os trabalhos são articulados entre si através de reunião, reflexões e atribuições de funções e papéis. Esta estruturação permite realizar o trabalho em conjunto, pondo todos em sintonia com o projeto educativo, informados e atentos no que foi planejado, sendo assim cada um em seu setor, defende as linhas definidas no conjunto do trabalho e os resultados alcançados, passam a ser responsabilidade de todos.

Em contra partida, os pontos negativos são também significativos e representam fator influente no alcance dos resultados do trabalho em equipe. São eles: monitor, todavia não compreendem o projeto, rotatividade, número reduzido de pessoal com acúmulo de tarefas, estrutura física que não atende às necessidades, estrutura pedagógica em alguns aspectos defasada frente às mudanças internas e externas, recursos econômicos escassos. Essas dificuldades são na maioria das vezes administradas e não eliminadas. Busca-se fazer avaliações e reflexões na equipe traçando alguns campos alternativos de ações procurando atuar com coerência e resistência frente aos desafios.

## ATIVIDADES PEDAGÓGICAS

As atividades pedagógicas eram as atividades normais das matérias com mais ênfase nas matérias técnicas, específicas para os conhecimentos do meio rural. Eram estudadas em conjunto para atender um ponto central do estudo em Alternância – O PLANO DE ESTUDO.

Os estudos partiam e partem das experiências dos alunos, envolvendo famílias e comunidades, através da pesquisa e da colocação em comum.

Hoje, as atividades pedagógicas funcionam nos mesmos módulos de antes (porém com a alternância de uma semana), através do conjunto de instrumentos pedagógicos específicos da Pedagogia da Alternância.

Também, houve mudanças importantes a partir de 2000 com a criação do Curso Ensino Médio e Profissionalizante concomitantemente, abolindo o termo 2º Grau e acrescentando para 04 anos o curso ao invés de 03.

Nesta perspectiva, hoje na Escola Família Agrícola, os monitores como agentes articuladores do processo educativo, precisam ter maior polivalência, mais formação, capacitação, atualização e autocrítica. Estar abertos às mudanças. Do contrário, vamos perdendo a qualidade e ficando para trás.

De acordo com Gadotti e Gutierrez, *“A educação comunitária perderá sua força atual se não acompanhar as mudanças que estão ocorrendo hoje no mundo. O futuro dela está em ser uma educação de ponta, ou não terá futuro. Sem dúvida estará marcada pelo poder da informação. A informação é hoje um recurso tão valioso, quanto o capital. As informações custam dinheiro, para*

*serem adquiridas, processadas, distribuídas e protegidas”.*

Um dos paradigmas da era industrial é que o conhecimento é poder. Na era da informação, o conhecimento não é poder. Em vez disso, o conhecimento do conhecimento é encontrar as informações, saber como apresentá-las, saber como elas serão usadas. A educação comunitária, associando o educativo com o organizativo e o produtivo, encontra na informação o seu produto por excelência.

O futuro da educação comunitária é ser uma educação de ponta e não uma educação à margem do desenvolvimento global da educação. Por isso, ela deve ser essencialmente multicultural e pós-moderna. (Gadotti e Gutierrez, 1993 p 18).

#### **1.4 BREVE APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO DOS EX-ALUNOS PESQUISADOS**

Objetivamos com este ponto apresentar um breve histórico do contexto dos três jovens que foram entrevistados e forneceram excelente material para esta pesquisa, sendo então, duas jovens que residem na Comunidade do Giral e um jovem na comunidade do Córrego da Areia, todos do município de Jaguaré e ex-alunos da EFA de Ensino Médio Profissionalizante, também localizada no Município referido.

##### **- Comunidade do Giral**

A comunidade do Giral, formada pelos núcleos de povoamento de Nossa Senhora Aparecida, Daniel Comboni e Córrego da Areia, está localizada na região do município de Jaguaré. Situa-se a, aproximadamente 12 km da sede do município, em percurso por estrada de terra.

Seu relevo apresenta-se suavemente ondulado com declives inferiores a 20%. Possui consideráveis áreas planas, permitindo a mecanização agrícola de 100% das terras da região.

A paisagem hídrica da região é composta pela bacia do Giral, seus afluentes e nascentes, juntamente com as lagoas naturais e artificiais existentes. Levantamento efetuado por moradores da comunidade (Bonomo et al 2000) mostra que o panorama hídrico da região é formado pelo córrego do Giral, cuja

extensão é de 11.000km. Além das nascentes, completam o abastecimento do Córrego do Giral, 22 córregos menores, distribuídos ao longo de seu curso. Cinco reservas de preservação permanentes fazem parte deste cenário permitindo que a biodiversidade seja mantida, facilitando a permanência e produção de espécies animais na região.

Completam este cenário hídrico quinze represas construídas pelos moradores com a ajuda da prefeitura. Essas represas permitiam um armazenamento de água que se destaca no panorama da comunidade e permitiram a perenidade do Córrego do Giral em períodos de estiagem, como ocorrido nos anos de 1996-98, como atestam os índices pluviométricos na região.

Essas represas, além de manterem a perenidade do córrego, fornecem água para alimentar os sistemas de irrigação, adquiridos em grande quantidade após sucessivas épocas de estiagem. Seu uso intensivo mostrou que havia tecnologia, no entanto, o essencial, que é a água, já não mais existia. Esta construção levou os produtores a se organizarem e buscarem, nos órgãos públicos, maquinários para a construção destas barragens. Com o abastecimento de água garantido em quase todas as unidades de produção, passou-se a utilizar sistemas de irrigação (aspersão, gotejamento e mangueira), permitindo a produção agrícola o ano todo.

A estrutura educacional da comunidade inclui duas escolas de ensino fundamental, de 1ª a 4ª série e uma Escola Municipal Comunitária Rural, que oferece ensino, de 5ª a 8ª série. Essas escolas são mantidas com recursos municipais e de contribuições dos pais.

#### **- Assentamento Córrego da Areia (XIII de Setembro)**

O Assentamento córrego da areia (XIII de setembro), comunidade Santa Cruz, situada a 20 Km da sede do município de Jaguaré, Espírito Santo teve seu marco histórico em um bairro chamado Vila Nova no município de São Mateus, ali moravam familiares de baixa renda trabalhando como bóias frias, diaristas e outros eram desempregados.

Esse grupo de família selecionou representantes com finalidade de discutir as saídas para o desemprego. Só as lideranças da comunidade e as famílias não estavam conseguindo avançar muito nas discussões, aí surge a necessidade de convidar lideranças de entidades para ajudar (sindicatos dos trabalhadores rurais) pastorais, leigos, padres, irmãs e até mesmo membros do

governo que apoiavam o movimento. Esses membros formaram uma comissão onde já começaram a achar uma saída: a única era a terra para trabalhar.

O primeiro passo foi marcar a audiência com o prefeito de São Mateus (Amocim Leite) o que não teve muito êxito. Após frustração, parte-se para uma audiência com o estado através da Secretaria de Agricultura. Já um ano de reunião o grupo toma uma posição: “a saída é ocupar a terra”. Assim decide ocupar uma área da EMCAPA no município de São Mateus. O prefeito com medo de arrumar a área para fazendeiros (já que a terra era do Estado).

No dia 13 de setembro de 1984 as trinta famílias chegaram na terra e já iniciaram o trabalho. Depois de alojados, essas famílias tiveram uma surpresa: alguns dias após a posse da terra e as organizações internas do assentamento, o prefeito de Jaguaré (Sávio Martin) tomou uma decisão inesperada, resolvendo trazer um grupo de oito famílias para também assentar na terra, sem mesmo discutir a proposta com a direção do MST, alegando que este assentamento, localizava-se dentro do município de Jaguaré, portanto, teria “direito” de interferir, dando oportunidade às famílias do local.

A decisão autoritária do prefeito deixou claro para as famílias oriundas de São Mateus, que a intervenção foi apenas um ato politizador e que com certeza traria problemas à organização. No entanto, as oito famílias foram aceitas e incorporadas ao grupo original. Não satisfeito com o progresso da Reforma Agrária, o prefeito de Jaguaré voltou a interferir na relação das famílias, proibindo-as de manter qualquer vínculo com os assentados de São Mateus.

Em decorrência das estranhas atitudes do prefeito, até mesmo aquelas oito famílias foram percebendo a sua jogada política, com isso começaram a se juntar às outras famílias nas reuniões, organizações... Essa aproximação uniu os dois grupos (lados) e fez a lógica do coletivo sobrepor o individualismo paternalista do poder político de Jaguaré. Uniram-se então as famílias do Assentamento XIII de Setembro e descobriram o óbvio: juntando ficariam mais fortes.

As oito famílias que vieram de Jaguaré, persistiram e conseguiram finalmente 18 alqueires numa área que recebeu o nome de Córrego da Onça. Formou-se então uma comunidade que a partir de então começou a se organizar, fazendo projetos, criando a escola Unidoscente, tendo a sua própria igreja cujo padroeiro era Nossa Senhora de Lourdes.

Dessas famílias, quatro venderam seus direitos e atualmente, pelo que se percebeu, estão em situação financeira pior do que quando eram assentadas. As quatro famílias que permaneceram, juntamente com as outras que chegaram começaram a participar de outra comunidade.

No Assentamento XIII de Setembro não houve processo de ocupação. Foi o primeiro Assentamento do Estado do Espírito Santo. Recebeu ajuda do governo com material para construção de casas, alimentação durante seis meses e muito apoio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, igreja católica e comunidades vizinhas. O trabalho no início era feito na dinâmica do coletivo e a produção, obviamente, era dividida em partes iguais. O assentamento tinha uma comissão central que cuidava das negociações com o estado e também cuidava da educação, saúde e finanças.

Algumas famílias do XIII começaram a se entrosar com as do Córrego da Onça na intenção de persuadir o prefeito na tentativa de negociar outra área para as famílias. Isso fez com que o prefeito viesse no assentamento nessa perspectiva. Houve então uma conversa com as famílias de grupo maior. Tiveram êxito essas famílias, tendo a intenção de formar um grupo isolado, com o que conseguiram com a ajuda do prefeito. Com isso, outras famílias resolveram engajar-se no grupo, formando então um grupo isolado de dez famílias com a finalidade de trabalhar isoladamente. Essa área reservada para as famílias recebeu o nome de Córrego do Sangue.

O Assentamento Córrego da Areia ou XII de Setembro possui hoje 39 famílias. A terra está dividida em propriedades individuais, possui uma pequena associação, uma escola de ensino fundamental, igreja, campo de futebol e as famílias produzem para subsistência. As principais atividades econômicas hoje são: café, pimenta do reino, coco, pimenta malagueta e mandioca e hoje o que se produz está sendo o suficiente para cobrir as despesas.

Diante deste apanhado histórico, relacionado com a contextualização do problema da pesquisa e apresentação de modelos de adoção da Pedagogia de Alternância, este Capítulo objetiva delinear o papel da educação dos CEFFAs no processo de formação de lideranças e incentivo à participação popular, dentro desta realidade onde se tem diversos modelos de estrutura educacional.

## **CAPITULO II – LIDERANÇAS E PRÁTICAS SOCIAIS**

### **1 - APROFUNDANDO O TEMA LIDERANÇA**

Desenvolvendo neste capítulo as questões que sustentarão este estudo, passamos a apresentar pontos relevantes sobre as Lideranças e suas implicações nas Práticas Sociais, desenvolvendo conceitos e subtemas totalmente incorporados a questão em estudo, para depois compararmos ao realizarmos as análises e discussões sobre o conjunto de dados obtidos com a pesquisa.

Este capítulo é de fundamental importância para garantir as bases, no que tange aos esclarecimentos da complexidade e multidimensionalidade das experiências em liderança.

#### **1.1 CONCEITO DE LÍDER**

Esse novo formato de participação surgiu desde o final dos anos 70, quando os chamados movimentos sociais populares começaram a proliferar-se pelo Brasil afora, bradando contra o Estado, aflorou então estudos que objetivavam explicar a natureza, a eficácia e os mecanismos de sustentação destes líderes comunitários. Incontáveis são os estudos de caso, inúmeros ensaios teóricos, mas pouquíssimos são aqueles que focalizaram o papel do líder na configuração do perfil de tais movimentos. Um desses estudos é o da autora HERKENHOFF B. L. (1995), a qual me embasei para produção de grande parte desses escritos.

É intrigante refletir sobre a questão do papel do líder, uma vez que as formulações teóricas predominantes até há pouco subsumiam a própria possibilidade do líder. Penso nisso, lembrando dos primeiros líderes com interpretações autonomizantes, com idéias marxistas, que além de conceberem esses movimentos sociais como novos sujeitos (políticos, coletivos, etc), lhes atribuíram a capacidade de se auto construir com espontaneidade, seja na esfera das contradições da sociedade, seja no âmbito de sua própria experiência de lutas. Naquela época os “sujeitos” eram celebrados em sua suposta condição de autonomia e independência diante do Estado, dos partidos, das vanguardas, da igreja, em fim, e de tudo o mais. O que contava era a democracia de base, pela qual se diluía a clássica relação entre dirigentes no processo de tomada de decisões, por isso o papel do líder não tinha tanta relevância. Eles não tinham tantas

oportunidades de ações diretivas neste tempo de experiência, onde eram considerados como dispositivo privilegiado para o encaminhamento dos primeiros passos de luta.

No que se refere ao tema “funções do líder”, nada fazia sentido, pois era um tempo de se caminhar com as próprias pernas, por fora dos tradicionais canais de representação política. Um tempo de se reelaborarem, com autonomia, as utopias de transformação das relações de exploração de classe. Enfim, tudo o que conspirasse fora desses marcos valorativos ou era simplesmente desconsiderado ou era visto com reservas e suspeitas.

Hoje, após um longo processo de liberação política, de avanço democrático e de absorção das lideranças autônomas e independentes pela institucionalidade política, entendem-se perfeitamente o alerta feito por pesquisadores: sinal de novos tempos. Tempos de pluralidade, de diversidade e de conhecimentos das diferenças. Tempos de convivência positiva com a institucionalidade política.

A liderança é um processo de influência social que ocorre em circunstâncias, momentos e níveis os mais diversos. São tão variados os fenômenos de liderança que se torna lícito indagar se de fato se trata de um só tipo de ocorrência. Eles se manifestam em microgrupos, como no caso de famílias, equipes de trabalho e grupos de amigos, mas também no âmbito dos processos societários e no das complexas relações internacionais. Por tais razões o tópico das lideranças interessa tanto aos psicólogos quanto aos cientistas sociais, embora venhamos a encontrar, se passarmos de uma área a outra, diferenças marcantes na temática, teorização e metodologia de pesquisa. É importante, portanto fazermos duas distinções conceituais acerca do termo liderança.

A primeira delas se aplica às idéias de liderança e dominação. Esta última é um processo baseado na força física, sexo e idade em que os animais de espécies infra-humanas exibem seu poderio e subjagam outros do mesmo grupo, mantendo-os unidos e dilatando sua probabilidade de sobrevivência. A liderança, porém, é um conceito mais adequado à nossa espécie, aplicando-se às relações interpessoais. Basicamente se entende que ocorra liderança alguma pessoa se torna capaz de modificar as crenças, atitudes e comportamentos de outros indivíduos, organizando-os e orientando suas ações para objetivos que passam a desejar atingir. Assim interpretada, compreende-se que, como processo de influência, a liderança guarde diferenças em relação à chefia. Este é o segundo paralelo a fazer. No fundo, a chefia é um poder nominal, ao passo que a liderança se manifesta num circuito sócio-cultural muito mais amplo. Se ainda pudermos acolher

a contribuição de Weber (1957, sendo a primeira edição de 1922), que distinguiu a autoridade legal da tradicional e da carismática, poderemos declarar que a chefia se alimenta, sobretudo da primeira, um tanto da segunda e nada da terceira, mas a liderança de todas elas.

Até hoje, o conhecimento de liderança é amplo e ao mesmo tempo deficiente para uma compreensão completa e utilizável na prática. Muitas teorias têm sido elaboradas a respeito de liderança a partir de um foco de atenção ou abordagem predominante.

Cabe fazer uma distinção entre líder e estilo de 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. Sua maior preocupação prende-se à conquista de algum objetivo específico do grupo.

A maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo é chamada estilo de liderança.

Se o foco principal de atenção é a figura do líder, o estudo é feito em torno das características pessoas procurando uma diferenciação de atributos entre líderes e não-líderes.

Assim, as teorias do grande homem, do líder nato e a decorrente teoria de traços de personalidade buscam determinar o conjunto de traços que identificam o líder. Embora muitas pesquisas empíricas tenham sido feitas, seus resultados são inexpressivos para o objetivo explícito de distinguir seguramente líderes de seguidores. Sem dúvida, há algumas características pessoais que facilitam o desempenho do líder em determinadas circunstâncias e não em outras, e que podem ser desenvolvidas para maior eficácia no seu desempenho.

Para PENTEADO (1986), que cita o Dicionário Webster, ele nos diz que o vocábulo "líder" vem do Inglês "leader", por sua vez originário do antigo celta, e cujo significado é, conforme aquele dicionário, "a person who goes before to guide or to show the way or one who precedes or directs in some action, opinion or movement" - "a pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião, ou movimento" (p.1). Para este autor, para uma compreensão correta da palavra "líder" é indispensável considerar suas dimensões. "Estaremos diante de um líder toda vez que o observarmos ou sentirmos não apenas se destacar no grupo, mas, e principalmente, influenciar o grupo" (p.2).

O livro *O Vôo do Búfalo*, de BELASCO & STAYER (1994) é um exemplo bastante interessante sobre a questão da liderança. Manadas de búfalos costumam seguir cegamente seus líderes, enquanto os pássaros voam em "v", ou seja, na impossibilidade de liderança daqueles que vão à frente, os demais assumem a direção do vôo, cada qual em sua vez, sem prejudicar a trajetória. O desafio que o livro coloca é: como colocar os búfalos em "v"? Essa leitura é, no mínimo, instigante.

Pelo Dicionário de FERREIRA (1993), estratégia é conceituada como "arte", enquanto liderança é "função", assim: "LIDERANÇA = S.f. 1 - Função de líder. 2 - Capacidade de liderar; espírito de chefia. 3 - Forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos" (p.1030). Portanto, "Liderança, assim, seria a função do líder que a exerce no e sobre um grupo, em determinada situação" (PENTEADO, 1986, p.4). Ou seja, não dá para imaginar que um homem sozinho, ou um animal solitário possa ser um líder, porque "a liderança é um fenômeno social, expressão que implica na existência de uma sociedade e de um ambiente" (p.4). Ou, ainda, "não bastam certas qualidades de liderança para ser um líder. A liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos. É a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação" (p. 11).

Vê-se com isso que, liderança para ontem e hoje é: assumir riscos; ter auto-reflexão humilde; é solicitar opiniões; ouvir cuidadosamente e ter abertura a novas idéias; porque o processo de mudança se dá de forma diferente nas pessoas e nas organizações. Portanto, chefes são diferentes de líderes. A função da liderança é comprometer, avaliar, mensurar e, principalmente, confiar delegando responsabilidades.

Para o terceiro milênio, que está apenas começando, o novo paradigma da liderança procura: a superação do paradigma militar tradicional pelo paradigma da educação; o líder como mentor, desenvolvedor, facilitador; o desenho de um novo modelo de organização: a "Organização da Aprendizagem"; o desenvolvimento de equipes altamente motivadas, responsáveis por pensar, planejar, avaliar e executar (LONGO, 2000).

Entretanto, para se conseguir essa quebra de paradigmas, algumas estratégias para uma liderança eficaz são imprescindíveis: postura de não procrastinar; focar os problemas como oportunidades desafiadoras; perceber os erros como fontes de aprendizado; erradicar a cultura de "caça aos culpados"; desenvolver atitude de: "como posso ajudar?", em substituição a "isso não é comigo!"; encarar a realidade como ela é (LONGO, 2000).

## **1.2 TIPOS DE LIDERANÇA**

Você verá em seguida alguns tipos de liderança mais comuns, de acordo com os conceitos de Sérgio e Magali Leoto. Cada um deles tem os seus prós e contras. A personalidade de quem dirige interfere em muito, na maneira de liderar. Devido a experiência de tantos anos de liderança, a nossa sugestão é que seja utilizada a liderança situacional entre os jovens e adolescentes.

O importante é que você encontre a sua maneira de liderar, que seja a mais adequada a sua realidade e visão do trabalho.

### **1. LIDERANÇA AUTOCRÁTICA**

Este tipo de liderança caracteriza-se pela confiança na autoridade pressupõe que os outros nada farão, se não lhes for ordenado. Geralmente não se importa com o que os liderados pensam além de desestimular inovações.

O líder autocrático, julga-se indispensável, mostrando que só a sua maneira de fazer as coisas é a correta. Toma uma postura muitas vezes paternalistas, sentindo-se feliz por notar que os outros dependem dele. Divide pouquíssimo serviço, preferindo fazê-lo.

É comum por parte deste líder reações coléricas, de irritação de incompreensão com erros alheios. Infunde um certo temor nos liderados, para que não o contradigam. Usa de artifícios para que o obedeçam sem dialogar.

As decisões são tomadas com rapidez, o que é muito positivo. Mas quando um líder autocrático termina seu mandato, muitas vezes o grupo fica perdido, não está acostumado a tomar suas próprias decisões, provocando um vácuo no poder de comando.

## 2. LIDERANÇA LIBERAL

É o tipo de liderança chamada de “Laissez-faire” (traduzindo do francês para o português: “deixa-fazer”). É o chamado “deixa como está para ver como é que fica.

Este líder acha que seu principal trabalho é a manutenção do que já foi conseguido. Não dá ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, apenas deixa correr. É comum encontrarmos liderados inconformados com esta atitude. A liderança liberal, muitas vezes, é exercida por pessoas que pretendem ausentar-se com frequência do grupo. Não querem ter o trabalho de organizar, planejar e fiscalizar. Em muitos casos, foram eleitos porque ninguém queria o cargo ou então porque queriam apenas o título de líder não tendo a garra e a vontade de liderar.

## 3. LIDERANÇA DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Neste estilo de liderança, todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões. A responsabilidade do líder, dirigir estas opiniões para que, na prática, atinjam os objetivos esperados. O líder, com sua experiência, deve acertar sobre pontos difíceis e idéias que já foram tentadas no passado, mas sem sucesso.

A esperança neste caso é fazer com que o grupo entenda que atingir objetivos é responsabilidades de todos e não apenas da liderança.

O líder que aplica este estilo, geralmente, tem um conceito equilibrado sobre si, não temendo que haja liderados que sejam melhores do que ele, em determinados aspectos. Para ele é fácil entender e compreender seus liderados, bem como ouvir e aceitar opiniões diferentes das suas. Aqui, a dificuldade é a demora para tomada de decisões em tempos de crises.

#### 4. LIDERANÇA SITUACIONAL

Baseia-se no fato de que cada situação requer um tipo de liderança diferente, para se alcançar o melhor dos liderados. Um líder situacional deve ser versátil e flexível, sabendo adequar seu estilo, de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação. Este líder utiliza o que há de melhor nas lideranças AUTOCRÁTICA, LIBERAL e DEMOCRÁTICA e aplica, dependendo do grupo que tem à mão e da circunstância.

O líder situacional pode escolher entre quatro tipos de ação:

a) Direção  $\frac{3}{4}$  Dá instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento das tarefas. Esta ação é usada, principalmente, com pessoas inexperientes, mas de bom potencial para aprender.

b) Treinamento  $\frac{3}{4}$  O líder também dirige e supervisiona a realização das tarefas, mas solicita sugestões e explica suas decisões. Esta ação é utilizada com pessoas inexperientes, mas que perderam seu interesse inicial. Elas alcançaram algum desenvolvimento, mas precisam ter desafios de novas perspectivas. Seus progressos devem ser elogiados.

c) Apoio  $\frac{3}{4}$  O Líder ajuda e apóia os esforços dos liderados para cumprirem as tarefas, dividindo com eles as decisões. Esta ação é para ser utilizada com pessoas inexperientes, mas que apreciam um estilo mais participativo. Pessoas que gostam de serem ouvidas e apoiadas, mas que têm dificuldades em tomar decisões, necessitando, assim, do suporte do líder.

d) Delegação  $\frac{3}{4}$  O líder passa as responsabilidades de decisão aos liderados. Esta ação é apropriada para pessoas experientes, que sabem como se portar diante de crises e problemas, achando, por si mesmas, as soluções criativas.

#### 1.3 IMPORTÂNCIA DAS LIDERANÇAS

Um dos objetivos do presente estudo é, traçar o papel do líder tendo como base na inserção de jovens e adultos em associações e movimentos comunitários no processo de construção da

cidadania, a partir do pressuposto de que o estilo de liderança exerce profunda influência sobre o modo como as entidades agem ou não no sentido da criação de novos canais de participação política e na definição de políticas sociais.

Refletindo sobre as raízes de nossa cultura política autoritária, presente nos acontecimentos que a desencadeiam a história do Brasil, essa realidade retrata a distância entre conceito clássico de cidadania e a prática social, que discrimina e permite que apenas um grupo de privilegiados tenha acesso aos direitos civis, sociais e políticos. A partir daí o líder será tomado como parte de um contexto propício ao surgimento de um novo sentido para a participação política, criando a potencialidade da reivindicação.

Sabemos que o líder ao ser concebido como aquele que surge das vivências cotidianas, na luta por melhores condições de vida, cujo perfil é influenciado por fatores pessoais e situacionais, torna-se o agente da descoberta da capacidade ativa da sociedade civil e, por conseguinte da cidadania.

Entendo ainda que o verdadeiro resgate da cidadania se deu a partir do momento em que os atores dos movimentos sociais pós-70 abriram um diálogo crítico com a cultura política autoritária, redimensionando a postura anterior de ruptura e passando a ter uma relação positiva com as instituições, de integração do indivíduo na sociedade, dando assim um novo sentido à cidadania.

Adentrando mais na realidade do perfil das lideranças encontradas hoje tanto na zona urbana quanto na zona rural, observamos sua inserção em níveis distintos de relações; no âmbito de poder local, ou seja, em sua própria comunidade, na interação com o Estado e Município e no processo de criação de meios de participação junto ao sistema de decisões. Essas lideranças comunitárias surgem a partir de um quadro de carências da localidade em todos os níveis: saneamento básico, transporte, saúde, educação, segurança, etc.

A liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros. Com efeito, as situações de liderança podem ser concebidas como aquelas nas quais existe uma obrigação ou um direito percebidos por partes de certos indivíduos em definir a realidade dos demais.

Esse processo é mais evidente em situações grupais não estruturadas e sem liderança emerge de maneira natural e espontânea. Depois de alguns períodos de interação, grupos não estruturados e sem liderança tipicamente, desenvolvem maneiras comuns de interpretação e compreensão compartilhadas da experiência que lhes permite desenvolver-se como uma organização social (Bennis & Shepard, 1965). Os indivíduos nos grupos que evoluem dessa maneira atribuem liderança àqueles membros que estruturam a experiência de modo significativo. Através de diversos meios, as ações individuais podem dar forma ou mudar situações e, assim promover as bases para a ação organizada. O líder é formalizado somente quando atinge uma situação na qual se presume, ou se oferece e é aceita pelos demais como uma obrigação, expectativa ou direito de dar fora à experiência.

A liderança, como qualquer fenômeno grupal, é socialmente construída através da interação (Berger & Luckmann, 1966), emergindo como resultado das construções e ações de ambos, tanto líderes como seguidores. Ela envolve uma cumplicidade ou um processo de negociação, através dos quais certos indivíduos, implícita ou explicitamente, abdicam do seu poder de definir a natureza da sua experiência para os demais. Na verdade, a liderança depende da existência de indivíduos desejosos de abrir mão, pelo menos em parte, dos poderes de delinear ou definir a própria realidade, seja por inclinação ou por pressão. Se uma situação de grupo envolve definições de realidade fortemente sustentadas, que competem entre si, nenhum padrão claro de liderança se desenvolverá. Tais grupos permanecem frouxamente associados por rede de interação com seus membros sentindo frequentemente que estão desorganizados, porque não compartilham uma forma comum de dar sentido as suas experiências.

Enquanto, em algumas circunstâncias, a imagem da realidade do líder possa ser hegemônica, como quando se trata de líderes carismáticos ou totalitaristas que eletrizam os seus seguidores, isso não ocorre em todos os casos. Por ser o fenômeno da liderança um processo de interação, ele é, por natureza, dialético. Ele é configurado por meio da interação de pelo menos dois pontos de referência, isto é, o dos líderes e o dos seguidores.

Essa dialética, em geral, é a fonte de poderosas tensões internas dentro das situações de liderança. Tais situações se manifestam nas definições conflitantes dos que aspiram por definir a realidade e no fato de que enquanto o líder de um grupo pode forjar um padrão unificado de sentido, esse mesmo padrão frequentemente oferece um ponto de referência para a negação da liderança (Sennett, 1980). Enquanto os indivíduos podem procurar um líder que configure e

concretize a sua realidade, podem também reagir contra, rejeitar ou mudar a realidade assim definida. Enquanto a liderança surge com frequência como resultado das expectativas projetadas pelo liderado num líder emergente, a rendição do poder envolvido oferece as bases para a negação assim criada. Muito da tensão nas situações de liderança brota dessa fonte. Embora os líderes tirem o poder da sua habilidade de definir a realidade dos outros, a sua inabilidade para totalizar esse controle oferece as sementes de desorganização do sentido que promovem.

A emergência do líder em situações estruturadas aponta, assim, para pelo menos quatro aspectos das importantes lideranças enquanto fenômeno. Primeiro, a liderança é essencialmente um processo social definido através da interação. Segundo, a liderança envolve um processo de definir a realidade de forma que sensibilize o liderado. Terceiro, a liderança envolve um relacionamento de dependência no qual os indivíduos abdicam do seu poder de interpretar e definir a realidade dos outros. (Neste caso, uma aptidão menor é oportuna, no sentido de que certos líderes carismáticos podem inspirar aos outros a reestruturação das suas realidades de maneira criativa. A relação de dependência é evidente, todavia, na medida em que o indivíduo toma o líder carismático como um ponto de referência nesse processo). Quarto, a emergência dos papéis formais de liderança representa um estágio adicional de institucionalização no qual direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e da atividade são reconhecidos e formalizados.

#### **1.4 PERFIL DO LÍDER**

Não existe comprovação de que traços de personalidade específicos garantem a liderança, o que ocorre é a verificação de traços de eficiência de liderança. O conceito de eficiência de liderança se baseia no fato de que as características que colocam um indivíduo em posição de liderança podem ser bem diferentes das que o tornam um líder eficiente depois de estar no posto. A eficiência de liderança se relaciona a adequação e neste sentido é necessário considerar características pessoais e tipo de função. Em situações de treinamento onde determinada atitude é estimulada, a mudança resultante deste tipo de trabalho poderá apresentar regressões futuras dependendo da natureza da organização. Neste caso a influência do ambiente é mais poderosa do que a informação recebida em treinamento, e tais atitudes terão mais possibilidades de consolidar se há um grupo que exerce apoio mútuo. A eficiência de liderança se mostra principalmente

quando o líder é sensível às transformações de seu grupo e flexível na adaptação de seu comportamento a novas exigências.

Não será jamais um bom líder aquele que não tiver um eficaz processo de autocontrole, pois, no exercício da liderança há sempre situações que desafiam o líder a perder a paciência e o controle sobre suas emoções.

A liderança não é algo técnico, ou melhor, não tem uma forma científica, racional e repetitiva de fazer as coisas acontecerem, pelo contrário, ela é uma sucessão permanente de fatos e situações novas e desafiadoras que precisam ser enfrentadas com coragem, talento, perspicácia, sensibilidade e competência.

O autocontrole é absolutamente necessário para que o líder consiga manter, mesmo sob a maior das tensões e das pressões, a capacidade de raciocinar e resolver com sabedoria e assim mantendo as suas emoções sob seu total controle.

Há, no exercício da liderança, um aspecto normalmente esquecido pelos estudiosos deste tema: a solidão. O líder, em muitos momentos da sua vida, é um solitário porque, como está à frente dos demais, não tem, habitualmente, com quem dividir as dúvidas e incertezas que o atacam. Em muitos momentos será preciso tomar decisões sem poder contar com alguém para refletir junto e, elas - decisões - têm que existir naquele momento, porque, caso contrário, a oportunidade terá sido perdida. Esta solidão só será bem administrada se o líder tiver controle total sobre si mesmo.

Um outro importante aspecto da liderança é a administração e a solução de conflitos. A verdadeira liderança é incentivadora dos conflitos porque, para o líder, o importante é que todos contribuam, o tempo todo, com novas idéias, novas soluções, críticas e sugestões; e viver em permanente estado de conflito só é saudável se o responsável maior pelo ambiente se mantiver sob total controle de si mesmo.

O líder eficaz é um incentivador dos conflitos de idéias e é também um competente solucionador de conflitos pessoais. A sua grande habilidade neste aspecto é que ele distingue claramente os fatos das pessoas, e assim pode corrigir aqueles sem magoar ou diminuir a auto-estima dos envolvidos.

A imensa maioria das pessoas que exerce cargos de chefia confunde, lamentavelmente, conflitos de idéias com conflitos pessoais e o resultado desta confusão é que os conflitos precisam ser abafados, porque não há talento para conseguir extrair deles as melhores soluções.

O que é um conflito? É uma oportunidade para fazer surgir uma paz que ainda não existe. Isto só será verdadeiro se houver liderança capaz, mas será uma grande mentira se tal não acontecer.

Todo poder tem que ser justificado e exercido com justiça, coragem e ética. A justificativa do poder do líder é ele mesmo, a sua maneira de ser, a sua capacidade de aglutinar pessoas em torno da sua visão, o seu talento para fazer com que todos contribuam para a realização da missão que, a essa altura, já é de todos e não mais apenas dele; enfim, o líder justifica o seu poder através de si mesmo, ou seja, através do seu exemplo.

O líder diz as mesmas coisas que as outras pessoas dizem, mas, na boca do líder nunca são as mesmas coisas porque os resultados são completamente diferentes. O poder hierárquico é justificado pela necessidade de precisar haver um chefe para vários chefiados e quando é exercido com justiça, coragem e ética, assemelha-se muito ao poder exercido pelo líder mas, na maioria das vezes, ele é exercido para impor situações nem sempre ideais para a realização das tarefas e objetivos. O chefe hierárquico justifica o seu poder através do seu cargo e das suas "ligações"; já o líder justifica o seu poder através das suas competências e talentos pessoais para fazer com que todos dêem o melhor de si para o resultado final.

A pessoa que aceita ser chefe jamais será um líder porque estas "posições" são incompatíveis. O líder não é, portanto, um chefe melhorado, mas sim, uma outra dimensão de chefia. Em outras

palavras, o chefe se apóia no cargo e o líder em si mesmo. Aí está, mais uma vez, claramente colocada a absoluta necessidade de que, antes de liderar os outros, o líder precisar ter absoluto domínio sobre si mesmo.

Destaco neste ponto o perfil das lideranças encontradas hoje na sociedade, quanto aos seguintes aspectos: ao sexo, idade, grau de instrução, informação e trajetória de vida.

#### a) Quanto ao Sexo

Embora as mulheres tenham um papel ativo na sociedade, sua contribuição destaca-se mais na área social, na organização de festa, de lazer e a presença masculina predomina nas diretorias.

#### b) Quanto a Idade

Apesar de termos sempre a impressão de que a idade exerce papel importante para estes papéis, encontramos um grupo maior de jovens formando as diretorias de diversos setores organizados de nossa sociedade. Tanto o espírito crítico, combativo, a iniciativa e a disposição para o trabalho e às vezes até características opostas, também são encontrados indistintamente em jovens e adultos.

#### c) Quanto ao Grau de Instrução

Embora a maioria possuam 2º Grau completo e poucos o curso superior, é difícil estabelecer uma graduação da condição de cidadania das pessoas a partir de seu grau de instrução. As lideranças hoje em dia, mesmo com baixo nível de escolaridade, possuem um discurso claro e lógico sobre a dinâmica dos movimentos onde estão inseridos, superando o de muitos intelectuais. Não quero com esta afirmação negar o papel da educação no desenvolvimento da cidadania.

#### d) Quanto a Informação

Acredito que este seja um dos maiores problemas de algumas lideranças, pois preferem se envolver mais com a entidade a valorizar mais a leitura de livros, revistas, jornais, uma vez que reconhecem que os meios de comunicação deturpam muitas informações, mesmo sabendo que eles contribuem

para uma consciência coletiva dos direitos. Penso que a leitura de jornal não é o suficiente para mudança de postura mas é elemento indispensável para o líder que está preocupado com seu crescimento e sua capacitação.

#### e) Quanto a Formação

Infelizmente encontramos muitas lideranças que não tem preocupação com sua formação nem com a dos que estão a sua volta, as comunidades. Pouco se investem em sua capacitação e autonomia no sentido de agir e pensar por si. Sem uma formação constante, o líder não é questionado, nem checado suas ações, não tem oportunidade de rever seus objetivos, sua trajetória de ação, sua maneira de conduzir as reuniões e ao mesmo tempo sua postura. Mas vejo que, justamente aqueles que têm atitudes mais democráticas e abertas a críticas são os líderes que procuram aperfeiçoar sua formação.

#### f) Quanto a Trajetória

Esta questão está intimamente ligada a forte influência da religião, sendo as CEBs, um movimento popular religioso que desempenha um papel importante, articulando a fé com a vida, incentivando a militância, por isso é inegável sua contribuição na formação de lideranças comunitárias, através de cursos, encontros e seminários.

Também há outras formas de trajetória do líder que podemos apontar como contribuidoras para essa capacitação técnica, domínio e habilidades na condução de reunião, divisão de tarefas e nos encaminhamentos como: o time de futebol, o partido político, a escola.

Diante deste estudo, não posso deixar de destacar mais alguns pontos, por isso vejamos abaixo um paralelo para enfocar quem são os nossos líderes atuais e seus estilos de liderança neste século XXI, de acordo com os estudos de Eloy Anello:

Tipo de Liderança	Características	Protótipos	Reações no Grupo	Como é Prejudicial ao Grupo?
Autoritária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o que manda;</li> <li>• Tem poder absoluto;</li> <li>• Não se pode questionar seu poder;</li> <li>• É o tipo de liderança dominadora mais evidente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Forças armadas;</li> <li>•Empresas de produção em larga escala;</li> <li>• Delegacia;</li> <li>•Penitenciárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Submissão;</li> <li>•Passividade;</li> <li>• Revolta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Limita o crescimento e o rendimento do grupo;</li> <li>• Não desenvolve a iniciativa;</li> <li>• Danifica a unidade;</li> <li>• Gera discórdia e revolta.</li> </ul>
Manipuladora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clínico;</li> <li>• Sedutor;</li> <li>• O seu interesse é tirar proveito de todas as situações para os seus próprios interesses;</li> <li>• Utiliza a sua influência no grupo para dominar e ajustar as decisões ao seu bel-prazer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticos;</li> <li>•Revolucionários;</li> <li>• Empresários;</li> <li>• Lideranças religiosas;</li> <li>• Funcionalismo público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alienados;</li> <li>• Fanáticos;</li> <li>• Desconfiados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustração;</li> <li>• Perda de identidade;</li> <li>•Icompetência.</li> </ul>
"Sabe-tudo"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sente-se superior;</li> <li>• Arrogância de conhecimento e/ou habilidade;</li> <li>• Utiliza o seu conhecimento para dominar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelectuais;</li> <li>• Artistas;</li> <li>• Políticos;</li> <li>• Universitários;</li> <li>• Professores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornam-se idólatras;</li> <li>• Verifica-se rejeição ao líder;</li> <li>• Causa em sentimento de inferioridade e dependência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloqueia o crescimento;</li> <li>• Verifica-se a perda da autoconfiança e da iniciativa;</li> <li>• Gera desinteresse.</li> </ul>

Paternalista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superprotege;</li> <li>• Considera-se superior e não confia nas capacidades do grupo;</li> <li>• É controlador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticos;</li> <li>• Líderes religiosos;</li> <li>• Sindicalistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornam-se acomodados;</li> <li>• Criam dependência e apatia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloqueia a capacidade do grupo;</li> <li>• Gera falta de iniciativa;</li> <li>• Destrói a auto-estima.</li> </ul>
--------------	---	---	--	--

## 1.5 FUNÇÕES DO LÍDER

Apesar de terem os movimentos populares dos anos 70 rompido com uma série de práticas viciadas e autoritárias e de terem gerado lideranças com um perfil novo, mais participativo, posso observar que há dificuldades de reprodução desse tipo de lideranças hoje em dia. Mas, mesmo assim, encontramos movimentos organizados, onde seus líderes inovaram suas estratégias de ação, inauguraram uma cultura política mais democrática, onde os moradores podem ampliar a consciência de seus direitos civis, políticos e sociais, mesmo que há em alguns resquícios da cultura política, autoritária e conservadora.

Uma boa liderança também contribui de alguma forma para que os direitos de todos sejam alcançados, garantindo vida digna. Para isso precisa formar comissões, visitar casas, realizar reuniões semanais para lutar contra as ameaças que surgem, precisa criar sempre canais de participação. Não podem se corromper, nem deixar de ser honesto, mesmo que em algum momento fiquem isolados. Percebo que desafios bem definidos são colocados para as lideranças que desejam dar continuidade à luta pelo exercício da cidadania.

Outras tarefas muito importantes há também para que se exerça uma liderança comunitária eficiente e eficaz, como por exemplo: organização para elegerem seus representantes, depois o líder precisa estar colado aos governantes, não importando se este é da esquerda, centro ou direita, elaborar estatuto que prevê a participação, conseguir acabar com as divisões existentes na própria comunidade, mobilizar todos os moradores sem privilegiar ninguém, ser uma liderança coerente e forte, com um, novo jeito de fazer política, incentivar a comunidade a ter uma participação mais direta na gestão do município.

Enfim, os desafios a serem enfrentados pelas lideranças comunitárias são muitos. A minoria que possui uma mentalidade democrática terá de aperfeiçoar suas estratégias no sentido de exercer maior

influência sobre a maioria, desenvolver uma política de massa que seja fortalecida a presença de classes populares nas administrações públicas e que estas possam escolher representantes que expressem esses objetivos.

É preciso buscar a todos e superar limitações como: exclusão, divergência de pensamento, contradição nas relações com agências governamentais, ações isoladas, autoritarismo, não aceitação de diferentes forças políticas. Acredito que o estilo de liderança mais democrático tem maior tendência a contribuir com a criação de canais de participação direta para a população.

## LIDERANÇAS E AS FUNÇÕES DE GRUPO

A insatisfação com a abordagem dos traços provocou o aparecimento de uma interpretação da liderança que acentua as características do grupo e a sua situação. Partindo do conceito de que liderança é a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados desejados, podemos entender que os atos que se associam a funções do grupo são: auxiliar o estabelecimento de objetivos do grupo; realizar movimento em direção aos objetivos, observar a qualidade da interação, permitir coesão. O que nos faz pensar que a cada nível de processo de um grupo, provavelmente um líder emerge (subsistemas: comportamento, emoção, normas, objetivos, valores)

## FUNÇÕES DA LIDERANÇA NO GRUPO

Estudos sociológicos indicam que há duas funções básicas de lideranças dentro de um grupo. Uma delas refere-se à promoção da unidade desse grupo. A efetiva promoção dessa unidade requer a capacidade de facilitar processos consultivos que permitam a tomada coletiva de decisão baseados numa sincera e rigorosa busca pela verdade. A outra tem a ver com o suprimento das necessidades e objetivos do grupo por meio de ações, ou seja, dedica-se a essenciais ao bem-estar de qualquer grupo, quer seja ele uma família, uma organização, ou uma comunidade local, nacional ou mundial.

Ações que auxiliam o grupo a realizar seus estados desejados são funções de liderança. Para identificar a liderança dentro desta perspectiva é necessário considerar: 1. os valores do grupo em determinado movimento 2. a adequação de tais funções para realizar tais estados 3. ações dos membros que contribuem para o fato. A liderança é vista como um ato ou atos que qualquer pessoa pode apresentar em diferentes graus e não algo que se tem ou não. Para a psicanálise as funções de liderança se dividem em: formação, manutenção e perturbação do grupo através de mecanismos como identificação, catexis redução de culpa, controle de impulso, introjeção de superego.

As idéias mais importantes dentro desta concepção são:

1 – qualquer membro pode ser líder, pois é capaz de realizar ações que estão a serviço de uma função do grupo.

2 – uma determinada função pode ser realizada por vários comportamentos Ex.: a brincadeira por exemplo, pode ter a função de aliviar a tensão do grupo em qualquer modo o objetivo ou tarefa de grupo fugir de uma tarefa. De qualquer modo o objetivo ou tarefa de grupo exerce influência na natureza do comportamento de liderança que provoca.

**A LIDERANÇA É UMA FUNÇÃO DE GRUPO QUE APARECE E SE CARACTERIZA DE ACORDO COM A TAREFA/OBJETIVO QUE O GRUPO PRECISA ATENDER.**

Cartwright/Zander do Instituto Mexican institute of Group and Organizational Relations enfatiza 2 (dois) tipos de funções:

1- Realização de algum objetivo manifestam comportamentos como iniciar a ação; manter atenção dos participantes; esclarecer questão, desenvolver plano de ação, disponibilizar informações.

2- Manutenção do grupo mantém agradáveis relações, decide desavenças, apresenta estímulo, aumenta a interdependência.

Principalmente em pequenos grupos é bem perceptível a distinção, alguém que insista para a realização e outro que satisfaz às necessidades sociais/emocionais. Pesquisas mostram que a

satisfação de grupos é maior quando encontram lideranças que representem as duas funções, por outro lado líderes pontuam a dificuldade em atingir equilíbrio.

## **2. ASPECTOS SOCIOLÓGICOS E PSICOLÓGICOS DO LÍDER**

De acordo WHITTAKER (1979), três teorias básicas são apontadas sobre liderança: a primeira, centralizada no indivíduo, afirmando que os indivíduos se tornam líderes porque apresentam características (físicas e psicológicas) que o situam à partir de seus próximos; a Segunda, centrada na situação onde pensa que para ser líder a pessoa tem que se encontrar no lugar crítico no momento crítico; a terceira centrada na interação entre ambas, interação esta à qual se somam os fatores situacionais. Assim ele conclui que nenhum estudo apresenta a possa perfeita caracterização da liderança e de sua função ser indiscutível.

Diante dessa afirmação, percebo que a função do líder é representar e dar expressão às necessidade e aos desejos do grupo e contribuir de modo positivo, satisfazendo as necessidades da comunidade, e, às vezes se manterá na posição de líder enquanto corresponder a essas expectativas, uma vez que há outros membros na comunidade que mesmo não sendo líder percebem se suas metas são deferentes das deles.

É comum encontrar também lideranças em movimentos comunitários que são identificados como aqueles que se formam na luta prática, possuindo uma personalidade distinta e às vezes complexa e sua conduta chaga a ser influenciada pela conjuntura local e nacional, também pela cultura de sua época, pela relação estabelecida entre ele e o seu grupo, com a comunidade, com o poder local. Entendo que esse tipo de liderança precisa ser fiscalizado e observado com cautela, pois um verdadeiro líder não se realiza no jogo do poder, mas sim á partir de um aprofundamento de sua compreensão de mundo, comprometendo-se em lutar por uma sociedade mais justa e igualitária.

Há lideranças hoje, vindas de diversas trajetórias e se não são verdadeiramente líderes, fortemente engajados por uma luta em busca de melhores condições de vida, estão sujeitos a transformarem-se em chefes criarem uma relação de dependências com seus liderados.

É comum também encontrarmos lideranças eventuais, como por exemplo, na organização de uma festa, de uma assembléia, de uma gincana, de um abaixo-assinado, na organização de um mutirão,

mas há aqueles que seriamente as suas principais atribuições são organizar e mobilizar a comunidade em torno de suas necessidades e carências básicas (luz, água, saúde, transporte, educação. Lazer, momentos de conscientização, etc) e encaminham suas reivindicações aos órgãos competentes.

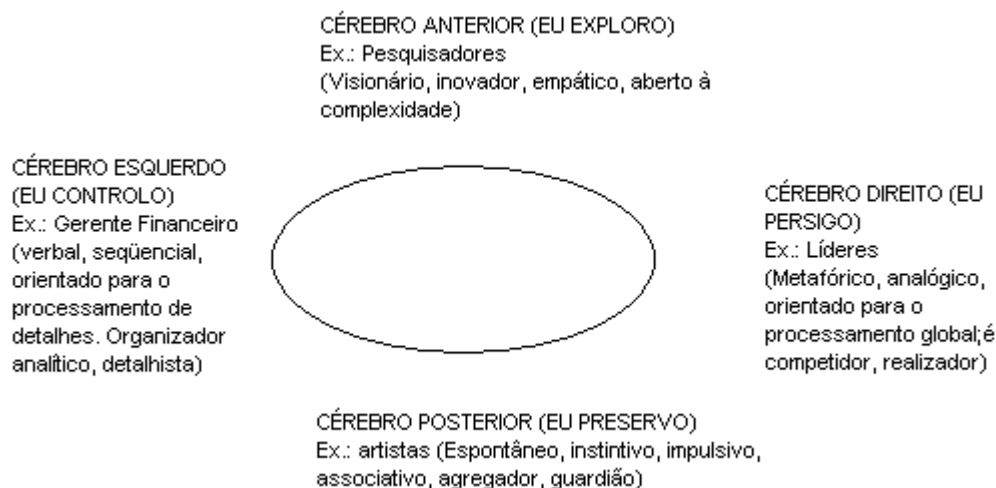
Assim, fica claro que a identidade do líder se constrói na relação com o grupo, por isso, encontramos um quadro diversificado de lideranças que se inserem no campo da política, da religião, da educação, do sindicato, entre outros. Vale também lembrar que a presença da igreja Católica, das entidades profissionais, de segmentos da esquerda junto aos movimentos sociais, das escolas com uma estrutura pedagógica voltada para a cidadania, como é o caso das EFAs, enfim todos eles contribuem para a construção desta identidade.

## A PERSONALIDADE DO LÍDER

Perguntaríamos aos nossos leitores: Vocês gostam de tirar vantagens de situações? Muito provavelmente, a resposta nesse caso seja: "Sim". Nosso questionamento vai, então, na seguinte direção: Como "domar elefantes", ou seja, como superar desafios, dificuldades, em "n" situações da vida profissional, sem prejudicar as pessoas? Os leitores já teriam nadado ao lado de um ou vários tubarões? Isto é, já teriam trabalhado com pessoas "perigosas", nada confiáveis? Ou, ainda, já teriam convivido com pessoas que fogem ou se imobilizam diante de problemas ou desafios, tais como doces carpas no lago? Ou, pelo contrário, já teriam tido o prazer de trabalhar e conviver com pessoas muito parecidas em flexibilidade, agilidade mental e inteligência, assim como os graciosos golfinhos? Pois bem, este artigo pretende discutir como a estratégia, a liderança e a criatividade influenciam a gestão de talentos nas organizações e, por extensão, nas Unidades de Informação (bibliotecas, arquivos, centros de documentação, museus, etc).

Por que esses três pontos combinados são vistos como as novas ferramentas gerenciais para o aumento da competitividade de empresas que visam lucro e até mesmo, satisfação e eficácia para as organizações que não visam lucros? Antes, porém, precisamos reconhecer alguns perfis do mapeamento cerebral, para tentarmos conhecer melhor e identificar o nosso estilo (e o dos outros) de personalidade.

Segundo LONGO (2000), existe um teste intitulado "The BrainMap"<sup>TM</sup> (O Mapeamento Cerebral), que pode ser assim, representado, pela FIGURA 1, abaixo:



FONTE: LONGO (2000)

Esse mapeamento cerebral compreende onze perfis, a saber: EU CONTROLO; EU EXPLORO; EU DIRIJO; EU PERSIGO; EU PRESERVO; EU MOLDO; EU INTEGRO; EU RESOLVO; EU ATUO; EU ALTERNO; EU CONCILIO. Desses onze perfis, a figura acima salientou quatro, que bem representam as diferenças individuais de cada um, ou seja, o EU EXPLORO, que vê o futuro (visionário); o EU CONTROLO, que é a pessoa mais analítica; o EU PRESERVO, que é a pessoa mais afetuosa, que sabe criar atmosfera afetiva; e o EU PERSIGO, que faz as coisas realmente acontecerem com mais rapidez. Que tipo de perfil é o seu? Na verdade, somos uma amálgama de vários perfis; no entanto, haverá sempre a prevalência de um deles sobre o outro.

Pessoas talentosas dentro de quaisquer organizações, certamente, têm um líder para influenciá-las. Levantar uma personalidade-padrão para os líderes é tarefa complexa e discutível. No entanto, caracterizar o líder por suas qualidades e defeitos, parece ser mais adequado, porque "o tipo de personalidade do líder depende dos referentes e adquire a significação do contexto. Daí parecer impossível qualquer depoimento sério sobre as qualidades que os líderes devem ter: uma organização comercial que depende do volume das vendas escolherá como líder um grande vendedor. Uma entidade católica de assistência social envidará esforços para entregar a liderança a um homem de sólida formação cristã. Um grupo de bandidos procurará ser liderado pelo mais

temível entre eles" (PENTEADO, 1986, p.14). Diante desses exemplos, percebemos que não dá para caracterizar os líderes por um tipo específico de personalidade-padrão.

Enfim, poderíamos dizer que as características básicas de líderes educadores, conforme LONGO (2000), são: não ter medo do ridículo; não ter medo de serem mal compreendidos; demonstrar naturalidade em confrontos e conflitos; acreditar na força transformadora que têm; ter uma capacidade refinada de ouvir; serem excelentes comunicadores (objetivos, didáticos, usar de metáforas, saber colocar as suas emoções, usar a sua força interna, transmitir fé/otimismo).

### **3. LIDERANÇA E PARTICIPAÇÃO**

Sabemos que interesse por participar tem se generalizado nos últimos anos, no Brasil e no mundo todo. Aqui e acolá surgem associações as mais diversas: amigos de bairro, movimentos ecológicos, associações de moradores, comunidades eclesiais de base, e outro.

O uso freqüente da palavra participação também revela a aspiração de setores cada dia mais numerosos da população assumirem o controle do próprio destino. As rádios convidam os ouvintes a “participarem” de sua programação telefonando, escrevendo, solicitando discos; os partidos políticos conclamam a população a participar; o vertiginoso crescimento do associativismo neta década parece indicar que estamos entrando na era da participação.

No entanto, esse interesse pela participação não parece estar acompanhado de um conhecimento generalizado do que ela é, de seus graus e níveis de suas condições, sua dinâmica e suas ferramentas operativas.

As pessoas participam em sua família, em sua comunidade, no trabalho, na luta política. Os países participam nos foros internacionais, onde se tomam decisões que afetam os destinos do mundo.

Como nenhum homem é uma ilha e desde suas origens o homem vive agrupando com seus iguais, a a participação sempre tem acompanhado – com altos e baixos – as formas históricas que a vida social foi tomado. Entretanto, no mundo inteiro nota-se hoje uma tendência para a intensificação dos processos participativos.

A participação está na ordem do dia devido ao descontentamento geral com a marginalização do povo dos assuntos que interessam a todos e que são decididos por poucos. O entusiasmo pela participação vem das contribuições positivas que ela oferece.

Aliás, algo surpreendente está ocorrendo com a participação: estão a favor dela tanto os setores progressistas que desejam uma democracia mais autêntica, como os setores tradicionalmente não muito favoráveis aos avanços das forças populares.

A razão, evidentemente, é que a participação oferece vantagens para ambos. Ela pode se implantar tanto com objetivos de liberação e igualdade como para a manutenção de uma situação de controle de muitos por alguns.

Do ponto de vista dos setores progressistas, a participação facilita o crescimento da consciência crítica da população, fortalece seu poder de reivindicação e a prepara para adquirir mais poder na sociedade. Além disto, por meio da participação, consegue-se resolver problema que ao indivíduo parecem insolúveis se contar só com suas próprias forças, tais como a construção de uma estrada ou uma ponte, ou a recuperação de delinquentes juvenis numa comunidade marginal. Graças à participação às vezes resolve-se ainda conflitos de uma maneira pacífica e satisfatória para as partes interessadas.

Do ponto de vista dos planejadores democráticos, a participação garante o controle das autoridades por parte do povo, visto que as lideranças centralizadas podem ser, levadas facilmente à corrupção e à malversação de fundos. Quando a população participa da fiscalização dos servidores políticos, estes tendem a melhorar em qualidade e oportunidade.

Além disto, os serviços que os organismos oficiais, tais como ministérios de saúde e de agricultura, prestam ao povo são melhores aceitos na medida em que correspondem à percepção que este tem de suas próprias necessidades, percepção que se expressa mediante a participação. Daí que muitos destes organismos de serviço público se empenhem agora, depois de séculos de verticalidade e autoritarismo, em promover o “planejamento participativo”, capaz de gerar projetos relevantes para a população.

Pó outro lado, há uma crescente consciência por parte dos governos de que os recursos necessários

para o desenvolvimento das regiões carentes são tão enormes, que uma alta proporção deles deve ser obtida nas próprias áreas beneficiárias. Ora, o mais importante recurso no processo de desenvolvimento são as próprias pessoas e, por conseguinte, os governos procuram a participação delas em escala massiva.

Além da necessidade “econômica” da participação, há também um reconhecimento da necessidade “política” da mesma, no sentido de que as estratégias altamente centralizadas têm fracassado na mobilização de recursos econômicos e no desenvolvimento da iniciativa própria para tomar decisões em nível local. A participação popular e a descentralização das decisões mostram-se como caminhos mais adequados para enfrentar os problemas graves e complexos dos países em desenvolvimento.

“A participação disseminada em associações e entidades a tendência para a ruptura contida na participação se canalizada exclusivamente através dos partidos políticos. Além disto, mente através dos partidos políticos. Além disto, na medida em que expressa interesses reais e mais próximos e visíveis por cada um, ajudaria a conter a tendência inata para o despotismo supostamente contido em toda democracia, já que ela sempre contempla os interesses das maiorias e submete as minorias”.

A participação não é somente um instrumento para a solução de problemas, mas, sobretudo, uma necessidade fundamental do ser humano como o é a comida, o sono e a saúde. A participação é o caminho natural pára o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirma-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disto, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básica, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recria coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelo outros.

Quando perguntamos a qualquer pessoa o que é participação, com toda certeza, ela menciona a palavra “parte” em sua resposta. Seguramente vai dizer que “participar é fazer parte de algum grupo ou associação”, ou “tomar parte numa determinada atividade”, o, ainda, “ter parte num negócio”. De fato, a palavra participação vem da palavra parte. Participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte.

Mas há diferença nessas expressões, sobretudo porque elas nos indicam que é possível fazer parte sem tomar parte. Daí, há diferença entre a participação passiva e a participação ativa, a distância entre o cidadão inerte e o cidadão engajado. Mesmo dentro da participação ativa isto é, entre as pessoas que “tomam parte” existem diferenças numa qualidade de sua participação. Algumas, por

exemplo, sentem “ser parte” da organização, isto é, se consideram com “tendo parte” nela e lhe dedicam sua lealdade e responsabilidade. Outros, embora muito ativas, talvez levadas pelo seu dinamismo natural, não professam uma lealdade comprometida com a organização e facilmente a abandonam para gastar suas energias excedente em outra organização. Então, como diz Juan E. Díaz Bordenave(1994): “*A prova de fogo da participação não é o quanto se toma parte, mas como se toma parte*”.

*“Participação é exercício democrático. Através dela aprendemos a eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio no poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem à comunidade, e assim por diante. Sobretudo, aprendemos que é tarefa de extrema criatividade formar autênticos representantes da comunidade e mantê-los como tais”. (Bobbio, 1986; Coutinho, 1984; Weffort, 1985).*

Assim, vemos com clareza que, para uma comunidade ter voz e vez precisa organizar-se. Este processo deveria ser preocupação diária das comunidades, que com eles aprenderiam as formas possíveis de realização participativa ou criaram suas próprias. De modo geral, apresentam-se representantes que dificilmente o são de modo legítimo. Alguns o são pelo carisma de liderança; outros se insinuam ou se impõe. É mais difícil encontrar o líder eleito, aquele que representa a comunidade por delegação expressa e ordenada. Mais difícil ainda é encontrar a comunidade que já elaborou a necessidade de instituir rodízio no poder, com vistas a evitar a perpetuação e o conseqüente desligamento do líder face às bases, de exigir periódicas prestações de contas, de repartir por grupos diversos de interesses cotas de representação, de promover níveis diferenciados de participação, de inserir na formação educativa tal preocupação como parte integrante do currículo comunitário, de assumir os serviços públicos como interesse seu e com a conseqüente exigência de qualidade, e assim por diante.

O caso mais comum será de uma comunidade descaracterizada, comprimida no conformismo, a espera de ajuda de fora, muitas vezes com a cara real de flagelada, sem atinar para possibilidade de tomar consciência de si e tentar co-gerir seu destino (Demo, 1985d; Abrams & MacCollock, 1976; Assoeste, 1985).

O exercício de regras democráticos de jogo é importante também porque não se adquire o habito com facilidade. Democracia dá muito trabalho. Onde todo mundo quer opinar, comparecer, decidir junto, o que mais acontece é uma dificuldade enorme de gerir a balbúrdia. As discussões tornam-se

intermináveis e incontroláveis. Facilmente emerge o cansaço e a decepção, até mesmo o reconhecimento afoito de que democracia não se leva a nada. Em certos casos pode até surgir a insinuação de que em termos autoritários as coisas andavam melhor, porque se decidia rápido, ou tudo já está decidido.

Por isso mesmo, é essencial evitar que os processos participativos degenerem em seções repetitivas, cansativas, decepcionantes, pouco produtivas, de tal sorte que se instale o desânimo e a desmotivação, causados por inabilidade na condução do processo, ou por incompetência técnica ou política.

### AS DIVERSAS MANEIRAS DE PARTICIPAÇÃO

Juan E. Díaz Bordenave, diante da escassez de literatura sobre o tema participação, enfoca algumas, das diversas maneiras de participação que o ser humano pode exercer.

Desde o começo da humanidade, os homens tiveram uma *participação de fato*, quer no seio da família nuclear e do clã, quer nas tarefas de subsistência (caça, pesca, agricultura), ou no culto religiosos, na recreação e na defesa contra os inimigos. O primeiro tipo de participação é então, a *participação de fato*.

Um segundo tipo seria o de *participação espontânea*, aquela que leva os homens a formarem grupos de vizinhos, de amigos, “panelinhas” e “gangs”, isto é, grupos fluidos, sem organização estável ou propósitos claros e definidos a não ser os de satisfazer necessidades psicológicas de pertencer, expressar-se, receber e dar afeto; obter reconhecimento e prestígio.

Além das formas de participação de fato e espontânea, sempre existiram modos de participação imposta, nos quais o indivíduo é obrigado a fazer parte de grupos e realizar certas atividades consideradas indispensáveis.

Na participação voluntária, o grupo é criado pelos próprios participantes, que definem sua própria organização e estabelecem seus objetivos e métodos de trabalho. Os sindicatos livres, as associações profissionais, as cooperativas, os partidos políticos, baseiam-se na participação voluntária.

Todavia, nem sempre a participação voluntária surge como iniciativa dos membros do grupo. Às

vezes trata-se de uma participação provocada por agentes externos, que ajudam outros a realizarem seus objetivos ou os manipulam a fim de atingis seus próprios objetivos previamente estabelecidos. (Neste ultimo caso pode-se falar de participação dirigida ou manipulada).

Alguns enfoques mais ou menos institucionalizados de participação provocada são a extensão rural, o serviço social, o desenvolvimento de comunidades, a educação em saúde, os trabalhos de pastoral, a agitação-propaganda.

Finalmente, existem ainda uma participação concedida, onde a mesma viria a ser a parte de poder ou de influência exercida pelos subordinados e sus superiores. A participação nos lucros, outorgada por certas empresas a seus trabalhadores, caíram nesta categoria.

Participação não funciona por atacado, nem por decreto. É ao mesmo tempo marca e problema o fato de que processos participativos qualitativos tendem a ser tópicos, localizados, federativos. Quantidade não é o seu signo, porque é no âmago processo, não produto.

Como diz Pedro Demo participação é conquista para significar que é um, no sentido legítimo do termo: infundável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo. Assim, participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir.

## IMPLEMENTAÇÃO DE REGRAS DEMOCRÁTICA

Participação é exercício democrático. Através dela aprendemos a eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio no poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a força os mandantes a servirem à comunidade, e assim por diante. Sobretudo, aprendemos que é tarefa de extrema criatividade formar autênticos representantes da comunidade e mantê-los como tais (Bobbio, 1986; Coutinh, 1984; Weffort, 1985).

Para comunidade ter voz e vez precisa organizar-se. Este processo deveria ser preocupação diária das comunidades, que com eles aprenderiam as formas possíveis de realização participativa ou criaram suas próprias. De modo geral, apresentam-se representantes que dificilmente o são de modo legítimo. Alguns o são pelo carisma da liderança; outros se insinuam ou se impõem. É mais difícil encontrar o líder eleito, aquele que represente a comunidade por delegação expressa e ordenada. Mais difícil

ainda é encontrar a comunidade que já elaborou a necessidade de instituir rodízio no poder, com vistas a evitar a perpetuação e o conseqüente desligamento do líder face às bases, de exigir periódicas prestações de contas, de repartir por grupos diversos de interesse cotas de representações de promover níveis diferenciados de participação, de inserir na formação educativa tal preocupação como parte integrante do currículo comunitário, de assumir os serviços públicos como interesse seu e com a conseqüência exigência de qualidade, e assim por diante.

O caso mais comum será de uma comunidade descaracterizada, comprimida no conformismo, à espera de ajuda de fora, muitas vezes com a cara real de flagelada, sem atinar para a possibilidade de tomar consciência de si e tentar co-gerir seu destino (Demo, 1985d; Abrams & MacCulloch, 1976; Assoceste, 1985).

O exercício de regras democráticas de jogo é importante também porque não se adquire o hábito com facilidade. Democracia dá muito trabalho. Onde todo mundo quer opinar, comparecer, decidir junto o que mais acontece é uma dificuldade enorme de gerir a balbúrdia. As discussões tornam-se intermináveis e incontroláveis. Facilmente emerge o cansaço e a decepção, até mesmo o reconhecimento afoito de que democracia não leva a nada. Em certos casos, pode até surgir a insinuação de que termos autoritários as coisas andavam melhor, porque se decidia rápido, ou tudo já estava decidido.

Por isso mesmo, é essencial evitar que os processos participativos degenerem em sessões repetitivas, cansativas, decepcionantes, pouco redutivas, de tal sorte que se instale o desânimo e a desmotivação, causados por inabilidades na condução do processo, ou por incompetência técnica ou política.

#### **4. LIDERANÇA E ÉTICA**

As lideranças sociais têm um poder e uma responsabilidade decisiva de um ponto de vista ético. Nenhuma nação, povo, grupo social, pode realizar seu projeto histórico sem lideranças. A liderança social é o elemento de ligação entre os interesses do grupo social e as oportunidades históricas disponíveis para realizá-los. A responsabilidade ética da liderança, portanto, se

pudesse ser medida, teria o tamanho e o peso dos direitos reunidos de todos aqueles que ela representa e lidera.

As lideranças sociais têm uma tripla responsabilidade ética: institucional, pessoal e educacional. Institucional, porque devem cumprir fielmente e estritamente os deveres que lhes foram atribuídos. Pessoal, porque devem ser, cada uma delas, um exemplo de cidadania: justas, eticamente íntegras. Educacional, porque, além de serem um exemplo, devem dialogar com aqueles que elas lideram, de modo a ampliar a sua consciência política e a fazê-los crescer na cidadania.

A incoerência ética do líder desqualifica sua liderança e coloca em risco o destino histórico do projeto de seu grupo.

Como diz Luís Fernando Veríssimo *“A ética é um comportamento social, ninguém é ético num vácuo, ou teoricamente ético. Quem vive numa economia a-ética, sob um governo antiético e numa sociedade imoral acaba só podendo exercer a sua ética em casa, onde ela fica parecendo uma espécie de esquisitice. A grande questão destes tempos degradados é em que medida uma ética pessoal onde não existe ética social é um refúgio, uma resistência ou uma hipocrisia. Já que ninguém mais pode ter a pretensão de ser um exemplo moral sequer para o seu cachorro, quando tudo à sua volta é um exemplo do contrário”*. Nessas circunstâncias, torna-se muito maior a responsabilidade do líder de agir eticamente e torna-se mais urgente e trabalhosa a necessidade de se resgatar e restaurar a dignidade ética da nossa sociedade com suas diversidades.

A Ética está fundamentada na reflexão ou juízo crítico sobre valores humanos em conflito, à prática concreta nas relações. Expressa a atitude fundamental do ser humano em relação ao bem e o mal e os princípios para colocá-la em ação. A ética representa uma condição fundamental para a liberdade, a opção com responsabilidade, com ausência de coerção e preconceitos. Requer a humildade para a diferença e a grandeza para mudar de opção.

O professor Ubiratan D’Ambrósio (UNICAMP) é presidente do Instituto de Estudo do Futuro/IEF, de São Paulo, além de membro de diversas instituições nacionais e internacionais, autor de diversos livros. Partilha da crença de que uma sociedade na qual são satisfeitas as

pulsões de sobrevivência e de transcendência, com dignidade para todos, é viável. É entusiasta na criação de um novo sistema educacional para o futuro da sociedade que contemple a Cultura da paz e a Ética da Diversidade. O Professor Ubiratan considera que os conflitos resultam das diferenças e são naturais e que o equívoco é eliminar diferenças para eliminar conflitos. Conflito é diferente de confronto e violência. A prioridade é o cultivo da Paz: individual(interna), social, ambiental e militar.

Na sua visão, uma ética maior, a ética da diferença, deve viabilizar a sobrevivência e a transcendência da condição humana:

- a) Respeito pelo outro (com todas as diferenças)
- b) solidariedade com o outro (na satisfação das necessidades materiais e espirituais)
- c) Cooperação (na preservação do patrimônio natural e cultural que é comum a toda a humanidade)

Através da Ética tornamo-nos cientes e responsáveis pelas respostas que damos ao mundo. Talvez, o ponto mais alto de uma proposta ética seja a responsabilidade universal, por isso hoje fala-se tanto em ética, mas na verdade, fala-se mais em falta de ética, ou falta de moral. Pôr definição a palavra ética vem do grego *ethos*, e significa caráter, espírito e atitude de uma determinada pessoa ou povo. Uma pessoa de caráter que age sem fazer mal a si e aos outros, demonstra ter ética, ou seja, um modo de se comportar positivo.

No cerne da crise global que atualmente aflige a humanidade há uma escassez generalizada de liderança moral em todos os segmentos da sociedade humana, conforme o que é tristemente indicado pelas evidências crescentes de negligência ética e de corrupção encontradas entre autoridades dos níveis mais altos da sociedade tanto em instituições públicas como em privadas pelo mundo todo. Se jamais houve na história um momento em que o mundo todo mais precisou de lideranças comprometidas com a moral e a ética, então este é o momento, pois essa é a primeira vez que a sobrevivência de toda a raça humana está em risco. Portanto, é de grande importância identificar e discutir algumas das principais habilidades que caracterizam a liderança ética, que devem ser estimuladas e desenvolvidas na família e na escola através de um amplo e integrado programa de educação e ética.

## 5. LIDERANÇA E RELAÇÃO COM O PODER

Podemos definir poder como sendo a capacidade de exercer influência, isto é, de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos.

Descrevemos três realidades nas organizações: dependência, independência e interdependência baseadas em três diferentes maneiras de suar o poder.

Uma percepção alternativa do Poder:

- Que é construtivo e que gera a interdependência.
- Que se baseia na verdade e na sabedoria.
- Que está voltada para o bem da organização e não se sujeita às ambições pessoais.
- Que se baseia na colaboração, no consenso e nas parcerias.
- Que inspira, dignifica e beneficia a todos.
- Que é flexível e está sempre pronto a ceder quando encontra um plano melhor do que o seu.
- Que não é político e que evita partido e facções.
- Que se baseia no discurso e na prática honesta.
- Que é gentil, humilde e bondoso.
- Que tem foco em ser justo e que tem a coragem de desmontar uma estrutura inteira para refazer-la melhor.
- Que gera resultados positivos e que cura a organização.

Sempre se compreendeu liderança através da posse e do exercício de poder ou a capacidade de influenciar pessoas. Pensando que o ato de liderança contribui para uma função de grupo, e esta contribuição envolve a manifestação do comportamento de outras pessoas, o poder para exercer o ato de liderança está baseado na aceitação ou permissão que o grupo dá para que tal aconteça. Pensado a respeito da relação de poder com o ato de liderança, pode-se dizer que a importância da posse de poder para a liderança efetiva está na sustentação, se um líder tem um traço de personalidade específico, mas não tem poder social adequado (apoio de outras autoridades) a liderança não atinge índices tão altos.

Na vida de grupo é preciso haver muito controle e para isso alguns pontos são determinantes de iniciativa por um membro de grupo:

1. Consciência da necessidade da função;
2. Sentir-se capaz de realizá-la;
3. Grau de interdependência do grupo (aumenta a responsabilidade);
4. Sentimentos de valor e aceitação do grupo;
5. Confiança em suas opiniões;
6. Necessidade de realização;
7. Sede de Poder (neste caso o indivíduo esta atuando em prol de sua necessidade e no do grupo).

A liderança ou o ato que atende a função do grupo terá mais eficiência quanto maior seu apoio em uma base de poder (capacidade de influenciar pessoas). A utilização inadequada tende a reduzi-lo.

Bases de poder:

1. recompensa (ganho)- provoca menor resistência e maior atração;
2. coerção (desobediência/castigo) - das bases de poder é a que provoca maior resistência;
3. especialista (avaliação-conhecimento);
4. referência (identificação);
5. legítimo (valores aceitos pelo grupo).

Observemos, portanto que liderança e poder não são a mesma coisa. Mas são duas coisas que se entrelaçam em muitos pontos. O poder é a capacidade de garantir o resultado que se deseja e de impedir outro resultado, que não se deseja.

Em nosso país e na maioria das outras democracias o poder tem tal má fama que muita gente boa se convence de que não quer ter nada com isso. As apreensões éticas e espirituais são compreensíveis. Mas não se pode abjurar o poder.

O poder, tal como discorreremos agora a respeito -poder na dimensão social -, é simplesmente a capacidade de provocar certas conseqüências predeterminadas no comportamento dos outros. Pais têm poder. Da mesma forma professores, policiais, supervisores, executivos de nível médio,

todos em virtude da posição que ocupam. Outros têm poder em virtude de qualidades intrínsecas, tais como persuasão, beleza, ou dons de liderança.

O poder generalizado é coisa que virtualmente não existe em nossa sociedade pluralista. Dizer que alguém "tem poder" é uma descrição incompleta. Poder para fazer o quê? Até mesmo a pessoa mais poderosa só tem poder para realizar certas coisas específicas. Um líder sindical pode ter o poder de forçar decisões dentro de uma indústria, mas não o poder de impedir um aumento nos impostos sobre a propriedade. Os políticos que querem aumentar o imposto sobre a propriedade podem ter o poder suficiente para esse fim, mas não o poder de impedir um aumento nos preços do petróleo. Existem líderes empresariais em nossas cidades cujo poder chega aos pontos mais remotos do globo, mas que não conseguem uma melhora na coleta de lixo em suas ruas. Numa certa medida, isso brota de nossa intenção de impedir excessiva concentração de poder numa só pessoa, mas se deve também à especialização e à complexidade da vida moderna.

É necessário distinguir entre líderes e pessoas que detêm poder. Por definição, os líderes sempre têm poder. Mas muitos detentores do poder não têm o menor traço de liderança. O controlador de tráfego aéreo, o assessor fiscal, o guarda que faz a ronda, o funcionário bancário que aprova os empréstimos, o chefe dos garçons, cada uma dessas pessoas tem um certo grau de poder, mas não necessariamente as qualidades de liderança. Algumas pessoas detentoras do poder por exemplo, as que contribuem de forma excessivamente generosa para com campanhas políticas podem ser capazes de puxar os líderes pela orelha, enquanto pessoalmente não possuem a menor capacidade de liderança.

Apesar da liderança e do exercício do Poder serem atividades diferenciáveis, elas se sobrepõem e se interligam de modos importantes.

Tomem por exemplo um diretor-executivo de uma corporação, que tem o dom de inspirar e motivar as pessoas, que têm visão, que faz crescer o ânimo dos empregados com um resultante aumento de produtividade e de qualidade do produto e uma queda no rodízio de pessoal e no absenteísmo. Isso é liderança. Mas surgem indícios de que a companhia está ficando para trás na corrida tecnológica. Certo dia, de uma só penada, o diretor-executivo aumenta os fundos disponíveis para a divisão de pesquisas. Isso é exercício do poder. Uma penada poderia ser feita por um executivo sem nenhuma das qualidades associadas à liderança.

Os líderes que ocupam posições elevadas em sistemas organizados têm poder que brota de sua posição institucional, e não hesitam em utilizar esse poder para promover seus propósitos.

Podem ser muito convenientes, mas não vivem só de persuasão e sim de persuasão entremeada do exercício do poder. Winston Churchill, Franklin D. Roosevelt e John F. Kennedy foram decididamente carismáticos na capacidade de influenciar seguidores; mas também tinham poder e o usavam com regularidade.

Os líderes diferem de forma marcante entre si, na forma como usam seu poder. Alguns o empregam para criar um clima de coerção e intimidação; outros o empregam simplesmente como um útil complemento de seus dons de persuasão e para promover um clima de colaboração e de esforço voluntário.

Adentrando neste Capítulo com sua riqueza de teoria acerca do tema Liderança, acreditamos que, os desafios a serem enfrentados por um líder de verdade são muitos e é preciso ficar claro que ser cidadão é um processo que inclui experiências participativas, onde as vidas das pessoas passam por mudanças significativas. Entendemos que pensar em Lideranças e suas Práticas Sociais é pensar em participação, ética, responsabilidades, organização, personalidade, perfil ideal, enfim é pensar em ação educativa e social que vise a Formação e Transformação do jovem.

## CAPÍTULO III - FORMAÇÃO E PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA

Esclarecemos neste capítulo que a essência dessa pesquisa, por onde passa a problemática relacional da Pedagogia da Alternância, respondendo assim a algumas interrogações que permeiam este estudo. A partir deste capítulo, tentamos encontrar, de fato os elementos contribuidores para a formação de lideranças, além de saídas e formas diferenciadas usadas pelos CEFFAS para tornar mais eficaz a participação e atuação dos jovens em seu meio.

### 1- CONCEITO DE FORMAÇÃO

Percebemos que é impossível separar duas questões que caminham sempre juntas: fazer pesquisa e a formação, sobre tudo porque a temática deste estudo que apresentamos, traz em seu bojo este tema para articula-lo com um dos seus objetos de estudo que é a Pedagogia da Alternância.

Pensar em formação se torna fecundo quando revelamos sentidos e significados que são construídos em tempo e em espaços diferentes, complexos e culturalmente situados. Sylvia Helena de Souza, em um de seus estudos, diz: *“Percebo que a formação traz em si uma intencionalidade que opera tanto nas dimensões subjetivas (caráter, mentalidade) como nas dimensões intersubjetivas, aí incluídos os desdobramentos quanto ao trajeto de constituição no mundo do trabalho (conhecimento profissional). Portanto, não se trata de algo relativo a apenas uma etapa ou fase do desenvolvimento humano, mais sim de algo que percorre, atravessa e constitui a história dos homens como seres sociais, políticos e culturais”*. Formação implica, assim, e conhecimento das trajetórias próprias dos homens e mulheres, bem como exige a contextualização destas trajetórias assumindo a provisoriidade das propostas de formação de determinadas sociedades.

Figueiredo (1996), diz que *“[formação] proporcionar uma forma, mas não modelar uma fôrma. Ao formar estamos oferecendo um continente e uma matriz a partir dos quais algo possa vir-a-ser”*. Percebemos que essas sábias e visíveis palavras nos trazem um desafio de que formação é algo inacabado, lacunar, mas profundamente comprometido com uma maneira de olhar, explicar e intervir no mundo – vir-a-ser não é tributário da neutralidade, pelo contrário, revela uma posição, uma direção, enfim o lugar de onde se fala.

Dentro do tema que desenvolvemos nesta pesquisa, não podemos deixar de enfatizar o que diz a professora Maria do Loreto Paiva Couceiro (1998), “é o sujeito quem geri, decide, se apropria da sua própria formação e das múltiplas aprendizagens que realizam”. Nesse sentido ela acentua a importância do processo da autoformação, sobretudo para desenvolver a capacidade de aprender a aprender e ser sujeito. E como diz Christini Josso (1987), “(...) *o ser em formação só se torna sujeito no momento em que sua intencionalidade é explicitada no acto de aprender e em que é capaz de intervir no seu processo de aprendizagem e de formação para o favorecer e para o orientar*”.

Neste mundo cheio de sentidos, significados, símbolos, códigos, formação defini-se como interdisciplinar, constituindo-se não mais a partir de territórios disciplinares que efetivam formações divididas e isoladas em suas fronteiras, mas sim como projeto que articula ética, estética, conhecimento, valores, reflexão, crítica, verdades relativas, intenções provisórias num dado momento histórico social e com ele se compromete, seja para mantê-lo, seja para transformá-lo.

Entendemos formação como processo plural e singular, social e pessoal, permanente e vividos em momentos, humanamente presidido pelos valores, crenças e saberes, humanamente transformador dos conhecimentos e endossamos as palavras de Gaston Pineau (1985) “(...) *o processo de formação é um processo permanente, dialético e multiforme*”.

Portanto, faz-se necessário destacar os tons da ambigüidade, da contradição e do delineamento da formação, sobretudo no que tange a questão de tratar a formação como algo que se completa, se finaliza e que ocorre numa demissão do natural.

## **2- FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS: UM DESAFIO, UMA ESCOLHA.**

Uma sociedade em crise perde a sua referência histórica e, com ela, as perspectivas de futuro, tornando os projetos de sociedade relativos. As lideranças são construídas a partir de desejos, de modelos e de projetos concretos. Por isto se torna muito mais difícil a tarefa de formação de lideranças em uma sociedade sem referenciais.

Vivemos numa sociedade globalizada, marcada pela exclusão de muitos, entre eles os jovens e os pobres. Os programas de ajuste econômico impõem metas a serem alcançadas e, uma parcela desta sociedade já está eliminada, pela falta de moradia, educação, alimentação... Nestas condições, há pouco espaço para o desenvolvimento das potencialidades das lideranças. Um outro fator a considerar, em época de crise, é a tendência a viver do passado. “Os jovens do meu tempo eram melhores, mais politizados e com uma maior compreensão da realidade porque liam mais”. Estas afirmações perpassam nosso discurso, impedindo nossa abertura para a novidade apontada pelos jovens.

### **FORMAR PARA A CRIATIVIDADE**

Para trabalhar a formação de lideranças, hoje, é necessário considerar alguns aspectos próprios deste tempo e deste espaço.

O principal aspecto para trabalhar a liderança é o medo da escolha, da aventura, de pensar, pois desde criança são ensinadas a seguir receitas. Por consequência, se tornam incapazes de pensar coisas diferentes. O saber já testado tem a função de poupar o trabalho, de evitar os erros e os pensamentos.

Neidson Rodrigues, em seu texto “Desafio aos Educadores”, nos chama a atenção para o perigo de formamos pessoas com instinto de tartaruga, que diante de qualquer desafio se recolhem para nada ver, nada sentir, nada ouvir, nada ameaçar.

Não têm coragem para contestar os dirigentes, para opor suas propostas e criar soluções alternativas.

Contudo, é preciso não nos esquecer de que os sujeitos e a história modificam-se continuamente. A história nos faz nós a fazemos. Os modelos de embates se modificam, como as relações de conflitos entre os sujeitos também se alteram.

## CULTURA JUVENIL

A formação de líderes exige que o educador compreenda a cultura juvenil. E tenha a coragem de mergulhar nesta cultura para desvelar os meandros que a constitui e, para isso, é de fundamental importância seu envolvimento com a dinâmica que mobiliza os sujeitos.

Compreender a dinâmica significa estar numa atitude de escuta profunda de seus movimentos: corpo, símbolos, linguagem..., de fala cheia de significados e de paixão pela vida na dinâmica imposta pela realidade e, de um olhar carregado de desejos capaz de mover o outro na direção do diferente, do carente.

Despertar no outros desejos de um mundo diferente e, dentro dele, a capacidade de criá-lo a partir de seus projetos.

Rubem Alves conta a história da “Toupeira que queria ver o cometa”. E ao descrevê-la diz que ela se acostumou aos túneis construídos por ela mesma. Os túneis são escuros, por isto, ela fica míope. É movida a se esconder pelo medo que sente dos outros animais.

Todos nós somos assim, possuidores de medos. O medo nos paralisa. Faz-se necessário, enfrentá-lo se quisermos conhecer o mundo do outro. O desejo da Toupeira, da história de Rubem Alves, era o de ver o Cometa, destes raros, que passam uma vez na vida da gente. Como vencer os obstáculos? A princípio, ela desistiu. Achou que a tarefa não era para ela. Voltou para casa. Dormiu e sonhou. No sonho, ela vislumbra um mundo novo. Descobre no cotidiano de sua vida o milagre do novo, do irrepetível, e se encanta. Sai, sem medo, e vai até os outros para comunicar a sua descoberta. O poder que há dentro dela e que a dotava de um poder contemplativo jamais imaginado.

Assim que acordou, saiu em busca dos outros, partilhou seus sonhos com os animais que esperavam pelo cometa. Entusiasmada, contava de sua descoberta e que esta superava a raridade

do cometa. Ninguém lhe deu ouvido. Estavam perdidos em seus próprios interesses. Diante desta história nos perguntamos: Que ingredientes a realidade exige para a formação de liderança, considerando a dinâmica da sociedade mergulhada no individualismo, na indiferença frente ao outro, no medo do novo e da criatividade?

a) Protagonismo - parte de um pressuposto de que a ação move o sujeito a projetar-se. É ele que toma decisões, escolhe, assume caminhos e planeja passos. A formação se dá na ação, possibilitando a criatividade, apresentar respostas novas, até então nunca ensaiadas.

b) Acompanhamento - toda atividade juvenil, para ser geradora de lideranças seguras e maduras, supõe um processo de acompanhamento pessoal e grupal. Os líderes que não fazem o confronto de suas atividades com uma séria revisão de vida e de prática correm o risco de se tornar ditadores, autoritários; reprodutores de um sistema, sem a menor crítica e sem oportunidade de confrontar com outros, para construir novas possibilidades de agir.

c) A formação integral - que considera todas as dimensões da pessoa. Não se pode desejar nesta formação somente um “modelo” de liderança e muito menos que ela seja capacitada em um ou outro aspecto técnico. O grande desafio é trabalhar a pessoa em todas as suas potencialidades.

### **3 – O MODELO PEDAGÓGICO DA FORMAÇÃO EM ALTERNÂNCIA**

O Projeto Educativo em Alternância, logra uma formação teórica e prática global, permitindo aos jovens construir e se comprometer com um projeto pedagógico pessoal e coletivo, por em andamento e efetuar uma reflexão sobre este. É um sistema totalmente em interação e com possibilidades de transformação do campo e dos autores em presença.

A Pedagogia da Alternância é uma Educação para o desenvolvimento do meio rural: aberta, participativa, integral, que valoriza a cultura e se sustenta no trabalho como gerador da aprendizagem.

A Pedagogia da Alternância requer o rol protagônico da família como principal educadora junto aos monitores no processo de aprendizagem, com sua metodologia própria de descontinuidade de situações em uma continuidade nos tempos de aprendizagem e seus instrumentos próprios: PE –

FO – Visitas de Estudos, visitas às famílias, atividades de retorno, experiências, estágios, cursos, caderno de realidade, avaliações, etc.

A Pedagogia da Alternância se sustenta em uma organização própria com projetos Institucionais – Participação Comunitária – supervisão adequada e capacitação permanente.

A Pedagogia da Alternância como porta aberta para a vida e para a Escola, provoca permanentemente uma interpelação ao meio rural, uma tomada de consciência dos problemas que cada um se formula individualmente ou coletivamente. Transforma-se assim na origem de agrupações diversas do meio rural que busca a resposta à sua condição tal como: Cooperativas, Associações de desenvolvimento cultural, etc. Se transforma em fator fundamental de desenvolvimento do meio rural já que aborda o aspecto da exploração individual e aborda os problemas de cooperação da comunidade.

Enfim, a Alternância não é o desenvolvimento rural, é um instrumento para ele mesmo já que se dirige ao futuro preparando a juventude; o vincula com o presente dando uma resposta para ele hoje; compromete a comunidade rural a assumir seu próprio desenvolvimento.(Ata constitutiva de la Organización Nacional de Escuelas de Alternância de la República Argentina – 1996).

Quanto aos objetivos da CEFFAS podemos destacar alguns:

- Qualificar os agricultores para que desenvolvam um bom trabalho no campo e evite o êxodo rural;

Promover o campo – dar oportunidade de estudo e educação alternativa;

Oferecer uma educação diferente, aumentar a participação da família e comunidade – formar agricultor que acredita na terra;

Formar os jovens em todos os aspectos para o exercício da cidadania – Prepara o agricultor com uma nova visão da realidade.

Além desses objetivos os CEFFAs se preocupam em dar uma formação de reconhecimento dos valores de cada um, maior reconhecimento da realidade, de novas técnicas, melhor utilização da terra e seu manejo, estar preparado para enfrentar os desafios do cotidiano, concluir o curso de 2º

grau com formação técnica e formação integral valorizando a vida, preparando o futuro com competência e responsabilidade. Ser coerente e ter consciência do mundo.

A expectativa do meio de experiência sócio profissional onde uma EFA está inserida é desafiante e ao mesmo tempo, questionadora. Perguntamo-nos: estamos adequando a Pedagogia da Alternância à evolução do mundo rural?

*“A alternância é importante, mas ela não pode ficar isolada entre a Escola e a Família, se faz necessário que enfrentemos os desafios do mundo moderno, questionado as técnicas que falem ser modernas e para que elas servem, mas também potencializar os agricultores para que eles elevem sua qualidade de vida se desenvolvendo economicamente para que o meio rural não continue produzindo milhões de miseráveis que vão para as cidades”.* (Mansur, 1996 p.51).

Vivemos numa época de transição transcendental, o qual significa que as mudanças de paradigmas não só são necessários, se não que imprescindível.

Quando falamos em desenvolvimento, estamos nos referindo às pessoas e não a objetos, portanto este é o postulado básico do desenvolvimento a escala humana. Aceitar este postulado, nos conduz a formularmos a seguinte pergunta: “Como pode estabelecer que um determinado processo de desenvolvimento é melhor que o outro”?

Dentro do paradigma tradicional, se tem indicadores tais como Produto Interno Bruto, o qual é, de alguma maneira, um indicador do crescimento quantitativo do objeto. Necessitamos agora um indicador do crescimento qualitativo das pessoas. Qual será?

Respondemos a pergunta nos seguintes termos: “O melhor processo de desenvolvimento será aquele que permita elevar mais a qualidade de vida das pessoas”.

A qualidade de vida dependerá das possibilidades que tenham as pessoas de satisfazer adequadamente suas necessidades humanas fundamentais. Quais são as necessidades humanas fundamentais? Por exemplo, alimentação e abrigo não devem considerar como necessidades, se não como satisfatores das necessidades fundamentais de subsistência. Do mesmo modo, a educação, o estudo, a pesquisa, a estimulação e a meditação, são satisfatores das necessidades de entendimento. Os sistemas curativos, a prevenção e os esquemas de saúde, em geral, são satisfatores da necessidade de proteção. Porém, um satisfator pode contribuir simultaneamente, à

satisfação de diversas necessidades, ou uma necessidade pode requerer de diversos satisfatores para ser satisfeita. (Cepaur Fundacion Dag hammarskjold p 25).

Enfim os CEFFAs tem se esforçado para melhorar sua estrutura física e pedagógica, procurando se adequar a essa nova realidade, partindo do interesse da própria base, especialmente dos monitores e de alguns pais. Aqui vem confirmar a hipótese levantada de o processo de mudança, não foi seguido de uma reestruturação, por isso, oito anos depois, as adequações não estão efetivadas. As dificuldades ainda são muitas...

Os avanços alcançados, está no trabalho realizado com os alunos no espaço de reflexão do CEFFA, através das aulas, cursos, experiências das atividades do Caderno da Realidade e dos projetos finais; novas construções e reformas; realização de assembléia de pais para tomar decisões sobre a atualidade.

Sendo assim, é preciso destacar a importância assumida pela educação como locus de produção e de disseminação de conhecimento e cultura, colocando-se nela um grande desafio, constituindo-se, com um requisito fundamental ao pleno exercício da cidadania, ao desempenho de atividades cotidianas, ao mesmo tempo em que possibilita ao cidadão a sua inserção no mundo do trabalho, contribuindo para o desenvolvimento econômico e para a edificação de uma sociedade mais justa e solidária.

Desta forma o aperfeiçoamento da gestão participativa na escola se dispõe como uma grande tarefa, a medida que isso oportuniza torna-la mais próxima da comunidade a que serve, interagindo com ela, incorporando suas sugestões, forjando uma nova síntese de atuação junto à sua clientela. Assim, ela busca construir projetos educativos harmonizados com os avanços sociais, científicos, econômicos, culturais, e portanto, comprometida como parcela majoritária da população.

Os Centro de Educação Familiar de Formação em Alternância, projeto educativo inovador, assume esses princípios porque é uma pedagogia da complexidade onde envolve o meio familiar, o meio social, o meio econômicos e o meio do trabalho – um projeto alternativo de educação para o meio rural, por isso é definida como uma associação de famílias, de pessoas e instituições que buscam resolver os problemas do desenvolvimento rural através da formação, sobretudo de lideranças comunitárias.

Tem como objetivo, a promoção, o desenvolvimento das pessoas do meio rural e da formação integral do jovem. Portanto, se perguntarmos aos pais 46 o que eles esperam de um CEFFA para seus filhos, logo vem a resposta: uma formação onde é desenvolvido um programa de atividades com carga horária, conteúdos, um diploma..., integração no mundo do trabalho, formação geral-integral, uma formação profissional. Em síntese, uma formação: Ético Espiritual, Humano Social e Intelectual Profissional.

#### 4 - INSTRUMENTOS PEDAGÓGICOS DA ALTERNÂNCIA

Para viabilizar seu modelo pedagógico, a Pedagogia da Alternância utiliza diversos instrumentos metodológicos, elaborados com base na experiência adquirida pelo aluno com sua família, no seu meio. Não só dinamizam sua operacionalização, como também garantem uma interação permanente entre família-escola-jovens. Os instrumentos metodológicos empregados pela pedagogia da Alternância se constituem do Plano de Estudo (PE), folha de observação (FO), Caderno da Realidade (CR), Visitas e viagens de Estudo (VVE), Visita às Famílias (VF), Estágios, Atividade de Retorno (AR) e Serões. Destacamos a seguir estes métodos procurando dar ênfase sobretudo aos instrumentos enfocados pelos ex-alunos que foram objetos de estudo nesta pesquisa.

O “**Plano de Estudo**” (PE) é um instrumento da alternância onde se obtém a interação da vida familiar com a escola, gerando no aluno o hábito de vincular a reflexão à ação. É elaborado em um (Tema gerador) previamente definido. É denominado gerador porque “(...) *qualquer que seja a natureza de sua compreensão como a ação por eles provocada, contém em si a possibilidade de desdobrar-se em outros tantos temas que, por sua vez, provocam novas tarefas que devem ser cumpridas (...)*” (Freire, 1979: 110). Este mesmo autor salienta que o “(...) *tema gerador não se encontra nos homens isolados da realidade, nem tampouco na realidade separada dos homens. Só pode ser compreendido nas relações homens-mundo. Desta forma, investigar o tema gerador é investigar (...) o pensar dos homens referido à realidade, é investigar seu atuar sobre a realidade, que é sua práxis (...)*” (Freire, 1979: 115).

Constitui-se de perguntas elaboradas em conjunto (monitor/aluno) evitando-se assim a elaboração de “(...) roteiros de pesquisa do universo temático a partir de pontos prefixados pelos investigadores que se julgam a si mesmos os sujeitos exclusivos da investigação (...)” (Freire, 1979:118). O jovem vai estudar tanto na família quanto na escola e a cada tema estudado há um encadeamento lógico do assunto com os conteúdos das outras disciplinas, gerando o ambiente favorável para que os jovens “(...) se sintam sujeitos do seu pensa, discutindo seu pensar, sua própria visão do mundo, manifestada implícita ou explicitamente, nas suas sugestões e nas de seus companheiros (...)” (Freire, 1979:141).

A indagação está relacionada ao seu meio, situação familiar, técnicas agrícolas empregadas na unidade de produção, a saúde da comunidade, os remédios caseiros, a religião, a vida organizacional da comunidade, a agricultura convencional e alternativa. Os questionamentos serão empregados como tema condutor de motivação e compreensão do significado de cada conteúdo. Os resultados obtidos facilitarão o redirecionamento de conjunto dos conteúdos. O Plano de Estudo é construído seguindo as seguintes etapas:

*Etapas do PE (Plano de Estudo)*

- 1) Motivação – Estimular a curiosidade ligar o tema a sua realidade;
- 2) Fato Concreto – É o ponto de partida e p objetivo a ser trabalhado, referência a ser trabalhada;
- 3) Análise – Diagnostico e compreensão dos fatores envolvidos;
- 4) Comparação – Confrontar dois fatos ou duas ou mais idéias distintas;
- 5) Reflexão – Construção da crítica tomando consciência da relação individual e meio;
- 6) Idéia Geral – As coisas existem e eu posso interferir percepção real da situação.

Outro instrumento pedagógico utilizado é o “**Caderno da Realidade**” (CR). Ele consiste na organização de forma sistemáticos, dos resultados obtidos no PE, já ampliados, refletidos e ilustrados. Compõem-se de um retrato da realidade vivenciado pelo aluno, representado aqui como o conjunto de informações e formas de sua obtenção no meio rural, bem como no período de permanência na escola. Esse registro do conhecimento obtido em ambas as formas representará o resultado da interação família-escola na aprendizagem do jovem rurícola.

O Caderno da Realidade representa, nos aspectos didáticos: “(a) uma tomada de consciência e uma particular percepção da vida cotidiana do aluno; b) ajuda desenvolver a formação geral, porque ali retrata a história do meio familiar, da localidade de moradia, da terra que trabalha (...) da vida profissional e social; c) representa um dos elementos de orientação profissional,

*porque as reflexões, são frutos do trabalho do jovem e vida profissional e social da família” (Zamberlamm, 1995:16).*

A descrição e sistematização baseadas na realidade são características que se sobressaem nos depoimentos. O Caderno da Realidade representa oportunidade de o aluno refletir sobre seu cotidiano e o quanto se encontra vinculado ao seu meio. Refletindo sobre sua conjuntura vivida, simultaneamente partilha de seus questionamentos com o coletivo, redireciona suas análises na busca de explicações em comum com o grupo, família e a comunidade.

A **“Folha de Observação”** (FO) é representada por questionamentos formulados pelos monitores conjuntamente com os alunos. É gerada da realidade e da necessidade dos alunos. Auxilia a complementar os conteúdos debatidos com os alunos em sala de aula. Apresenta-se na forma de uma ficha de informações cumulativas, em um inventário das informações obtidas no período de permanência na unidade de produção. É organizada para ajudar na compreensão dos aspectos técnicos do curso. Facilita também a relação entre os conhecimentos adquiridos e aquilo que existe efetivamente no seu contexto agrícola. Também este instrumento pedagógico é construído de acordo com as seguintes etapas:

Etapas da FO (Folha de Observação)

- 1) Hipótese – Despertar curiosidade, aspiração, valor, ideal, problema;
- 2) Experiência – Ponto de partida descrição (como, quando, onde, por que) circunstância;
- 3) Análise – Causas, raízes conseqüências, vantagens e desvantagens;
- 4) Comparação – Descrição (espaço e tempo) análise, resultados;
- 5) Interpretação – Aprofundamento, esclarecimento;
- 6) Generalização – Conclusão.

Nos períodos noturnos, quando necessário, são organizadas atividades específicas pelos monitores e alunos. Os **“Serões”** determinam tom para os debates de questões curriculares e/ou outros temas que surgiram nas aulas ou nos debates do dia-a-dia. Normalmente, orientados por pessoas convidadas, temas dos mais variados são debatidos pelos alunos, monitores e convidados, como por exemplo, educação religiosa, problemas disciplinares, promoções escolares, técnicas agrícolas e pecuárias, estudo dirigido, etc, conforme a necessidade ou oportunidade. É dada aos alunos a oportunidade de ampliarem novas vertentes de análise para os variados temas tratados. Fica evidente que *“(…) o objetivo dessas atividades é permitir aos alunos dialogar, refletir, questionar e participar das questões relacionadas à vida comunitária*

*na escola, na região, na sociedade (...)*” (Silva, 2000:182). O serão na metodologia da Escola Família Agrícola é um recurso destinado a completar a aprendizagem reforçando os conteúdos curriculares e extracurriculares. É realizado todas as noites durante mais ou menos uma hora e meia, exceto às quartas-feiras e sábados. A duração depende também do interesse despertado.

Da necessidade de ampliar os conhecimentos e confrontar suas informações com as realidades distintas ou similares às expostas em sala de aula, surgiu a prática de **“Visitas e Viagens de Estudo”**. As oportunidades de utilização desse instrumento metodológico surgem da necessidade dos alunos estarem interagindo com outra realidade. Favorece-se, assim, a materialização da teoria com as práticas diversas, encontradas em agroindústrias, unidades de produção, associações e cooperativas de produtores, escolas, centros de pesquisa, órgãos públicos, entre outros. *“Sua função é basicamente pedagógica, uma tentativa de ampliar horizontes e complementar conhecimento, além de globalizar a visão dos fenômenos e dos fatos. Essa visita e viagem de estudo é realizada pelos alunos, acompanhado por um monitor e alguns pais, isso ajuda na divisão das responsabilidades educativas, dentro e fora da EFA”* (Zamberlan, 1995:21).

As visitas e viagens de estudo se encerram com os relatórios elaborados pelos alunos e que irão compor o CR. Os relatórios são antecedidos de colocações em comum e debates que proporcionam a troca de impressões entre as diferentes formas de ver a realidade observada. Essa atividade incentiva e provoca o aprofundamento de temas ambientais, técnicos, políticos e sociais, convertendo assim esses saberes construídos em um novo juízo da realidade.

Outro instrumento de que dispõe a Pedagogia da Alternância são as **“Visitas às Famílias”** (VF), realizadas pelos monitores quando o jovem se encontra no período de convívio com sua família. Efetivamente a partilha da responsabilidade com a família no processo educativo do jovem por meio deste instrumento, todas as ações são compartilhadas em comum entre a escola-família-comunidade.

Por uma exigência legal, para a obtenção do certificado de conclusão do curso técnico, os alunos do ensino médio profissionalizante devem cumprir uma carga horária obrigatória com **“Estágios”** realizados nas áreas agropecuárias. Consistem em estudos mais elaborados, sobre temas relacionados à zootecnia e agricultura em que os alunos *“de posse desse estudo e de um plano ou roteiro, se engajaria no local onde observaria, in loco”, aquilo que se propará a*

*estudar, pesquisar, treinar ou praticar (...)*” (Pessoti, 1995:131). Algumas atividades que se realizam num estágio, entre outras, são:

- a) Atividade de assistência veterinária;
- b) Curso sobre arroz irrigado;
- c) Atividade de exposição de banana, leite e outros produtos agrícolas;
- d) Viagens de Estudo as Escolas Famílias;
- e) Estágios em horticultura orgânicas, em propriedades rurais da região;
- f) Produção de mudas frutíferas;
- g) Acompanhamento das atividades de extensão rural em escritórios locais do IMCAPER e das visitas dos seus técnicos em propriedades rurais da região;

Ao realizar estágios em Pecuária e Agricultura e posteriormente completar a carga horária observando o desempenho dos profissionais do IMCAPER nos projetos de extensão rural, por mais frágeis e simples que sejam, desde que acompanhadas de um estudo prévio sobre o assunto, o aluno estará mais perto de alcançar os objetivos daquilo que a sociedade espera dele como profissional: o desempenho profissional como técnico em agropecuária.

## ETAPAS DOS ESTÁGIOS DE ACORDO COM OS CICLOS

Considerando o nosso movimento no coletivo dos CEFFAs integrados, o curso fundamental e o médio profissional devemos considerá-los um processo evolutivo contínuo na formação. Sendo assim, temos as seguintes orientações de estágio para cada ciclo:

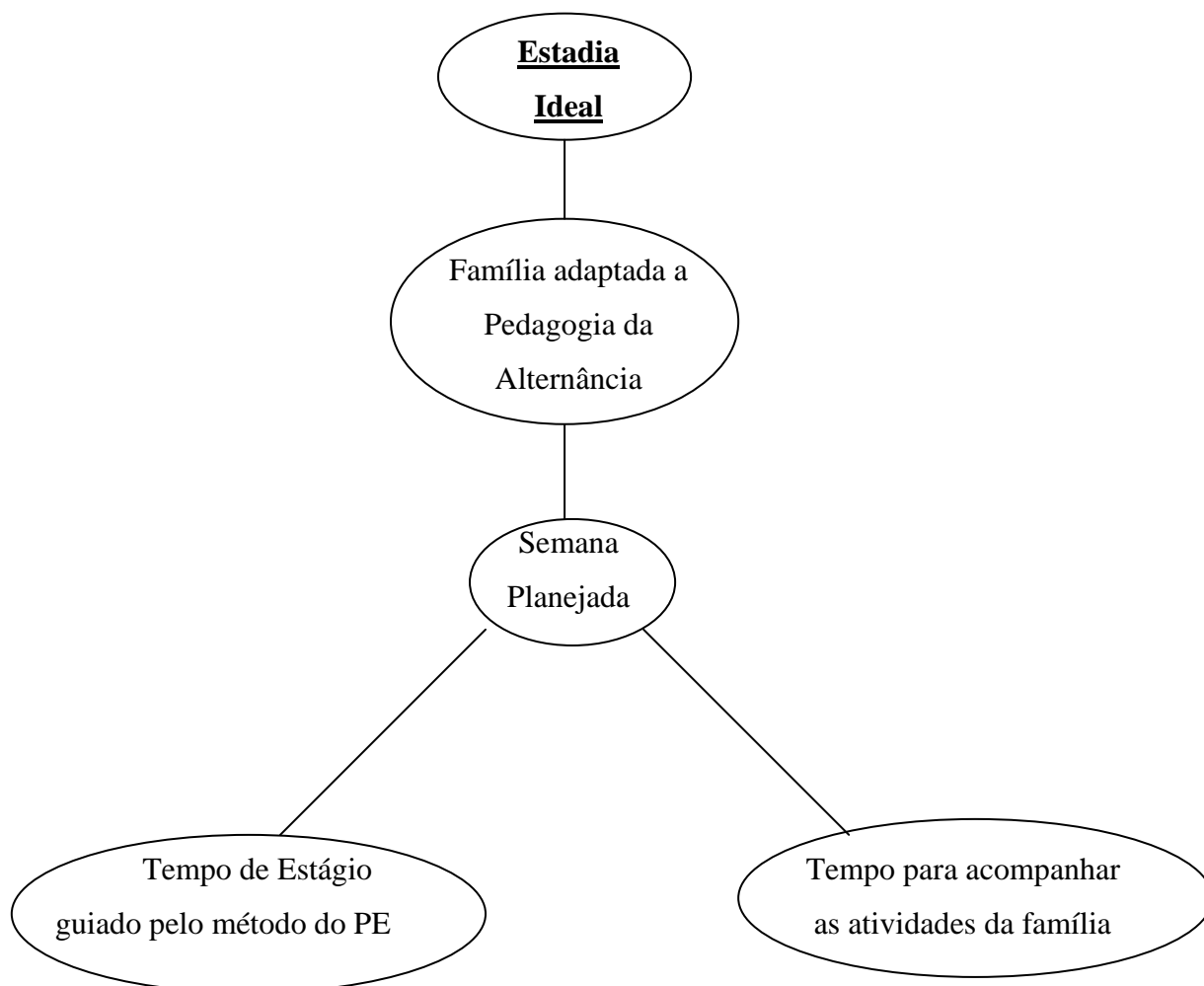
5<sup>a</sup> e 6<sup>a</sup> séries: Estágios simples – A orientação fica entre monitor e família; - Abrangência no tempo e no espaço menos.

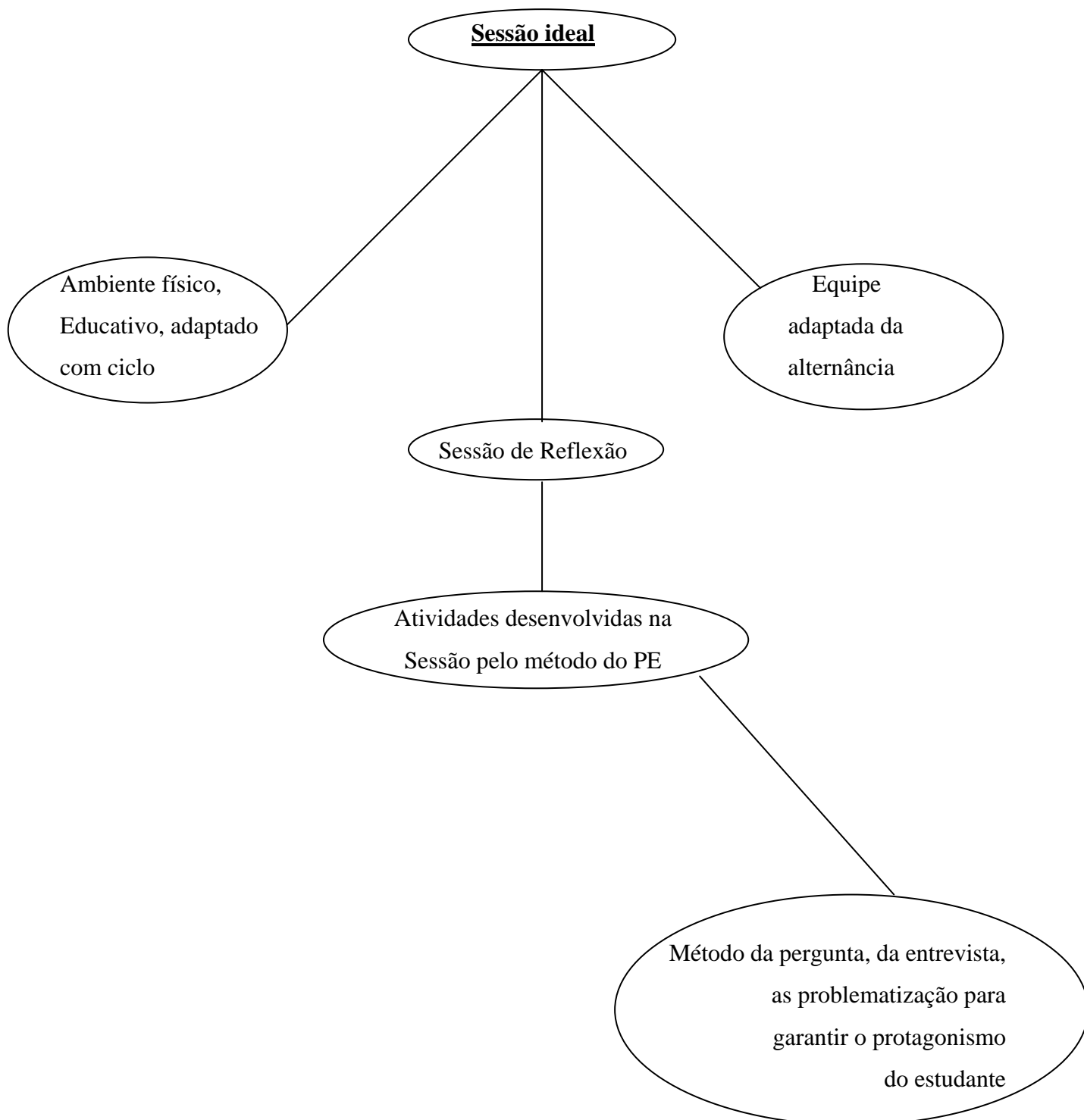
7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> séries: Estágio mais abrangente – Abrangência maior; O aluno pode optar por estágios no momento dos trabalhos finais, em vista da orientação profissional, 7<sup>a</sup> série é o estudo de profissões rurais, e a 8<sup>a</sup> série o estudo da profissão escolhida.

1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> série: Estágio um pouco mais complexo e abrangente – Abrangência maior, - Tema dos estágios abrangentes com mais aprofundamento científico e técnico.

3ª e 4ª série: Estágio complexo: - Grande parte dos estágios são opcional para o aluno; - Monitoria quase exclusivamente no método; - Estágio supervisionado; Projeto profissional.

*Situando os Estágios no movimento da alternância, podemos elaborar o seguinte esquema.*





Outro elemento fundamental da pedagogia da alternância é a “*Atividade de Retorno*”. No sistema de Formação em Alternância, o fato de levar a pessoa a estudar a realidade vivenciada (concreta) e refletida a luz da ciência (sessão), numa ação vivenciada na vida de grupo, recorrendo a atividades coletivas (grupais) e o método da colocação em comum (pois leva o indivíduo perceber o todo e a sua particularidade no todo), faz refletir e levar a tomada de distância, tomada de consciência e posição frente a realidade.

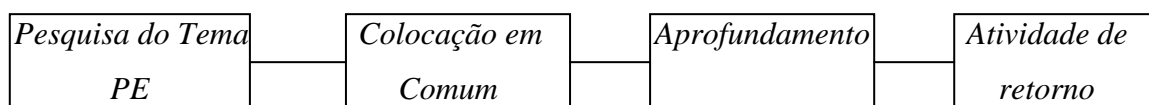
O retorno (novas atitudes, mudança da realidade) pode acontecer de forma espontânea e/ou planejado. Espontâneo é aquilo que a conduta expressa no dia-a-dia, tanto na estadia como na secção, podendo ser o resultado imediato, a médio ou em longo prazo. Programado são as atividades de retorno que estão inseridos no plano de curso sistematizados, metódicos.

A importância da atividade de retorno se dá em dois níveis:

Ao nível do aluno: Mexe na auto estima (provoca o reconhecimento social); - O aluno passa a ser reconhecido na família, comunidade; - Otimiza a auto estima, provoca compromisso com o meio social (manifesta a posição frente a realidade); - Exercita a comunicação e aquisição de método.

Ao nível familiar/comunitário: Promove difusão de novas tecnologias – reflexão – conscientização.

Para utilização deste instrumento pedagógico, os CEFAs utiliza um programa/esquema. Vejamos:



1º passo: Preparação do monitor, definindo objetivo, conteúdo, método e recurso;

2º passo: Motivação dos alunos (cartaz, ensaio...);

3º passo: Estudo do conteúdo pelos alunos;

4º passo: Preparação dos recursos pelos alunos;

5º passo: Orientação do método e aplicação e distribuição dos materiais;

6º passo: Preparação e organização entre/ou do aluno, para a realização da atividade de retorno (local, data, hora, convite...). A realização pode ser individual ou coletiva. Os grupos entre comunidades podem ser auxiliar. Pode acontecer em reuniões comunitária, familiar (em forma

de visita ou na própria família) ou por grupos de interesse nas comunidades, levando sempre em conta que o grupo que participou da pesquisa do tema deve ser envolvidos;

7º passo: Apreciação e colocação em comum dos trabalhos da atividade de retorno: organização dos alunos em ciclo por grupos que participam juntos por localidade; um ou mais monitores apreciam os grupos, socializando as indagações, os pontos importantes e as solicitações da família ou da comunidade. Avaliar os seguintes pontos na colocação em comum: como organizou, como aconteceu, os participantes, a opinião dos alunos participantes.

**“O regime de internato”** - é uma das características da escola-família. A denominação *Maison Familiale* – casa familiar, indica que o período em que o aluno permanece em sessão escolar, tem um significado eminentemente educativo. Nesse período, os professores, como na família, desempenham o papel de pais dos alunos, auxiliando-os e orientando-os em todas as suas necessidades além daquelas concernentes da relação professor-aluno de sala de aula.

O tempo em que o aluno permanece em internato deve ser ocupado com atividades de cunho educativo. Esse tempo não deve ser proposto como permanência obrigatória, que objetive apenas facilitar o seu pernoite na escola, na medida em que facilitar o seu processo de aprendizagem. Ele deve ser um período de convivência, onde ao lado das atividades formais de ensino, o aluno tenha oportunidade de estudar, dialogar, discutir, pesquisar, trabalhar, usufruir de lazer, seja sozinho ou em companhia de seus colegas e professores. Enfim, todos os fatos que transcorrem na escola-família devem ser motivos de enriquecimento pessoal e profissional. Para tanto, a administração da escola deve programar atividades de convivência social, que concorram para o desenvolvimento psico-social de cada aluno, como também organizar a sessão escolar, de modo que as atividades desenvolvidas nesse período estejam relacionadas com aquelas desenvolvidas durante a alternância.

A escola-família é um tipo de organização escolar apropriada para desenvolver um único tipo de ensino. Durante a sessão escolar ela deve atender a um pequeno número de alunos. A EFA entende que passar um tempo na escola é uma forma para a pessoa refletir-aprofundar aquilo que acontece no meio familiar e no mundo.

A EFA entende que passar um tempo na escola é uma forma para a pessoa refletir-aprofundar aquilo que acontece nomeio familiar e no mundo. O tempo transcorrido na EFA serve para ver de maneira mais clara ou sistemática (visão científica) os fenômenos, perto e longe da vida.

Então, a EFA ajuda a ampliar a sabedoria, porque aquilo que se aprofunda-estuda, sai das coisas que se faz no meio familiar-comunitário.

O ritmo da alternância não se mede em dia e noite, mais em momentos no meio familiar-contínuo e prolongado. Permite ao aluno continuar os trabalhos (junto à família ou parentes) e buscar nesse meio às respostas para o Plano de Estudo e/ou Folha de Observação e outras reflexões que envolvem o grupo familiar e/ou pessoas da comunidade.

O tempo na EFA não é um dia, mas um tempo mais longo, para: refletir-aprofundar, colocar em comum os fenômenos da vida e suas especificidades, em função não de um trabalho memorístico, mas onde a assimilação seja realizada de forma lógica e haja assunção da atitude. Portanto, o vai e volta, casa-EFA-casa, representa uma aprendizagem contínua na descontinuidade das atividades sócio-pedagógicas, técnicas-econômicas e políticas.

O período em casa não é só para repousar, mas para viver intensamente o trabalho na terra e na família, brincando e divertindo-se, observando, fazendo as suas tarefas, enfim, vivendo de maneira plena a sua vida familiar. O tempo transcorrido na EFA é um período contínuo, de vivência comunitária (dia e noite) onde o estudo se confunde com as variadas tarefas e trabalhos, todos realizados em função de ajudar a aprendizagem teórico-prática, estimular a interação e a capacidade de convivência entre pessoas de diferentes grupos e meios.

È importante dizer que o estímulo a uma convivência comunitária, pouco se realiza dentro de uma sala de aula, mas muito mais fora dela. O momento na EFA é transcorrido integralmente: estudando, brincando, fazendo tarefas, comendo, dormindo, tudo em grupo, isso num ambiente onde não há empregos, mas colaboradores. Num certo sentido, na EFA supera-se a divisão do trabalho, fenômeno que impregna todos os segmentos da sociedade atual. É uma tentativa de superar a dicotomia entre a teoria e a prática, entre saber intelectual e um saber popular mais programático.

O adolescente, tem oportunidade de, refletindo sobre a sua situação de vida, através da alternância, tomar distância de seu meio, buscar perspectivas, avaliar melhor seu fazer, estimulando a tomada de posições pessoais e até inovar. O jovem participa diretamente do ensino na EFA, porque leva para ela as indagações que percebe no ambiente, graças a organização em alternância, uma semana na EFA e outra em casa, ou mais tempo num meio ou noutro,

dependendo do calendário agrícola regional. O interesse do jovem surge, se desenvolve e se torna permanente, levando-o a uma ação responsável, ele começa a perceber os problemas da comunidade como problemas seus assume ou tenta fazê-lo se engajar no esforço para encontrar saídas...

Tentando resumir: o que é prioridade na pedagogia da alternância é a dignidade da pessoa, como sujeito individual e coletivo. Tratam-se de jovens e suas famílias (pequenas ou grandes) e em termo lato da comunidade. Leva-se em conta a totalidade da pessoa como indivíduo e o que ela representa na sua história e no seu meio. Por esse motivo a EFA, ajuda e é parte fator de desenvolvimento humano-social do meio onde está inserida. O período na EFA, vida em comum, permite a aquisição e consolidação de hábitos sociais e higiênicos, buscam a superação do individualismo, por trabalho e vivência em grupo, bem como a garantia de uma formação global pelas reflexões e análises conjuntas da própria realidade e da realidade dos colegas.

## **5 - CEFFA – UMA EDUCAÇÃO COMO FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA**

Esse tema atualmente vem sendo estudado por especialistas pertencentes a várias áreas de conhecimento, tais como política, economia, direito, educação, filosofia, serviço social e outras. Para BARBALET (1989: 51) que aponta em direções opostas: “por um lado à cidadania é encarada como uma esfera em expansão na qual novos direitos vêm somar-se a um conjunto crescente de outros direitos. Por outro lado, existe a idéia de que o exercício dos direitos da cidadania nunca pode ser garantido e é freqüentemente precário”.

Também em outros autores podem ser observadas essas tendências, vejamos:

MARSHALL (1967) analisou o desenvolvimento da cidadania a partir de três elementos básicos: direitos civis, políticos e sociais. Os primeiros ligados à liberdade individual de ir e vir, de pensamento, ao direito a propriedade e à justiça. Os direitos políticos surgiram no século XIX abrindo caminho pra o surgimento dos sindicatos. Os direitos sociais referem-se a tudo aquilo que vai desde o domínio do bem estar econômico e segurança ao direito por completo de participar da herança social.

SANTOS (1979) denominou a cidadania regulada aquela introduzida no Brasil no período de 30-40 (com os dirigentes sociais). Afirmou que suas raízes não são baseadas em códigos de valores universais, mas em um sistema de estratificação, ficando excluídos todos os trabalhadores urbanos e rurais que estavam à margem do mercado formal e tornavam-se cidadãos aqueles que tinham uma ocupação ou profissão definida.

O conceito de cidadania continuou sendo distorcido na década de 30 com o crescimento de um Estado autoritário, gerando relações de dependência entre os movimentos sociais e o Estado, entre a massa e o líder comunitário e populista.

SALES (1994) denomina cidadania concedida aquela que surge no âmbito do grande domínio rural, onde os direitos civis eram apresentados ao homem livre e pobre como dádivas do senhor da terra. No período republicano é reforçada essa forma de cidadania, onde a relação de favores era transferida entre o poder público que dispunha de empregos e da força policial e o poder local que possuía o correio eleitoral e do apoio dos coronéis. Assim a população assegurava ao coronel os favores vinculando-se dessa forma à pobreza e à submissão.

De acordo com Chico de Oliveira (2000) *“Cidadania seria uma espécie de estado de espírito em que o cidadão fosse alguém dentro da sociedade - evidentemente não haveria cidadão fora dela -, fosse alguém que estivesse em pleno gozo de sua autonomia, e esse gozo de sua autonomia não fosse um gozo passivo, mas sim um gozo ativo, de plena capacidade de intervir nos negócios da sociedade, e através de outras mediações, intervir também nos negócios do Estado que regula a sociedade da qual ele faz parte. Isso na concepção ativa de cidadania, não apenas de quem recebe, mas na verdade de um ator que usa seus recursos econômicos, sociais, políticos e culturais para atuar no espaço público”*.

No fundo a cidadania, pode ser definida em forma sintética como o estado pleno de autonomia, quer dizer, saber escolher, poder escolher e efetivar as escolhas. E isto no Estado moderno, na sociedade moderna, significa dizer um cidadão pleno, consciente e ativo dos seus direitos, dos direitos individuais e dos direitos coletivos.

Todos brasileiros virtualmente são cidadãos. Por isso devemos insistir na coisa da criação, da invenção. Se você considerar um estado inicial de paz onde todos são cidadãos, aí não tem nada a criar. Deus terminou sua obra no sexto dia e no sétimo descansou e está em pleno repouso.

Essa outra concepção afirma que você pode construir a sua forma de plenitude, mesmo no estado de carência. Veja o exemplo: Você tem um trabalhador rural, um camponês, um assentado, que é analfabeto, não domina computador. Se ele vem enquanto indivíduo para São Paulo ele fica prejudicado porque ele não lê códigos, nem lê nem pode se comunicar, a não ser com ele mesmo. Ora, a criação da instituição mediadora pela qual ele vem à São Paulo, já é uma forma de auto-criação da cidadania. Numa forma socialmente determinada você pode pensar que há, de fato, gente que socialmente não tem acesso aos códigos, para dizer como o Chacrinha, não se comunica.

É a falta de cidadania, muito mais do que o mercado, que gera a exclusão. E isso é importante para que a gente escape do reducionismo liberal, em que no mercado indivíduo e cidadão se equivalem.

Achamos, que é obrigação daqueles que são cidadãos porque acessam, manejam, trabalham manipulam todos os códigos da sociabilidade são obrigação remontar esse processo, como já se fez na questão da criança e do adolescente. Não precisou passeatas das crianças para pedir seus direitos. Em algum momento a complexificação da sociedade exige, requer isso...quer dizer, o mundo privado, o mundo da família, o mundo da intimidade, não dá mais conta desse processo.

É preciso ativar a plenitude da autonomia e isto quer dizer você usar um conjunto de instituições, de mecanismos que já existem na sociedade, você usá-los para exercer de fato sua autonomia. Esse ativar tem um sentido de um movimento em expansão, não é um estado de repouso. Trata-se de possibilitar a criação pela sociedade civil desses mecanismos, regulamentos, instituições, sem os quais ela na verdade não existe, sem os quais você reduz de novo a sociedade civil à um conjunto atomizado de indivíduos, e aí não funciona.

Há uma grande batalha do século XXI que gera o conflito. O conflito é de um lado a Microsoft tentando radicalizar a virtualidade, o que quer dizer falta de forma; e por outro lado o Estado Americano tentando cercar essa virtualidade, porque sem forma não há conteúdo, sem forma você não tem como estabelecer nenhum contraponto e aí de fato o risco será, se essa tendência do virtual vencer, aí nós entramos num mundo extremamente perigoso, não sabemos se é bom ou

ruim, porque falta a forma através da qual você acessa, você dialoga, você interroga, falta a forma.

A escola brasileira já não tem uma filosofia moral que oriente a formação de caráter das crianças e jovens que ali iniciam seus primeiros passos na vida social, isto é, de forma geral, a escola, não dispõe mais de conceitos, preceitos e orientações práticas que constituam diretivas para a formação do caráter moral.

Não podemos, de fato, reduzir a formação da cidadania a bancos escolares. Mas diríamos que sem isso também não ocorre. Esse movimento contínuo de ampliação no teu espaço de percepção faz parte da tua aquisição da cidadania. A formação para cidadania é impulsionar para o conflito, para você não ficar exatamente numa concepção passiva e apenas de usufruto, de receber, você caminha para um conflito. Formar cidadãos e além de reflexivo, é formar para o conflito, senão a inversão fica impossível, pois a cidadania é um processo contínuo de ampliação de novos direitos, em bases aos acumulados historicamente em cada momento. Por isto mesmo que o processo de cidadania é contínuo. Você não pode estar em estado de repouso nunca, pois, a outros poderes tentando destruir o campo onde você se ativou onde você construiu organizações populares.

Todavia, cremos que a função insubstituível da educação é de ordem política, como condição à participação, como incubadora da cidadania, como processo formativo. Se um país cresce sem educação, não se desenvolve sem educação. Este efeito qualitativo, que é da ordem dos fins na sociedade, perfaz o cerne do fenômeno educativo (Brandão, 1982<sup>a</sup>; Buffa et alii, 1987; Ferreiro, 1986; Wertheim & Argumedo, 1985; Wertheim & Bordenave, 1981; Barreiro, 1980; Líbano, 1986; Manfredi, 1981; Brandão, 1980).

As ideologias mais agressivas e bizarras não são inventadas pelo pobre, mas pelos intelectuais, ou seja, por pessoas detentoras de altos índices de escolaridade. Não há aqui leis necessárias e férreas. Mas há condições necessárias, ainda que não suficientes. A educação é preciosamente condição necessária para desabrochar a cidadania, com vistas formação do sujeito do desenvolvimento, num contexto de direitos e deveres.

Fazem parte do projeto de cidadania componentes tais como:

- a) a noção de formação, não de adestramento, pois parte da potencialidade do educando, assumindo-o como interessado primeiro do processo;
  - b) a noção de participação, de autopromoção, de autodefinição, ou seja, o conteúdo central da política social, entendida como realização das sociedades participativamente desejada;
  - c) a noção de sujeito social, não de objetivo, de paciente, de cliente, de elemento;
  - d) a noção de direitos e de deveres, sobretudo os fundamentais, tais como os direitos humanos, os deveres de cidadão, o direito a satisfação das necessidades básicas, o direito à educação, etc.;
  - e) a noção de democracia, como forma de organização sócio-econômica e política mais capaz de garantir a participação como processo de conquista;
  - f) a noção de liberdade, igualdades, comunidade, que leva à formação de ideologias comprometidas com processo de redução da desigualdade social e regional, com o desenvolvimento, a qualidade de vida e o bem-estar culturalmente definidos, com a satisfação das necessidades básicas e a garantia dos direitos fundamentais, inclusive justiça e segurança pública;
- a) A noção de acesso à informação e ao saber, como instrumentos de crescimento da economia e da sociedade, bom como de participação política;
  - b) A noção de acesso a habilidades capazes de potenciar a criatividade do trabalho, visto aqui componente cultural, mais do que como simples elemento produtivo.

Na verdade, educação que não leva à participação já nisto é deseducação, porque consagra estruturas impositivas e imperialistas, transformando o educador manipulador em figura central do fenômeno, em vez de levar o educando a centro de referência. O aspecto comunitário da educação não é propriamente um aspecto, mas seu cerne, porque é este tipo de envolvimento que produz sua qualidade educativa, partindo sempre da potencialidade e da criatividade do educando e de suas famílias (Carneiro, 1985; Ceccon et alii, 1982; Unicef, 1980; Bezerra & Garcia, 1982).

Muitas vezes subestima-se o efeito político da educação, porque se pretende capta-lo como impacto imediato, a exemplo dos impactos de ordem sócio-econômica. A formação da cidadania é um processo lento e profundo, que leva geração. Planta-se uma geração, não uma parede ou um pátio. É outra dimensão aquela comprometida em construir “gente”, para além de trabalhadores treinados, pessoas bem-comportadas, seres informados. Esta tarefa se realiza por baixo do

torvelinho diário, efêmero e rotineiro, perdendo-se no horizonte das dimensões infinitas da sociedade.

Construir a cidadania popular supõe, nos motivadores profissionais (professores e administradores), forte compromisso com ela, ou seja, educador deseducado não pode educar. “Deseducado” significa o professor com formação insuficiente e inadequada, destruindo de carreira profissional digna, coibindo de se organizar politicamente dentro das regras de jogo da democracia, carente de apoio administrativo conveniente, etc. Se a sociedade exigisse seus direitos e cumprisse com seus deveres nesta matéria, certamente decorreria a escola de tempo integral, a universalização indiscutível do 1.º grau, a expansão considerável do pré-escolar e do 2.º grau, a presença tranqüila de material didático e da merenda, a construção e preservação dignas de equipamentos físicos, e assim por diante. Educação não é coisa do Estado, mas delegação da sociedade para o Estado.

É muito diferente – embora não em sentido mecânico ou automático – um povo com educação básica universalizada quantitativa e qualitativamente, e outro ainda marcado pelo analfabetismo e pela baixa escolarização, profundamente seletiva e compensatória. Neste grassa a possibilidade de manipulação das consciências, de exploração do trabalho, de imposição de ideologias estranhas, de transferência de crescimentos econômicos exógenos, dependentes e depredadores, etc. Não medra o tecido social capaz de resistir à descaracterização cultural, capaz de controlar os mandantes, exigindo-lhes a devida prestação de contas, capaz de consagrar o ambiente democrático no qual certos direitos básicos são inquestionáveis. Viceja o assistencialismo, porque não se ultrapassar contra a corrupção, a permanência obsessiva no poder, populismo e demagogias. Difícil é associar-se, organizar-se, mobilizar-se, onde não se forja a consciência mínima de que a pobreza não é sina, nem marca religiosa, mas produto de um processo.

Pode-se mesmo encontrar a situação perversa de interesse na ignorância do pobre por parte de estruturas dominantes, porque se teme dividir os privilégios à medida que a educação – se for formação – trazer a consciência dos desprivilegiados. È mais fácil explorar o trabalhador desqualificado. È mais fácil tutelar a massa indefesa e empurrada ao conformismo. È mais fácil manipular o professor leigo e desorganizado (Lustosa, 1985; Demo, 1988).

Creemos, todavia, que tal atitude é suicida. Não se vive somente de exploração. Se não fora por outras razões, por simples questão de sobrevivência é mister redistribuir renda e poder. É

certamente mais factível a relativa persistência histórica, quando baseada no conflito negociado, não no conflito exacerbado. Mas isto revela a perversidade de nosso capitalismo (Carvalho, 1985: 143-61; CEDES, 1984; Gajado & Wertheim, 1983: 83-104).

### **Realização da cidadania**

Pedro Demo (1993), afirma que “*a cidadania é a qualidade social de uma sociedade organizada sob a forma de direitos e deveres majoritariamente reconhecidos*”. Então percebemos que no lado dos direitos, repontam os ditos direitos humanos, que hoje nos parecem óbvios, mas cuja conquista demorou milênios, e traduzem a síntese de todos os direitos imagináveis que o homem possa ter.

No lado dos deveres, aparece, sobretudo o compromisso comunitário de cooperação e coresponsabilidade. Cidadania pressupõe o Estado de direito, que parte, pelo menos na teoria, da igualdade de todos perante a lei e do reconhecimento de que a pessoa humana e a sociedade são detentores inalienáveis de direitos e deveres. Processos participativos acentuam, é claro, a cidadania organizada, ou seja, não a individual, por mais que esta também tenha sua razão de ser. A organização traduz um aspecto importante da competência democrática, por coerência participativa, bem como por estratégia de mobilização e influência. Não se interessar por formas de participação organizada significativa já uma visão ingênua do processo social, porque, por mais crítica que seja a cidadania individual, não quer dizer que tenha relevância social, como estratégia de transformação.

O conceito de cidadania possui laivos conservadores históricos, desde a postura grega, que preservava como cidadãos somente em pequeno grupo de elite, a postura liberal, que admite como cidadãos os que possuem capital e poder, até a postura da cidadania consentida, tutelada pelo Estado e seus donos. Estas observações já são suficientes para caracterizar a importância da forma organizada, que significa entender a cidadania a partir dos interessados, dos desiguais, dos excluídos.

Todos os canais de participação acima expostos convergem para elaborar condições favoráveis de surgimento do cidadão e suas formas de organização.

Cidadania não significa necessariamente visão funcionalista da sociedade, como se fosse possível inaugurar o consenso definitivo. Ao contrário, na unidade de contrários, o cidadão

consciente sabe que vive dentro do conflito de interesses, marcados pela provisoriedade de devir. Do lado dominante, investe-se tudo na inculcação da idéia de que a ordem vigente é legítima e não deveria ser tocada, até porque os mandantes o são por “mérito”, “superioridade”, “consagração divina”, etc. É da lógica do poder conservar-se. Do lado dos desiguais, a paisagem é outra. Cidadania fundamental viceja neste lado, aquela que sabe tomar. Cidadania fundamental viceja neste lado, aquela que sabe tomar consciência das injustiças, descobre os direitos, vislumbra estratégias de reação de reação e tenta mudar o rumo da história. Participação quer profundamente isto. Por isso, podemos dizer, sumariamente, que cidadão pe o homem participante (Santos, 1979. Abranches, 1985; Marshall, 1967a e 1986b; Mannheim, 1972)

Felizmente, adentrando ao mundo dos CEFFAs, percebemos uma realidade um pouco diferente e contrastante das demais instituições educacionais, sobretudo no que tange a questão da formação para Ética e Cidadania, pois constatamos que nestes Centros, as escolas não enfrentam o colapso moral, nem o desenvolvimento de posturas repressivas ou simplesmente impeditivas, pois, entende-se que em vez de convencer a mudar o comportamento, prioriza-se o combate à posturas aéticas, e que não corresponde a buscar o comportamento ético de todo o sistema.

É preciso estar ciente de que o processo de esvaziamento ético, da destruição do valor social das posturas moralmente recomendáveis, está levando o sistema escolar a uma situação difícil, que tem origem em uma série de fatores entre eles, o jeito cultural brasileiro de enfrentar desvios de culturas.

Os CEFFAs, por exemplo, não se contentam em consumir uma proibição que envolve diretamente a todos que realmente colam e que não colam, mas trabalha a dimensão imoral do ato de colar, sem nivelar por baixo toda sua clientela, no nível de suspeição de um desvio de comportamento, pois, acredita-se que tipos de atitudes contrárias a esta e que são aéticas, não permite o crescimento do indivíduo na formação de hábitos e comportamentos individuais.

Gilberto Freyre, em seu estudo da nossa cultura patriarcal agrária, havia mostrado que vivemos um processo de formação moral da elite do país extremamente distorcido. Os filhos da casa grande tinham todos os direitos, inclusive os de serem absolutamente desumanos com os filhos da senzala. Insensibilidade era uma palavra doce perto do que costumava exprimir, em seus atos, os pequenos coronéis.

Não deveria surpreender que, à medida que o país se urbanizasse e rompesse os laços de servidão rural, na ausência de um processo social fortemente reestruturador de valores e posturas, o que teria talvez exigido uma revolução social, em vez de vivermos um processo de elevação ética coletiva, vivêssemos o seu contrário, ou seja, uma generalização da anomalia moral.

No entanto o que acontece nos CEFFAs são também propostas que objetivam mudanças para os outros sistemas de ensino, pois se fundamentam no crescimento pessoal do cidadão, com vistas a fornecer-lhes noções e conceitos essenciais sobre fenômenos, processos, sistemas e operações que contribuam, para a constituição de saberes, valores e práticas sociais.

A expansão e fortalecimento do exercício da cidadania são grandes desafios, sobretudo para os Centros Familiares de formação em Alternância, porque aprender a ser cidadão é um processo de maturação e só será possível se a mentalidade, o costume e os valores da população, através da prática social e da atuação de lideranças comunitárias organizadas, mobilizarem um processo de transformação.

Através de grandes e pequenas experiências de participação, de educação para a cidadania, de obtenção de novos conhecimentos, podem ocorrer no meio rural e urbano através de organizações populares, sindicatos e partidos políticos, entre outras formas onde o povo pode confrontar os valores introjetados ao longo da história e construir uma mentalidade mais democrática e participativa, adquirindo lentamente as características e as posturas de um cidadão.

Os CEFFAs denominam-se a atuação de uma educação guiada por uma ação transformadora, ou seja, educar passa a ser a forma de incorporação de toda concepção holística do conhecimento da humanidade, integrando e relacionando as parte entre si e como o todo. A escola está voltada para a realidade do educando e torna-se cúmplice de seu pleno desenvolvimento, inclusive na questão da cidadania, levando-os a serem sujeitos autônomos, críticos e criativos e comprometidos com a democracia e justiça social. Os jovens dos CEFFAs são conscientes para perceberem como diferentes vozes podem ser constituídas em meio a relações sociais e capacitados para acolher e criticar seus significados, suas histórias e suas experiências.

Há uma prática educacional nos CEFFAs que se pode considerar efetivamente como uma ação transformadora propiciando as condições para a construção da pedagogia do compromisso,

através de uma educação centrada na formação para a cidadania. Para isso, buscam-se formas e meios para envolver-se em momentos básicos de atuação, como compromisso com a solidariedade, em que deve estar comprometida para a edificação de uma nação de cidadãos, compartilhando as idéias para a eliminação da exclusão social e a desigual distribuição da riqueza, da renda, do poder e do acesso ao conhecimento; o compromisso com a democracia pautada no princípio da participação popular e a efetivação dos sistemas políticos amplamente representativos e notadamente plurais.

Uma educação transformadora e voltada para a formação de cidadãos críticos, eleva a capacidade do sujeito de se expandir crítica e historicamente, preparando-se para uma participação mais efetiva na vida social e no papel de lideranças.

A partir deste Capítulo, podemos afirmar que, diante do processo de modernização, tudo fica bem claro que a opção por um modelo Pedagógico como o dos CEFFAs trará alternativas de soluções para a questão da formação de lideranças, sobretudo porque o jovem tem enfrentado dificuldades para adequar-se e sobreviver-se em conformidade com os princípios e regras que a sociedade exige.

## **CAPITULO IV – PROBLEMÁTICA DA PESQUISA E METODOLOGIA**

Neste capítulo dedicamos a apresentação da Problemática da pesquisa e Metodologia utilizada, descrevendo as questões de investigação, com a explicitação das orientações metodológicas e apresentamos ainda um conjunto de opções metodológicas utilizadas na operacionalização deste estudo com seus diferentes instrumentos.

O objetivo do mesmo, além de nos situar dentro da Problemática da pesquisa é descrever os processos da pesquisa qualitativa de forma articulada para o entendimento do mesmo como um todo, facilitando assim a inserção no ambiente pesquisado, bem como gerar as facilidades de se relacionar com as dimensões de uma pesquisa científica.

### **1 - QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

Para chegar ao tema desta pesquisa, primeiramente pensei nas falhas encontradas no CEFFA onde trabalho, sobretudo porque no município muitos descreditaram em formas associativas de vida e pensei ainda que era preciso fazer algo para que o jovem, ao sair da Escola Família Agrícola (EFA) tenha mais perspectivas para inserir-se no meio e transformá-lo. Cheguei também a conclusão de que era preciso descobrir saídas pesquisando as diferenciadas formas que os CEFFAs.

Daí o grande interesse pessoal em levantar um tema político como este, pois esse papo de formação integral e cidadania realmente são reais no dia-a-dia da EFA? Como a abordagem pedagógica da EFA é capaz de formar líderes? Enfim, esse produto final, que diferença faz na sociedade e na sua comunidade?

Parecem complexas as questões que a princípio norteiam essa pesquisa, mas que podem ser traduzidas em outras questões como:

- a) Até que ponto a Pedagogia da Alternância e seus elementos contribuem para a formação de lideranças, transformando-os em sujeitos / agentes?
- b) A EFA está formando líderes? Qual o seu perfil?
- c) Esse produto final (educando) está fazendo a diferença lá fora?

d) O que realmente atrai no sistema EFA?

Diante do processo de modernização, entendo que o estímulo a um maior engajamento sócio-cultural-religioso do jovem é fator indispensável, sobretudo porque ele tem enfrentado dificuldades para adequar-se e sobreviver-se em conformidade com os princípios e regras que a sociedade exige. Além, disso é preciso atender às reivindicações na luta e na conquista dos direitos humanos, da sua cidadania, não se esquecendo de que a sociedade atual apresenta características muito complexas e contraditórias entre ela. Por isto, pensei que não posso jamais poderia deixar de objetivar pesquisar o egresso dos ex-alunos e ver quais deles atuam dentro do seu projeto de vida, bem como sua inserção no meio rural e formas de atuação para transformação, motivados pela Pedagogia da Alternância e seus instrumentos. Também preciso buscar quais elementos da Pedagogia da Alternância contribuíram para que ele e sua família se tornassem sujeitos do meio. Assim, procurarei compreender através da pesquisa, saídas e formas diferenciadas para tornar mais eficaz a participação e atuação política dos jovens em seu meio, tendo o perfil dos mesmos, que foram formados pela Pedagogia da Alternância.

Acreditamos que para existir a verdadeira formação humano-sócio-política, a P. A. precisa ser constantemente um processo dinâmico, respeitando a vivência, as relações com o outro, o meio cultural e físico, trabalhando a estreita colaboração com a família do educando e sua comunidade, levando-o a entrar no processo de valorização, inserção no meio, espírito de liderança, formação e transformação. Os Centros Familiares de Formação em Alternância devem criar cada vez mais nos jovens a capacidade de observar, pesquisar e participar de práticas de trabalho, das técnicas, de economia e da administração. É preciso estimular e fomentar essa experiência já vivida por vários Centros Familiares de Formação em Alternância, que propõe o fortalecimento de lideranças sócio-políticas através da prática e aquisição de competências e responsabilidades do próprio jovem. Para isso, também é fundamental realizar uma prática pedagógica competente e socialmente comprometida, compreendendo e assumindo o tempo presente com seus problemas e responsabilidades, numa forma de gerar alternâncias humanizadoras para o meio onde a CEFFA está inserida. Sei que isso requer conhecimentos e habilidades que possibilitam às pessoas situar-se no mundo, contribuindo para a transformação da sociedade onde vive, numa sociedade mais justa, com melhores condições de vida para todos.

Penso que a verdadeira alternância só funciona se a escola tem abertura para o mundo exterior, orientada pela busca constante de incorporação e reconstrução no processo de formação dos

alunos e conhecimentos criados e recriados nas lutas e vivências das famílias, de suas organizações e movimentos. É nessa articulação entre escola, família e contexto sócio-político que encontramos a essência de uma Alternância integrada.

## **2 - OPÇÕES METODOLÓGICAS**

### **2.1 - Uma Abordagem qualitativa**

O objetivo deste ponto é descrever a metodologia utilizada na realização do presente estudo, onde apresentamos as orientações metodológicas privilegiadas para a investigação na direção da pesquisa qualitativa, bem como, apresentamos o conjunto de procedimentos de operacionalização da pesquisa, assim como os instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de informações. Neste sentido, a opção metodológica por uma pesquisa qualitativa se justifica pela natureza de nosso objeto de pesquisa e pela perspectiva escolhida para analisá-lo.

A tendência inovadora de uma Pedagogia adaptada a educação como é a do CEFFAs e a ausência de estudos e análises sobre este fenômeno educativo, leva-nos a favorecer um contexto de descobertas. Assim, a pesquisa qualitativa apresenta-se como a mais apropriada para sondar e apreender este objetivo novo ao permitir, mais que medir a sua amplitude e confirma sua universalidade, revelar suas singularidades.

Toda manifestação do conhecimento postula uma diversidade de abordagens em suas análises. Múltiplas perspectivas formalizáveis explicam a complexidade da composição desta manifestação. Por buscar uma melhor compressão da realidade que envolve os sujeitos estudados, optou-se pela pesquisa qualitativa, isso porque pretendeu se aprofundar no fenômeno investigado, mediante uma preocupação constante com os questionamentos de sua complexidade, suas contradições, seu relacionamento dinâmico com o contexto que se encontra inserido.

A opção pela pesquisa qualitativa justifica-se, inicialmente, por entender que a construção de ciência é um fenômeno social por excelência. Outro fator é por caracterizar um estudo qualitativo, o qual se desenvolve em uma situação natural, sendo rico em dados descritivos, em

um plano aberto e flexível, focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada. Dessa forma, a “(...) *Pesquisa Qualitativa apresenta-se como a mais apropriada para sondar e apreender este objeto novo ao permitir mais que medir a sua amplitude e confirmar sua universalidade, revelar suas singularidades*” (Silva, 2000; 48).

A pesquisa qualitativa caracteriza por acomodar condições variadas na captação dos detalhes relevantes do universo da pesquisa, propiciando um entendimento pormenorizado do cotidiano e da dinâmica do ambiente pesquisado (Godoy, 1995a; 1995b).

Sustentando a flexibilidade metodológica da pesquisa qualitativa, Bogdan & Biklen (1994) afirma que, à medida que vão sendo reproduzidos os detalhes dos temas em estudo, novas abordagens são geradas e novas estratégias são selecionadas. Esse fato decorre de uma busca contínua para capturar as informações do cotidiano, incluindo o imaginário coletivo dos atores e peculiaridades do cenário pesquisado.

A adoção dessa metodologia implica no estreitamento do relacionamento entre o fenômeno pesquisado e o pesquisador. A proximidade facilita o ato do entendimento das especificidades dos sujeitos pesquisados.

*“O fenômeno, portanto, é construído pelos sujeitos e reconstruído pelo pesquisador através de suas idas e vindas ao mundo (...) de sua pesquisa (...) o fazer e o refazer contínuo da pesquisa, conduzem a uma avaliação e reflexão a respeito da coerência, da objetividade, da dimensão científica que devem alicerçar a investigação”* (Silva, 1992: 55).

O propósito da natureza deste trabalho e o de identificar os instrumentos pedagógicos da Pedagogia da Alternância e sua relação com a formação de lideranças. Reforçam-se, assim, aos argumentos de que a pesquisa qualitativa e a que apresenta condições de captar significados específicos, as características próprias das manifestações dos pesquisado. Inclusive pela própria análise e investigação dos instrumentos pedagógicos indicadores de liderança, que exigem uma metodologia que não contemplem unicamente a mensuração dos resultados quantificáveis, sua frequência e intensidade das manifestações, como sugere a pesquisa científica quantitativa.

O processo da pesquisa qualitativa não admitiu visões isoladas parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente de

maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados num instante deixa de ser tal e é Análise de Dados, e esta, em seguida é veículo para nova busca de informações. A Coleta e a Análise de Dados são tão vitais na pesquisa qualitativa, talvez mais que investigação tradicional.

Estes instrumentos que usam para realizar a Coleta de Dados como os questionários, entrevistas etc, são meios “neutros” que adquirem vida definitiva quando pesquisador os ilumina com determinada teoria.

Analisar os dados qualitativos significou trabalhar todo o material obtido por meio dos registros e transcrições das entrevistas. Este trabalho, na fase exploratória, constitui na organização, descrição e análise de todas as informações obtidas.

## **2.2 - A Técnica da Entrevista**

Outro instrumento técnico utilizado na coleta de informações refere-se às entrevistas semi-diretiva. Não se trata de perguntas desvinculadas entre si, mas em um conjunto orgânico e coerente de perguntas, que permitiu a compreensão da realidade do todo que integra a amostra.

A operacionalização das entrevistas semi-diretiva adotadas nesse trabalho ocorreu individualmente, facilitando ao máximo a qualidade das informações. Esse método permitiu a produção de uma riqueza de dados na linguagem pertinente dos entrevistados.

As entrevistas semi-diretivas, pela sua flexibilidade, permitem compor momentos bem articulados da realidade vivida. Por apresentar um menor nível de estruturação, maior será o grau de interação, facilitando ao entrevistador um amplo diálogo. Como feito, produzirá um extenso volume de informações, expandindo a profundidade do conhecimento e riqueza nos detalhes levantados.

As questões são padronizadas, mas as respostas ficam a critério dos entrevistados. Dessa maneira, a vantagem desse tipo de instrumento técnico é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos livremente. Esta flexibilidade oportuniza “(...) a criação de uma atmosfera de interação facilitando a fluidez das informações de forma espontânea e com grande riqueza de detalhes (...)” (silva, 2000: 55).

A estratégia para a coleta de informações constitui de uma apresentação do pesquisador e dos objetivos do trabalho. Era destacada a importância das informações fornecidas pelo entrevistado, bem como da autonomia que o mesmo possuía para interromper ou deixar de responder qualquer das questões apresentadas, se assim lhe conviesse. Contudo, tal fato não ocorreu.

Por se tratar de entrevistas semi-diretivas e relatos de história de vida, a utilização do gravador é de grande ajuda. Com o desenrolar das entrevistas, a inibição inicial foi se dissipando, impedindo que ocorresse prejuízo na obtenção das informações. As entrevistas duravam, em média, 1 hora e 30 minutos, com interrupções conforme o desejo dos entrevistados.

Os dias e horários das entrevistas foram previamente estabelecidos, tendo-se o cuidado de não marcar mais de uma entrevista por dia. Normalmente, os encontros ocorriam nas primeiras horas da manhã, finalizando como um convite para a permanência por mais algum tempo. Assim, o pesquisador teve a oportunidade de conviver com a família durante o restante do dia.

A utilização da entrevista é avaliada por Willian Goode e Márcio Paul, como um suporte considerável na pesquisa cujo objetivo de investigação é identificar quais as contribuições da Pedagogia da Alternância para a Formação de Lideranças e com quais elementos pedagógicos. Assim, tendo em vista à especificidade de nosso estudo, a entrevista tornou-se o método privilegiado para a apreensão dos elementos formadores de lideranças nas experiências de formação em alternância. Assim é que, visando a extrair o máximo de informações das entrevistas e assegurar uma certa coerência, utilizamos um roteiro de entrevista como auxiliar na condução da conversação em direção aos temas propostos. A avaliação que temos da participação dos entrevistados, ou seja, os ex-alunos, é que foi extremamente satisfatório, sobretudo se considerarmos se esta participação foi estabelecida voluntária.

A entrevista assumiu grande importância na pesquisa contemporânea, devido à revalidação da entrevista qualitativa, pois antes a entrevista tinha um caráter de entrevista antropológico, na qual não se espera que outro entrevistador verifique as informações e assim o problema da fidedignidade nem sempre era mencionado.

Existem vários tipos de entrevistas e suas finalidades também são variadas. Entretanto, a entrevista pode ser estudada para desenvolver a habilidade. A entrevista que utilizamos,

constitui-se no método de semi-diretiva, um procedimento teórico que se desenvolve a partir de um roteiro básico, com uma grande flexibilidade na condução, não exigindo assim a imposição de um ordem rígida na apresentação das questões. Esta flexibilidade permite, por sua vez, a criação de uma atmosfera de interação, facilitando a fluidez das informações de forma espontânea e com grande riqueza de detalhes. Assim, é que, visando a extrair o máximo de informações das entrevistas e assegurar uma certa coerência, utilizamos um roteiro de entrevista como auxiliar na condução da conversação em direção aos temas propostos.

### **2.3 - A Seleção dos Entrevistados**

Para encontrar o número exato de pessoas que foram entrevistadas, parti da idéia de que eu deveria fazer uma visita a EFA de Jaguaré. Lá conversei com a direção administrativa e pedagógica. Através desta visita cheguei a conclusão que ficaria impossível realizar um questionário com perguntas fechadas, selecionando uma das turmas que concluíram nesta EFA, porque os alunos já não se encontravam mais no município mas apenas 30% de algumas turmas, ficando muito difícil o contato entre eu e elas. Após uma longa conversa e análise de pequenos documentos na secretaria da escola, volto para minha cidade e chego a conclusão de que deveria fazer entrevistas com alguns jovens que passaram por esta EFA, sem determinar o ano que ele concluiu, mas determinando idade, sexo, tipo de liderança e o número exato de ex-alunos.

A questão da idade foi estabelecida entre 24 a 34 anos, uma vez que, nesta idade supõe-se maior grau de maturidade e seriedade nos trabalhos de liderança, encontrando talvez até jovens casados. Em relação ao sexo, pensei que a maioria deveria ser mulher devido a maior grau de participação das mulheres em atividades de liderança na maior dos estado e municípios do país.

A questão do tipo de lideranças, levamos em consideração três pontos: religioso, profissional e sócio-político, para que fossem bem diversificados as opiniões e constatações, dando-me um leque maior e com qualidade.

O número de ex-alunos foi estipulado pensando nas localidades e na questão de disponibilidade de pessoas que seriam entrevistadas e do entrevistador, sendo então duas mulheres e um homem de comunidades diferentes. Para a indicação das pessoas fechei contatos com a direção da escola e com o padre da paróquia, os quais tinham contatos diretos e conhecimentos da atuação desses

jovens em suas comunidades, bem como a eficiência no desempenho de seus papéis de líderes. Então ambos me ajudam nos contatos e foi marcado finalmente a data das entrevistas realizadas na residência dos entrevistados, com o uso do gravador. Os ex-alunos se sentiram bem à vontade e eu também, pois havia um bate papo prévio para ambos se conhecerem melhor.

### **3 - INSTRUMENTOS ADAPTADOS**

#### **3.1 - Roteiro da Entrevista**

Este instrumento foi elaborado a partir de um estudo minucioso sobre a questão das Lideranças e suas Implicações Sociais. Para isso, tivemos o sério cuidado de não esquecer de retratar os pontos mais instigantes dentro do tema da pesquisa. Sua utilização foi feita a partir do momento em que a própria liderança entrevistada fez sua apreciação prévia para que nada o deixasse em situação desconfortável em nenhum momento da execução da entrevista.

A construção deste instrumento nos trouxe muitas inquietudes, pois entendemos que outros inúmeros conteúdos fazem parte da complexidade deste tema de estudo, mas, não poderíamos trazer dentro deste roteiro tudo o que o envolve, condensando assim com os temas mais principais e que nos trariam dados essenciais para a elaboração de um quadro de análise menos complexo.

Este roteiro traz em seu bojo, além de questões gerais sobre Liderança, algumas questões que investigam a praticidade da Pedagogia da Alternância, juntamente com a adequação de seus Instrumentos Pedagógicos comprometidos com a formação de lideranças.

Sendo assim, segue abaixo o Roteiro de Entrevista que utilizamos com os Três Jovens, Ex-alunos de um CEFFA, localizado no município de Jaguaré, no norte do Estado do Espírito Santo:

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

- 1) Momento de dados pessoais da vida do entrevistado.

- 2) Ser líder:
  - a) O que é?
  - b) Por que é importante haver liderança?
  - c) Um líder nasce ou se faz com a trajetória da vida?
  
- 3) Liderança e Participação:
  - a) diferença
  - b) semelhança
  - c) Momentos da sua vida em que houve participação e/ou liderança
  
- 4) Ser líder ou não:
  - a) Você se considera um líder?
  - b) Como se tornou?
  - c) Conte fatos que mostrem momentos de liderança.
  
- 5) Perfil do líder:
  - a) O que é importante num líder?
  - b) Qual deve ser o perfil de um líder a partir da sua experiência?
  
- 6) Funções do líder:
  - a) Que funções e preocupações têm um líder?
  - b) Que dinâmica de trabalho você usa como líder?
  - c) Quais as dificuldades encontradas neste papel de ser líder?
  
- 7) Relações interpessoais:
  - a) Como e qual a sua relação com a comunidade / Partido / Associados / Equipe de trabalho?
  
- 8) Lideranças e ética:
  - a) Fale da relação entre liderança e ética.
  - b) É importante? Por quê?
  - c) O que pode provocar a falta de ética?
  
- 9) Liderança e Poder:
  - a) Fale da relação entre liderança e poder.
  - b) Como vivência essa questão.

- 10) A EFA em sua vida:
- a) Como a EFA entrou em sua vida?
  - b) Qual era a preocupação principal da EFA?
  - c) Ela permitiu algum crescimento? Qual?
  - d) A EFA onde você estudava realizava atividades relacionadas a questões da formação de lideranças? Quais atividades?
- 11) Proposta pedagógica da EFA:
- a) Em que momentos a EFA e seus instrumentos favoreceram na sua formação? Com que instrumentos?
  - b) Fale mais do projeto EFA e sua relação com a questão da cidadania.

### **3.2- Grades de Análise**

Este instrumento metodológico foi construído com base no Roteiro de Entrevista, utilizado com o objetivo de conseguir o máximo de informações para servirem de objeto dessa pesquisa. Optamos pela escolha de construir uma Grade para cada Jovem que entrevistamos, facilitando assim a visualização de suas contribuições, exercendo o papel de Liderança Comunitária dentro de uma ou mais especificidade.

Criamos também, três tipos diferentes de Grades de Análise, envolvendo os temas abordados pela Entrevista, em três níveis: 1) Aspectos Relevantes nas Lideranças e suas Práticas Sociais; 2) Pedagogia da Alternância e seus Instrumentos Pedagógicos Indicadores de Liderança; 3) Os Instrumentos Pedagógicos Indicadores de Formação de Liderança e suas Formas de contribuição nessa Formação.

Façamos neste capítulo uma apreciação dos modelos de Grade de Análise citados anteriormente:

## Nível 01 – Aspectos Relevantes nas Lideranças e suas Práticas Sociais

### Grade 01

Ex-aluno (a)	L1 F:
Tema	Tipo:
Conceito de Liderança	
Importância das Lideranças	
Liderança e Participação	
Momentos concretos de Liderança / Participação	
Funções do Líder e Dinâmica de Trabalho	
Perfil do Líder e suas relações interpessoais	
Liderança e a Ética	
Liderança e o Poder	
Dificuldades de ser Líder	

## Nível 02 – Pedagogia da Alternância e seus Instrumentos Indicadores de Liderança

### Grade 02

Ex-aluno (a)	L1 F:
Tema	Tipo:
A EFA/CEFFA em sua vida	
Tipos de crescimento a partir da EFA/CEFFA	
Atividades realizadas pela EFA/CEFFA relacionadas à Formação	
Instrumentos pedagógicos da EFA/CEFFA indicadores de Liderança	
A EFA/CEFFA e sua relação com a questão da Cidadania	

**Nível 03 – Os Instrumentos Pedagógicos Indicadores da Formação de Liderança e suas Formas de Contribuição nessa Formação.**

**Grade 03**

Ex-aluno (a)	L1 F:
Instrumento Pedagógico	Tipo:
A EFA/CEFFA em sua vida	
Tipos de crescimento a partir da EFA/CEFFA	
Atividades realizadas pela EFA/CEFFA relacionadas à Formação	
Instrumentos pedagógicos da EFA/CEFFA indicadores de Liderança	
A EFA/CEFFA e sua relação com a questão da Cidadania	

Este Capítulo trouxe em seu bojo, o enfoque das questões da problemática articulado á descrição da metodologia utilizada na realização do presente estudo para sondar, apreender e confirmar a busca de superação de várias lacunas em relação a Formação de Lideranças dentro da Pedagogia da Alternância.

## CAPÍTULO V - ANÁLISE DO ITINERÁRIO DOS ENTREVISTADOS

Este Capítulo é dedicado a discussão e apresentação dos resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada. A estruturação do Capítulo segue a seguinte ordem: apresentação dos elementos do perfil dos atores entrevistados, organização dos dados da entrevista e análise dos dados indicadores de liderança dentro da Pedagogia da Alternância.

### 1 - ANÁLISE DO ITINERÁRIO DE MARCELA (ENTREVISTA Nº 01)

#### 1.1 – ORGANIZAÇÃO DOS DADOS DA 1ª ENTREVISTA

##### Nível 01 – Aspectos Relevantes nas Lideranças e suas prática Sociais

Entrevista Nº 01

Ex-aluno (a)	L1 F: Marcela
Tema	Tipo de Liderança: Político Social e Profissional
Conceito de Líder	É aquele que conduz o povo à organização e reivindicação dos direitos; tem poder de aglutinar e ser ouvido; tem poder de percepção.
Importância das Lideranças	Porque é alguém que pensa no desenvolvimento coletivo.
Liderança e Participação	Participar é dar opiniões, sugestões, votar. Liderar é organizar, reunir, convocar e conduzir um processo.
Momentos concretos de Liderança/Participação	Liderança: projetos do governo federal, pastoral da criança, cáritas do Brasil. Participação: Pastoral da Juventude e Liturgia
Funções do Líder e sua dinâmica de trabalho	Não impor, convencer, trabalhar em equipe, dar abertura a todos do grupo, ter jogo político sem brigas.
Perfil do Líder e suas relações interpessoais	Alguém que defende uma causa, comprometido, honesto, coerente, empático. Ter boa relação, ter um ideal, não bater de frente.
Liderança e a Ética	Ter ética sempre e não se corromper. Ser espelho para o grupo e ter ética pessoal.
Liderança e o Poder	Não deixar o poder te corromper. Não ser autoritário, não impor e nem querer ser mais que os outros. O poder causa desequilíbrio no grupo.
Dificuldades de ser Líder	Compreender as pessoas, conversar corretamente, juntar as pessoas para resolver os problemas coletivo e social.

##### Nível 02 – Pedagogia da Alternância e seus Instrumentos Indicadores de Liderança

Entrevista Nº 01

Ex-aluno (a)	L1 F: Marcela
Tema	Tipo de Liderança: Político Social e Profissional
A EFA/CEFFA em sua vida	Conheci a EFA através dos pais que eram ex-alunos. Estudei seis anos, primeiro e segundo grau numa EFA.
Crescimento a partir da EFA/CEFFA	Conviver em grupo, empatia, abertura, maturidade, dicção, clareza nas idéias. Realizar exposição oral, relações interpessoais.
Atividades realizadas pela EFA/CEFFA relacionadas à Formação	Colocação incomum do plano de estudo, explicação de matérias, feita por aluno; Práticas em propriedade; trabalho de grupo.
Instrumentos Pedagógicos da EFA indicadores de Liderança	Internato; Estágio; Atividade de Retorno; Alternância casa X escola; Plano de Estudo; Currículo.
O projeto EFA/CEFFA e sua relação com a questão da cidadania	Componentes curriculares incluindo disciplinas que preparam para a vida; Aplicação de conteúdos de forma democrática; Escola democrática, não tecnicista, nem mecanicista

### Nível 03 - Os Instrumentos Pedagógicos Indicadores da Formação de Liderança e suas

#### Formas de Contribuição nessa Formação.

##### Entrevista Nº 01

Ex-aluno (a)	L1 F: Marcela
Instrumento Pedagógico	Tipo de Liderança: Político Social e Profissional
Internato e Vida de Grupo	Relações interpessoais; Respeito mútuo; Mais amizades; Avaliações de convivência.
Estágios	Romper o medo de sair de casa; Novas amizades; Romper insegurança e ter mais confiança em si mesmo.
Atividades de Retorno	Perder a timidez; Desenvolver a fala; Trabalhar em grupo; Espírito de pesquisador.
Alternância casa X escola	Estudo ligado a realidade; Amadurecimento pessoal e coletivo; Riqueza de informações.
Plano de Estudo e Métodos de Aplicação	Enriquecimento do vocabulário; Espírito de pesquisador; Ampliação dos conhecimentos de forma transdisciplinar.
Currículo	Conhecimento transdisciplinar; prepara para a vida; Incentivo a construção da cidadania; Valorização da pessoa.

## 1.2 – ANÁLISE DOS ELEMENTOS DO PERFIL DE MARCELA

Diante dos estudos teóricos realizados nesta pesquisa pudemos definir o Perfil da primeira ex-aluna entrevistada e, relacionando-o às questões de liderança identificamo-la como um tipo de Liderança Democrática e Participativa, pois em sua prática chamava as pessoas e os faziam entender o papel de cada um, para que não houvesse liderados, mas sim colaboradores no processo de desenvolvimento do grupo, da associação, da organização.

*“Quando trabalhei num projeto do Governo Federal do Ministério da Integração chamado PRONAGER – Programa Nacional de Geração de Emprego e Renda, aí a gente tinha que convocar a população né, sair chamando a população para a gente tentar organizar essa população, pra tentar a própria comunidade resolver os seus problemas, melhorar a qualidade de vida daquela população, no caso, numa favela. Nesse momento eu acho que sim, porque a gente saía, chamava, convocava e o povo ia, o povo comparecia em massa”.*

Em relação às suas atitudes pudemos constatar que ela se preocupava com o interesse pelo bem comum e pelo desenvolvimento da comunidade. Tinha iniciativa de organização social, através da participação cidadã.

*“No aspecto religioso não trabalhei com a juventude e sim com a liturgia e Pastoral da Criança – nessa fiquei por pouco tempo, mas ia às comunidades chamar o pessoal, fazia reuniões, sentava com eles para tentar resolver, melhorar a qualidade de vida, resolver os problemas do povo”.*

Dentro do aspecto forma de liderar percebemos que a ex-aluna acredita na capacidade de liderar de forma partilhada, sem que haja alguém que “mande” mas conquistando a participação dos membros do grupo, sem nenhuma imposição, despertando a cooperação e a consciência de fazer bem feito sem derrotar os outros.

*“Acho que um líder não tem que impor nada para as pessoas. 1ª coisa: Se você quer conquistar as pessoas por uma causa, por um ideal, alguma coisa para mudar ou transformar algo, você tem que tentar mostrar às pessoas de uma forma que elas consigam ver, mas que elas sintam que fazem parte daquele processo, e não como algo de imposição”.*

Suas atitudes como liderança, também estão voltadas para a questão da aceitação dos diversos pontos de vista, com tomada de decisões levando em conta várias formas de perceber a situação, modificando a postura de ter que “vencer a discussão” e “ter razão sempre”, para a postura do diálogo coletivo.

*“Depois, a gente tem sempre que trabalhar em equipe, estar sempre ouvindo o que as outras pessoas têm a dizer, porque você não é único, não é um ser individual, mas um ser coletivo. A sua ação interfere na vida do outro e a do outro também na sua, e o ideal construído, uma causa, uma idéia, não é construído por um problema individual, mas um problema coletivo, social, então você tem que estar sempre em comunidade. E se você não der espaço vai se tornar um líder chato e o povo vai ter antipatia. Se você vai conduzir um processo, por exemplo, você vai liderar o “Grito dos Excluídos”, e aí se você for autoritário e chegar para o grupo dizendo: vai ter que ser feito assim, assim e assim, dessa forma, sem saber a opinião dos outros, sem ouvir, sendo autoritário, então não pode ser desse jeito”.*

Como líder, a entrevistada Marcela consegue ter um jogo de cintura em suas relações interpessoais, sobretudo com aceitação e respeito as diferentes crenças, raças, posições políticas, opiniões. Age com ética levando como bandeira de trabalho a ausência de falsidade, cinismo, politicagem e respeitando o ser humano em todas suas formas de vida.

*“Olha, eu me relaciono com os padres, né, da diocese e a gente é... aí a gente cria uma equipe na paróquia, é uma equipe de 12 pessoas voluntárias que vão trabalhar naquela paróquia, então principalmente com a pastoral social das paróquias da diocese, né, então com pessoas da pastoral da criança, da pastoral da saúde local, pessoas que são bons coordenadores de comunidade, então às vezes a gente se relaciona também com o poder público, como é agora o caso o caso, que eu sou a presidenta do Conselho de Segurança Alimentar do programa Fome Zero do município de São Mateus né, aí você já começa a conviver com outras entidades, aí entra o jogo do poder político, né, que querem interferir nessa relação, nesse processo, aí vai dificultando. É que a gente que tem um princípio ético, moral, né, a desenvolver, a persistir nele, que é aquele ideal que a gente acredita e a gente bate de frente porque quando você chega lá, você vê que tem um jogo político que quer desfazer tudo aquilo que você acredita, né, então aí você bate de frente com a situação”.*

## 2 - ANÁLISE DO ITINERARIO DE AMANDA (ENTREVISTA Nº 02)

### 2.1 – ORGANIZAÇÃO DOS DADOS DA 2ª ENTREVISTA

#### Nível 01 – Aspectos Relevantes nas Lideranças e suas prática Sociais

Entrevista Nº 02

Ex-aluno (a)	L1 F: Amanda
Tema	Tipo de Liderança: Religiosa e Profissional
Conceito de Líder	Articulador, olhar abrangente, ponto de referência na sua organização valoriza cada pessoa da organização.
Importância das Lideranças	Por que é alguém que é democrático ou deveria ser e também é alguém que valoriza cada pessoa do grupo.
Liderança e Participação	Uma coisa está ligada a outra porque uma desperta para a outra a participação pode ser passiva a liderança além de participar tem que organizar, conduzir, envolver.
Momentos concretos de Liderança/Participação	Liderança: Articuladora de 05 setores/ 08 comunidades católicas diferente. Direta de EFA participação, celebração, associação.
Funções do Líder e sua dinâmica de trabalho	Clareza do seu papel. Conhecer bem o ambiente, as pessoas. Visão empreendedora. Planejamento, metas definidas. Fazer parcerias.
Perfil do Líder e suas relações interpessoais	Saber ouvir, valorizar as opiniões de todos e intervir quando necessário, olhar crítico, trabalhar junto, espírito de coletividade, valorizar todos os membros, ser aberto.
Liderança e a Ética	É fundamental a todo líder. Evita fofocas. O trabalho caminha sempre. Ajuda no trabalho de formação. Sem ética não há feed back.
Liderança e o Poder	É preciso saber conduzir para não extrapolar. Ter equilíbrio do poder sem humilhar, desprezar ou desvalorizar alguém do grupo não ser dono, mas, coordenar, orientar, construir junto.
Dificuldades de ser Líder	Criar um ambiente harmonioso sempre, onde todos se entendam e se respeitam. Não ter autonomia, insegurança, questão financeira, relação com o poder público.

#### Nível 02 – Pedagogia da Alternância e seus Instrumentos Indicadores de Liderança

Entrevista Nº 02

Ex-aluno (a)	L1 F: Amanda
Tema	Tipo de Liderança: Religiosa e Profissional
A EFA/CEFFA em sua vida	Estudei três anos. Fiz o curso para ser monitora de EFA e atualmente sou coordenadora de uma EFA.
Crescimento a partir da EFA/CEFFA	Autonomia, dinamismo, bom relacionamento com as pessoas. Saber ouvir, respeitar. Disponibilidade para aprender.
Atividades realizadas pela EFA/CEFFA relacionadas	Coordenador da semana (sessão); Aplicação de experiências na comunidade; Trabalhos em grupo; Aplicação do PE com a família.

à Formação	
Instrumentos Pedagógicos da EFA indicadores de Liderança	Internato; Atividade de retorno; Realização do PE com a família e/ou comunidade; Alternância casa/ escola; Vida de grupo.
O projeto EFA/CEFFA e sua relação com a questão da cidadania	A vida de grupo e suas especificidades (tarefa relacionamento, cooperação); A valorização do meio rural, e do homem do campo; Resgate de cultura; Aprendizado de novas técnicas; A alternância casa/escola.

### Nível 03 - Os Instrumentos Pedagógicos Indicadores da Formação de Liderança e suas

#### Formas de Contribuição nessa Formação.

Entrevista Nº 02

Ex-aluno (a)	L1 F: Amanda
Instrumento Pedagógico	Tipo de Liderança: Religiosa e Profissional
Internato e Vida de Grupo	Autonomia; Coordenação da semana; Espírito de liberdade e de coletividade.
Estágios	Despertar para a vocação; Amadurecimento para o futuro profissional; Ligação da teoria à prática.
Atividades de Retorno	Organização; Comunicação oral; Respeito a suas idéias; Aprendizado transdisciplinar.
Alternância casa X escola	Formação pessoal e familiar; Reforço aos laços familiares; Respeito e diálogo; Saber ouvir e falar; Respeito às opiniões.
Plano de Estudo e Métodos de Aplicação	Construção coletiva do conhecimento; Formação pessoa, familiar e comunitária; Melhoria da escrita; Aumento do dialogo familiar.
Currículo	Contextualizado; Construído em conjunto com as Famílias; Confronto do conhecimento popular e certificado.

## 2.2 - ANÁLISE DOS ELEMENTOS DO PERFIL DE AMANDA

Dentre os Tipos de Lideranças apresentados nesta pesquisa, podemos identificar no Perfil de Amanda a Liderança Democrática Participativa, uma vez que em sua prática, adota o estilo de liderança onde todo o grupo dá suas sugestões, todos são convidados a participar e fazer junto, realizando avaliações para se conseguir o sucesso coletivo.

*“A paróquia de Jaguaré é dividida em 05 setores e cada setor contém de 08 a 10 comunidades. No setor do Giral que é onde moro tem 08 comunidades e eu fui articuladora do setor, num período de 03 anos. A gente fala articulador mas, na*

*verdade eu era uma líder, aquela pessoa que tava articulando, mantendo uma relação entre outras comunidades, envolvendo as pessoas e aí percebi assim, que o trabalho que eu fazia, mais no aspecto religiosos, que eu tinha esse espírito de liderança, as pessoas valorizavam o trabalho da gente, confiavam em mim e diziam que eu iria fazer falta se algum dia tivesse que sair, pois achavam que eu conseguia envolvê-los no trabalho e manter um intercâmbio entre as comunidades que até então não tinha, ficávamos muito isolados”.*

Através de suas atitudes podemos destacar vários pontos que definem seu perfil de líder na sociedade, ou no meio em que ela atua, tanto religioso quanto profissional.

1 – Auto-estima e crença na própria capacidade de liderança.

*“Eu me considero hoje uma líder, mas sei que tenho muito a aprender e que não preencho todos os requisitos, mas tenho muito a construir ainda. Já aprendi muito e vejo que sou uma pessoa que lidero”.*

2 – Aceitação dos diversos pontos de vista, visão ampliada, clareza de valores, capacidade de incentivar e intervir no momento certo.

*“Nessa trajetória de vida em que fui líder no aspecto religioso e ainda sou e também na questão profissional, eu percebo que são muitas as características, mas eu acho que assim, uma delas é a questão do saber ouvir, um líder têm que saber ouvir, valorizar as opiniões de todos os membros do grupo que faz parte, né, intervir quando necessário, acho também que ele tem que estar atendo, ter uma olhar, assim de... de assim... de detectar onde está a dificuldade de intervir no momento certo”.*

3 – Desperta o grupo para o trabalho em equipe, ajuda mútua, parcerias e crença no potencial de todos os membros.

*“Saber trabalhar em equipe, acho que o trabalho em equipe é fundamental, acho que ele tem que ter esse espírito de coletividade, de cooperação. Não é o **euquipe**, mas sim equipe, ele tem que ter esse espírito de cooperação e coletividade, né”.*

- 4 – Capaz de trazer inovações e criatividade, quebrando resistência e preconceitos, agindo com ousadia e flexibilidade, respeitando a todos com sua forma simples de ser.

*“Um líder tem que valorizar todos os que estão a sua volta, porque todos são importantes, tem funções diferentes, né, são papéis diferentes dentro de uma organização, mas todos tem esse mesmo valor. Eu acho que o líder tem que ter essa visão, né, e transmitir isso pra sua equipe, porque senão pode acontecer de alguém se sentir menosprezado, menos valorizado, aí acho que ele tem que estar atento pra essa questão do relacionamento também”.*

- 5 – Capacidade par lidar com sonhos e colocá-los em prática. Persegue metas, tendo senso de direção e visão de futuro, com os pés no chão.

*“Tem que ter planejamento, metas bem definidas, objetivos claros, porque quando você tem isso bem definido você consegue, junto com a equipe, ali, consegue dar uma qualidade maior ao seu trabalho e é muito mais fácil pra liderar, né, porque se você tem noção de tudo um pouco, você não vai fazer tudo, mas você já sabe a quem recorrer, a quem direcional, o caminho a ser seguido, onde você vai ta...”*

- 6 - Capacidade de liderar de forma partilhada, despertando as pessoas do grupo para cooperação e a consciência de fazer bem feito.

*“Eu acho que outra coisa é a questão da parceria, tem que ter parceria, né, eu acho que a sua equipe, o local que você... tem que ter parceria, porque às vezes você está atuando, trabalhando e você tem poucos parceiros, e uma das funções do líder é estar construindo essas parcerias com o servente da escola, com o braçal, com o coordenador de outro setor. Eu acho que essa questão de parceria é realmente muito importante”.*

### 3 - ANÁLISE DO ITINERARIO DE DANIEL (ENTREVISTA Nº 03)

#### 3.1 – ORGANIZAÇÃO DOS DADOS DA 3ª ENTREVISTA

##### Nível 01 – Aspectos Relevantes nas Lideranças e suas prática Sociais

Entrevista Nº 03

Ex-aluno (a)	L1 M: Daniel
Tema	Tipo de Liderança: Político-Social e Profissional
Conceito de Líder	Aquele que está à frente de um trabalho e realiza as atividades junto com o grupo. Uma pessoa de caráter que luta pelo crescimento das comodidades.
Importância das Lideranças	Liderança é o caminho certo para qualquer tipo de organização e para que haja sucesso de qualquer movimento.
Liderança e Participação	Há diferença, mas, ambas se completam. Qualquer um pode participar, mas, liderar não, pois é preciso preparação para exercer o papel de líder. A liderança é algo mais espontâneo.
Momentos concretos de Liderança/Participação	Liderança: na associação do assentamento e na escola Participação: na igreja.
Funções do Líder e sua dinâmica de trabalho	Eficiência no trabalho. Pensar positivo. Preparar outras pessoas para o trabalho.
Perfil do Líder e suas relações interpessoais	Ser exemplar. Falar algo agradável. Comunicar-se bem. Ter formação tanto escolar quanto informal, sobretudo conhecer a realidade onde atua. Segurança no papel que exerce. Ter formação política. Ser coerente: falar e fazer. Comportamento ético na comunidade.
Liderança e a Ética	Um líder tem que ter ética e moral dentro da organização. Sem ética tudo pode se perder no caminho. Dar exemplos antes de cobrar. Um líder ético é um exemplo para outros futuros líderes.
Liderança e o Poder	É preciso muito cuidado, pois o poder corrompe, sobretudo o poder político. Ter consciência crítica sempre para superar os momentos de desequilíbrio. O poder não deixa pensar no coletivo.
Dificuldades de ser Líder	Garantir a participação das pessoas mesmo se preparando com o objetivo de buscar melhorias para o coletivo.

##### Nível 02 – Pedagogia da Alternância e seus Instrumentos Indicadores de Liderança

Entrevista Nº 03

Ex-aluno (a)	L1 F: Daniel
Tema	Tipo de Liderança: Político-Social e Profissional
A EFA/CEFFA em sua vida	Através de amizade com monitores de EfA e com ajuda do assentamento estudei 4 anos em uma Escola Família Agrícola.

Crescimento a partir da EFA/CEFFA	Viver de forma organizativa e associativa. Formação intergral (política, religiosa, social e econômica). Passei a entender vários aspectos da vida associativa. Ter vida coletiva e realizar trabalhos coletivos.
Atividades realizadas pela EFA/CEFFA relacionadas à Formação	Execução de prática envolvendo a família e a sociedade; Registro de nossa vida escolar, familiar e comunitária; Participação na comunidade; Avaliação feita pela comunidade em relação a nossa participação na mesma.
Instrumentos Pedagógicos da EFA indicadores de Liderança	Alternância entre escola X família X comunidade; A realização do Plano de Estudo na família e comunidade; Estágios; Intercâmbio entre família e comunidade; Vida de grupo; Atividade de retorno.
O projeto EFA/CEFFA e sua relação com a questão da cidadania	Conscientização para o exercício da liderança na comunidade e permanência no campo, transformando-o; incentivo através de práticas de preservação do meio ambiente; Trabalhos culturais e conscientização sobre os aspectos negativos dos meios de comunicação.

**Nível 03 - Os Instrumentos Pedagógicos Indicadores da Formação de Liderança e suas Formas de Contribuição nessa Formação.**

Entrevista Nº 03

Ex-aluno (a)	L1 F: Daniel
Instrumento Pedagógico	Tipo de Liderança: Político-Social e Profissional
Internato e Vida de Grupo	Vivência em família; Respeito aos professores e colegas; tarefas coletivas de limpeza e na propriedade agrícola da escola.
Estágios	Intercâmbio com outras pessoas e famílias do mesmo estado ou de outro; Conhecimento de novas realidades.
Atividades de Retorno	Liberdade de expressão; Incentivo a maior participação na comunidade; Confiança das pessoas da comunidade.
Alternância casa X escola	Maior participação na comunidade; Inserção no meio para transformá-lo; Formação política, econômica e social, enfim formação integral.
Plano de Estudo e Métodos de Aplicação	Diálogo familiar freqüente; Interesse pela pesquisa; Envolver-se com os problemas familiares e comunitário.
Currículo	Ligado à realidade do aluno; Construção do saber.

### 3.2 - ANÁLISE DOS ELEMENTOS DO PERFIL DE DANIEL

Dentre os tipos de lideranças mais comuns abordados nesta pesquisa, constatamos também que o perfil do terceiro entrevistado está relacionado com a Liderança Democrática e Participativa, uma vez que sua prática nos garante esta classificação, pois destaca seu equilíbrio de personalidade, sobretudo fazendo questão de buscar formação para si e para o grupo não temendo nenhum de seus liderados. Faz questão de ser organizado e preparar outras pessoas do grupo para exercer as tarefas dentro da organização.

*“Se eu to trabalhando numa escola dedicando e ensinando aos outros o que eu sei, isto significa que futuramente estes membros da escola têm que ter conhecimento que tenho e que estou passando para eles. Às vezes você precisa de alguém para dar uma mensagem na igreja ou fazer qualquer tarefa e não encontra ninguém por isto você precisa formar a todos para que possam ser substituídos futuramente”.*

*“A liderança é algo mais espontâneo. Eu, por exemplo, moro no assentamento um trabalho na área da educação, mas, nem por isso eu participo só das atividades relacionadas a essa área, mas, sim de todos os eventos. Assumindo várias tarefas principalmente as que eu tenho mais afinidade. Por isso, como líder, preciso ser um espelho, pois os alunos querem nos copiar e o que eu fizer de errado refletirá nas ações dele”.*

Em relação às suas atitudes podemos ter as seguintes constatações:

1 – Acredita na sua própria capacidade de liderança e é confiável para exercer o seu papel de líder. Tem alta estima.

*“A liderança é algo mais espontâneo. Eu por exemplo, moro no assentamento um trabalho na área da educação, mas, nem por isso eu participo só das atividades relacionadas a essa área, mas, sim de todos os eventos. Assumindo várias tarefas*

*principalmente as que eu tenho mais afinidade. Por isso, como líder, preciso ser um espelho, pois os alunos querem nos copiar e o que eu fizer de errado refletirá nas ações Dele”.*

2 – Tem grande interesse pelo bem comum e pelo desenvolvimento da comunidade. Possui iniciativa de organização.

*“Um líder tem que estar preocupado com tudo para que de certo. É preciso pensar positivo organizar todo o trabalho, pois se não der certo a culpa vai ser da própria liderança, então tem que ter sempre esta preocupação e passar para o restante do grupo, pois no final todos vão se beneficiar”.*

3 – Acredita seriamente que um bom líder tem que se preocupar com a formação e o crescimento pessoal permanente, ou seja, o auto desenvolvimento.

*“Acho que um líder tem que ser uma pessoa exemplar sobre vários aspectos e para ser um líder não é só a pessoa falar o que quiser. A pessoa para ser líder hoje, ele tem que ter uma formação, não acadêmica, né. Nós temos exemplos de pessoas que tem a 8ª série ou só o segundo grau e que desempenham o papel de liderança melhor que uma pessoa que cursou ou esta cursando uma universidade, mas porque esta pessoa participa do aspecto econômico, da sociedade, as discussão política, religiosa e outras atividades dentro da sociedade e está sempre informado com o dia-a-dia da comunidade para conseguir fazer uma análise. É essencial um líder forma-se politicamente e não só ter formação escolar”.*

4 – Tem grande capacidade para agir de acordo com seu discurso e acreditando que basta que o líder faça um discurso vibrante sem liderar pelo exemplo e demonstrar sério comprometimento com o que faz e diz.

*“As pessoas falam que eu sou um líder na escola, um professor. É preciso ter cuidado para não só mandar fazer o que eu falo. Para mim não é por aí, pois, se você trabalha na escola, e no fim de semana você tem que estar numa festinha se divertindo, bebendo,*

*dançando como você depois chega na sala de aula e fala que não se pode fazer isto se você próprio está fazendo? A gente tem que saber se comportar na sociedade, sobretudo se assumo uma posição de liderança, sendo coerente”.*

5 – Possui a capacidade de conduzir de forma coerente e ética, incentivando os participantes do grupo com clareza e confiabilidade através de um trabalho eficiente e organizado.

*“Como um líder não posso ficar improvisando, mas, tenho que coordenar dando exemplos. Sem a ética o trabalho fica comprometido. Ela é muito importante dentro da organização porque o líder é o exemplo que as pessoas irão seguir, visto que ninguém é eterno e alguém do grupo estará assumindo esse papel um dia”.*

6 - Procura quebra a resistência e preconceitos no movimento que lidera, tendo abertura ao novo, agindo com ousadia e flexibilidade, inovação e criatividade.

*“O líder tem que estar preparado, ter conhecimento de vários aspectos do meio, senão ele será um mero participante da comunidade. Hoje, no meu caso, eles já confiam em mim para exercer o papel de líder dentro da comunidade (igreja), da associação, da cooperativa, do assentamento. Tudo começou com uma simples participação, mas não uma participação, mas não uma participação interessada, com visão individualista”.*

A análise do conjunto do itinerário dos três atores, ex-alunos da EFA/CEFFA, nos coloca frente a uma riqueza de diversidade de elementos formadores dentro dessa Pedagogia inovadora que é a pedagogia da Alternância, com sua dinâmica portadora de decisões, na construção da verdadeira formação de lideranças comprometidas com a transformação da sociedade.

Com este Capítulo verificamos que esta história de formação integral é realidade nos CEFFAs e que é possível ampliar estruturas educacionais com profissionais qualificados, currículos adequados e não divorciados dos interesses da população onde estas estiverem inseridas.

## CONCLUSÃO

Com este estudo, pudemos observar que a contribuição dessa Pedagogia não se limita apenas à qualificação de um profissional para atuar no setor primário da economia, como prestador de serviços, mas também não restringe somente a formar jovens rurais independentes e polivalentes, como esse agricultor. Ela também promove, a partir e através dessa integração o desenvolvimento sócio-político-econômico de sua família e conseqüentemente da comunidade.

Entretanto a Pedagogia da Alternância, uma proposta de Educação inovadora está credenciada a proporcionar vários atributos e competências aos jovens, sobretudo formando líderes, pois além de propor uma organização de currículo escolar contextualizado na realidade do aluno, emprega métodos de ensino baseados nas descobertas pelo próprio educando, estimulando-o a continuar aprendendo, contando também com o envolvimento e participar da família e comunidade na gestão escolar. Desta relação família-escola-comunidade surgem explicações para a realidade sócio-político-econômica dos educandos, bem como propostas e alternativas de soluções para as dificuldades que enfrentam.

Também percebemos que de fato a EFA, pela movimentação de todos os seus atores com os instrumentos pedagógicos, é um lugar que facilita a emergência de iniciativa e a construção de projetos, sobretudo no aspecto sócio-político, ao serviço da coletividade, favorecendo a verdadeira cidadania. A ação da EFA participa do desenvolvimento do meio, formando lideranças comprometidas, porque ela é, de início, voltada para o futuro, preparando jovens cidadãos. Isto porque ela se interessa primeiramente pelos valores humanos, e depois porque ela associa um grupo de parceiros, entre eles o ex-aluno, de todas as gerações sem distinção de origem e nem classe social para partilhar a responsabilidade da educação e da promoção de jovens e adultos.

Constatamos que a verdadeira alternância só funciona se a escola tem abertura para o mundo exterior, orientada pela busca constante de incorporação e reconstrução no processo de formação dos alunos e conhecimentos criados e recriados nas lutas e vivências das famílias, de suas organizações e seus movimentos. É nessa articulação entre escola, família e contexto sócio-político que encontramos a essência de uma alternância integrada.

A comparação das experiências de três jovens ex-alunos permitiu evidenciar que no seio de uma cultura autoritária, os CEFFAs, com seu processo educativo e instrumentos pedagógicos inovadores, vai mais além do que simplesmente educar, mas, que essa questão da formação integral e cidadania funcionam, mesmo diante de um processo muito acelerado de modernização.

Enfim, as análises até aqui encaminhadas nos autoriza a afirmar que a participação, a capacitação e a reestruturação tendo presente o dinamismo da realidade, no sentido pleno, constitui na condição primeira para que o CEFFA represente e de fato uma potencialidade para a formação de lideranças comunitária.

## **BILBIOGRAFIA**

**BARBALET**, J. M. A cidadania: temas de ciências sociais. Lisboa: Estampa, 1989.

**BENJAMIN**, Cesar e **CALDART**, Roseli S. Por uma educação básica no campo. Brasília: 2000.

**BEAL**, George M. Liderança e Dinâmica de Grupo. 6ª edição. Rio de Janeiro: traduzido por Zahar Editores, 1972.

**BOFF**, Clodovis. Como Trabalhar com o Povo. Petrópolis, RJ: Vozes, 1986.

**BOGDAN**, R. C.; **BIKLEN**, S.K. Investigação Qualitativa em Educação. Porto: Porto Editora, 1994. 335p.

**BURIM**, David. Desarrollo local: Una respuesta a escala humana e la globalizacion. Argentina: Ciccus, 2001.

**CALIARI**, Rogério O. Pedagogia da Alternância e desenvolvimento local. Lavras: UFLA, 2002.

**CAVALCANTI**, Clóvis Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável. São Paulo: Cortez, 2001.

**CHARTIER**, D. A. l'aube des formations par alternance: histoire d'une pédagogie associative dans le monde agricole et rural. Paris: Messonance. Editions UNMFREO, 1986.

**CHARTIER**, Daniel. Motivation et Alternance. Messonance, Paris, iv, n. 3, 1982, 292p.

**DEL PRETTE**, A. Em busca de uma abordagem psicológica na análise de novos movimentos sociais. Ciência e Cultura, v. 42, n. 12, p. 1060-1066, 1990a.

**DEMO**, P. Participação é conquista. São Paulo: Cortez, 1988 (a). Pobreza política. São Paulo: Cortez, 1988 (b).

**DIAS**, Bordenave Juan E. O que é Participação. São Paulo: Brasiliense, 1994. – (Coleção Primeiros Passos; 95).

**FERREIRA**, N. T. Cidadania. Uma questão para a educação. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

**FREIRE**, Paulo. Educação como Prática da Liberdade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

**FREIRE**, Paulo. Pedagogia da Autonomia – saberes necessário a prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

**GIANORDOLI**, R. L. Nova Perspectiva para a educação rural: pedagogia da alternância. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1980.

**GIMONET**, Jean Claude. A alternância na formação “Método pedagógico ou novo sistema educativo? A experiência das casas familiares rurais (in “ALTERNANCE DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET LOCAL”, Demol Jean-Noel et Pilon Jean-Marc, coordinateurs, l’Harmattan, Paris, 1998 – Tradução por Thierry de Burghgrave).

**GOHN**, M. G. Movimentos Sociais e Educação. São Paulo: Cortez, 2001.

**GOODE**, Willian e **JOSIAH**, Paul K. Hatt. Métodos em Pesquisa Social. Tradução de Carolina Martuscell: Bori. 6ª Ed. São Paulo: Editora Nacional, 1977.

**HENRIQUE**, C. L. V. Escritos de Filosofia IV: Introdução a Ética Filosófica. São Paulo: Loyola. 2002.

**HERKEHHOFF**, B. L. O papel do Líder Comunitário. Vitória: SPDC, 1995.

**HERKEHHOFF**, M. B. L.; **NOGUEIRA**, J. **OLIVEIRA**, L. R. Influência das condições sociais na representação social do líder comunitário. Apresentado na XXIII Reunião Anual de Psicologia. Sociedade Brasileira de Psicologia Universidade de São Paulo, Campus de Ribeirão Preto, Outubro de 1993, 62 p.

**JAGUARÊ.** Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação e Cultura. Boletim Informativo das Escolas Municipais Comunitárias Rurais de Jaguaré. Jaguaré, 2000. 8p. (Boletim, 3).

**JOSSO, C.** Experiências de Vida e Formação. Lisboa: Educa Formação, 2002. (Tradução de José Cláudio e Julia Ferreira).

**KATZ, Daniel.** Psicologia Social das Organizações. Tradução de Auriphebo Simões. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1978.

**KOLLING, E. J.; NERI, Ir.; MOLINA, M. C. (Org.)** Por uma Educação Básica do Campo – Texto Final. Brasília: UNB, 1999. 95p.

**LAVIERI, M. B. F.** Liderança e sua tópica no imaginário dos líderes. Universidade Federal de Paraíba: 1989, 58p.

**MACEDO, C. C.** A reprodução da desigualdade. São Paulo: Ed. Vértice. 1978.

**MARSHALL, T. H.** Cidadania, classe social e status. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

**MEPES.** Relatório Anual. Vitória: MEPES, 1992.

**MEPE.** Revista do VI Congresso Internacional. Vitória, 1996.

**MOISÉS, J. A.** Cidadania e participação: ensaio sobre o plebiscito, o referendo e a iniciativa popular na nova Constituição. São Paulo: Marco Zero, 1990.

**MUCHIELI, Roger.** Psicologia da Relação de autoridade. São Paulo: Martins Fontes, 1979. (Tradução Jeanne – Marie Claire Pucheu).

**NOVOA, A. e FINGER, M.** O método (auto) biográfico e a formação. Lisboa, 1988.

**NOSELLA, P.** Uma nova educação para o meio rural. Sestematização e problematização da experiência educacional das Escolas da Família Agrícola do Movimento Educaional e

Promocional do Espírito Santo. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997.

**PESSOTTI**, A. L. Escola Família Agrícola: uma alternativa para o ensino rural. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, 1978.

**PESSOTTI**. As Contradições da Formação em Alternância. Vitória: SPDC, Ufes, 1995.

**PIZETTA**, A. J. Formação e Práxis dos Professores das Escolas de Assentamentos: A Experiência do MST no Espírito Santo. 1999. 225p. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Espírito Santos, Vitória.

**RODRIGUES**, H. C. Grupos e Instituições em Análise. R. J.: Rosas dos Ventos, 1992.

**RUSSELL**, Bertrand. O Poder: Uma Nova Análise Social – Tradução Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

**SALES**, Tereza. Raízes da desigualdade social na cultura política. Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo: ANPOCS. V. 9, n. 25, 1994, p. 265-37.

**SANTOS**, W. G. Cidaania e Justiça Social. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

**SILVA**, L. H. As representações Sociais da Relação Educativa Escola – Família no Universo das Experiências Brasileiras de Formação em Alternância. Tese de Doutorado, São Paulo, 2000.

**SILVA**, M. Z. E. **CANDELÁRIA**, Y. R. Formação de Lideranças Locais no Espírito Santo. Relatório de Pesquisa. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 1993, 147p.

**TRIVIÑOS**, A. N. S. Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

**UNEFAB**. Pedagogia da alternância e Desenvolvimento Sustentável Brasília: Dupligráfica, 2002.

**VIOLA, J. Eduardo e VIEIRA, Paulo Freire.** Meio Ambiente, Desenvolvimento e Cidadania: Desafios para as Ciências Sociais. São Paulo: Cortez, 2002.

**YOSHIMOTO, T.** Qualidade Produtividade e Cultura. São Paulo: Saraiva, 1992.

**WARSCHAWER, C.** A Roda e o Registro: Uma Parceria entre Professor, Alunos e Conhecimentos. São Paulo: Paz e Terra, 1993.

**ZAMBERLAMN, S.** Pedagogia da Alternância. Coleção Francisco Giusti, Gráfica Mansur Ltda, 1995.

**ZAMBERLAMN, S.** Pedagogia da Alternância. Piúma: MEPES, s/d. Mimeo.

**ZAMBERLAMN, S.** Pequena história da família Agrícola do Brasil. Piúma: MEPES, 1991. Mimeo.

### **Textos e Artigos**

**Bases estruturais e metodológicas das Escolas da Família Agrícola do MEPES.** s. d. 8p. (Texto Xerocopiado).

**BOTELHO, Eduardo.** A Alto Liderança. São Paulo, Texto Xerocopiado, 2003.

**COUCEIRO, M. L.** Auto formação e Transformação das Práticas Profissionais dos Professores. Lisboa. Texto Xerocopiado, 1998.

**DE PAULA, E. C.** Ética, Poder, Liderança & Parceirias. Texto Xerocopiado. Santos – SP: 2001.

**PINEAU, G.** A Auto Formação no Decurso da Vida: entre a Hétero e a Ecoformação. Artigo Publicado em Education Permanente, 1985, Texto Xerocopiado.

**TONIERI**, Maria M. A Escola Família Agrícola de Jaguaré: Uma Potencialidade para o Desenvolvimento Rural. 1998. (Trabalho Apresentado para Obtenção de Grau de Especialista em P. A., ICAM, Argentina).

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº 1

**Entrevistas realizadas em Jaguaré - Norte do Espírito Santo, com ex-aluno de EFA – Agosto/2003**

**Tema da Tese: “Formação de Lideranças e Pedagogia da Alternância: um estudo de 03 jovens reconhecidos como líderes”**

### ENTREVISTA Nº 01

**Nome: Marcela**

#### **O que é ser líder:**

Acho que líder é aquela pessoa que reconhece um pouco mais, tem conhecimento maior e consegue perceber as coisas que estão acontecendo na sociedade, consegue captar isso e tenta conduzir o povo a se organizar, a reivindicar por alguma coisa, os seus direitos, que tem uma compreensão, tem o poder de aglutinar mais as pessoas, das pessoas até ouvirem mais, né. Acha que é isso um líder.

#### **Importância de haver lideranças locais:**

Acho que é importante quando esse líder não é um líder que tenta manipular as pessoas para interesses próprios, né, mas é um líder que pensa no bem da comunidade, pensa pro desenvolvimento da comunidade, da população de um modo geral. Aí é interessante sim ter liderança.

#### **Líder nasce ou se faz:**

Penso que a pessoa nasce com aquele dom de chamar mais atenção, de atrair mais as pessoas, mas isso tende a ser desenvolvido de acordo com o meio que ela está inserida. Se nesse meio ele tiver chances, oportunidades de estar colocando isso a serviço, de se colocar nessa posição, aí ele vai se construindo lógico, vai adquirindo mais experiências, mas acha que ele tem que ter um certo dom para isso. Porque tem gente que tem às vezes oportunidades, mas têm uma timidez que não consegue fazer as coisas.

## **Participar e liderar: diferença**

Para mim há diferença. Diz ela: Participar é uma pessoa que na verdade é convocada pelo líder, que participa das coisas, pode dar opiniões ou sugestões, mas não é aquela pessoa que convoca, que chama as pessoas em determinado momento para estar fazendo as coisas. Há aquelas que gostam só de participar de forma mais tímida... pessoas por exemplo que querem ser candidatas a um cargo, né, é um líder, é uma pessoa que é líder e consegue reunir um grupo de pessoas em volta dele, né. Outras já não têm esse dom. Então uma pessoa participa como indo votar, como um exemplo. A pessoa só participa, dá sugestão de forma individual, mas não consegue se expressar no meio de todo mundo, mas ta ali dando apoio, participando. Para mim, o líder é aquele que consegue organizar uma situação, né, conduzir um processo.

## **Situações concretas da vida como liderança:**

Quando trabalhei num projeto do Governo Federal do Ministério da Integração chamado PRONAGER – Programa Nacional de Geração de Emprego e Renda, aí a gente tinha que convocar a população né, sair chamando a população para a gente tentar organizar essa população, pra tentar a própria comunidade resolver os seus problemas, melhorar a qualidade de vida daquela população, no caso, numa favela. Nesse momento eu acho que sim, porque a gente saía, chamava, convocava e o povo ia, o povo comparecia em massa. Nesse momento sim, eu acho que sim, foi um momento mais forte que eu me lembro. No aspecto religioso não trabalhou com a juventude e sim com a liturgia – Pastoral da Criança – nessa ficou por pouco tempo, mas ia às comunidades chamar o pessoal, fazia reuniões, sentava com eles para tentar resolver, melhorar a qualidade de vida, resolver os problemas do povo.

## **Sou líder ou não:**

Ah! Eu acho que sou uma pessoa que mais participei do que liderei. Tem momentos que a gente exerce mais liderança, por exemplo, no trabalho que faço agora, vou às paróquias, faço assessoria, você tem que falar para as pessoas, chamar a atenção; vendo o peixe da entidade que trabalho. É, não deixa de ser liderança.

## **Perfil de um líder:**

Primeiro, se ele defende uma causa, né. Causa justa e não de interesse próprio. A partir desse momento que ele defende uma causa, né, você tem que ter responsabilidade, compromisso com aquilo que você está falando, ter honestidade com aquilo que você está fazendo. Você está sabendo que está conduzindo um processo e que atrás de você vem um monte de gente que acredita naquilo que você está falando, então você tem que ter credibilidade e passar credibilidade, então você e suas ações têm que condizer com aquilo que você prega, então não é

you pregar coisa e na sua vivência do dia-a-dia você fazer outra coisa. Então você tem que ter compromisso e responsabilidade e realmente vivenciar aquilo que você prega. Isso é fundamental em um líder, porque você vê muitos por aí que são líderes mas usam as pessoas em benefício próprio. E na verdade a sua vivência não condiz com a realidade, com aquilo que ele prega.

### **Dinâmica de trabalho e função de um líder:**

Acho que um líder não tem que impor nada para as pessoas. 1ª coisa: Se você quer conquistar as pessoas por uma causa, por um ideal, alguma coisa para mudar ou transformar algo, você tem que tentar mostrar às pessoas de uma forma que elas consigam ver, mas que elas sintam que fazem parte daquele processo, e não como algo de imposição. Você vende o peixe errado e a pessoa vê que aquilo não é verdade. Depois você tem sempre que trabalhar em equipe, estar sempre ouvindo o que as outras pessoas têm a dizer, porque você não é único, não é um ser individual mas um ser coletivo. A sua ação interfere na vida do outro e a do outro também na sua, e o ideal construído, uma causa, uma idéia, não é construído por um problema individual, mas um problema coletivo, social, então você tem que estar sempre em comunidade. E se você não der espaço vai se tornar um líder chato e o povo vai ter antipatia. Se você vai conduzir um processo, por exemplo, você vai liderar o “Grito dos Excluídos”, e aí se você for autoritário e chegar para o grupo dizendo: vai ter que ser feito assim, assim e assim, dessa forma, sem saber a opinião dos outros, sem ouvir, sendo autoritário, então não pode ser desse jeito.

### **Dificuldades de um líder:**

Dificuldades 1º de conseguir compreender as pessoas, eu acho, né, e você convencer as pessoas de que aquilo que você e um outro grupo idealizam, um pensa e quer defender aquela causa, você conseguir juntar as pessoas para que elas realmente percebam como é importante você unir as pessoas estarem juntas para tentar resolver um problema, por exemplo, um problema social, né... Acho que o maior problema é você juntar, unir as pessoas pra trabalhar o mesmo objetivo, caminharem para resolver um objetivo comum, eu acho que isso é mais difícil.

### **Como você se relaciona e com quem?**

Olha, eu me relaciono com os padres, né, da diocese e a gente é... aí a gente cria uma equipe na paróquia, é uma equipe de 12 pessoas voluntárias que vão trabalhar naquela paróquia, então principalmente com a pastoral social das paróquias da diocese, né, então com pessoas da pastoral da criança, da pastoral da saúde local, pessoas que são bons coordenadores de comunidade, então às vezes a gente se relaciona também com o poder público, como é agora o caso o caso, que eu sou a presidenta do Conselho de Segurança Alimentar do programa Fome Zero do município de São Mateus né, aí você já começa a conviver com outras entidades, aí entra o jogo do poder político, né, que querem interferir nessa relação, nesse processo, aí vai dificultando. É que a gente que tem um princípio ético, moral, né, a desenvolver, a persistir nele, que é aquele ideal que a gente acredita e a gente bate de frente porque quando você chega lá, você vê que tem um jogo político que quer desfazer tudo aquilo que você acredita, né, então aí você bate de frente com a situação.

### **Momentos de vida escola na EFA como liderança**

Ah! Eu acho que quando ... Igual no começo da Escola Família, que você era coordenador da semana, né, então você de certa forma era o líder da turma e aí naquela semana que você era o responsável de ver se as pessoas estavam realmente cumprindo com as suas tarefas, pra ver se tava tudo bem, acompanhar o andamento das atividades da escola, acho que sim, era um momento de liderança.

### **Relação entre Ética e Liderança**

De forma alguma um líder pode abandonar a questão da ética na sua vida, você tem que ter ética naquilo que você faz, porque você representa um grupo de pessoas né, você tá liderando, organizando um grupo de pessoas e aí como é que você vai falar em nome de um grupo de pessoas se você corrompe por exemplo, se você se deixa corromper por aquilo que vai contra o que você acredita? E aí como é que você fica diante daquelas pessoas, e aquelas pessoas que acreditam em você, o que vai acontecer? Porque você está para administrar aquelas pessoas e aí elas vão achar que não. Por exemplo, um vereador, se você é um vereador, um líder, um vereador é um líder, é uma pessoa que foi eleita, aí, por exemplo, se você se corrompe, se vende, né, e faz coisas erradas, entra no jogo da corrupção. Aí, aquelas pessoas que votaram em você, você vai causar um monte de transtornos para aquelas pessoas, né. Eu acho que você não pode fazer isso, você tem que ter a Ética acima de tudo, até da sua própria vida, sobretudo pra você poder deitar e dormir com a consciência tranqüila, e dormir, como se diz o ditado “o sono dos justos” e não há nada melhor.

### **Relação entre Poder e Liderança**

Eu vejo essa questão muito complicada. Trabalhar como líder e não deixar que esse poder o corrompa. Porque... você, de certa forma, você tem um certo poder, né. Agora, o poder, se você usar isso como algo autoritário, por exemplo, não dá certo, porque você vai estar impondo um monte de coisas, você já está queimando seu filme na verdade né, você tem que ir de forma que... Usar o seu poder, mas não se colocando acima das pessoas, você sempre se colocar no mesmo nível, não é porque você tem alguma coisa a mais que você pode um pouquinho a mais, porque você não é, você não é mais do que o outro, você é igual, né. Você causa um desequilíbrio no grupo, você começa a exercer esse poder se colocando acima das pessoas, né, acima do ser humano não pode. Você exerce um cargo de coordenação só, e não é porque você tá ali coordenando uma atividade, que você vai se colocar acima.

### **A Escola Família em sua Vida**

Oh! Eu conheci a EFA porque o meu pai foi da 1ª turma da escola Família de Jaguaré e a minha mãe da 1ª turma de São Mateus, porque era separado, sendo que os homens estudavam em Jaguaré e as mulheres no Km 41, em São Mateus. Então, logo depois meus pais se casaram e eu nasci. Aí eu fiz de 1ª a 4ª série aqui na escola rural, aqui mesmo no Córrego do Giral, aí terminei e fiquei esperando atingir 14 anos, ficando 4 anos parada em casa, pra poder estudar na EFA de Jaguaré. Estudei o 1º grau e no ano seguinte que eu terminei a 8ª série, a EFA de Jaguaré se tornou uma escola de 2º grau com o curso de Técnicas Agrícolas. Portanto, comecei o curso técnico em 1990. Eu acho que a EFA permitiu e muito eu crescimento, pois lá você aprendia primeiro a conviver em grupo, né. Eu sou uma pessoa que... Eu não tenho dificuldade, assim, só um pouquinho porque dificuldade todo mundo tem, mas assim, dificuldade de conviver em

grupo, eu sou uma pessoa fácil de conviver, né, eu acho que isso em função de 07 anos de ter estudado em EFA. Porque ali você é uma família, com seus amigos... é uma amizade, enfim são exatamente outras coisas. Quando você fazia os estágios, então você tinha que sair de sua casa e ir pra outras casas e nisso você rompia com o medo, de você sair pra um mundo, né, pra estudar. Então você saía e ia quebrando um pouco essa questão de medo, de insegurança, né. Então é isso, a EFA permitiu muito, quando você no fim do ano fazia pesquisa para apresentar, então você pesquisava alguma coisa para apresentar, você encarava os professores, os alunos para estar apresentando o trabalho que você fez, então isso também ajudou. Outra coisa também foi quando no momento da avaliação, né, você sentava lá e as pessoas te avaliavam, você ouvir os seus... Não sei, os defeitos, não defeitos, mas erros que são naturais para pessoa tentar melhorar. Eu acho que não há momento de crescimento maior do que isso. Não é defeito é igual eu te falei, isso não são defeitos, na verdade todo mundo comete erros, todo mundo tem aquilo que ninguém é bom 100%, né. Tem sempre alguma coisa que você faz, sabe, que comete aquele deslize, então a outra pessoa que percebe, senta e fala pra você, porque a gente não consegue ver os nossos próprios erros. A gente acha que tá fazendo tudo certo, aí alguém te mostra onde está errando, que não está agradando, que você poderá mudar, que você pode ser diferente, entre aspas. Eu acho que é um momento de amadurecimento muito grande essa relação que a gente tinha na EFA, de estar estudando e não perder o vínculo com a família, não perder o vínculo com a comunidade.

### **A EFA como espaço de formação de lideranças**

Na EFA que estudei sempre tinha momentos de formação, por exemplo, no momento do Plano de Estudo onde a gente discutia né, e a todo momento você tava reivindicando, por exemplo, falava e discutia a questão do que era realmente feito e do que não era, discutia em relação aos direitos, isso né, principalmente em relação a parte agrícola, que o agricultor era discriminado né, e até diziam que as pessoas eram da roça. Fulano é da roça, é da roça mesmo, da roça né, então isso era uma discriminação muito grande, é um rótulo, pois da roça é abóbora, mandioca, pimenta né, e então isso era muito discutido né, o preconceito em relação às pessoas do interior. Pra mim esses momentos eram construção de vida.

### **Instrumentos Pedagógicos mais importantes e favoráveis à formação de liderança e em que contribuiu**

Eu acho que a maior contribuição na minha vida foi a questão do falar, romper timidez. Hoje sou muito pouco tímida pra falar em público, eu não tenho quase nenhum problema de falar em público, então eu acho que se deve ao fato de que quando a gente apresentava nossos trabalhos, falava em público, encarava-os para apresentar, frente aos outros alunos. Isso foi o que mais contribuiu para mim. As atividades de retorno também contribuíram muito e, sobretudo quando a gente chegava, sentava em círculo, dividia as tarefas da semana, elegia o coordenador, com muita democracia e depois de fazer as tarefas a gente voltava para a sala e falava tudo o que aconteceu durante a semana que estava com a família. Após as aplicações do Plano de estudo e para fechar todas as etapas a gente sempre trazia coisas para apresentar nas comunidades, na família, às vezes, se era ligada a agricultura, a gente tinha que promover alguma coisa e sempre a gente fazia algo.

Até o próprio Currículo, mesmo que as pessoas falavam e falam até hoje do estudo da EFA, onde o mais importante não é o aprender matemática, o Português, a Química, a Biologia, mas em 1º lugar vem à questão de construir cidadania e da construção da pessoa sempre mantendo vínculo

com a família e a comunidade, fazendo você crescer enquanto pessoa. Então essa é a primeira coisa da escola Família, ou seja, o crescimento e a valorização da pessoa. Aí secundariamente vem os conteúdos que se agregam né. Então para esse crescimento pessoas você também tem que aprender a matemática, o português, a agricultura, a zootecnia e isso vinham de encontro e não vinha colocado em primeiro plano. Essa é a diferença. A EFA não te prepara só pra entrar no mercado de trabalho, que é o objetivo das outras escolas, que você tem que saber em primeiro lugar conteúdos de matemática história. Não que isso não é importante, mas as pessoas, os alunos das outras escolas não têm um nível mínimo de consciência, o jovem não tinha e se você perguntasse as coisas que estavam acontecendo naquele momento, as pessoas não sabiam discutir, refletir. O que é diferente dentro da EFA, você antes de tudo, aprende a ser cidadão, a ser pessoa e o crescimento pessoal.

### **A questão da Cidadania na EFA**

Acho que isso é muito forte na EFA, por exemplo, igual eu to ti falando né, porque os outros conteúdos eles não eram a 1ª coisa, não é que é em 1º lugar ou 2º, mas vem a construção das pessoas né. Então os conteúdos vêm depois, se agregando a isso pra fazer crescer enquanto pessoa. Alguns achavam que se você estudasse na EFA você não pudesse fazer vestibular, mas muitos passavam e só dependia de você, você sentar, estudar, se dedicar, que você passava normalmente, como qualquer aluno que estudou noutra escola. As pessoas falavam que o ensino era fraco e não te preparava para o vestibular, mas o mais importante é que nos preparava para a vida e, por exemplo, eu, eu estudei lá, fiz o vestibular e passei a primeira vez que fiz na UFES (Universidade Federal do Espírito Santo), onde a concorrência era quase oito por um e passei em 8º lugar, com uma pontuação que dava para eu estudar o Curso de Ciências Biológicas em Vitória. Então não tem... não é isso que falavam e falam, mas depende da pessoa. Exatamente, a escola Família prepara para a vida e depois se você entra numa faculdade e não tem uma cabeça bem estruturada, você também acaba indo nesta questão de querer ganhar dinheiro, acumular, de ficar no mercado de trabalho, aquela coisa muito tecnicista, muito mecanicista, aquela coisa obsoleta. Aí, então com essa experiência de EFA, você já tinha algo e que não te deixava entrar nesta cilada, porque a vida não é só... Não é só trabalho né, é aquela coisa de que você tem que ter noções de... Você tem que saber usar a sua cidadania, a sua democracia, que você está participando de uma sociedade, que você tem que ta ajudando a interferir, você tem que ter, saber sua própria história né, não deixar que os outros façam a sua história e sim você tem que fazer. Lá na EFA eu aprendi isso tudo. Ela é a escola mãe. Uma escola aonde os conteúdos não vinham de cima para baixo como se os alunos fossem funil que despeja e você não constrói nada né, e fica ainda igual papagaio, só repetindo tudo.

## ANEXO 2 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA Nº 2

### ENTREVISTA Nº 02

**Nome: Amanda**

#### **Ser Líder**

Eu penso que um líder é um articulador, tem um olhar bem abrangente a cerca do que está exercendo, do que está fazendo, do que está trabalhando, né. É uma, uma referência na organização seja religiosa, seja escolar ou associação e a importância de ser líder é porque você está assim... de ser a pessoa mais democrática, ser uma pessoa que está valorizando cada pessoa da associação, da organização. Acho que líder é assim, tem que estar atento a tudo o que acontece a sua volta, com as pessoas com quem trabalha ou que participa da organização.

#### **Um líder nasce ou se constrói com a trajetória de vida**

No meu caso, falando de mim, eu me construí líder, na minha prática profissional, eu fui sendo construída de acordo com a minha trajetória de trabalho na comunidade católica. Mas existe assim, aquelas pessoas que parecem ter uma liderança nata, a gente percebe na escola por exemplo que tem pessoas que já tem espírito de liderança nato. Mas a gente não pode generalizar e eu falo pra mim mesma que o líder pode ser construído, que eu não nasci líder eu me tornei ao longo da vida. Eu acho que é uma habilidade que você pode estar desenvolvendo, essa habilidade de liderança.

#### **Participar e Liderar – Diferenças**

Acho que há diferença entre liderar e participar. Há pessoas que são líderes e participam, há aqueles que só participam e há também aqueles que são líderes e que ficam só na condição de liderar e coordenar. Mas acho que uma coisa está aliada à outra, eu acho que a participação no movimento, pode despertar a questão da liderança. Tem aquele participante mais passivo, mais de ouvinte, que às vezes faz parte da personalidade. Mas acho que uma coisa está mesmo aliada à outra. O verdadeiro líder, ele participa e desperta isso nos outros e até porque não tem como todo mundo ser lide, pois o líder é aquele que conduz e faz isso com quem quer participar e aí a liderança dele vai ter êxito ou não, à medida como ele conduz o trabalho, se ele envolve, se ele escuta, se ele valoriza, a participação vai depender do seu trabalho. Ele tem o papel muito importante de estar promovendo, de estar articulando e motivando a participação do grupo, senão ele manda sozinho.

#### **Situações concretas de vida como liderança**

A paróquia de Jaguaré é dividida em 05 setores e cada setor contém de 08 a 10 comunidades. No setor do Giral que é onde moro tem 08 comunidades e eu fui articuladora do setor, num período de 03 anos. A gente fala articulador, mas, na verdade eu era uma líder, aquela pessoa que tava articulando, mantendo uma relação entre outras comunidades, envolvendo as pessoas e aí percebi assim, que o trabalho que eu fazia, mais no aspecto religiosos, que eu tinha esse espírito de liderança, as pessoas valorizavam o trabalho da gente, confiavam em mim e diziam que eu iria fazer falta se algum dia tivesse que sair, pois achavam que eu conseguia envolvê-los no trabalho e manter um intercâmbio entre as comunidades que até então não tinha, ficávamos muito isolados. Então isso me chamou a atenção nesse período e aí percebi que, nem eu sabia que tinha essas qualidades e eles perceberam e colocaram para mim. Foi muito importante para minha vida e principalmente para a prática profissional. Eu percebi isso também no meu trabalho, quando esse ano eu estava num curso fora de meu estado e ligaram pra mim dizendo que estava acontecendo um problema, uma dificuldade na escola e que eu estava fazendo falta e que se eu estivesse lá talvez isso não teria acontecido. Então a gente percebe que isso vai saindo, vai fluindo isso, não é que eu quero me exaltar, mas é bom saber que eu faço diferença no processo.

### **Sou líder ou Não – Como me tornei**

Eu me considero hoje uma líder, mas sei que tenho muito a aprender e que não preencho todos os requisitos, mas tenho muito a construir ainda. Já aprendi muito e vejo que sou uma pessoa que lidero.

Olha! Eu acho que isso se deve um pouco à religião que contribuiu muito para isso, mas volto lá atrás e retrato que, a gente que é aluna de EFA, até meio suspeita pra falar, mas a gente não tem como negar isso, eu sempre falei e falo nos lugares que eu vou. Eu comecei a estudar na EFA muito tarde porque fiquei um período longo sem estudar, 05 anos sem estar em contato com a escola e assim, eu percebi que a EFA teve uma contribuição muito grande nesta questão da autonomia, da liberdade, da liberdade sendo construída, conquistada, né, e ... Eu vim de uma educação familiar conservadora, digamos assim, que a educação que eu recebi não contribuiu muito pra essa questão de eu ser líder, do coordenar, mas eu vejo que a EFA teve uma marca muito importante na minha vida que foi essa questão da liderança e depois a comunidade católica contribuiu para isso.

### **Perfil de um Líder**

Nessa trajetória de vida em que fui líder no aspecto religioso e ainda sou e também na questão profissional, eu percebo que são muitas as características, mas eu acho que assim, uma delas e a questão do saber ouvir, um líder tem que saber ouvir, valorizar as opiniões de todos os membros do grupo que faz parte, né, intervir quando necessário, acho também que ele tem que estar atento, ter uma olhar, assim de ... de assim... de detectar onde está a dificuldade de intervir no momento certo, de trabalhar em equipe, acho que o trabalho em equipe é fundamental, acho que ele tem que ter esse espírito de coletividade, de cooperação. Não é o euquipe, é equipe, ele tem que ter esse espírito de cooperação e coletividade, né, de liderança também, de estar atento e intervir na hora certa, né. E valorizar todos os que estão a sua volta, porque todos são importantes, tem funções diferentes, né, são papéis diferentes dentro de uma organização, mas todos tem esse mesmo valor. Eu acho que o líder tem que ter essa visão, né, e transmitir isso pra

sua equipe, porque senão pode acontecer de alguém se sentir menosprezado, menos valorizado, aí acho que ele tem que estar atento pra essa questão do relacionamento também.

### **Dinâmica de trabalho que utiliza como líder**

Eu acho que um líder tem que ter clareza do seu papel acho que pelo menos assim, quando você chega no seu local de trabalho, seja no aspecto religioso, educativo, tal, acho que 1º você tem que conhecer aquele ambiente que você vai atuar né, conhecer o ambiente, conhecer as pessoas, conhecer quais são as necessidades que você vai estar trabalhando ali, né, e ... A questão da clareza é importante porque senão você vai estar fazendo coisas que não cabe e começa a haver atritos, a atirar pra todos os lados e não atingir o ponto que você precisa, né, eu acho que você tem que ter essa clareza, essa visão mesmo de empreendedor mesmo. Por exemplo, a escola, você tem que estar atento ao setor administrativo, ao setor pedagógico, mesmo que seja o coordenador pedagógico, ele está aliado ao administrativo, pois tem a parte do pensionato, tem a parte do setor agropecuário, então você tem que estar inteirado com todos os setores pra você saber atuar. Tem que ter planejamento, metas bem definidas, objetivos claros, porque quando você tem isso bem definido você consegue, junto com a equipe, ali, consegue dar uma qualidade maior ao seu trabalho e é muito mais fácil pra liderar, né, porque se você tem noção de tudo um pouco, você não vai fazer tudo, mas você já sabe a quem recorrer, a quem direcional, o caminho a ser seguido, onde você vai tá ... Quem você vai estar procurando, quem você pode contar, né. Eu acho que outra coisa é a questão da parceria, tem que ter parceria, né, eu acho que a sua equipe, o local que você... Tem que ter parceria, porque às vezes você está atuando, trabalhando e você tem poucos parceiros, e uma das funções do líder é estar construindo essas parcerias com o servente da escola, com o braçal, com o coordenador de outro setor. Eu acho que essa questão de parceria é realmente muito importante.

### **As dificuldades de ser líder**

A gente fala o seguinte, se o trabalho da escola vai bem, parabéns pra todo mundo, se às vezes uma coisa não vai bem, nossa, foi o coordenador, o diretor, que não fez direito e aí foi culpa dele, devia ter sido melhor. Eu acho que as dificuldades é isso aí, você vai ter que estar criando um ambiente harmonioso no seu ambiente de trabalho, de liderança, eu vejo que isso é um desafio, criar um ambiente onde as pessoas se entendem, se respeitam. É um desafio, mas ao mesmo tempo é essencial no trabalho de um líder. É... A questão assim, da valorização do profissional, do respeito mútuo, tanto por parte de quem trabalha com você, como parte das pessoas externas onde você está. Acho que as dificuldades são essas. E às vezes assim, a autonomia, a gente não tem às vezes, autonomia pra você tomar certas decisões, né. E às vezes a insegurança também, pelo fato assim, atualmente falando da minha vida profissional, a gente não é do quadro efetivo, é um cargo de confiança, então às vezes você não tem autonomia e liberdade pra tomar determinadas decisões que em outras situações você poderia tomar. Eu vejo um pouco essa dificuldade aí. E depois tem dificuldade financeira também e diante disso tenho ainda que ficar preocupada com a questão da relação, no meu caso, com a prefeitura, com as famílias, com a equipe de trabalho.

### **Relacionamento com o grupo onde lidera**

Sempre foi uma relação muito boa tanto na comunidade religiosa quanto no trabalho. Foi uma relação muito aberta na comunidade religiosa quanto no trabalho. É uma relação muito aberta, sincera e calorosa. Fui nascida e criada aqui nessa região, né, e eu não tive grande dificuldade não, nesse aspecto. As pessoas tinham muito carinho com a gente, muito respeito, valorizava muito. A dificuldade é porque a gente tinha as responsabilidades profissionais e ser articuladora das comunidades exigia muito, sobretudo num setor grande como é o de nossa comunidade do Giral, mas como a gente sempre estava trabalhando em equipe, a gente partilhava um pouco dessas angústias, dessas dificuldades, isso na questão do aspecto religioso. Na vida profissional, a minha maior dificuldades é a de fazer a ponte entre Secretaria de Educação, A prefeitura municipal, com a equipe e com o conselho da escola. Às vezes, parece que o que a Sec. de Educação quer é diferente do que a equipe e o conselho quer, então eu sinto essa dificuldade de conduzir isso aí, tentando conduzir e manter esse equilíbrio e com as famílias não tenho problema, elas são maravilhosas, são agricultores, eles reconhecem o trabalho da gente né, a dificuldade encontrada com elas é de estar chegando junto, de estar assumindo o papel de pai junto do processo, de ta se sentindo dono da escola, a gente percebe que isso caiu um pouco, isso perdeu um pouco, eu vejo que essa é a dificuldade maior de hoje, assim ... ele se achegarem mais, estar mais presente no dia-a-dia da escola. Acho que isso é um desafio e a gente ta tentando fazer um trabalho junto às escolas, junto à comunidade, para estarmos resgatando essa questão da participação e um envolvimento maior. Mesmo não tendo problemas de empatia, está faltando essa questão importante que é a participação, e de sentir dono e eu vejo que as famílias me vêem com bons olhos, eu enquanto coordenadora e pelo menos assim, eu nunca tive rejeição por parte deles. O próprio conselho também me vê com bons olhos, apesar de ser um cargo de confiança que a gente exerce, eles percebem que a gente respeita a P.A., que conhece a Pedagogia da escola e que estou bem próxima deles, né, não faço esses jogo duplo, mas procuro manter esse equilíbrio, o jogo de cintura e a dificuldade mesmo é esse envolvimento maior.

### **A Ética no trabalho de um líder**

Eu acho que é fundamental a ética, seja na família, no profissional, na igreja, em qualquer ambiente que você esteja, né, a ética tem que ser levada em consideração e é um... É um, como diz, é uma característica que todo líder precisa ter, porque senão o trabalho não caminha e aí você fica puxando de um lado pro outro, ouvindo uma fofquinha ali, outra coisinha aqui, dando mais atenção a um do que a outro acho que o líder precisa ter essa característica e primar por isso dentro da equipe e trabalhar e tentar a todo momento ta passando a importância da ética, do respeito mútuo, do saber ouvir, né, do falar na hora certa, do saber respeitar, acho que isso é fundamental, senão a gente não consegue passar isso para os componentes do grupo seja no aspecto religioso, associativo, ambiente educacional. Acho que se o líder não tem essa questão da ética e do respeito, como é que a gente vai transmitir isso pra eles, sobretudo porque nesse trabalho a gente ta formando pessoas, né.

### **O líder e a questão do Poder**

Às vezes a gente ouve falar assim que o poder sobe a cabeça, e se você não souber conduzir esta condição de líder você acaba realmente extrapolando e você tem que ter esse equilíbrio, né, porque a função de líder não te dá o direito de desprezar, de humilhar, por exemplo, de desvalorizar as pessoas que tem, que está numa posição inferior a sua. Acredito que passa por aí essa questão do respeito novamente e de estar equilibrando isso aí. E a gente tenta deixar bem claro na equipe, no grupo que embora os papéis sejam diferentes, mas há importância de cada

pessoa, ela é fundamental porque precisa ter o líder, aquele que coordena, que orienta e que verifica, mas o que não dá o direito dele né, humilhar as pessoas... Por exemplo, no meu ambiente de trabalho, a Escola Comunitária da Pedagogia da Alternância, a gente costuma falar que todo mundo coordena e todo mundo é coordenado né, e não existe assim... a gente constrói juntos, não existe aquele que manda, aquele que é mandado e sim existe uma relação muito aberta, eu acho que o poder tem que ser equilibrado, ele tem que ter esse equilíbrio, ele tem que saber como conduzir essa situação, como conduzir essa função que lhe foi confiada, né. E eu assim, não tive assim, esse problema nos meus trabalhos de liderança até hoje, porque eu me considero uma pessoa democrática, uma pessoa assim que observa, que respeita tudo e que valoriza tudo, ou seja, uma líder mais democrática, já fui assim caracterizada como uma líder mais democrática do que autoritária. Isso é importante pra gente. A gente tem que estar sempre atenta, pra você poder não achar que ta tudo sempre muito bom e querer abusar um pouco disso aí. Acho que tem que estar prestando atenção nisso aí. Tem que haver esse controle de não querer mandar, mas fazer junto, construir junto, eu acredito nisso.

### **A EFA na vida da entrevistada**

Olha, já fui aluna da EFA quando era supletivo e hoje sou monitora e coordenadora de uma escola Família também. Assim, da época de estudo, quando comecei a estudar na EFA, pra mim sempre foi um sonho estudar lá, principalmente, porque aqui na região todos os jovens passaram pela EFA, desde que era na época o diploma de Agricultor Técnico, sempre foi um sonho e fui muito apaixonada pra estudar e aí não podia, não tinha transporte, era longe, o pai não deixava estudar mesmo e dizia pra que estudar, não precisa mesmo, pra quê, pra trabalhar na roça! Ah! Sempre tinha dentro da gente aquele desejo de estudar na EFA. Aí, com 15 anos fui pra escola Família, né, eu penso assim, que ela chegou num período muito bom da minha vida, eu falo que foi uma das melhores fases da minha vida esse período que eu estudei lá. Fiz 03 anos, foi de 85 a 87, foi muito importante, pois aprendi lá a ser assim uma pessoa mais autônoma, mais dinâmica, a fazer mais amizades, ela permitiu um crescimento individual e coletivo, né. Se a gente coloca que tem essa humildade de saber ouvir, de respeitadas, eu atribuo parte, grande parte disso, ao meu período de estudo na EFA. Foi uma época muito boa, né, e depois foi esse momento de estudo lá. Depois teve um outro momento que foi quando fui para o Centro de Formação quando terminei o 2º grau. Eu não podia trabalhar numa EFA porque eu não tinha uma formação na Pedagogia da Alternância e nem faculdade. Lá no C.F. foi outro momento muito rico, muito importante, não só porque você estava ali dentro, mas você saía para as escolas, fazia estágios, você conhecia, sabia como as pessoas lidavam, então, tive uma interação maior com a vida das escolas. Aí eu fui me apaixonando e me envolvendo cada vez mais e depois a vida profissional como monitora aqui na EFA do Giral e pra mim foi muito difícil porque eu já comecei como coordenadora geral, foi muito dolorido porque eu me preparei para dar aula e quando cheguei a escola estava sem coordenador, estava num período muito difícil, com problemas muito sério de relacionamento político, aí a secretária de Educação me convidou. Eu acho que assim, eu fui muito corajosa e hoje eu não faria aquilo, né, falta de experiência e eu estava construindo muita coisa na minha cabeça, então eu assumi a coordenação e foi muito difícil pra mim. Tive apoio de parte da equipe, outra parte não me via com bons olhos na época, achavam que... logo chegando e assumindo coordenação, porque isso, a gente está aqui a mais tempo e devia ser um de nós. Então ficou uma porção de tempo assim, até querendo puxar o tapete da gente. Mas eu aprendi muito nesse período. No final do ano saí da coordenação e fui trabalhar só como monitora. Foi muito bom e 02 anos depois voltei para a coordenação e estou até hoje, aprendendo, construindo, né, enfim, hoje ta assim, com uma equipe de trabalho muito boa, a gente aprendeu muita coisa e tem aquela coisa de respeito mútuo entre a gente na escola. Um líder nunca sabe tudo.

## **O projeto EFA e a questão da Cidadania**

Eu acho que a escola Família se preocupava e ainda se preocupa em estar realizando atividades que formem realmente o jovem pra questão da Cidadania, pra resolver os problemas familiares e da comunidade. Uma das preocupações da EFA é estar construindo essa autonomia, esta liberdade, desenvolver o espírito de liderança nos alunos. Na EFA que eu estudava tinha o coordenador da semana, né, não tinha sineta, esse coordenador era o líder, eu aprendi muita coisa lá. A gente era trabalhada pra estar ali a todo o momento exercendo liderança, né. Nos momentos que a gente ia fazer experiência na comunidade, atividade de retorno, a gente ia à comunidade apresentar trabalho, coordenar trabalhos, coordenar grupo de trabalhos na escola. Era estimulado também a estar na família, sentando com os membros da família, dialogando, colocando o ponto de vista da gente, né. A gente é filho, mas a gente também pode ajudar a rever os problemas, no dia-a-dia. Havia então essa preocupação a todo o momento, de estar instigando a gente, estavam incentivando a gente a estar exercendo essa autonomia, essa liderança, está construindo isso nos alunos. Outras questões como do trabalho em equipe, da vida de grupo e essa vida de grupo é uma escola pra gente, né, então muito bem trabalhado pela EFA. Se a gente hoje tem essa questão de trabalhar em equipe e saber ouvir, muita coisa foi explicada lá nestes anos que estudei na EFA, né, saber ouvir, respeitar as opiniões, acho que é fundamental e a Escola Família marcou a minha vida.

### **Sobre o Currículo**

O currículo da EFA é totalmente contextualizado com a realidade, tem ligação direta, né, tanto que ele é construído a partir dos dados da realidade, né, então a gente tem, por exemplo, o Plano de Curso Orgânico, que é construído após a colocação em comum do PE (Plano de Estudo), então, preciso ser, porque é isso que diferencia a EFA das demais escolas. Se não estiver contextualizado com a realidade ele não está, é... de acordo com a Pedagogia da Alternância, que é a pedagogia da escola. Então, a vivência do aluno, num ambiente familiar, comunitário, social, ele é levado em consideração dentro da escola, na construção do conhecimento. Então, uma das coisas preocupantes é fazer esse confronto do conhecimento popular com o conhecimento científico.

### **Instrumentos da Pedagogia indicadores da Formação de Liderança**

Eu vejo que um dos instrumentos fundamentais e que a partir dele gera todas as outras coisas dentro da EFA é o Plano de Estudo; é um momento rico, porque é construído junto com os alunos e quando ele vai para a família, a família também participa desse processo de formação. Ela também se forma junto quando o aluno traz, retorna com a pesquisa para dentro da escola, quando é socializado, quando é feita a colocação em comum, né. É instrumento riquíssimo e é a partir daí que gera, por exemplo, a visita de estudo que vai comparar a prática, as experiências em casa, experiências na escola, o próprio Caderno da Realidade, né, a partir das fichas de pesquisa, do PE, que ele vai estar construindo o Caderno da Realidade dele, ele vai estar construindo aquele caderno que é vivo com todas as experiências, com toda sua vivência, né. A visita às famílias na EFA é fundamental, que aí facilita esse contato das famílias com a EFA. Os estágios realizados nas diferentes séries com temas diferentes sendo 1º familiar, 2º comunitário e 3º social, onde a gente saía de nossas casas para ficar em outras famílias, e outras organizações sociais, e hoje os estágios são feitos no 2º ciclo, com a 7ª e 8ª séries, sendo que na 7ª é técnico e na 8ª mais social, que é o que... A gente coloca assim que é o despertar da vocação profissional e

na 5ª e 6ª é mais familiar, mais geral. A atividade de retorno também, que era uma pesquisa na comunidade, levava pra escola, tabulava os dados, organizava a pesquisa e depois voltava pra comunidade para apresentar com cartazes, gráficos de pequenas palavras. A gente reunia a comunidade e apresentava dando retorno e éramos muito bem aceitos. Favoreceu muito o crescimento, sobretudo na comunicação.

### **EFA e sua relação com a questão Cidadania**

Eu vejo que quem passou pela PA, a gente percebe atitudes diferentes, eu acho que ela contribui muito com essa questão da construção da cidadania. Eu volto a retratar a questão da vida de grupo, do espírito de coletividade, o fazer juntos. Eu acho que isso está muito associado à construção da cidadania, da autonomia, da liberdade. Você aprende a ser cidadão, a respeitar e a exercer a sua cidadania na forma de ser liderança, de algum trabalho que você exerce na comunidade, na família, na escola; eu acho que tem ligação direta. O aluno da Escola Família está marcado por essa característica de companheirismo, de solidariedade. O jovem rural hoje está muito desvalorizado. O meio rural hoje parece que não existe. Eu moro na zona rural, fui aluna de EFA, trabalho hoje e procuro no meu dia-a-dia mostrar para os jovens rurais que eles também têm valores, são pessoas e estão aí nessa sociedade de constante mudança, e que aqui também tem muita perspectiva de vida, de trabalho, de cultura. O nosso meio rural oferece grandes possibilidades e assim vejo que a EFA contribui e tem muito a contribuir para isso, a oferecer para a juventude. A EFA mostra que não saindo daqui, depois de estudados que conseguiremos consertar a situação. Mas é preciso ficar para contribuirmos com o desenvolvimento local sustentável. A gente pode ser feliz aqui. Com a EFA aprender a fazer um meio rural diferente e valorizado. Estou dando a minha contribuição com as outras pessoas também, e o meio rural também precisa de outros serviços como veterinário, de médico, de enfermeira, de engenheiro agrônomo, e nós jovens não podemos estudar e sair da comunidade. A EFA tem respondido aos anseios do povo e continua resgatando os valores rurais, os pais depositam na EFA uma confiança e colocam que seria muito difícil a vida de seus filhos sem a EFA. Ela foi e é ponto de referência na vida da família e da comunidade. Ela tem contribuído muito com as famílias do meio rural e principalmente com os jovens, na formação. Mesmo com tantas influências é um desafio para a EFA e o aluno dela é mais vulnerável a essa gana de influência dos meios de comunicação e a escola tá aí pra fazer a diferença mesmo, pra dizer o contrário, ser atraente, provar o contrário. Enfim, tanto para o profissional, pessoal e religioso posso afirmar com certeza que a EFA contribui, ela foi o início, quando fui pra lá o mundo novo, novos horizontes se abriram pra mim. Eu falo isso e me retrato até hoje muito a EFA. O que sou hoje e estou construindo ao longo do tempo foi a EFA que contribuiu para isso, e onde eu for falo isso, o aluno de outra escola tem muito mais dificuldades para entender essa questão de democracia, do trabalho em equipe, da vivência em grupo, do que a gente que passou pela EFA.

## ANEXO 3 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Nº 3

### Entrevista nº 03

**Nome: Daniel**

#### **O que é ser Líder**

Acho que ser líder é aquela pessoa que está a frente, é aquela que faz junto com o grupo, tendo bom caráter para estar a frente e liderar os trabalhos seja político, religiosos, associativo, para o crescimento da comunidade e por ele próprio, enquanto pessoa, né.

#### **Importância de haver Liderança**

Eu acho que a pessoa pode até nascer líder, dependendo da própria história da sua família, mas acho muito difícil isso acontecer hoje esse tipo de liderança, porque aprendi primeiro na EFA, depois na igreja, no MST, mesmo que a minha família ninguém exercia esse papel. No movimento do MST, por exemplo, havia pessoas que antes ninguém dava nada por ela e hoje é uma pessoa que lidera muito bem.

#### **Relação entre Liderança e Participação**

Eu penso que é diferente, mas isso depende do movimento, da organização. Há pessoas que participam de determinado setor para estar seguindo uma regra, uma norma. Só participa porque talvez futuramente pode ter problemas de não conseguir se sustentar economicamente sozinho, isso, por exemplo, no assentamento. A liderança é diferente porque não é qualquer pessoa que pode estar assumindo a liderança de uma associação, de uma organização, porque tem que estar preparado, ter conhecimento de vários aspectos do meio, senão ele será um mero participante da comunidade. Hoje, no meu caso, eles já confiam em mim para exercer o papel de líder dentro da comunidade (igreja), da associação, da cooperativa, do assentamento. Tudo começou com uma simples participação, mas não uma participação, mas não uma participação interessada, com visão individualista. A liderança é algo mais espontâneo. Eu por exemplo, moro no assentamento um trabalho na área da educação, mas, nem por isso eu participo só das atividades relacionadas a essa área, mas, sim de todos os eventos. Assumindo várias tarefas principalmente as que eu tenho mais afinidade. Por isso, como líder, preciso ser um espelho, pois os alunos querem nos copiar e o que eu fizer de errado refletirá nas ações dele.

#### **Momentos de Liderança na Vida**

Quando entrei no assentamento eu não tinha conhecimento nenhum sobre movimento, ocupação, organização e aí também recebi o convite para estudar na EFA, fazer a experiência. Logo que terminei o segundo grau o próprio assentamento me incumbiu e assumir a parte da educação dentro do mesmo e aí aceitei. Então o assentamento me ajudou financeiramente, profissionalmente e também na formação, então foi uma forma de estar retribuindo algo de bom. Eu acho que o momento de liderança hoje dentro do assentamento é na questão de educação, e eu passei por uma experiência e venho passando, eu estou fazendo parte da liderança da coordenação da associação. Ajudo a

secretariar a reunião e fazer a contabilidade. Eu sei que isso não é o meu papel, porque se não as pessoas da associação vão se acomodar. Então a gente tem esse papel de participar e de liderar, sobretudo porque o assentamento confia em mim.

### **Perfil do Líder**

Acho que um líder tem que ser uma pessoa exemplar sobre vários aspectos e para ser um líder não é só a pessoa falar o que quiser. A pessoa para ser líder hoje, ele tem que ter uma formação, não acadêmica, né. Nós temos exemplos de pessoas que tem a 8ª série ou só o segundo grau e que desempenham o papel de liderança melhor que uma pessoa que cursou ou esta cursando uma universidade, mas porque esta pessoa participa do aspecto econômico, da sociedade, as discussões política, religiosa e outras atividades dentro da sociedade e está sempre informado com o dia-a-dia da comunidade para conseguir fazer uma análise. É essencial um líder forma-se politicamente e não só ter formação escolar. As pessoas falam que eu sou um líder na escola, um professor. É preciso ter cuidado para não só mandar fazer o que eu falo. Para mim não é por aí, pois, se você trabalha na escola, e no fim de semana você tem que estar numa festinha se divertindo, bebendo, dançando como você depois chega na sala de aula e fala que não se pode fazer isto se você próprio está fazendo? A gente tem que saber se comportar na sociedade, sobretudo se assumo uma posição de liderança, sendo coerente.

### **Funções do Líder e Dinâmica de Trabalho**

Um líder tem que estar preocupado com tudo para que de certo. É preciso pensar positivo organizar todo o trabalho, pois se não der certo a culpa vai ser da própria liderança, então tem que ter sempre esta preocupação e passar para o restante do grupo pois no final todos vão se beneficiar. Se eu to trabalhando numa escola dedicando e ensinando aos outros o que eu sei, isto significa que futuramente estes membros da escola têm que ter conhecimento que tenho e que estou passando para eles. Às vezes você precisa de alguém para dar uma mensagem na igreja ou fazer qualquer tarefa e não encontra ninguém por isto você precisa formar a todos para que possam ser substituídos futuramente.

### **Dificuldade de um Líder**

Para mim uma das maiores dificuldades que eu enfrenta um líder é a questão da participação, porque a gente convida, marca as reuniões, se prepara para discutir melhorias e a maioria não vai. Um líder não faz nada sozinho, ele encaminha, dá direção para que outros também façam.

### **Liderança e Ética**

A ética é fundamental em qualquer tipo de liderança, por isso, eu acho que um líder tem que ter ética e moral dentro de uma organização para não deixar tudo desorganizar e as coisas se perderem no caminho. Para se formar uma associação, a primeira coisa que as pessoas tem que entender é a questão das normas, por isto tem que ser feito juntamente com os membros da organização. Elas existem para que haja respeito e moralidade. Como um líder não posso ficar improvisando, mas, tenho que coordenar dando exemplos. Sem a ética o trabalho fica comprometido. Ela é muito importante dentro da organização porque o líder é o exemplo que as pessoas irão seguir, visto que ninguém é eterno e alguém do grupo estará assumindo esse papel um dia.

### **Liderança e Poder**

Eu pessoalmente tenho um exemplo como líder dentro desta questão do poder, pois sou filiado ao Partido dos Trabalhadores (PT), em Jaguaré e desde quando me filiei as pessoas achavam que eu deveria ser candidato no município, pois acreditam que poderei fazer um bom trabalho. Eu sempre coloco para eles que não quero assumir este poder de estar na câmara municipal. Eu penso que se eu aceito, ninguém sabe o que pode acontecer comigo quando eu estiver lá dentro, porque há um certo poder ele pode corromper, fazendo com que eu penso só no financeiro e esqueça o meu trabalho de liderança, minha formação para o bem comum da comunidade. Quero continuar meu trabalho na associação, na escola, na comunidade, porque eu penso no coletivo do assentamento e vou continuar ajudando o meu partido a conscientizar as pessoas para que procure o melhor candidato e ajude o meu partido.

### **A EFA em sua Vida**

Quando cheguei no assentamento fiquei dois anos parados sem estudar. Já havia feito o primeiro grau e aí o assentamento achava que eu tinha uma relação muito boa com as pessoas da EFA de Jaguaré e das comunidades. Então os monitores da EFA de Jaguaré me deram apoio para que eu estudasse lá. Eu não tinha experiência em trabalhar na agricultura, em realizar tarefas coletivas e as pessoas me receberam muito bem, foram me ajudando, inclusive as famílias do assentamento de ajudavam e tive ajuda da Itália para pagar as sessões na escola e outras vezes o assentamento pagava com produtos agrícolas. Foi uma experiência muito boa passar pela EFA. Hoje parece que a escola mudou e antes era mais gosto porque havia mais integração, mas os alunos continuam fazendo um belo trabalho quando saem da EFA. Ela continua muito boa.

### **Crescimento a partir da EFA**

Eu acho que ela permitiu meu crescimento, então minha formação eu de muito a ela, não totalmente. Foi ela que me conscientizou a viver de forma organizativa, de conhecer o outro lado da vida das organizações, então ela me deu formação pois se preocupava com a formação política. Ela se preocupou em desenvolver em nós jovens a questão econômica das famílias e de sua comunidade. Com a questão da religião ela deu muito apoio. Eu por exemplo, comecei a participar mais. É lógico que a que a EFA não faz isso sozinha, porque o aluno tem que ter uma participação, a família e a comunidade também.

### **Atividades da EFA relacionadas à Formação de Liderança**

Eu acho que a escola promovia momentos promovia momentos de formação para nós jovens incentivando-nos para que, envolvêssemos tanto como soa problemas familiares, comunitários e outros e, sempre cobrava da gente esse envolvimento através do registro das atividades feitas em casa, tanto nas atividades sociais como festa, celebrações, mutirões, encontros de jovens também registro de momentos de estudo e de prática. Favorecia espaço para a gente se abrir com a comunidade e participar de tudo e a comunidade te avalia em relação a essa participação. Tudo me motivava para avançar mais e me tornar o líder que sou.

### **Instrumentos Pedagógicos Indicadores de Liderança**

Para mim o que mais contribuiu era esta relação escola X família X comunidade. O que era mais positivo era a questão dos temas que eram enfocados no plano de Estudo e depois era discutido na comunidade, no meu caso, no assentamento. Também os Estágios, sobretudo aqueles nas famílias e os estágios sociais. É um instrumento que ajudou muito na formação, para mim, né, a gente fazia

intercâmbios entre famílias de alunos e não havia ninguém melhor do que ninguém. O internato também contribuiu muito, porque a gente não vivia como uma família lá dentro, onde todos se respeitavam, independente de crenças ou situação financeira, respeitávamos também os professores como se fossem nossos pais e a gente tinha que desenvolver sem cobrança, alguma atividade prática como experiência que envolvesse toda a família ou até a comunidade.

### **Relação da P. A. com a questão da Cidadania**

Acho que a EFA é um projeto que visa bastante a questão da cidadania. É uma escola que tenta conscientizar o aluno para que futuramente seja uma liderança na sua comunidade e permaneça no campo. Preocupa-se para que o homem preserve o meio ambiente, o espaço geográfico e isso então é se preocupar com a cidadania, e desenvolver espírito de cidadania é formar cidadãos que futuramente ajudem nossa sociedade a sair da miséria. Os alunos da EFA são preparados a chegar na comunidade/assentamento e transforma-lo (la) para melhorar a vida do grupo em todos os aspectos como cultural, econômico, religioso e conscientizar que os aspectos negativos que o meio de comunicação transmite só prejudicam as pessoas.