

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Adalzira Regina de Andrade Silva

**Negociação Interdisciplinar:
Possibilidades para construção coletiva**

MESTRADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO

**SÃO PAULO
2012**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Adalzira Regina de Andrade Silva

Negociação Interdisciplinar:
Possibilidades para construção coletiva

MESTRADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em EDUCAÇÃO: Currículo, sob a orientação do(a) Prof.(a), Doutor(a) - Ivani Catarina Arantes Fazenda.

SÃO PAULO

2012

BANCA EXAMINADORA

Meus caminhos

*Meus caminhos surgem, acontecem assim, de repente, não mais
que de repente...*

Quando menos se espera já é hora de mudar...

*Estar aberto ao novo, respeitar o velho, buscar sonhos ainda não
trilhados...*

Assim é minha vida...

Assim são meus caminhos...

Uma constante viagem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço...

Aos meus pais por terem me ensinado os valores da vida: amor, honestidade, humildade, respeito e trabalho.

Ao meu pai, conselheiro e amigo. Sinônimo de paz, calma, humildade e respeito. Sempre com uma palavra de silêncio preenchendo seu olhar.

A minha mãe, mulher guerreira, forte, presente, autêntica.

Ao meu marido a quem dedico meu amor e partilha, quem me transmite segurança e confiança, quem me ensina a cada dia o quanto a vida pode ser divertida e ao mesmo tempo, responsável.

Aos meus irmãos que amo e que batalham por uma vida melhor, pela educação de seus filhos e pela alegria de viver que transmitem.

A minha irmã querida que tenho como uma filha, com seus quatorze anos distantes de mim e que, de certa forma, nos aproximam ainda mais.

Aos sobrinhos e sobrinhas que me permitiram voltar a ser criança e nos trazem felicidade.

Aos cunhados e cunhadas que me recebem como irmã.

Meu carinho aos queridos professores que na banca de qualificação me mostraram possibilidades para que eu pudesse aprofundar neste estudo.

Aos membros da banca examinadora, pela generosidade em aceitarem contribuir com este estudo, pela leitura cautelosa e pela competência em suas intervenções quando necessárias.

Ao professor Fernando Cesar de Souza, pelo apoio, paciência, por sua paixão pela educação e por cuidar de mim com sua suave voz.

Ao professor Ruy Cesar do Espírito Santo que com suas poesias me estimula e apresenta caminhos em minha busca pelo autoconhecimento.

Em especial à minha querida professora e orientadora Ivani Catarina Arantes Fazenda, por sua orientação generosa e dedicada, pelas aulas interdisciplinares e profundas, pela luz transmitida em cada gesto, em cada olhar e pela oportunidade indescritível de sua presença.

Aos professores do programa de Educação: Currículo e aos colegas de sala de aula com quem pude trocar experiências, aprender e ampliar minha visão de mundo.

Aos companheiros de trabalho do Senac São Paulo que me ensinam e que me permitem compartilhar aprendizado.

Ao Senac São Paulo por contribuir com meu desenvolvimento ao proporcionar-me esta oportunidade.

A Canoa

*Em um largo rio, de difícil travessia havia um barqueiro que
atravessava as pessoas de um lado para o outro.*

Em uma das viagens, iam um advogado e uma professora.

*Como quem gosta de falar muito, o advogado pergunta ao
barqueiro.*

Companheiro, você entende de leis?

Não, respondeu o barqueiro.

E o advogado compadecido: É pena, você perdeu metade da vida.

A professora muito social entra na conversa:

Seu barqueiro, você sabe ler e escrever?

Também não, respondeu o barqueiro.

Que pena! Condói-se a mestra - Você perdeu metade de sua vida!

Nisso chega uma onda bastante forte e vira o barco.

O barqueiro preocupado, pergunta:

Vocês sabem nadar?

NÃO! Responderam eles rapidamente.

Então é uma pena - conclui o barqueiro.

Vocês perderam toda a vida.

Não há saber maior ou saber menor.

Há saberes diferentes.

Paulo Freire

RESUMO

Este estudo tem por objetivo buscar possibilidades para a construção coletiva utilizando-se da negociação interdisciplinar como inspiração para um currículo que valorize o novo conhecimento com ideias e descobertas inovadoras, que incentive sua renovação construída ao longo de tantas gerações, que respeite as competências individuais e coletivas e que reconheça o valor de cada sujeito. (Fazenda, 1998, 1999, 2000). Os problemas que norteiam esta investigação são: *Como a negociação interdisciplinar pode contribuir para a construção coletiva em espaços educacionais? A negociação interdisciplinar possibilita libertar e trazer o sentimento de pertencimento ao sujeito que doa seu talento com humildade e conseqüentemente seu conhecimento? Como o profissional de educação pode utilizar a negociação como instrumento de estímulo às pessoas que compõem um grupo a contribuir com seu talento na composição de um objetivo coletivo?* À luz de contribuições como Ivani Fazenda, Edgar Morin, Paulo Freire e Michael Apple, relato minhas experiências e reflexões onde abordo a negociação interdisciplinar e suas possibilidades para construção coletiva, sendo que o coletivo se inicia em um sujeito que possui conhecimento adquirido durante seu percurso e também, uma história de vida (Freire, 1996). O percurso metodológico desta pesquisa funda-se em um olhar qualitativo, recorrendo à história de vida (Pineau, 2006), e pesquisa bibliográfica, histórica e documental com referenciais teóricos que subsidiam a análise crítica na revisão da literatura sobre a negociação que conhecemos, aplicando a esta, a interdisciplinaridade. Na tentativa de encontrar a negociação que estimule o diálogo e o relacionamento presente para a construção coletiva, expomos algumas possibilidades: *internegociação* e *intranegociação* em uma abordagem interdisciplinar que em espiral sugere a negociação que se utiliza de atributos como *autoria, reconhecimento, saber-saber, espera, inclusão e dynamis* em situações que envolva *preparação, abertura, escuta, apresentação, conscientização, flexibilização e registro das atividades*.

Palavras-chave: Interdisciplinaridade. Currículo. Negociação. Reconhecimento.

ABSTRACT

This study aims to seek possibilities for the collective construction by using interdisciplinary negotiation to inspire a curriculum which values new knowledge with innovative ideas and discoveries, which encourages its renewal built throughout many generations, which respects individual and collective competences, and which recognizes each person's value (FAZENDA, 1998, 1999, 2000). The issues that guide this research are: How can interdisciplinary negotiation contribute to the collective construction in educational environments? Can interdisciplinary negotiation set free those who humbly donate their talent, and consequently their knowledge, as well as give them a feeling of belonging? How can education professionals use negotiation as a means of encouraging team members to contribute with their talents towards a collective goal? Supported by the contributions of Ivani Fazenda, Edgar Morin, Paulo Freire, and Michael Apple, I present my experiences and considerations about interdisciplinary negotiation and its collective construction possibilities, considering that collective constructions begin with an individual that acquired knowledge throughout his or her life. (Freire, 1996). The methodological approach of this research is based on a qualitative view, using life history (Pineau, 2006), and literature, history and documents research with theoretical references that support my review of negotiation as we know, applying interdisciplinarity to it. By trying to find a negotiation that encourages dialogue and relationship as part of the collective construction, we present some possibilities: inter-negotiation and intra-negotiation in an interdisciplinary approach that, in a spiral, suggests a negotiation that uses attributes such as authorship, recognition, know to know, wait, inclusion, dynamis in situations involving preparation, openness, listening, presentation, awareness, flexibilization and recording of activities.

Key words: Interdisciplinarity. Curriculum. Negotiation. Recognition.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Borboletas ou flores?.....	18
Figura 2 – O olhar que transcende.....	22
Figura 3 – O que eu vejo?.....	32
Figura 4 – Tempos de mudança.....	41
Figura 5 – A caminho do saber.....	70
Figura 6 – A caminho do Oriente.....	75
Figura 7 – Receber com sabedoria.....	81
Figura 8 – Saber-Saber.....	102
Figura 9 – A árvore dos fractais.....	107
Figura 10 – Em harmonia.....	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: elementos fundamentais para a negociação.....	101
Quadro 2: Espiral da negociação interdisciplinar.....	113
Quadro 3: Atributos fundamentais à negociação interdisciplinar.....	114

Sumário

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO 1: A viagem em busca do conhecimento.....	29
1.1 Somos espelhos, vitrines, vidraças.....	30
1.2 Navegando por diferentes áreas.....	34
1.3 O desvelar revelado: o currículo.....	43
CAPÍTULO 2: Negociação, a bandeira dessa expedição interdisciplinar.....	56
2.1 O início da expedição.....	60
2.2 Para compartilhar a viagem.....	66
2.3 No caminho: a ponte.....	68
2.4 A negociação navega nos mares da administração.....	70
2.5 A inovação e a educação a caminho do Oriente.....	73
CAPÍTULO 3: Explorando a negociação interdisciplinar. Um ensaio.....	84
3.1 Navegando por alguns conceitos da negociação.....	86
3.2A expedição da negociação e seus caminhos.....	94
3.2.1 Preparação:.....	94
3.2.2 Abertura:.....	97
3.2.3. Escuta:.....	98
3.2.4. Apresentação:.....	99
3.2.5. Conscientização.....	100
3.2.6. Flexibilização:.....	100
3.2.7. Registro:.....	101
3.3 Ancorando o navio e ensaiando o conceito: negociação interdisciplinar.	104
Considerações e possibilidades.....	109
Bibliografia.....	116
ANEXOS.....	123
ANEXO A – Diálogo com profissionais da área de gestão de pessoas	124

ANEXO B – Fórum Econômico Mundial.....	126
ANEXO C – Conferencia Internacional de Gestão e Inovação ICIM11.....	129
ANEXO D – Apreciação deste trabalho feito pelo Professor Fernando Souza no Exame de Qualificação (em 20/10/2011).....	139
ANEXO E – Apreciação deste trabalho feito pelo Professor Ruy Cesar do Espírito Santo no exame de Qualificação (em 20/10/2011).....	144

INTRODUÇÃO

O sujeito na procura de si mesmo deve procurar-se ao espelho das suas experiências e das suas obras.

Georges Gusdorf¹

Em 2008 quando estava com meus colegas de equipe discutindo sobre Educação² me dei conta de que eu sou professora de matemática e que atuando em uma instituição de ensino, mesmo fora das salas de aula, sou educadora em um ambiente educacional.

Este sentimento foi se fortalecendo e me apresentando a necessidade de aprofundar conhecimentos sobre este tema de extrema importância para nossa sociedade. Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda. (Paulo Freire, 1968).

Talvez nessa época tenha despertado meu lado de pesquisadora mesmo sem saber, pois passei a conversar com colegas que atuavam diretamente na área, em sala de aula ou na administração, com conhecimento adquirido pela formação em Educação e em suas vivências.

Também, por indicação de amigos, passei a explorar o tema em leituras de autores renomados e alguns em especial passaram a me acompanhar, principalmente Ivani Fazenda e sua proposta interdisciplinar que me apresentava intuitivamente um leque de possibilidades, onde por este caminho acreditava que poderia encontrar algumas respostas para minhas inquietações.

¹ Extraído do texto “Interdisciplinaridade - Antologia”, Ed. Campo das Letras, PT, 2006, p. 16.

² Educação engloba os processos de *ensinar e aprender*. É um fenômeno observado em qualquer sociedade e nos grupos constitutivos destas, responsável pela sua manutenção e perpetuação a partir da transposição, às gerações que se seguem, dos modos culturais de ser, estar e agir necessários à convivência e ao ajustamento de um membro no seu grupo ou sociedade. Enquanto processo de sociabilização, a educação é exercida nos diversos espaços de convívio social, seja para a adequação do indivíduo à sociedade, do indivíduo ao grupo ou dos grupos à sociedade. No Brasil, a educação é regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, pelo fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica, Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Educação>, acesso em 19/01/2012. Para Paulo Freire, o objetivo maior da educação é conscientizar o aluno. Isso significa, em relação às parcelas desfavorecidas da sociedade, levá-las a entender sua situação de oprimidas e agir em favor da própria libertação. Ao propor uma prática de sala de aula que pudesse desenvolver a criticidade dos alunos, Freire condenava o ensino oferecido pela ampla maioria das escolas, que ele qualificou de educação bancária. Disponível em < <http://www.pucsp.br/paulofreire/>> Acesso em 15 mar 2012. Revista Nova Escola, Ed. Especial Grandes Pensadores de julho de 2008, publicada pelo Grupo Abril e ligada à Fundação Victor Civita.

Trabalhar na interdisciplinaridade é pesquisar na ambigüidade e enfatizar o quanto esta se torna a marca maior dos projetos interdisciplinares, o quanto eles poderão contribuir para a reconstrução da Educação, e os cuidados que precisamos enfrentar ao exercermos uma educação que bem ou mal se encontra formatada nos moldes convencionais das teorias disciplinares. Ao citar Gusdorf reforça a importância da ambigüidade na interdisciplinaridade: Navegar na ambigüidade exige aceitar a loucura que a atividade interdisciplinar desperta e a lucidez que a mesma exige. Toda ambigüidade nasce de uma virtude guerreira, de uma força ética que naturalmente se apresenta, sem que haja necessidade de imposições ditatoriais (Gusdorf, 1967). (Fazenda, 2000)

Minha principal preocupação naquele momento era encontrar maneiras de me relacionar com as pessoas para que o aprendizado entre as equipes pudesse ser embasado no respeito e na vontade pela troca de conhecimento valorizando sempre as competências e habilidades individuais e coletivas, sem preconceito e com liberdade de expressão.

Nesse sentido, à luz da linha de pensamentos de autores como Ivani Catarina Arantes Fazenda³, Edgar Morin⁴ e Paulo Freire⁵ que apostam no aprendizado coletivo e que acreditam que o sujeito deve ser visto como ser humano, que tem sentimentos e que precisa respeitar para ser respeitado, busco argumentos que subsidiam meus passos neste estudo onde acredito que a construção coletiva seja um dos caminhos para se encontrar a unidade e que por meio da negociação podemos descobrir possibilidades para essa construção que valorize o indivíduo e amplie a certeza do sentimento de pertencimento em cada ser.

Segundo Ivani Fazenda o trabalho sobre interdisciplinaridade tem exigido três atributos: preparo, espera e coragem — coragem em desencastelar-se dos muros da Academia, em retirar com cuidado o pó das velhas pesquisas, em exercitar com cautela e espera a provocação das mudanças e de nos re-alimentarmos com esse trabalho preparando-nos para pesquisas mais ousadas.

³ Segundo Fazenda (2003), a interdisciplinaridade se apoia na tríade, formada pelo sentido de ser, de pertencer e de fazer. “A ação do educador será a de decifrar com o educando as coisas do mundo das quais ambos são participantes”. (FAZENDA, 2003, p. 38).

⁴ Para Morin (2002, p. 133), a organização é o encadeamento de relações entre componentes ou indivíduos que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas quanto aos componentes ou indivíduos.

⁵ E o educador Paulo Freire nos traz a questão da humanização da qual a responsabilidade, nós educadores, não podemos esquecer: a indignação! FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996, p. 30

A pesquisa interdisciplinar exige uma nova forma de investigação alicerçada não em métodos, mas sim, em vestígios que se apresentam como lampejos de verdades que caberão ao pesquisador decifrar e reordenar para intuir a verdade absoluta, total, os indícios do caminho a seguir. (FAZENDA)

Como minhas inquietações também estão relacionadas ao compartilhar do conhecimento dentro do ensino-aprendizagem, recorro a Edgar Morin (2009) e os sete saberes necessários à educação do futuro⁶, os quais, segundo o educador, não têm nenhum programa educativo, escolar ou universitário e que não estão concentrados no primário, nem no secundário, nem no ensino universitário, mas abordam problemas específicos para cada um desses níveis e dizem respeito aos setes buracos negros da educação, completamente ignorados, subestimados ou fragmentados nos programas educativos e que devem ser colocados no centro das preocupações sobre a formação dos jovens, futuros cidadãos.

Segundo Morin o primeiro buraco negro é o conhecimento, o qual é uma releitura de crenças do passado, e sempre partimos dele para reconstruir o futuro fazendo com que esta ação nos conduza ao erro e a ilusão sobre o mundo e a realidade.

O conhecimento é sempre uma tradução, seguida de uma reconstrução. Mesmo no fenômeno da percepção, através do qual os olhos recebem estímulos luminosos que são transformados, decodificados, transportados a um outro código, que transita pelo nervo ótico, atravessa várias partes do cérebro para, enfim, transformar aquela informação primeira em percepção. A partir deste exemplo, podemos concluir que a percepção é uma reconstrução. (Morin, p.81, 2009)

Com a fragmentação do conhecimento em evidência nos dias atuais e com a tecnologia favorecendo a difusão da informação, acredito que a indução ao erro está potencializada e olhar para o todo e para a complexidade de nossos movimentos nos ajudará a tentar enxergar que estamos susceptíveis ao erro e a ilusão.

Também em minhas pesquisas para o ingresso neste estudo, descobri em Paulo Freire a indignação e a vontade de lutar por uma educação justa e que realmente possa transformar a vida dos sujeitos, que possibilite melhores condições

⁶ Os sete saberes necessários à educação ou os sete buracos negros: (1) O Conhecimento, (2) O Conhecimento Pertinente, (3) A Identidade Humana, (4) A Compreensão Humana, (5) A Incerteza, (6) A Condição Planetária e (7) A Antropo-ética. Edgar Morin, 2009.

de trabalho e conseqüentemente melhores condições humanas. A visão freireana me fortalece e conscientiza sobre minha responsabilidade e papel como educadora.

“Tenho o direito de ter raiva, de manifestá-la, de tê-la como motivação para minha briga tal qual tenho o direito de amar, de expressar meu amor ao mundo, de tê-lo como motivação de minha briga porque, histórico, vivo a História como tempo de possibilidade não de determinação. Se a realidade fosse assim porque estivesse dito que assim teria de ser não haveria sequer por que ter raiva. Meu direito à raiva pressupõe que, na experiência histórica da qual participo, o amanhã não é algo “pré-dado”, mas um desafio, um problema. A minha raiva, minha justa ira, se funda na minha revolta em face da negação do direito de “ser mais” inscrito na natureza dos serem humanos. Não posso, por isso, cruzar os braços fatalistamente diante da miséria, esvaziando, desta maneira, minha responsabilidade no discurso cínico e “morno”, que falta da impossibilidade de mudar porque a realidade é mesmo assim. O discurso da acomodação ou de sua defesa, o discurso da exaltação do silêncio imposto que resulta a imobilidade dos silenciados, o discurso do elogio da adaptação tomada como fado ou sina é um discurso negador da humanização de cuja responsabilidade não podemos nos eximir.” FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996, p. 30

Dessa forma, pautada nestes referenciais e em tantos outros autores que pude descobrir nessa experiência, a proposta que trago é a negociação interdisciplinar a qual requer pesquisa em diferentes áreas do conhecimento para tentar entender e acessar o universo do indivíduo em busca de sua permissão generosa em doar seu talento e sabedoria em benefício do todo.

Penso que nada serve o talento e a capacidade das pessoas em quererem aprender e se desenvolver se não estiverem estimuladas e dispostas a compartilhar com amor verdadeiramente o que aprenderam por conta de um objetivo coletivo.

*...“Assim o Homem vai se transformando
E crescendo
E evoluindo
Nas suas múltiplas possibilidades de “virar borboleta”...⁷*

⁷ Ruy Cesar do Espírito Santo (transcrito dos livros *Pedagogia da transgressão* e *Histórias que educam*).

Figura 1 – Borboletas ou flores?



Japão, imagem digital, 2011.

Para falar dessa proposta, percorrerei minha história de vida pessoal e profissional e, em alguns momentos, com mais destaque para a instituição de ensino em que trabalho há 16 anos, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac São Paulo⁸.

Iniciei minhas atividades no Senac em uma unidade especializada em varejo voltada ao treinamento empresarial com programação de cursos profissionalizantes de curta duração⁹ onde estive por quatro anos desenvolvendo atribuições administrativas e de secretaria educacional.

Em 2000 fui transferida para uma unidade educacional especializada em *design* de interiores com a programação variada entre cursos livres e técnicos.

De 2002 a 2004 mudei novamente, dessa vez para uma unidade especializada em cursos voltados para a área de moda, cuja programação diversificada incluía a atuação no ensino superior.

Em 2005, passei a compor a equipe administrativa de desenvolvimento¹⁰ e operações¹¹ com atribuições voltadas às atividades meio, como controle de

⁸ Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Instituição e Regulamento - Conjunto de dispositivos e registros legais que definem e oficializam o funcionamento do Senac, com o objetivo facilitar a compreensão da natureza da instituição e de seu papel no desenvolvimento de pessoas e empresas. Atualizado em virtude do Decreto nº 6.633, de 05/11/2008. "A missão do Senac São Paulo é proporcionar o desenvolvimento de pessoas, por meio de ações educacionais que estimulem o exercício da cidadania e a atuação profissional transformadora e empreendedora, de forma a contribuir para o bem-estar da sociedade."

⁹ Os cursos de curta duração são cursos rápidos com carga horária em torno de 160 horas ou menos.

¹⁰ As Gerências de Desenvolvimento agrupam áreas afins de conhecimento e de atuação profissional, e são responsáveis pelo desenvolvimento e atualização de cursos, programas, produtos e serviços

movimentos financeiros, pessoal, atendimento aos alunos e clientes nas áreas de contas a pagar e a receber, além de ter a responsabilidade de zelar pela infraestrutura dos ambientes educacionais para que na realização dos cursos, estes estivessem sempre organizados.

Durante esse período, minha preocupação em encontrar maneiras de me relacionar com as pessoas aumentava, e então, dessa forma buscava entender como poderia aceitar o outro do seu jeito e também ser aceita por ele, respeitar e ser respeitada pelos colegas, procurando sempre tratar as pessoas com o mesmo respeito e cuidado que eu também gostaria de receber. Nesse sentido, procurei buscar conhecimento e entender algumas situações, então fiz alguns cursos voltados para gestão de pessoas, dentre eles, pós-graduação *lato sensu*.

Em 2006 passei a trabalhar com planejamento e avaliação na área de desenvolvimento onde as atividades eram focadas na gestão da oferta¹² com a análise dos cursos oferecidos nas unidades. Nessa época comecei a ter maior interatividade com outras frentes da instituição e minha participação em trabalhos coletivos passou a ser mais frequente.

Trabalhando em uma instituição de ensino e graduada em matemática, portanto, professora, me percebia sempre como aluna, aprendiz em busca de conhecimento e procurava aplicar o que aprendia em meu dia-a-dia sem ter consciência ainda de que também ensinava e orientava.

Em 2008 comecei a trabalhar na área de operações na gestão da oferta dos cursos oferecidos na capital e interior e foi então que passei a tomar consciência¹³ de minha responsabilidade como educadora, pois logo estava em reuniões ou em sala de aula trocando experiências e discutindo sobre nossos cursos. Foram encontros com cerca de 300 profissionais das áreas técnica, atendimento,

educacionais, nas diferentes áreas de negócios. Mais especificamente, sua função é pesquisar demandas de educação profissional a partir de dados e tendências emitidas pelo mercado, elaborar produtos e serviços que correspondam a isso e promover sua implantação na rede.

¹¹ As Gerências Operacionais correspondem às três regiões do Estado, são responsáveis pela rede de Unidades Educacionais do Senac São Paulo e têm a função primordial de articular e monitorar a distribuição de serviços e produtos educacionais pela rede de Unidades.

¹² A gestão da oferta é o acompanhamento e análise da distribuição dos cursos oferecidos na rede de unidades educacionais do Senac São Paulo.

¹³ A consciência é uma qualidade da mente, considerando abranger qualificações tais como subjetividade, autoconsciência, sentiência, sapiência, e a capacidade de perceber a relação entre si e um ambiente. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Consci%C3%Aancia>
Acesso em 19/01/2012.

secretaria, supervisão educacional e administrativo que passaram por conversas de alinhamento sob a nossa mediação.

Nesses encontros, os supervisores educacionais chamaram a atenção, pois traziam discussões sobre educação que eu não tinha propriedade para contribuir e isso fazia com que eu me sentisse incapaz de participar das reflexões. Algumas vezes nosso grupo era provocado sobre o argumento de que estávamos preocupados apenas com o viés mercadológico e não com a qualidade educacional ou o comprometimento do desenvolvimento do aluno quanto cidadão.

Eu sabia que não era isso que fazíamos, mas não tinha como argumentar e acreditava que precisava conhecer mais sobre o assunto para poder participar das discussões com mais profundidade e fundamento. Era importante buscar argumentos que demonstrassem que nossa atuação não estava focada apenas em um ponto e que a qualidade da educação era o cerne de nossa intenção, mas que também era necessário analisar a situação por outros ângulos, no caso, os ambientes internos e externos, para que essa qualidade pudesse ser comparada a outras realidades. É importante olhar para a administração dos recursos e avaliar se os cursos que oferecemos realmente poderão contribuir com uma vida melhor para nossos alunos, agregando valor e conhecimento que transforme suas vidas dentro de suas realidades.

Segundo Jacques Delors (1998), no atual mundo globalizado, necessitamos cada vez mais de competências e habilidades que tragam valores às relações humanas possibilitando mudanças sustentáveis para a sociedade atual e para que o indivíduo tenha experiências intelectuais estimulantes e socialmente relevantes é preciso a mediação do professor com boa conduta e domínio dos conhecimentos que deve ensinar e dos meios para fazê-lo com eficácia. O educador deve saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção. (FREIRE, 1996, p. 47).

Precisamos ter consciência de que estamos dando o nosso melhor para nossos alunos e para o desenvolvimento dessas pessoas e também do que representamos para o futuro desses cidadãos.

Ao citar a palavra consciência, busco como refúgio a poesia do mistério que seria a descoberta desse estado de espírito, à luz do que pensa Ruy César do Espírito Santo¹⁴:

Nascer da Consciência¹⁵

*Há um imenso universo à nossa volta
Luminoso
Infinito
Repleto de formas e sons
Há um microcosmo também infinito à nossa volta
Das belas margaridas no campo
Às incríveis abelhas em suas colmeias
Ao prodigioso mundo dos microorganismos
O Homem pensa...
Uma existência pequena
Limitada
Inexoravelmente mortal...
Não percebeu o Homem a Luz de sua consciência...
A Luz que brilha nas trevas de seu pensamento
Que comunga com a energia maior do universo
Que permite profundas transformações...
O Nascer dessa consciência
É a superação do dualismo
Da ciência do bem e do mal
Da aventura plena da liberdade para a qual foi criado
O nascimento para esse universo infinito
Significa a percepção e a descoberta do mistério da Luz
Mistério sutil
Mistério de amor*

Relembrando a época da faculdade quando fui professora para cursinho profissionalizante me questionava: Minha carreira docente estava de volta? Eu sentia a necessidade de ampliar meu olhar para outras frentes além da administração e para esse novo desafio, minha titulação como bacharel em matemática bastaria? Meus cursos de especialização eram suficientes?

Passei a questionar minha responsabilidade como docente e me sentia responsável pelas pessoas que passavam por minha orientação, pois, afinal, trabalhava em uma instituição de ensino e sentia a necessidade de entender e conhecer mais sobre a Educação... O que é Educação? O que eu precisava saber

¹⁴ Professor Dr. Ruy César do Espírito Santo é advogado formado pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP), mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e doutor em Filosofia da Educação pela Unicamp. A poesia "Nascer da Consciência" é mencionada por ele como transcrito do livro *Pedagogia da transgressão*, em sua obra "Autoconhecimento na formação do educador. São Paulo. Editora Ágora. Páginas 53, 54. 2007.

¹⁵ Transcrito do livro *Pedagogia da transgressão*.

para poder contribuir com nosso grupo de profissionais e com a instituição de ensino Senac São Paulo?

Tinha que fazer sentido: Como eu poderia ser coerente¹⁶ em meu discurso e prática se era ignorante sobre o tema?

Figura 2 – O olhar que transcende



Japão, imagem digital, 2011.

Acredito que uma atitude de coerência está diretamente relacionada àquilo que se fala, com o quê, e para quê, e como se pratica. É visível em nossas atitudes a transparência de nossas propostas. É um exercício extremamente difícil, o de se associar a teoria e a prática. Como o velho ditado já dizia: “Falar é fácil, difícil é fazer!”

Para se chegar à coerência é preciso se conhecer e conceder-se a capacidade de mudar, estar aberto ao outro, aos outros, numa osmose singular, pois coerência não significa que ideias são imutáveis. Faz-se necessário permitir-se permitindo, num processo de espera vigiada constante, enriquecido pelo olhar de amor intencional, que se exprime que reconhece e é reconhecido, um olhar capaz de transcender o próprio olho. (FAZENDA, p.37, 2002).

¹⁶ Coerência, uma das bases da interdisciplinaridade, é uma palavra originária do latim, *cohaerentia*, e significa estado ou qualidade de ser coerente, nexos entre dois fatos ou duas ideias. (Ferreira, 1968). Na literatura, a coerência é tida como um princípio de interpretabilidade e compreensão do texto é resultado das relações subjacentes à superfície textual, tornando-se responsável pelo sentido do texto, envolvendo seus aspectos lógicos, semânticos e cognitivos (Koch, 1999). Segundo Fazenda (1991), coerência é uma disciplina normativa, tradicionalmente vinculada à Filosofia, que se propõe determinar as condições da verdade nos diferentes domínios do saber. Pressupõe também a ideia de fio de linho ou de um conjunto de fios que estabelecem comunicações entre dois ou mais sistemas.

Segundo Fazenda, a coerência é um dos princípios da dimensão interdisciplinar, é uma virtude mãe, é o fio que faz a conexão entre os fios que formam a trama do tecido do conhecimento, é uma das diretrizes que norteiam todo o seu trabalho, e não poderia ser diferente, pois ela é a amálgama entre o manifesto e o latente, entre o pensar, o fazer e o sentir.

É a coerência que dá consistência ao olhar, ao agir e ao falar, que faz com que o desejo individual adquira tamanha força que seja capaz de contaminar e se transformar em vontade coletiva que se realiza, pois “para a realização de um projeto interdisciplinar, existe a necessidade de um projeto inicial que seja suficientemente claro, *coerente* e detalhado, a fim de que as pessoas nele envolvidas sintam o desejo de fazer parte dele” (Fazenda, 1991a.). “O desejo é a busca de fluência daquilo que é desejado, porque o objeto do desejo dá sentido a nossa vida, determina sentimentos e nossas ações” (Chauí, 1997). (FAZENDA, p. 36,37, 2002)

Na tentativa de encontrar essa coerência e para que meu papel como educadora fizesse sentido para meu caminhar, em 2010 busquei pela pós-graduação *stricto sensu* em Educação: Currículo da PUC-SP¹⁷ na linha de pesquisa em Interdisciplinaridade com a orientação da professora Dra. Ivani Catarina Arantes Fazenda¹⁸, na tentativa de reencontrar minha alma de professora, já que em sala de aula posso aplicar na prática o gosto de contribuir com o aprendizado e aprender com as pessoas, e também, é claro, entender o que é ser educador em um espaço educacional como o Senac São Paulo.

Relembro que em cada aula no mestrado descobria o quanto não sabia nada sobre Educação e sobre várias outras coisas da vida. Dessa forma trago uma bela

¹⁷ PUC-SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

¹⁸ Ivani Catarina Arantes Fazenda Possui graduação em Pedagogia pela Universidade de São Paulo (1963), Mestrado em Filosofia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1978) Doutorado em Antropologia pela Universidade de São Paulo (1984) e Livre Docência em Didática pela UNESP (1991). Atualmente é professora titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, professora associada do CRIE(Centre de Recherche et intervention educative)da Universidade de Sherbrooke- Canadá, membro fundador do Instituto Luso Brasileiro de Ciências da Educação-Universidade de Evora- Portugal. Em dezembro de 2007 foi convidada para ser membro do CIRET/UNESCO,- França. É membro do comitê científico da Revista E. Curriculum da PUC/SP: www.pucsp.br/ecurriculum. Preside o conselho editorial de duas coleções de livros da Editora Papirus e tres da Edições Loyola, membro da Academia Paulista de Educação(cadeira 37). Coordena o GEPI- grupo de estudos e pesquisas em interdisciplinaridade, filiado ao CNPQ e outras instituições internacionais. Editora da Revista INTERDISCIPLINARIDADE publicada na Home do GEPI: www4.pucsp.br/gepi/ a partir de OUT/2010. Pesquisadora CNPQ- Nivel I desde 1993 e do INTERESPE desde 2010. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Ensino-Aprendizagem, atuando principalmente nos seguintes temas: interdisciplinaridade, educação, pesquisa, currículo e formação.

poesia do professor Ruy César do Espírito Santo (2007), cuja colocação oriunda da filosofia grega e do pensamento de Sócrates, nos traz que assumir tal ignorância é o primeiro passo para o autoconhecimento: a humildade.

Humildade¹⁹

*A origem da humildade é “húmus” – terra
 Sinal de que aqui estamos
 Então as dores, o sofrimento, a morte...
 Saber que nessa “terra” viemos buscar o sentido de nossa origem
 Sem humildade não teremos os pés no chão
 Não poderemos acolher
 Amar
 Olhar verdadeiramente para o outro
 Sem humildade seremos “espíritos desencarnados”
 Estaremos “fora do lugar”...
 É a origem dos fundamentalismos
 Dos fanatismos
 A humildade nos torna verdadeiros instrumentos do Espírito
 Entenderemos o porquê de nossos olhos
 O porquê de nossos ouvidos...
 Ouviremos e olharemos com os “olhos do espírito”...
 A humildade nos torna “presentes” ao nosso corpo
 Faz-nos também entender que o corpo é um presente para o Espírito crescer
 Esse o Caminho da Humildade
 Nessa misteriosa via para o “nascer de novo”, o “nascer para o Espírito”...*

No entanto, percebia que estava no lugar certo! Pois ali estavam colegas professores das redes de ensino público ou privado e outros tantos que como eu, atuavam na gestão em instituições de ensino. E nesse espaço pude ouvir e ser ouvida, conversar, trocar experiências e sentir que “respirava” o tema Educação.

Então em minha busca pela Educação, nasceu um tema que considero importante pesquisar: a negociação... Pois, em minhas atividades pessoais e profissionais percebo que cada vez mais é necessária a presença de competências

¹⁹ ESPÍRITO SANTO, p.27, 28, 2007.

e habilidades para aperfeiçoar o relacionamento e o aprendizado coletivo e acredito que os melhores *insights* nos projetos que participei estão diretamente relacionados aos momentos onde foi necessário adaptar-me a alguma situação onde lidar com as pessoas no intuito de promover uma comunicação que atendesse a todos era primordial para ampliar o conhecimento do grupo.

Compreendi nestas vivências que o trabalho coletivo requer esforços individuais e contar com esses talentos em busca de um objetivo comum é a minha marca como profissional em espaços educacionais.

Escolhi o tema negociação interdisciplinar para encontrar possibilidades de caminhos nas redescobertas individuais e coletivas para a composição do conhecimento coletivo.

A opção para este estudo foi o caminhar metodológico da pesquisa qualitativa, visitando minha história de vida²⁰, utilizando-me dos referenciais teóricos de natureza bibliográfica e análise documental em busca do conhecimento por meio dos conceitos já existentes e consagrados sobre o tema estudado.

Os dados²¹ necessários para a realização desta pesquisa foram levantados por meio de registros de projetos que participei no Senac São Paulo ou em outros espaços educacionais por onde tive a oportunidade de transitar, por meio da observação diária dos acontecimentos que envolveram pessoas reunidas para concretizar objetivos e também através de leitura de referenciais teóricos.

Os dados apresentados nesta pesquisa foram recolhidos em registros de conversas e trocas durante as reuniões pessoais ou de trabalho e também por meio de diário de bordo e diálogo com pessoas que simpatizam com este tema em estudo e que desejaram compartilhar suas experiências para me auxiliar a compreendê-lo no campo científico.

Tendo como objeto deste estudo na PUC-SP, a negociação, tenho como intenção entender como esta pode auxiliar as pessoas a doar seu talento para a construção coletiva em objetivos comuns. Este estudo tem, portanto, como objetivo,

²⁰ As histórias de vida, segundo Pineau (2006) estão entrelaçadas as correntes do biográfico, autobiográficas e relatos de vida, nós assistimos à eclosão e ao desenvolvimento da corrente que se intitula história de vida para significar, primeiramente, o objetivo perseguido de construção de sentido temporal, sem prejudicar os meios. A determinação desse objetivo de construção de sentido temporal pela história de vida mobiliza alguns e imobiliza outros. Ela abre um horizonte ambicioso que pode ser uma miragem ilusória. A perseguição desse limite, que recua quando se avança não se pode fazer sem riscos e perigos. Porém, essa busca parece inerente à pulsão vital.

²¹ Para Gatti (2007), podem ser considerados dados desde um conjunto de medidas bem precisas até depoimentos, diálogos, discussões, observações, etc.

entender a necessidade diária de se aprender a aprender a trabalhar coletivamente e navega por mares pouco explorados para se tentar buscar respostas para alguns questionamentos e inquietações que carrego comigo.

Para meu exame de Qualificação, o qual foi realizado em 20 de outubro de 2011, os professores doutores Fernando Cesar Souza²², Ruy César do Espírito Santo²³ e minha orientadora professora doutora Ivani Catarina Arantes Fazenda, debruçaram-se gentilmente sobre meu ensaio, onde havia iniciado reflexões sobre o tema negociação interdisciplinar e fizeram uma leitura minuciosa, carinhosa e cuidadosa, onde contribuíram com sugestões que me levaram a explorar novos olhares, com a indicação de novos referenciais teóricos de mais alguns renomados autores que me ajudaram a continuar a pesquisa e aprofundar um pouco mais as possibilidades e descobertas.

Dentre as contribuições (ANEXO D) que recebi do professor Fernando Cesar Souza, um dos pontos apreciados por ele, foi a percepção de que minha pergunta problema se movimentava e, então, questionou-me o porquê dessa inquietude. Minha intuição sugeriu que eu as juntasse numa tentativa de identificar o quanto esse movimento se configuraria em diferenças ou não. Como resultado, encontro e destaco três perguntas, as quais elenco a seguir:

1. Como a negociação interdisciplinar pode contribuir para a construção coletiva em espaços educacionais?

²² Professor Dr. Fernando Cesar de Souza é Doutor em Educação: Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Mestre em Educação na linha Interdisciplinaridade e Formação de Professores e graduado em Administração & Marketing pela Universidade São Francisco. Atualmente é técnico de desenvolvimento profissional - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e membro do comitê científico da pós-graduação do Centro Universitário Senac. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Educação, atuando principalmente nos seguintes temas: interdisciplinaridade, formação de professores, dimensão do cuidado na Escola, Juventude e Trabalho; Responsabilidade Social e Políticas Públicas de Proteção a Criança e ao Adolescente. Pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisas Interdisciplinares, GEPI/PUC/SP. Disponível em <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/busca.do> > acesso em 16 de fev. 2012.

²³ Professor Dr. Ruy Cesar do Espírito Santo possui graduação em Direito pela Universidade de São Paulo (1957), mestrado em Educação (Currículo) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1991) e doutorado em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (1998). Atualmente é professor titular da Fundação Armando Alvares Penteado e professor de graduação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Auto Conhecimento na Formação do Educador, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, auto-conhecimento, formação do educador, fragmentação e transformações. Coordena o Grupo de Estudo sobre Interdisciplinaridade e Espiritualidade (INTERESPE) e é editor da revista: INTERESP. Disponível em <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4708331Y5>, acesso em 16 de fev. 2012.

2. A negociação interdisciplinar possibilita libertar e trazer o sentimento de pertencimento ao sujeito que doa seu talento com humildade e conseqüentemente seu conhecimento?
3. Como o profissional de educação pode utilizar a negociação como instrumento de estímulo às pessoas que compõem um grupo a contribuir com seu talento na composição de um objetivo coletivo?

Considerarei que essas três perguntas se complementam e como em uma espiral, representada e inspirada na interdisciplinaridade, continuei a explorar minha intuição norteada por estas inquietações.

A organização deste estudo está de forma a demonstrar como meu caminhar me levou a pensar na questão da negociação interdisciplinar, passando por experiências pessoais e profissionais, contando histórias de projetos onde compartilhei saberes e também recolhi conhecimento trocando com as pessoas que surgiram durante meu percurso.

No capítulo 1, a intenção é contar um pouco de minha história de vida desde minha iniciação profissional, impulsionada pela necessidade de trabalhar para pagar meus estudos, onde em minha história de aprendizado, meu pai me encoraja e me mostra como é possível realizar desejos quando se tem a intenção e a vontade em fazê-lo. Também relato sobre minha necessidade pela busca de sentido na Educação e aponto o que descobri no desvelar do currículo. Contribuições (ANEXO E) essenciais do professor Ruy Cezar do Espírito Santo também foram incorporadas, como reflexões sobre a importância do autoconhecimento e do quanto a sincronicidade está presente se nos abirmos a ela.

No capítulo 2, contarei sobre minhas viagens expedicionárias em experiências onde minha curiosidade e necessidades foram surgindo e criando espaços em minha vida para que eu pudesse ir à busca do conhecimento e dos caminhos que me auxiliassem a tentar descobrir como me relacionar com as pessoas de forma mais harmoniosa e humana.

No capítulo 3, busco apresentar os referenciais teóricos aos quais recorri para trazer os conceitos de interdisciplinaridade e negociação, sempre com uma abordagem que permita trazer para os dias atuais o significado original e também considerando contribuições de minha orientadora Ivani Fazenda, gentilmente

presenteadas em toques sutis e esclarecedores os quais me encorajaram ainda mais.

Ao final, minha intenção é expressar considerações e possibilidades, procurando esboçar um ensaio sobre como a negociação interdisciplinar pode vir a ser uma possibilidade de contribuição para a construção coletiva aplicando-se os conceitos objetivos e subjetivos pressupostos na interdisciplinaridade.

Capítulo 1: A viagem em busca do conhecimento

Ele me entregou a máquina e disse: filha, você vai conseguir! Debruçamo-nos, pai e filha, a noite toda naquele manual de instruções. Meu pai ao meu lado me orientando e ajudando na leitura e aprendizado.

Entendo que meu primeiro emprego foi minha iniciação na busca pelo conhecimento, aqui minha história especial. Treze anos. Primeiro colegial, atual ensino médio. Minhas amigas receberam a notícia de que uma empresa estava admitindo funcionários temporários para trabalhos extras de Natal e o processo seletivo seria basicamente um teste de datilografia.

Lembram-se da máquina de escrever? Naquela época a era da informática estava no início – só havia um problema: eu não sabia datilografia! É claro, foi desolador. Como poderia concorrer a vaga?

Conversei com meu pai e contei sobre a oportunidade que havia surgido, e que este trabalho poderia ser fonte importante para pagar meu curso técnico de informática que até então era pago por ele com sacrifício, pois o combinado entre nós era que ele pagaria o primeiro ano do colégio até que eu conseguisse encontrar emprego e pudesse arcar com as despesas do curso sozinha.

Ao receber a notícia, meu pai rapidamente resolveu a questão: saiu e voltou à tardezinha com uma bela máquina de escrever que guardo até hoje com muito carinho.

Fui para o teste no dia seguinte, com muito sono, pois, é claro que passamos a noite em claro, meu pai e eu. Foi a noite de sono mais bem perdida da minha vida! Eu passei no teste e fui admitida como funcionária temporária e, três meses depois, fui efetivada e passei a ter o benefício de uma bolsa de estudos 100% paga pela empresa.

Agora meus estudos eram arcados pela empresa, graças ao meu querido pai, que foi inovador, corajoso e me encorajou, me fazendo ter a certeza de que eu poderia conseguir aquele emprego!

Aprendi com meu pai a primeira lição sobre negociação! É necessário ter vontade para ir à busca de seus desejos e para essa negociação consigo mesmo, entender o quanto você quer realizar aquele seu desejo ou não, e pensar na devida preparação com coragem e determinação. É importante saber que buscar o

conhecimento para qualificar suas habilidades e competências depende de você e a vontade é condição para sua autonegociação.

Trabalhei nessa empresa comercial por dois anos, como atendente de crediário e em seguida em uma instituição financeira, e depois, em uma indústria na área de pesquisa onde comecei a pensar em minha carreira com mais “ambição”. A ambição que aqui me refiro não é a financeira, mas sim, a de imaginar o que poderia fazer com meus conhecimentos, agora começando a despertar na graduação em matemática.

Além da menina que aprendeu informática queria ser a aluna que aprendia matemática e que poderia ajudar a empresa onde trabalhava com esse novo conhecimento, assim, logo deixei o setor de pesquisa e passei a trabalhar na área comercial onde contribuía com estudos financeiros para a diretoria.

1.1 Somos espelhos, vitrines, vidraças

Quando pensei em estudar matemática, a ideia era simplesmente fazer algo que eu amava. Essa paixão surgiu muito cedo, logo no início de minha vida escolar quando estava na quinta série da Escola Estadual de Primeiro e Segundo Graus Professor José Vieira de Moraes onde conheci professores que amavam realmente o que faziam e lecionavam com muita vontade.

Naquele tempo eu não imaginava que a influência desses professores me levaria a ingressar na universidade buscando por um curso de bacharelado em matemática. Eu tinha apenas 18 anos e trabalhava em uma indústria na área de pesquisa de mercado. Sonhava em ser alguém. Não sabia ainda o quê. Apenas sabia que precisaria lutar muito para conquistar meus objetivos.

Com diploma de curso técnico profissionalizante, na época, o início da revolução digital e da era da informática²⁴, nesse momento passei pela primeira

²⁴ O Altair 8800, computador lançado em 1975, revolucionou tudo o que era conhecido como computador até aquela época. Com todo o boom do Altair, um jovem programador chamado Bill Gates se interessou pela máquina, criando a sua linguagem de programação Altair Basic. O Altair funcionava através de cartões de entradas e saída, sem uma interface gráfica propriamente dita. Vendo o sucesso do Altair, Steve Jobs (fundador da Apple) sentiu que ainda faltava algo no projeto: apesar de suas funcionalidades, este computador não era fácil de ser utilizado por pessoas comuns, em sua opinião, um computador deveria representar de maneira gráfica o seu funcionamento, ao contrário de luzes que acendiam e apagavam. Por isso, o Apple I, lançado em

experiência na busca pelo conhecimento no desconhecido. Com este curso em mãos, trabalhando na indústria como auxiliar administrativo, sendo este meu terceiro emprego, fui convidada para atuar como programadora de computador e ali, eu e mais um colega, tivemos muito tempo investidos em nós por essa instituição, com a oportunidade de ficar em uma sala pesquisando e estudando sobre aquela novidade: a informática. Foram momentos de descoberta, pois tudo era novo para todos e nem eu e nem meu colega sabíamos ainda o que poderíamos fazer com aquele conhecimento inovador.

Depois de seis meses fui transferida para a área de pesquisa de mercado dessa empresa e nesse momento a caminhada pelo conhecimento ao longo da vida começou com força total. Porém, me parecia que a lógica havia sido invertida – se é que existe lógica para esse tipo de coisa - Eu sempre estaria lá sem saber o que seria meu trabalho e depois iria buscar o conhecimento necessário para desempenhar minhas funções.

Confesso que esse movimento é bem desafiador, pois simplesmente você está lá e não recebe orientação de ninguém. Não existe “receita de bolo”.

Acredito que nessa época eu já era uma pesquisadora sem ter essa consciência, pois me fazia vários questionamentos e tentava encontrar respostas para colocar em prática aquele novo desafio. O que é necessário saber para se fazer uma pesquisa de campo? Como tabular os questionários? O que fazer com os resultados? Como abordar os pesquisados? Muitas dúvidas eu tinha naquela atividade e precisava buscar formas de me desenvolver e aprender a lidar com aquelas situações.

Talvez esse movimento de busca constante seja uma autonegociação. Eu precisava buscar conhecimento e me desenvolver para desempenhar com competência minhas funções e essa negociação comigo mesma dependia de minha vontade e interesse.

Como não recebia bolsa de estudos na época da faculdade, buscava complementar a renda para poder arcar com as despesas do curso. Foi então que

1976, pode ser considerado como o primeiro computador pessoal, pois acompanhava um pequeno monitor gráfico que exibia o que estava acontecendo no PC. Como o sucesso da máquina foi muito grande, em 1979 foi lançado o Apple II, que seguia a mesma ideia. Seguindo na mesma linha, com os computadores Lisa (1983) e Macintosh(1984), foram os primeiros a usarem o Mouse e possuírem a interface gráfica como nós conhecemos hoje em dia, com pastas, menus e área de trabalho. Não é um preciso dizer que esses PC tiveram um sucesso estrondoso, vendendo um número enorme de máquinas. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/1697-a-historia-dos-computadores-e-da-computacao.htm#topo>, acesso em 29/5/11.

fui para a sala de aula. Soube que uma instituição de ensino particular estava selecionando professores para cursinho profissionalizante e me candidatei à vaga. O teste seria preparar uma aula para apresentar aos coordenadores e diretor da escola. Preparei uma aula de matemática voltada para alunos de oitava série, atual ensino básico. Fui aprovada e logo comecei a dar aulas aos sábados e domingos em período integral, entre os anos 1990 e 1992.

Foram momentos de troca e aprendizado, os professores eram compreensivos e me ajudaram a entender como era ser professora. Eu não tinha experiência em sala de aula e não sabia como preparar o plano de aula, mas tive todo o apoio dos colegas professores daquela escola.

Vida corrida, trabalhando na indústria de segunda a sexta-feira, fazendo faculdade à noite, e aos sábados e domingos, lecionando matemática. Uma rotina de atividades intensa. Preparava-me para as aulas no cursinho e cultivava amizades com os professores: talvez, meu primeiro movimento interdisciplinar inconsciente ainda, mas, conversava com professores de diversas áreas de atuação sobre o que seria desenvolvido em sala de aula.

Ajudávamo-nos com a preparação e correção das provas e também com as pesquisas. Muitas vezes, professores de áreas completamente distintas, me ajudavam a preparar as aulas. Eram momentos “mágicos” e felizes. Uma equipe muito integrada e parceira. Não havia espaço para melindres ou picuinhas. Apenas respeito, amizade, responsabilidade e vontade de ensinar e aprender.

Figura 3 – O que eu vejo?



França, imagem digital, 2011

Os alunos eram jovens e com muitos sonhos. Uns queriam ser pilotos de avião, outros marinheiros ou soldados. Crianças com sonhos com vontade de vencer na vida. Gente que como eu também começou a trabalhar cedo para ajudar a família e para buscar seus sonhos.

E nessa hora percebemos o tamanho da responsabilidade que tem nas mãos: quando nos propomos a ser professores, somos formadores de opinião, somos espelhos, vitrines, vidraças. Professores me influenciaram a seguir a carreira de professora de matemática e eu, o que fazia ali? Quem ou quantos influenciaria? O quanto podemos ser influenciados ou influenciar alguém quando somos reconhecidos pelo que fazemos, somos ou entregamos?

O professor de matemática que tanto influenciou minha decisão pela carreira docente, talvez me fizesse influenciar tantos outros jovens a escolher seus destinos a partir do reconhecimento do que eu a eles doava e trocava dentro do processo de ensino-aprendizagem²⁵.

Em uma busca constante e em movimentos de mudanças intermináveis, talvez coisa da juventude... Comecei, então, a procurar outros caminhos. Surgiu uma oportunidade em uma empresa metalúrgica onde retomaria o aprendizado em informática, com um salário melhor e conseguiria pagar a faculdade sem precisar trabalhar aos finais de semana.

Porém tratava-se de uma atividade extremamente operacional e nessa empresa fiquei apenas um mês. Lá o ambiente era “duro”, “frio”, “pesado”, sem respeito e muito menos amor²⁶. Sem o amor que cabe a qualquer ambiente de trabalho ou espaço de aprendizagem. Chefes e mais chefes. Líderes preocupados apenas em produtividade. E o acolhimento, o relacionamento, o jeito com as pessoas, o lado humano? Totalmente esquecido onde não existia gestão de pessoas, era apenas gestão de “coisas”. Não tinha horário certo para sair do novo trabalho, sempre com horas extras e atividades sem fim. Comecei a me atrasar para as aulas na

²⁵ O filósofo francês Paul Ricoeur (2006), defende a tese de que há um parentesco semântico entre a atestação e o reconhecimento de si, na linha do “reconhecimento da responsabilidade” atribuído aos agentes da ação pelos gregos, de Homero e Sófocles: onde ao reconhecer ter cometido um determinado ato, os agentes atestavam implicitamente que eram capazes de cometê-lo. A grande diferença entre os antigos e nós é que levamos ao estágio reflexivo a junção entre atestação e o reconhecimento no sentido do “considerar verdadeiro”. (RICOEUR, p.107, 108, 2006)

²⁶ Edgar Morin, em Educação e Complexidade: Os Sete Saberes e outros Ensaio, Ed. Cortez, 2009, página 71, fala sobre a aprendizagem do amor: Como Platão o disse há muito tempo: para ensinar é necessário o eros. O eros não se resume apenas ao desejo de conhecer e transmitir, ou ao mero prazer de ensinar, comunicar ou dar: é também o amor por aquilo que se diz e do que se pensa ser verdadeiro. É o amor que introduz a profissão pedagógica, a verdadeira missão do educador.”

faculdade, pois chegava às oito horas da manhã na empresa e saía à meia noite ou mais... Foi quando meu pai me encorajou a deixar o emprego: “Sai. Você não precisa de um ambiente como este. Você vai encontrar um lugar onde as pessoas te valorizem. Você tem valor!”

Quando consegui uma recolocação, foi em um cargo de auxiliar de escritório, recomeçando como se fosse meu primeiro emprego, com salário mínimo. Meu pai me fez essa indicação na mesma empresa onde ele trabalhava. Ambiente de gestão familiar, mas onde pude iniciar meu aprendizado em administração e gestão na área financeira, além de ter recebido bolsa de estudos para a faculdade no meu último ano de matemática.

Após seis meses eu era responsável pelo departamento financeiro e recebia outra chance para estudar com bolsa de estudos em pós-graduação *lato sensu* em administração de empresas com ênfase em finanças.

Trabalhei nessa empresa por cinco anos e foi ótimo estar lá e poder aprender neste espaço sobre atividades que viriam a ser muito úteis no futuro. Infelizmente, a pequena empresa que era gerida por dois sócios, perdeu o majoritário e começou a apresentar problemas de saúde financeira, dessa forma, precisei buscar recolocação no mercado.

Conversando com uma amiga da sala de aula na pós-graduação comentei que precisava encontrar outro emprego e ela me falou sobre a instituição de ensino em que trabalhava e que eu poderia indicar meu currículo para uma vaga administrativa. Em uma semana estava recolocada nessa nova instituição, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac São Paulo.

1.2 Navegando por diferentes áreas

O ensino à base da especialização, isto é, de restrição mental e de memória, deve dar lugar a um ensino aberto ao sentido das solidariedades e das correspondências, à imaginação e ao espírito de invenção. O indispensável espírito de análise deveria ser completado e compensado pelo espírito de síntese, o desejo de evidenciar as articulações de conjunto do conhecimento.

George Gusdorf

Segundo Ivani Fazenda, a interdisciplinaridade surgiu na França e na Itália em meados da década de 60, num período marcado pelos movimentos estudantis que, dentre outras coisas, reivindicavam um ensino mais sintonizado com as grandes questões de ordem social, política e econômica da época. A interdisciplinaridade teria sido uma resposta a tal reivindicação, na medida em que os grandes problemas da época não poderiam ser resolvidos por uma única disciplina ou área do saber e logo exerceu influência na elaboração da Lei de Diretrizes e Bases Nº 5.692/71. Desde então, sua presença no cenário educacional brasileiro tem se intensificado e, recentemente, mais ainda, com a nova LDB Nº 9.394/96 e com os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN). Além de sua forte influência na legislação e nas propostas curriculares, a interdisciplinaridade ganhou força nas escolas, principalmente no discurso e na prática de professores dos diversos níveis de ensino.

Segundo os PCN, a interdisciplinaridade supõe um eixo integrador, que pode ser o objeto de conhecimento, um projeto de investigação, um plano de intervenção. Nesse sentido, ela deve partir da necessidade sentida pelas escolas, professores e alunos de explicar, compreender, intervir, mudar, prever, algo que desafia uma disciplina isolada e atrai a atenção de mais de um olhar, talvez vários. (BRASIL, 2002, p. 88-89).

Assim como os navegadores da Escola de Sagre²⁷ em uma aventura na busca pelo conhecimento, tentando juntar as especialidades que em parte conheci e que me fazem ter a consciência do quanto nada sei, navegarei por minha história de vida profissional na tentativa de trazer à tona as descobertas que encontrei em meus caminhos e nas experiências compartilhadas com meus pares e parceiros.

²⁷ Apesar do nome, Sagres não era uma escola como conhecemos hoje. Fundada por D. Henrique, o Navegador, tratava-se de uma reunião de sábios, matemáticos, astrônomos, cartógrafos que pesquisavam como melhorar a arte da navegação. Sagres foi fundamental para o sucesso das grandes navegações. Os seus especialistas aperfeiçoaram instrumentos de navegação como a bússola, o astrolábio, o quadrante, a balestrina e o sextante. Desenvolveram a cartografia moderna e foram os primeiros a calcular com precisão a circunferência da Terra em léguas. A Escola de Sagres: Disponível em: < <http://www.klickeducacao.com.br/conteudo/pagina/0,6313,POR-2085-18381-00.html>>, acesso em 12 fev. 2012. A Escola de Sagres constitui um dos grandes mitos da história portuguesa, resultante de deficientes interpretações de crônicas antigas. Com base no pressuposto de que o infante D. Henrique convidou um cartógrafo catalão para se colocar ao seu serviço, muitos consideraram (a partir logo do século XVI, com Damião de Góis), que teria havido uma escola náutica em Sagres, fundada pelo Infante D. Henrique, por volta de 1417, no Algarve. Disponível em: < http://pt.wikipedia.org/wiki/Escola_de_Sagres>, acesso em 12 fev. 2012.

Nessa minha expedição, assim como em Sagres e os instrumentos das grandes navegações que vieram contribuir para as descobertas da expansão de mundo pelos mares, a “ferramenta” que trago como contribuição é a negociação pautada na interdisciplinaridade, pois, segundo Gusdorf, 2006, a interdisciplinaridade corresponde a uma das estruturas mestras do espaço mental; ela patrocina a função de síntese reguladora da unidade do pensamento e nesse sentido, pretendo navegar experiências onde as negociações interdisciplinares se fizeram presentes em minha vida.

Começava uma nova carreira em importante instituição de ensino, onde atuava na área administrativa, mas devido a minha formação em matemática, recebia o tratamento carinhoso de meu gestor que me chamava sempre de professora.

O ano era 1996, trabalhava em uma unidade educacional especializada em Varejo com aproximadamente dez funcionários. Atendíamos a empresas do setor de comércio prestando serviços na área de educação com cursos para capacitação, seminários, palestras entre outras ações.

Sendo responsável pela área administrativa, comecei a me perceber gestora e passei a sentir a necessidade de me conhecer melhor e aprofundar a forma de lidar com meus parceiros profissionais que diariamente estavam comigo.

Procurei então um novo curso de pós-graduação lato sensu, dessa vez com foco em gestão de pessoas, buscando conhecimento para me ajudar a lidar com as situações, para entender o contexto e me preparar para desempenhar minhas funções. Este foi um momento onde eu buscava conhecer formas de entender melhor as pessoas e de certo modo percebia a necessidade de negociar para melhores condições de trabalho e relacionamento.

Disciplinarmente buscava o conhecimento em aperfeiçoamentos profissionais, em pós-graduações, enfim, buscava na educação o sentido para continuar minha caminhada e enxergar o que não estava visível a olho nu. Segundo Edgar Morin, o segundo buraco negro da educação é o conhecimento pertinente, e acredito que neste momento era isso o que eu buscava na minha interdisciplinaridade inconscientemente daquele momento.

O segundo buraco negro é que não ensinamos as condições de um conhecimento pertinente, isto é, de um conhecimento que não mutila o seu objeto. Nós seguimos, em primeiro lugar, um mundo formado

pelo ensino disciplinar. É evidente que as disciplinas de toda ordem ajudaram o avanço do conhecimento e são insubstituíveis. O que existe entre as disciplinas é invisível e as conexões entre elas também são invisíveis. Mas isto não significa que seja necessário conhecer somente uma parte da realidade. É preciso ter uma visão capaz de situar o conjunto. É necessário dizer que não é a quantidade de informações, nem a sofisticação em Matemática que podem dar sozinhas um conhecimento pertinente, mas sim a capacidade de colocar o conhecimento no contexto. (Morin, p. 85, 2009)

Durante quatro anos trabalhei nessa unidade, até que em algum momento comecei a perceber a imensidão e o quanto o Senac São Paulo era grande e que poderia me presentear com muitas oportunidades desde mudanças de localidade física, até mudanças em áreas de atuação.

Fui descobrindo os possíveis caminhos e trocando com os colegas as novidades. Despertei, então, para o programa de recrutamento interno que a instituição disponibilizava aos funcionários e comecei a focar na minha necessidade e vontade de mudança observando atentamente as oportunidades que surgiam.

Eis que me candidatei a uma vaga para coordenadora administrativa para uma unidade especializada em artes. Era uma candidatura ousada²⁸, pois era um cargo três vezes maior. Participei de todo o processo e cheguei até a entrevista final, mas, infelizmente, não fui a escolhida para a vaga.

Aguardei um ano e surgiu nova oportunidade em uma unidade educacional especializada em moda, candidatei-me e participei de todo o processo seletivo, mais uma vez o cargo seria maior. Cheguei a ir para a entrevista final com a gerente da unidade, porém, o dia da notícia chegou. Meu gestor me chamou e disse que eu não havia passado.

Mas como nesta vida tudo tem sua hora, existia uma vaga em outra unidade em que a gerente de moda também respondia. Era uma unidade especializada em design de interiores e, recebi então, a oportunidade para assumir o posto como coordenadora administrativa nesse outro espaço.

Uma equipe inteiramente nova, e da minha parte, foram momentos de paciência e principalmente humildade, categorias da interdisciplinaridade que possibilitam a enxergar o novo como algo a ser explorado. Cheguei e me reservei.

²⁸ Na interdisciplinaridade a ousadia é uma atitude que marca o sujeito que não tem medo no novo, mas que também, mão rejeita o velho e o revisita em uma tentativa de inovar e de buscar novas formas de se descobrir e revelar novas possibilidades, ousando utilizar novas metodologias, novos conceitos e outras formas de se permitir criar.

Procurei ouvir mais do que falar. Era uma unidade bem maior do que a anterior. Agora em torno de 30 funcionários.

Desempenhava meu papel de administradora, mas trazia comigo o aprendizado nas negociações pautadas em respeito, companheirismo, parceria e vontade de fazer acontecer percebidas durante o período de professora de cursinho.

Como administradora que buscava me desenvolver na forma de me relacionar com meus colegas, não podia deixar de exercer minhas atribuições de contas a pagar e receber, planejamento, atendimento e tudo o mais que envolve a administração de uma instituição, seja esta de ensino ou em qualquer outro espaço que dela necessite.

Não foi fácil, mas aos poucos, senti que as pessoas foram me recebendo e me aceitando. Percebia também que os estava conquistando aos poucos e que era respeitada. Hoje eu sei que a atitude interdisciplinar pautada na categoria respeito estava presente. Procurei ao longo dos meus dias, naquele lugar onde dividíamos mesa, cadeira, armário, balcão e nossas vidas, ser simples e sincera. Tratava meus parceiros de trabalho com respeito e amizade e percebia que eles também faziam o mesmo comigo.

Trabalhei no CEDI²⁹ por dois anos e em 2001 recebi o convite para outra unidade educacional, e desta vez, especializada em moda. A novidade nessa nova unidade seria que além dos cursos técnicos profissionalizantes, também passaria pela experiência de trabalhar com a modalidade do ensino superior. Ainda responsável pela área administrativa, mas agora com um volume maior de atribuições e com a equipe maior, em torno de 60 funcionários.

Foram momentos intensos e de grande aprendizado com uma equipe competente e de atitude crítica onde a negociação que possibilitasse um relacionamento e a convivência mais humana e mais leve passou a estar cada vez mais presente nas minhas ações, transformando minhas atitudes e me ajudando nessa descoberta.

Focada e comprometida e buscando cada vez mais a confiança dos meus parceiros do dia-a-dia no trabalho, fui encontrando maneiras de me relacionar com as pessoas desse novo espaço educacional.

²⁹ Centro de Design de Interiores, atual unidade Santa Cecília do Senac São Paulo.

Sempre fui uma profissional interessada no aprendizado, entusiasmada e disposta a aprender e a ensinar. Conforme os anos foram se passando e eu fui mudando de ambientes no trabalho, conhecendo pessoas diferentes, e com outros conhecimentos e competências, passei a perceber que nunca seria possível assimilar todo o conhecimento disponível, nem para o espaço ao qual eu estava inserida, e nem para outros ambientes onde ainda estaria presente.

Foi ficando, então, cada vez mais latente a necessidade de buscar a contribuição de quem tem o conhecimento ou a competência necessária para se desenvolver algum trabalho em equipe, construindo assim, uma parceria onde podia ter o apoio de quem conhecia! Isso não é maravilhoso, porém requer uma postura amorosa, de respeito e de reconhecimento do saber no outro para estabelecer essa parceria e então receber na generosidade dessa pessoa esse conhecimento, em uma troca onde as partes tenham vontade e disposição para compartilhar o que sabem. Abrir-se para o conhecimento do outro passa a ser imprescindível para que a parceria entre as partes seja verdadeira.

A palavra parceira origina-se do latim *partiarium*, que significa par, parêlo, semelhante. De acordo com o *Dicionário da Língua Portuguesa* de Aurélio Buarque de Holanda, parceria é definida como: “Reunião de pessoas para um fim de interesse comum; sociedade, companhia”.³⁰

A parceria se estabelece com os sujeitos entre si e com o conhecimento histórico e socialmente construído é fundamental na prática interdisciplinar. Surge de um movimento revelador dos aspectos ocultos dos atos de ensinar e aprender que se possuem por meio da reflexão na e sobre a prática cotidiana. (FAZENDA, 1996)

Foram momentos de aprendizado e lição sobre talento e coletividade e também, onde pude perceber que algumas marcas que procuro deixar nas pessoas são a confiança e o reconhecimento³¹, pois, sempre fiz questão de deixar claro a autoria e a participação que cada um teve na realização de trabalhos coletivos. Sempre acreditei ser importante reconhecer o talento e explicitar esse fato ao sujeito envolvido. Por sua atitude, reconhece-se uma deusa. Reconhecer uma planta segundo a descrição feita pelos autores”. (RICOEUR, p.17, 2006)

³⁰ FAZENDA, Ivani. Dicionário em Construção. Editora Cortez. P. 160-61. 2002.

³¹ Paul Ricoeur (p.17, 2006), em O Percurso do Reconhecimento: “Conhecer por algum sinal, por alguma marca, por alguma indicação, uma pessoa ou uma coisa jamais vista antes”.

O reconhecimento é poderoso e nos leva ao encontro de aliados, amigos e parceiros.

Considero que o reconhecimento seja algo puramente pautado em ética³². É ético reconhecer o valor e o talento do outro e deixar transparente que reconhecemos que o outro tem muito a nos ensinar.

No centro de educação em moda do Senac São Paulo aprendi a compartilhar meus conhecimentos e a buscar o que desconhecia no apoio de meus colegas de trabalho. Passei por momentos onde recebi ajuda e apoio de pessoas que trabalharam comigo nas unidades anteriores e isso me fez perceber o quanto eu estava presente na vida de pessoas que já não estavam mais dividindo o mesmo espaço de trabalho comigo.

Era uma rede social³³ que havia se formado ao longo de meu percurso. Eram os laços fortes que haviam ficado devido aos amigos verdadeiros e queridos que fiz durante esse caminho. Posso garantir: contar com a ajuda de pessoas que não precisam de você e que mesmo assim ajudam simplesmente porque gostam de você, é algo mágico, inexplicável e motivador.

Em 2004, a instituição passou por uma reestruturação onde foram criadas novas instâncias e novas formas de atuação. Fui convidada para compor a equipe administrativa das novas áreas de desenvolvimento³⁴ e operações. Foi desafiador.

³² O termo ética deriva do grego *ethos* (caráter, modo de ser de uma pessoa). Ética é um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana da sociedade. A ética serve para que haja um equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado. Neste sentido, a ética, embora não possa ser confundida com as leis, está realcionada com o sentimento de justiça social. A ética é construída por uma sociedade com base nos valores históricos e culturais. Do ponto de vista da Filosofia, a ética é uma ciência que estuda os valores e princípios morais de uma sociedade e seus grupos. Disponível em: <http://www.suapesquisa.com/o_que_e/etica_conceito.htm>, acesso em 27 set. 2011.

³³ Segundo Augusto de Franco, conectar pessoas é a primeira coisa a se fazer para se formar uma rede social e desenvolver o território no qual se está inserido. Muitas pessoas tendem a associar as redes sociais exclusivamente aos grupos de relacionamento via web, mas para Augusto de Franco "As tecnologias são instrumentos a favor das redes, mas elas são constituídas essencialmente por seres humanos. Os modernos meios de comunicação interativos aceleraram fenômenos que levaríamos séculos para ver. Vivemos uma conexão sem distância". Disponível em: <<http://www.rts.org.br/noticias/destaque-2/augusto-de-franco-da-dicas-para-fortalecer-redes-sociais>>, acesso em 27 set. 2011.

³⁴ O principal atributo da área de desenvolvimento é conceber, organizar e oferecer para a rede de unidades do Senac São Paulo um catálogo de produtos e serviços educacionais alinhado às tendências do mercado e às demandas regionais de capacitação profissional. A criação dos cursos e dos eventos é embasada no constante monitoramento do mercado nas áreas de negócios trabalhadas pelo Senac e na assimilação de tecnologias educacionais inovadoras. Além do desenvolvimento e da precificação de produtos e serviços, é também responsável por acompanhar o ciclo de vida dos cursos, posicionar as áreas, subáreas e modalidades e buscar oportunidades de negócios e inovação nos setores relacionados. É papel da área de desenvolvimento, ainda, dar

Fiquei nessa área por seis meses e depois, novamente, mudei e dessa vez para uma área completamente diferente.

Foi assim que aconteceu. E essa sempre foi minha característica: querer mudar. Mudar de área, de emprego, de casa, de ponto de vista, de ideia, enfim... Mudança³⁵ é o que eu mais gosto de ver acontecer na vida.

De início, há duplo foco incandescente *yin/yang*, que se manteve no centro ativo de tudo aquilo em que eu iria acreditar e pensar: dúvida/fé, desespero/ esperança... É ele que suscitará e estimulará uma dialógica permanente, primeiro marcada pela passagem do termo da alternativa ao outro e, em seguida, assumindo os dois termos ao mesmo tempo. (Morin, p. 189, 190, 1997).

Para Edgar Morin, o movimento de mudança do ser humano caracteriza-se por reorganizações sucessivas na maneira de pensar e agir. Tal como a imagem das reorganizações genéticas, a introdução de um elemento novo desencadeia alterações no lugar e no papel dos constituintes, que terminam por transformar o próprio organismo.

Figura 4 – Tempos de mudança



Japão, imagem digital, 2011.

suporte à rede na oferta do portfólio. Disponível em: <http://www.intranet.sp.senac.br/jsp/default.jsp?template=1277.dwt>, acesso em 26 jan. 2011.

³⁵ Mudança: do latim *mutare*, significa ação ou efeito de um processo que busca remover, alterar, modificar, trocar, desviar, substituir, variar, inverter, transformar. Mudança significa alteração de propósito perante o estabelecido e consolidado. É buscar o diferente, desapegar-se do *velho* para construir o *novo*, o desconhecido, agindo com *ousadia*, tomando um novo rumo, acreditando num projeto ainda por se fazer e assumindo o *compromisso* com o incerto e o transitório.

Agora o novo desafio era com a equipe de planejamento na área de desenvolvimento, com um grupo composto por quatro pessoas onde nosso papel era atender as necessidades de análises e de produção de documentos focados no planejamento da distribuição dos cursos. Contribuímos, naquela época, para a implantação do catálogo de cursos eletrônico em nossa intranet³⁶ e iniciamos uma metodologia para análise da oferta dos cursos da rede Senac, projetos que demandaram articulação e negociação interna e externa.

A análise da oferta foi um projeto pautado em construção coletiva que contou com a contribuição e participação de equipes de diversas áreas da instituição. Preparávamos relatórios e análises sobre as áreas de atuação e, nessa expedição, partíamos até a unidade para pesquisar, levantar diagnósticos e discutir sobre os pontos que necessitavam de melhorias ou ajustes e fazíamos os encaminhamentos para as possíveis ações.

Outro projeto importante realizado nessa época foi o estudo para a nova unidade de Americana, conduzido pelas equipes de inteligência de marketing da área de comunicação em parceria com a nossa de planejamento da área de desenvolvimento. Desse projeto nasceu uma nova área na instituição chamada núcleo de inteligência competitiva composta pela fusão das duas equipes. Fiquei nessa nova área por um ano onde pude conhecer um pouco mais sobre marketing e trabalhar em projetos voltados para a gestão da oferta e análise da concorrência.

Em 2008 passei a compor a equipe da área de operações tendo como principal desafio a gestão da oferta da rede³⁷ Senac São Paulo, desafio este que talvez tenha sido uma das maiores experiências em construção coletiva que tive a oportunidade de vivenciar, participando ativamente de reflexões com profissionais das de todas as áreas da instituição.

Com esta mudança, meu despertar para a Educação estava ainda mais aguçado com a curiosidade e a necessidade de buscar conhecimento nessa área aumentando a cada discussão onde era evolvida a temática sobre questões

³⁶ Página na internet para informações internas aos funcionários do Senac São Paulo.

³⁷ A gestão da oferta no Senac São Paulo é elaborada a partir da definição da estratégia e tática das áreas de negócio, em cada unidade educacional, sendo é realizado o planejamento da programação, através da definição das turmas que serão oferecidas no próximo ano e informação das turmas em andamento que serão concluídas. Posteriormente, é realizado o acompanhamento e monitoramento do andamento das turmas que serão efetivadas durante o ano. Disponível em <http://www.intranet.sp.senac.br/downloads/ptu_orientacoes/401_281_Tema_Oferta_e_Producao_Educacional_v13.pdf>, acesso em 26 jan. 2011.

educacionais. Parti então para minha expedição na PUC-SP em Educação: Currículo.

1.3 O desvelar revelado: o currículo

Onde eu estava? Como não percebia o quanto era conduzida enquanto, talvez, pensasse conduzir? Quantas atitudes ingenuamente opressoras tomei?

Minha concepção sobre currículo naquela época, primeiro semestre do ano de 2010, era completamente ingênua. Pensava que currículo fosse algo meramente norteador para possibilidades profissionais e o registro dos estudos que se realizava ao longo de nossas vidas.

Inicialmente acreditava que currículo estivesse muito mais pautado em disciplinas e grades e que tratava de apresentar a história de vida pessoal acadêmica e profissional do sujeito, hoje, após estudos e pesquisas, minha visão sobre o tema foi ampliada com as leituras e discussões sobre o assunto que hoje entendo ser algo maior e complexo: uma questão política e multicultural.

Aprendi que o currículo não é um objeto estático e abstrato, mas sim, dinâmico e que requer construção coletiva e participativa, envolvendo professor, aluno, sociedade, passado, presente e futuro. Na construção do currículo devemos considerar as vertentes cultural, social, política e histórica para que seu “corpo” seja significativo para o desenvolvimento de seu povo.

Na linha da Interdisciplinaridade, o conceito de currículo que o olhar de *kairós*³⁸ aponta, é o *design* curricular, cujos preceitos de conforto e estrutura estão

³⁸ Na mitologia grega, Kairós (καίρός), “o momento certo” ou “oportuno” é filho de Chronos, é o deus do tempo e das estações. Ao tempo existencial os gregos denominavam Kairos e acreditavam nele para enfrentar ao cruel tirano Chronos. Na filosofia grega e romana é a experiência do momento oportuno. Os pitagóricos lhe chamavam Oportunidade. Kairos é o tempo em potencial, tempo eterno, enquanto que Chronos é a duração de um movimento, uma criação. Na estrutura temporal da civilização moderna, geralmente se emprega uma só palavra para significar o “tempo”. Os gregos antigos tinham duas palavras para o tempo: khronos e kairos. Enquanto o primeiro refere-se ao tempo cronológico, ou sequencial, o tempo que se mede, esse último é um momento indeterminado no tempo em que algo especial acontece, a experiência do momento oportuno. É usada também em teologia para descrever a forma qualitativa do tempo, o “tempo de Deus”, enquanto khronos é de natureza quantitativa, o “tempo dos homens”. Na teologia cristã, em síntese pode-se dizer que khronos, é o “tempo humano”, é medido em anos, dias, horas e suas divisões. Enquanto o termo kairos, que descreve “o tempo de Deus”, não pode ser medido, pois “para o Senhor um dia é como

presentes (Garcia, Matos e Fazenda, 2000). Olhar o que não se mostra e alcançar o que ainda não consegue. Isso envolve uma nova atitude de aprendiz-pesquisador, o que aprende com sua própria experiência pesquisando. Para tanto, é impossível pensá-la como um modelo estático ou um paradigma ao qual, por exemplo, um currículo deva conformar-se. Pressuporia paradoxos que desafiam e revolucionam os paradigmas norteadores, desestabilizando-os para conduzi-los a uma nova ordem.

Tudo se inicia numa prospecção de um traçado livre num espaço etéreo, porém é o traçado que me incita o olhar para dentro do universo fechado, sagrado e desconhecido da cor, a desvendar seus mistérios, seus encantos, sua magia. Apalpo meu terreno, como um arquiteto que lança a primeira linha num papel, o primeiro esboço de um projeto. Detenho-me nesse espaço fechado e circunscrito, a cada cor a ser descoberta um traçado; linhas sinuosas e retas, retas que se desfazem e múltiplas semi-retas, arcos não completos, apenas esboçados, linhas que me ascendem à transcendência dos lugares a conhecer e ao subterrâneo do que a humanidade toda que me antecedeu construiu. Jogo solto de linhas curvas e retas, rabiscos, esboços, como todo bom arquiteto, conheço o terreno, piso nele, tateando-o. (Fazenda, 2000).

Durante as aulas em que eu participava, o que mais me soava estranho aos ouvidos, era uma palavra por tantos mencionada a todo o momento: desvelar. O que seria isso? Não adiantava procurar seu significado em dicionários. Parecia que aquela palavra soava como algo que estava no meio acadêmico como um hábito, um vício ou como algo que eu sinceramente não conseguia entender.

Descobri o significado desse tal desvelar, ou ao menos fui tocada por ele, ao ler Michael Apple³⁹ e Paulo Freire⁴⁰, quando então, consegui perceber quão ingênua eu era ou sou. O quão distante da realidade sempre estive. O quanto nada sabia ou sei sobre política, cultura, sociedade, trabalho, trabalhador...

O primeiro semestre de 2010 no programa de mestrado Educação: Currículo passou a ser nesse momento um divisor de águas em meu novo caminho.

Onde eu estava? Como não percebia o quanto eu era conduzida enquanto, talvez, pensasse conduzir? Quantas atitudes ingenuamente opressoras tomei? Quantas vezes fui manipulada sem perceber? Estava cega. As cortinas dos meus

mil anos e mil anos como um dia." Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Kairos>, acesso em 16 fev. 2012.

³⁹ Em Ideologia e Currículo, 3ª. Edição, Michael Apple. 1989.

⁴⁰ Em Pedagogia do oprimido (18ª ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

olhos estavam fechadas para o que eu nem sabia que poderia ver. Comecei a ter medo, inclusive, desse desvelar. E agora? O que faria com a descoberta desse mundo mundano que se abria diante de mim?

Tenho receio de estar sendo ainda mais ingênua com esse relato, mas agora que “acordei” quero buscar em minhas negociações interdisciplinares maneiras de também acordar quem talvez esteja “dormindo”. Eu tenho esse direito? Me pergunto como posso fazer para alertar quem não está percebendo o que está se passando diante de seus olhos, e que está encoberto, pelas cortinas ocultas do mundo opressor do consumo e do ter. Passei então, a tomar consciência do que era o “sistema” e o quanto de responsabilidade tenho agora ainda mais em minhas mãos.

Tentarei traduzir esse meu desabafo na bela poesia de Ruy Cezar do Espírito Santo, chamada conscientização, que traz o momento do “acordar da bela adormecida”, do “acordar para sair da caverna”, do acordar para enxergar o que está diante de nossos próprios olhos e não conseguimos ver. Do “acordar para nossa mais ingênua inconsciência humana” a que somos induzidos a nos submeter. Enfim, do acordar para o autoconhecimento:

Conscientização⁴¹

O tempo passou
O tempo relógio...
Do crescimento biológico
No mais dentro, onde o tempo “não passa”
Lições foram aprendidas...
Lições e paciência, com o tempo do relógio...
Lições de Amor, em relação àqueles que atravessaram esse tempo...
Descoberta profunda “daquele” que vê esse tempo passar...
Alegria e beleza são as marcas dessa “descoberta”.
Dor, tristeza e sofrimento
Resultam do “sono profundo”
“Daquele” que existe para aprender infinitamente...
Porém, impossível “aprender” sem “acordar”...
Acordar para o eterno presente é a tarefa primordial do aprendizado
“Acordar”, para sair da “caverna”, como diria Platão...
Acordar para a sacralidade do “si mesmo”
Acordar para saber do mistério e do significado da Vida
A conscientização, pois, deve ser o momento
Da descoberta que “temos olhos para ver”
E “ouvidos para ouvir”...
Do “acordar da bela adormecida”...
Do momento do Caminhar para o autoconhecimento...

⁴¹ ESPÍRITO SANTO, p.54, 55, 2007.

Assim como Michael Apple descreve o quanto sua biografia o influenciou e influencia sua análise crítica, pois sentiu na pele o que tantos de nós hoje dizemos sobre a pobreza econômica e cultural que pode encobrir a verdade, também tomei consciência de meus caminhos e de questões que sempre estiveram diante de meus olhos, mas que só pude ver a partir do desvelar do currículo que conheci por meio de curricularistas críticos como Michel Apple e Paulo Freire.

Acordei ao ler Apple defendendo o “realmente além da reprodução ideológica” e dizendo que precisamos encontrar maneiras verdadeiramente democráticas de conectar nosso trabalho educacional às comunidades locais, especialmente aos membros da comunidade que tenham menos poder, pois ele acredita que se não fizermos dessa forma, as definições neoliberais de democracia e que se baseiam em um individualismo possessivo no qual a cidadania está reduzida a simples prática de consumo, prevalecerão.

Não posso aceitar uma sociedade na qual uma em cada cinco crianças nasce na pobreza, condição que piora a cada dia. Também não posso aceitar como legítima uma definição de educação na qual nossa tarefa é preparar os alunos para “funcionarem” facilmente nos “negócios” de tal sociedade. Um país não é uma empresa. A escola não é parte dessa empresa, e sua função não é buscar produzir incessantemente o “capital humano” necessário para administrá-la. (APPLE, 1989)

Quero compartilhar minhas descobertas sobre currículo durante minhas viagens e leituras por curricularistas como Michel Apple e Paulo Freire. O olhar desses educadores me motivaram ainda mais a pensar que as sugestões e possibilidades para construção coletiva precisam de mecanismos que auxiliem a despertar nos sujeitos essa oportunidade do “acordar” para o que não está explicitado. O oculto. O que está nas entrelinhas. O que só consegue se enxergar com o auxílio da intuição e de competências que com a negociação interdisciplinar, talvez possamos tentar perceber.

A competência intuitiva percebida na interdisciplinaridade é própria de um sujeito que vê além de seu tempo e espaço. O professor intuitivo não se contenta em executar o planejamento elaborado - ele busca sempre novas e diferenciadas alternativas para o seu trabalho - assim, a ousadia acaba sendo um de seus principais atributos. Muitas vezes paga caro pela mesma, pois as instituições encontram-se atadas a planos rígidos e comuns, e não perdoam a quem ousa transgredir sua acomodação. O intuitivo competente é sempre uma

pessoa equilibrada e comprometida - embora aparentemente pareça alguém que apenas inova. Sua característica principal é o comprometimento com um trabalho de qualidade - ele ama a pesquisa, pois esta representa a possibilidade da dúvida - o professor que pesquisa é aquele que pergunta sempre, que incita seus alunos a perguntarem e duvidarem. Porque ama a pesquisa, é um erudito - lê muito e incita seus alunos a lerem. (FAZENDA, 2000)

Para enxergar as entrelinhas, Michael Apple adentrou a escola e investigou rigorosamente o currículo, tanto o aberto quanto o oculto, que de fato dominava nas salas de aula e depois os comparou às hipóteses inerentes ao censo comum defendidas pelos educadores. Emerge então um conjunto de questionamentos: qual a relação entre cultura e economia? Como a ideologia funciona? O apelo atual para que “retornemos” a uma “cultura” comum, na qual todos os alunos recebem os valores de determinados grupos, em geral os do grupo dominante, não diz respeito a uma cultura comum a todos. Falar de cultura comum a todos é reivindicar “precisamente” aquele processo livre, contributivo e comum de participação na criação de significados e valores (APPLE, 1989).

Na minha visão de negociação interdisciplinar esse pensamento vem ao encontro da construção coletiva, colaborativa e contributiva que visa o bem comum, preocupando-se e respeitando-se as identidades dos sujeitos, e que deveria ser, a sala de aula, concomitantemente com a educação no lar, a levar a consciência a ser desvelada naturalmente, para que cada um tenha clareza de seus objetivos e de seus propósitos, favorecendo, dessa maneira, que nenhum ser mereça viver “dormindo” ou sendo manipulado como marionete sem ter o direito de saber que isso está ocorrendo em sua vida.

Pensando nessa possibilidade encontrei na concepção de currículo de Apple um grito sobre a hegemonia⁴² onde é sustentada a tese de que os educadores não teriam como separar totalmente sua atividade educacional das diferentes reações dos sistemas institucionais e das formas de consciência que dominam economias altamente industrializadas como a nossa.

Outro ponto analisado por Michael Apple que me deixou ainda mais sensibilizada na descoberta desse desvelar, foi a citação dele sobre Bernstein e

⁴² Hegemonia - Michael Apple traduz a ideia fundamental de Raymond Williams sobre hegemonia, conceito mais amplamente desenvolvido na obra de Antonio Gramsci, onde os autores citam como a hegemonia atua para “saturar” nossa própria consciência, de maneira que o mundo educacional, econômico e social que vemos e com o qual interagimos bem como as interpretações do senso comum que a ele atribuímos se torna o mundo *tout court*, o único mundo.

Young que defendem que a estruturação do conhecimento e do símbolo em nossas instituições de ensino está intimamente relacionada aos princípios de controle social e cultura de uma sociedade, ou seja, à medida que aprendemos a entender a maneira pela qual a educação atua no setor econômico de uma sociedade, reproduzindo aspectos importantes de desigualdade, também aprendemos a desvendar uma segunda esfera em que a escolarização opera: não há apenas a propriedade econômica, há também a propriedade simbólica, capital cultural que as escolas preservam e distribuem.

Funcionalmente, a ideologia foi avaliada historicamente como uma forma de falsa consciência que distorce o quadro que temos da realidade social e serve aos interesses da classe dominante de uma sociedade. Todavia também foi tratada, como afirma Geerts, como “sistemas de símbolos que interagem” e oferecem as principais maneiras de tornar “significativas situações sociais antes incompreensíveis”. (APPLE, 2000)

Concordo com o ponto de vista de Apple que acredita que uma sociedade justa, precisa, tanto em termos de princípios quanto de ações, contribuir ao máximo para o benefício daqueles que estão em situação de desvantagem. Isto é, suas relações estruturais devem ser tais que tornem iguais não só o simples acesso, mas o controle de fato das instituições culturais, sociais e, especialmente, econômicas e que a política de distribuição do conhecimento, ou seja, os tipos de instrumental e modelos utilizados para construção do conhecimento, não são prontamente distribuídos pelas instituições de preservação e distribuição cultural dominantes, como são as escolas e meios de comunicação de massa.

Precisamos refletir sobre pontos que tratam do ato de situar e da intelectualidade educacional e examinar criticamente não apenas como o aluno adquire mais conhecimento (a questão dominante em nossa área, voltada que é à eficiência), mas porque e como determinados aspectos da cultura coletiva são apresentados na escola como conhecimento objetivo e factual.

A primeira dessas questões refere-se ao currículo oculto⁴³ das escolas e o quanto a negociação de significados em uma sala de aula de da pré-escola é uma fase fundamental para a socialização das crianças. Os significados dos objetos e

⁴³ o ensino tácito de formas e valores e inclinações aos alunos, ensino que permanece pelo simples fato de os alunos viverem e lidarem com as expectativas institucionais e rotinas das escolas todos os dias durante vários anos

dos eventos não são intrínsecos, mas formados por meio de interação social. Esses significados como acontece com outros aspectos da definição da situação, podem mudar durante algum tempo, em determinado momento, contudo, tornam-se estáveis e provavelmente não serão renegociados, a não ser que o fluxo ordenado de eventos na sala de aula seja rompido.

Os significados e eventos tornam-se claros para as crianças quando elas participam do ambiente social. O uso de materiais, a natureza da autoridade, a qualidade das relações pessoais, os comentários espontâneos, tanto quanto os outros aspectos da vida cotidiana em sala de aula, contribuem para a consciência cada vez maior de parte da criança sobre seu papel na sala de aula e para sua compreensão do ambiente social. (APPLE, 1989)

Esses são resultados da pesquisa realizada por Michael Apple em uma sala de aula de alunos de pré-escola de uma escola pública e que penso reforçar a necessidade de levarmos a negociação interdisciplinar para o currículo das escolas o quanto antes.

O conteúdo de determinadas lições é relativamente menos importante do que a experiência de ser alguém que trabalha. Os atributos pessoais de obediência, entusiasmo, adaptabilidade e perseverança são mais valorizados que a competência acadêmica. A aceitação, sem questionamentos, da autoridade e das vicissitudes da vida nos ambientes institucionais está entre as primeiras lições de um aluno da pré-escola. É nessa aceitação contínua e natural dos significados do que seja conhecimento e de desvio, que residem essas lições. (APPLE, 1989)

Também pude aprofundar esses pensamentos ao conhecer a proposta de Paulo Freire que acredita que educação é muito mais que simples treinamento, que adequação ao *status quo*. Ela também pode ser entendida e experienciada como formação para a emancipação, sendo o alicerce para esse pressuposto, a ética, no sentido de ação a favor do outro, cujo objetivo máximo é propiciar uma vida feliz, tanto no plano individual quanto no coletivo.

A proposta freireana para a educação a qual hoje em meu desvelar revelado pactuo, objetiva promover uma “consciência ético-crítica”, em que o processo histórico precisa ser usado na educação da vítima, do oprimido, das classes populares. Parte-se da máxima negatividade, da denúncia, das causas da opressão à positividade, ao inédito viável, à utopia. O exercício dialógico, o diálogo, é a base

para a ruptura da contradição dominador-dominado, portador do conhecimento (professor)-portador do desconhecimento (aluno), ou, em outras palavras, da educação bancária. Esse encontro de sujeitos é marcado pelo reconhecimento de que o outro é também possuidor de conteúdos. Aprende-se a falar sobre a (sua) miséria, sobre os (seus) sonhos. Abre-se a possibilidade de se perceber que toda estrutura social é obra dos homens, logo, sua transformação igualmente se dará por obra dos homens. A realidade objetiva passa a ser interpretada de forma crítica. Não existe mais a ideia do natural, existem princípios causais. “Morre” o sujeito-sujeitado, “nasce” o sujeito histórico da transformação (interessante observar que, nessa proposta educacional, o processo histórico é usado na sua ambivalência: ele aprisiona, mas também pode libertar).

Paulo Freire propôs uma educação libertadora, em que o diálogo, portanto o reconhecimento de que existe um outro que sabe, esteja no centro da escolarização. O conhecimento produzido estará a serviço dos seres humanos e não de sistemas econômicos que produzem injustiça e a autonomia⁴⁴ seja estimulada e conquistada, assim como num processo, de que depende a possibilidade que o sujeito tenha de vivenciar experiências de decisão, o que, conseqüentemente, implica na capacidade que também vai sendo construída de se responsabilizar por elas. Nesse sentido, a autonomia, que não é simplesmente um traço psicológico a priori do ser humano, funda-se, ao mesmo tempo, na decisão e na responsabilidade. E, para ser conquistada, há de se construir sobre a experiência mesma do ato de decidir, cujo aprendizado abarca, igualmente, a assunção das conseqüências desse ato (FREIRE, 2009a).

As discussões de Paulo Freire demonstram, nesse sentido, que na relação opressor-oprimido, os oprimidos encontram-se numa situação contraditória, pois “[...] introjetam a ‘sombra’ dos opressores e seguem suas pautas” (FREIRE, 2009c, p. 37). Ou seja, nas relações de opressão, os oprimidos são impedidos, ou verdadeiramente roubados na sua decisão, que se encontra naqueles que oprimem e dominam, restando aos primeiros seguir suas prescrições (FREIRE, 2009c). É por

⁴⁴ ⁴⁴ A origem etimológica da palavra autonomia – em que o prefixo “*auto*” expressa algo que vem de “si próprio”, que é realizado por “si mesmo”, enquanto o sufixo “*nomia*” significa “regras” ou “leis” (CUNHA, 1999) – a permite definir como a capacidade do sujeito de se orientar por suas próprias leis, de se autogovernar, de tomar suas próprias decisões. Mais especificamente, a autonomia, como capacidade de tomada de decisão, significa que o critério para essa decisão não é imposto ao sujeito, não provém de fontes externas a ele, de outras pessoas, o que caracterizaria o seu contrário: a heteronomia.

isso que, concluímos, não pode haver autonomia em situações de opressão, pois nessas situações o ponto de decisão da ação dos oprimidos está fora deles, nos opressores. Submetidos a condições concretas de opressão, os homens são transformados no que Paulo Freire denomina de “seres para outro”, e já não se desenvolvem autenticamente. Enquanto não superam essa contradição, os homens não são “seres para si” – e, portanto, autônomos –, são “seres para outro” – ou seres heterônomos.

Do mesmo modo, o homem não é inteiramente determinado pelas condições concretas que o oprimem e o alienam, obstaculizando e impedindo a sua autonomia. Ao conscientizar-se sobre essas condições, sobre a realidade em que se materializa a sua existência e sobre as dimensões que a constituem, o homem pode exercer uma ação transformadora sobre o mundo e sobre a sua própria situação. E é exatamente por isso que entendemos que o conceito de autonomia está necessariamente associado ao de conscientização.

A conscientização, segundo Paulo Freire, implica em “um pensar a própria condição de existir” (FREIRE, 2009c, p. 118). Um pensar que vai desvelando a realidade, as razões de ser das suas condições e os mitos que ajudam a manter a estrutura dominante. Que vai possibilitando ao homem o olhar mais crítico possível sobre a realidade que vai se desvelando, que o capacita para nela se inserir e para engajar-se na sua transformação, de que depende a sua própria libertação. A conscientização permite que os homens objetivem a realidade e, ao objetivá-la, se tornem capazes de agir conscientemente sobre ela (FREIRE, 1980).

Nesse contexto, pude encontrar o sentido que procurava para a educação que eu desconhecia quando me propus a buscar pelo mestrado na PUC-SP. Passei a entender com mais intensidade a proposta pedagógica do Senac São Paulo e a buscar formas, de como educadora atuante nesta instituição de ensino, poder contribuir com um sentido maior para a educação.

Percebi que posso ser um sujeito ainda mais atuante dentro dessa instituição educacional e que, sim, tenho contribuições dentro da linha da negociação interdisciplinar, aplicando, agora esse meu desvelar do currículo e levando possibilidades para que cada sujeito possa conquistar sua autonomia libertadora proposta por Paulo Freire.

Atuando como educadora no Senac São Paulo em seus diversos espaços educacionais, transitando respaldada por uma proposta pedagógica⁴⁵ que me possibilita e estimula a desenvolver cada vez mais minha autonomia, só tenho reforçada ainda mais a certeza de minha responsabilidade neste contexto.

Apenas para tentar entender um pouco sobre os caminhos do Senac, e como atualmente me enxergo neste espaço privilegiado que me permite vislumbrar mecanismos de levar à sociedade e seus sujeitos maneiras de contribuir com o desenvolvimento de comunidades, pessoas, pensamentos, resgato trechos da proposta pedagógica da instituição que também se pauta na visão freireana.

Em 1946, quando o Senac São Paulo iniciava suas atividades, existiam duas trajetórias educacionais distintas: a da escola de educação geral, que visava preparar pessoas para o ensino superior e a de educação profissional, que formava para o mercado de trabalho. Os currículos da educação profissional eram organizados com o objetivo de preparar “mão-de-obra” especializada, de níveis técnico-administrativo médio e básico, para atender às demandas previsíveis do desenvolvimento industrial e comercial do país.

Coerentemente com a organização do trabalho da época, a prática educacional não valorizava a iniciativa e a reflexão, não era flexível, nem contextualizada. A educação não visava aos educandos como sujeitos transformadores ou promotores da própria aprendizagem e construtores do conhecimento.

As instituições educacionais, porém, impulsionadas pelas profundas mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas, vêm buscando articular a educação geral com a profissional, transformar as relações hierárquicas e rígidas que ainda predominam no interior da escola e construir um ambiente de diálogo entre educadores e educandos, centrado na capacidade de ouvir o outro, na autoavaliação de docentes e alunos, no protagonismo destes, e na responsabilidade e participação de todos.

Entre as principais transformações em curso, está o deslocamento da ênfase no ensino para a ênfase na aprendizagem. A educação passa a ser compreendida

⁴⁵ SENAC, Proposta Pedagógica. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.sp.senac.br/pdf/29550.pdf>, > Acesso em 27/9/2011.

como um processo em que o aluno está envolvido ativamente e, no qual, as diferenças devem ser consideradas e respeitadas.

Educar é uma ação intencional e política. Possibilita ao indivíduo o desenvolvimento de competências, fundamentado em conhecimentos científicos e tecnológicos, aprendendo a conhecer, viver, conviver, agir e transformar sua vida e sua prática social, e a participar da sua comunidade.

Segundo a proposta pedagógica do Senac São Paulo, pela qual tenho grande respeito e encontro sintonia por perceber a sensibilidade e a oportunidade de estar presente e atuante em um contexto de extrema transformação social, uma educação participativa e de qualidade deverá ser capaz de gerar ferramentas para que as pessoas possam ampliar a visão crítica de mundo, participar da vida pública, defender seus direitos e ampliá-los, inserir-se e permanecer no mundo do trabalho, com desempenho de qualidade e com empreendedorismo, assumir responsabilidade social, com desempenho ético, de preservação do meio ambiente e de atenção à saúde individual e coletiva.

Hoje, a educação profissional no Senac São Paulo vem para promover as pessoas, organizações e comunidades, buscando fortalecê-las por meio de um processo que visa à inserção social e à ação participativa. Deve estar voltada para desenvolver as competências para o trabalho e para a melhoria da qualidade de vida e apresenta como orientações básicas o seguinte:

- Sensibilizar e mobilizar pessoas, organizações e comunidades para a busca de soluções para seus problemas, para a superação das diferentes formas de exclusão social, para o desenvolvimento sustentável e para a melhoria da qualidade de vida individual e coletiva.
- Contribuir para que o educando desenvolva suas potencialidades, estimulando um contínuo processo de desenvolvimento, sendo fundamental esta perspectiva, de educação permanente.
- Ter como valores e princípios a autonomia das pessoas, organizações e comunidades, a participação no coletivo no qual estão inseridas, a ética, a solidariedade e o respeito à diversidade.

A produção da proposta pedagógica, que norteia nossos passos dentro do Senac São Paulo, foi um movimento de construção coletiva, a meu ver completamente marcado por negociação interdisciplinar e que contou com a colaboração, contribuição e participação do maior número possível de profissionais administrativos e educacionais da instituição.

Em 2001, na época, de sua construção eu fazia parte da equipe do Centro de Especialização em Moda e atuava na área administrativa e me lembro do dia em que todos os funcionários foram convidados a participar da discussão em uma atividade promovida pela gestora da unidade.

O movimento de construção coletiva me possibilitou tomar consciência de que eu poderia transitar por outros espaços dentro da instituição e de que eu teria condições de contribuir com meu aprendizado e experiência adquirida durante toda minha vida para nossos alunos e pessoas que passassem pela unidade para qualquer tipo de atividade independente de estar matriculado ou não em um de nossos cursos.

A minha visão de mundo passou a ser ampliada por aquele momento de transformação onde eu passei a ter consciência de meu papel como sujeito responsável pelo caminhar de muitas pessoas.

Atualmente com a nova concepção de currículo que adquiri ao longo desses dois anos de caminhada no programa de Educação: Currículo, posso ampliar ainda mais minhas lentes sobre a proposta pedagógica da instituição para a cada dia encontrar maneiras de negociar interdisciplinarmente pautada nos cinco princípios que dão base à interdisciplinaridade: humildade, coerência, espera, desapego e respeito e aplicando os conceitos das competências interdisciplinares que discorrerei ao longo deste estudo, sendo elas: intuitiva, intelectual, prática e emocional.

Trazendo as competências interdisciplinares ao espaço educacional, resgato a educação que temos em nossa realidade a qual trata das competências necessárias para o despertar do ser pela educação.

No século XXI, a educação será baseada sobre quatro pilares fundamentais⁴⁶: aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser e as instituições educativas deverão alterar seu rumo, no sentido de buscar alternativas e métodos que promovam, não somente o conhecimento técnico,

⁴⁶ De acordo com o relatório Jacques Delors, "Educação um Tesouro a Descobrir" (UNESCO, 1996).

mas que se articulem para promover a plenitude individual, despertando habilidades de relacionamento ético, humano e político, instrumento que compõem a essência da cidadania e que são fundamentos de qualquer ação de desenvolvimento que se pretenda para toda a vida, ou seja, que se insira numa perspectiva de educação permanente.

Na identificação das competências relacionadas com os componentes constitutivos do currículo, é necessário ir além de preparar para o domínio dos fundamentos tecnológicos e das competências técnicas inerentes às profissões. É necessário o desenvolvimento de competências de gestão, que favoreçam o empreendedorismo, e de competências genéricas que assegurem a compreensão desse fazer.

É preciso desenvolver a capacidade de análise crítica para gerir a variabilidade e os imprevistos, bem como para o trabalho em equipe, a autonomia, a crítica, a criatividade, a busca da qualidade, a ética, a consciência ecológica, a preservação da saúde, elementos fundamentais para a sobrevivência em um mundo em constante transformação, para o exercício da cidadania e responsabilidade social.

E é neste contexto que proponho levar a negociação como um caminho possível para a construção coletiva pautada nas competências interdisciplinares. Atuando como educadora no Senac São Paulo, faço me valer de nossa proposta pedagógica a qual nos encoraja para a autonomia e para a busca de negociações e articulações entre os atores que tenham condições de levar o olhar crítico e o sentimento de pertencimento a cada colaborador e aluno.

Capítulo 2: Negociação, a bandeira dessa expedição interdisciplinar

Negociar é uma arte e a arte de negociar é interdisciplinar, por isto este estudo tem como objetivo investigar as negociações envolvidas na necessidade diária de se aprender a aprender a trabalhar coletivamente, considerando o relato de minhas atividades pessoais e profissionais onde percebo cada vez mais ser necessária a presença de habilidades para aperfeiçoar o relacionamento e o aprendizado coletivo.

Minha formação em matemática, especializações em Administração de Empresas e em Recursos Humanos, além de experiências como docente em cursinho ou como mediadora em treinamentos na empresa em que trabalho, apesar de me trazer uma visão fragmentada de mundo, contribui para que eu possa transitar por diversos espaços e públicos diferenciados para discutir e promover o conhecimento coletivo.

Segundo Edgar Morin (2009) a condição humana é o terceiro buraco negro da educação, pois em nenhum lugar é ensinado seu significado e infelizmente, as ciências humanas separam-se umas das outras, apesar de termos uma natureza biológica, uma natureza social e uma natureza individual, mas é possível a convergência entre todas as ciências e a identidade humana e um certo número de agrupamentos disciplinares vai favorecer esta convergência.

Relacionamento entre indivíduo-sociedade-espécie é como a trindade divina, um dos termos gera o outro e um se encontra no outro. A realidade humana é trinitária. (Morin, p. 88, 2009)

Busco investigar é que quando o profissional de educação encontrar formas de estimular as pessoas a compartilhar seus conhecimentos com os grupos aos quais estão inseridos, por meio do reconhecimento mútuo e da entrega com sentimento e valorização humana, os resultados alcançados nos trabalhos coletivos terão mais profundidade e razão de ser, pois irão contar com a vontade de cada um em entregar-se em busca de um objetivo comum.

Como os projetos são realizados cada vez mais coletivamente e que estes grupos sempre são compostos por “pessoas” de diferentes áreas, perfis, vontades, sonhos... É que priorizo e reforço a palavra pessoas, pois muitas vezes, nos

esquecemos de que elas são as responsáveis pela construção coletiva de um desejo ou de um sonho, e que delas, as pessoas, dependemos totalmente. E, independente de tecnologia, de inovação, de informação, se não houver, uma ou mais pessoas envolvidas com interesse e intenção de contribuir e colaborar, nada acontecerá. Não haverá experiências.

Sobre a palavra *experiência*. Poderíamos dizer, de início, que a experiência é, em espanhol, “o que nos passa”. Em português se diria que a experiência é “o que nos acontece”; em francês a experiência seria “ce que nous arrive”; em italiano, “quello che nos succede” ou “quello che nos accade”; em inglês, “that what is happening to us”; em alemão, “was mir passiert”. A experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca. (Bondía, 2002)

Segundo Jorge Larrosa Bondía⁴⁷, a cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece. Dir-se-ia que tudo o que se passa está organizado para que nada nos aconteça⁴⁸, Walter Benjamin, em um texto célebre, já observava a pobreza de experiências que caracteriza o nosso mundo. Nunca se passaram tantas coisas, mas a experiência é cada vez mais rara. Em primeiro lugar pelo excesso de informação. A informação não é experiência. E mais, a informação não deixa lugar para a experiência, ela é quase o contrário da experiência, quase uma antiexperiência. Por isso a ênfase contemporânea na informação, em estar informados, e toda a retórica destinada a constituirnos como sujeitos informantes e informados; a informação não faz outra coisa que cancelar nossas possibilidades de experiência. O sujeito da informação sabe muitas coisas, passa seu tempo buscando informação, o que mais o preocupa é não ter bastante informação; cada vez sabe mais, cada vez está melhor informado, porém, com essa obsessão pela informação e pelo saber (mas saber não no sentido de “sabedoria”, mas no sentido de “estar informado”), o que consegue é que nada lhe aconteça. A primeira coisa que gostaria de dizer sobre a *experiência* é que é necessário separá-la da informação. E o que gostaria de dizer sobre o *saber de experiência* é que é

⁴⁷ Artigo de BONDÍA, Jorge Larrosa. **Notas sobre a experiência e o saber de Experiência**. Ed. 21. Revista Brasileira de Educação, 2002.

⁴⁸ Em espanhol, o autor faz um jogo de palavras impossível no português: “Se diria que todo *lo que pasa* está organizado para que *nada nos pase*”, exceto se optássemos por uma tradução como “Dir-se-ia que tudo que se passa está organizado para que nada se nos passe” (Nota do tradutor João Wanderley Geraldi).

necessário separá-lo de saber coisas, tal como se sabe quando se tem informação sobre as coisas, quando se está informado.

Acredito que quando uma pessoa se sente respeitada, valorizada e parte do todo – fundamentos primordiais da Interdisciplinaridade - a probabilidade de se encontrar caminhos para a construção coletiva se amplia, pois, a pessoa sentindo-se como parte desse todo, perceberá que o todo é o próprio grupo e o sentimento de pertencimento florescerá como uma forma de recompensa imensurável.

Nesse sentido, este estudo é uma tentativa de entender como a negociação pode ser utilizada como um instrumento que possibilita a compreensão entre a percepção do sujeito como objeto principal do conhecimento coletivo, sendo que, cada um tenha seu valor reconhecido no todo.

Então resgato aqui as perguntas citadas no início deste estudo:

1. Como a negociação interdisciplinar pode contribuir para a construção coletiva em espaços?
2. A negociação interdisciplinar possibilita libertar e trazer o sentimento de pertencimento ao sujeito que doa seu talento com humildade e conseqüentemente seu conhecimento?
3. Como o profissional de educação pode utilizar a negociação como instrumento de estímulo às pessoas que compõem um grupo a contribuir com seu talento na composição de um objetivo coletivo?

Como vivencio cotidianamente o papel de educadora no Senac São Paulo, pretendi caminhar nesta pesquisa como forma de contribuir para a ampliação desse novo paradigma de produção científica, que possa auxiliar na superação do problema da fragmentação do conhecimento e da ação nos modelos vigentes e que muitos denominam interdisciplinaridade.

Ao compartilhar minhas experiências, pretendo dentro do processo de ensino aprendizagem, corrigir percursos, visitar o velho conhecimento e inovar incrementando em meus próximos trabalhos coletivos, com o olhar interdisciplinar conceituado por Fazenda (2008) sob três importantes aspectos: ontológicos,

epistemológicos, e praxiológicos, e são traduzidos nos conceitos de *saber ser*, *saber-saber* e *saber-fazer*.

Segundo Fazenda (2002, p.40), a interdisciplinaridade pressupõe basicamente uma intersubjetividade, não pretende a construção de uma superciência, mas uma mudança frente ao problema do conhecimento, uma substituição da concepção fragmentada para a unitária do ser humano. Para Fazenda (2003), a interdisciplinaridade se apóia na tríade, formada pelo sentido de ser, de pertencer e de fazer. “A ação do educador será a de decifrar com o educando as coisas do mundo das quais ambos são participantes”. (FAZENDA, 2003, p. 38).

A origem e o significado da palavra *ontologia* que deriva do participio do presente do verbo *einai* (ser), elemento de composição do grego *ón* – *ontos* (ser, ente, indivíduo), *logia* deriva do grego ‘*logiké (téchné)*, arte de raciocinar’, que se documenta em vocábulos formados na linguagem científica internacional a partir do século XIX (CUNHA, 1986, p. 561). O termo ontologia também é conhecido como a ciência do ser, introduzido pelo filósofo alemão Rudolph Goclenius, professor da universidade de Marburg em seu *Lexicom Philosophicum* (1613).

Epistemologia tem origem no grego *episteme* e se refere à ciência, e no em *logos*, que significa teoria. O termo *episteme* foi reintroduzido no vocabulário filosófico por Michel Foucault para designar o território historicamente ocupado no qual se situam a experiência (territórios empíricos) constituindo um objeto de conhecimento não científico (JAPIASSU e MARCONDES, 2006).

A epistemologia é um conjunto de estudos que utiliza as diversas ciências como objeto de investigação, reagrupando:

- A crítica do conhecimento científico (analisar os princípios, as hipóteses e as conclusões das diversas ciências, verificando seu alcance e valor objetivo);
- A filosofia das ciências (empirismo, racionalismo, etc.);
- A história das ciências.

Para Japiassu e Marcondes (2006), o conceito de epistemologia difere segundo os países e os respectivos usos epistemológicos. O conceito epistemológico pode designar uma teoria geral do conhecimento ou ser mais restrito

à gênese e à estruturação da ciência. Na concepção anglo-saxônica, por exemplo, epistemologia é sinônimo de teoria do conhecimento. Os trabalhos realizados por Piaget são versados epistemologicamente pelo fato de estarem voltados aos processos de aquisição dos conhecimentos na criança.

Práxis, do grego *práxis*, significa ação e remete-se à atividade prática; ação, exercício, uso. Em Filosofia, no Marxismo, representa um conjunto de atividades humanas tendentes a criar as condições indispensáveis à existência da sociedade e particularmente à atividade material, à produção.

Segundo Japiassu e Marcondes (2006) práxis é uma palavra grega utilizada para designar uma relação dialética entre o homem e a natureza, na qual o homem, ao transformar a natureza com seu trabalho, transforma a si mesmo. A Filosofia de Práxis caracteriza-se por considerar como focos centrais para o homem os problemas práticos de sua existência concreta.

2.1 O início da expedição

O início da expedição foi em 2008 numa viagem onde me deparei de volta à sala de aula, quando iniciamos no Senac São Paulo uma nova forma de fazer a gestão da oferta com as unidades, processo que consistia em analisar a programação de cursos disponíveis para a oferta nas unidades educacionais da capital e interior onde os objetivos eram avaliar demanda e identificar títulos com aderência e que favorecessem à necessidades da comunidade local.

Até o início desse novo modelo, o processo de construção da programação era pautado no histórico da oferta realizada pelas unidades e esse formato, normalmente gerava retrabalho, já que alguns movimentos ou atividades eram realizados desnecessariamente, como por exemplo, publicação de cursos no portal ou distribuição de folhetos referentes a cursos que não atraíam público por não estarem relacionados à demanda da região.

A área de Operações⁴⁹, responsável pela gestão da oferta da rede Senac São Paulo, onde passei a compor a equipe desde então, iniciou um trabalho com as

⁴⁹ A Gerência de Operações para atender a uma distribuição geográfica é dividida em capital interior 1 e interior 2.

unidades para levar as equipes a essa reflexão: por que programar cursos sem analisar se há necessidade dessa demanda na sua região? Esses cursos serão importantes para essa comunidade? O que é preciso analisar para a decisão de uma oferta assertiva? Esses cursos irão gerar emprego e transformar a vida desses alunos?

Esses questionamentos nortearam diversos encontros com as equipes técnicas da rede e para que os encontros acontecessem dentro de um contexto integrado e não haver discursos dissonantes no conjunto das unidades da capital e interior a solução proposta foi a criação de um grupo composto por cinco pessoas, e este, tinha como premissa zelar pelo repasse dentro de uma mesma metodologia para toda a rede.

Nesses encontros os temas abordados eram relacionados ao cotidiano das unidades e procuravam trazer uma provocação para o olhar externo, olhar para além do trivial. Caberia citar, por exemplo, a forma de avaliar as condições de nossos laboratórios frente à infraestrutura dos concorrentes. Nossos equipamentos eram inovadores? Nossa qualidade era superior à concorrência? Quais fatores nos faziam acreditar que éramos ou poderíamos ser melhores que as outras instituições de ensino? Essas reflexões contribuíam para que as equipes fossem menos “românticas” e passassem a olhar para “além de seu quintal”.

Os encontros inicialmente eram planejados pelo grupo e as ideias que surgiam eram compartilhadas com os demais membros da equipe e nesse momento cada um trazia suas sugestões e críticas, algumas vezes as críticas vinham obviamente de encontro ao que o grupo pensava, então, a necessidade de reflexão, de paciência, de saber ouvir e de procurar entender o que precisaria ser modificado era o ponto principal.

Construção coletiva requer paciência, calma e compreensão⁵⁰, pois, nem sempre todos os envolvidos têm em mente simplesmente o objetivo comum de realizar um projeto ou de desenvolver alguma atividade que apresente como resultado uma entrega ou algo que reflita em benefício ao grupo como um todo e, este objetivo comum, sempre é claro inicialmente, mas durante o processo, acaba

⁵⁰ A palavra compreender vem do latim, *compreendere*, que quer dizer: *colocar junto todos os elementos de explicação*, ou seja, não ter somente um elemento de explicação, mas diversos. Mas a compreensão humana vai além disso, porque, na realidade, ela comporta uma parte de empatia e identificação. O que faz com que se compreenda alguém que chora, por exemplo, não é analisar as lágrimas no microscópio, mas saber o significado da dor, da emoção. Por isso, é preciso compreender a compaixão, que significa sofrer junto. (Morin, 2009)

se perdendo ou mudando os rumos, sofrendo alterações, devido a questões das mais variadas possíveis, como relacionamento, autoestima, sentimento de pertencimento ou não, entre outras razões que não estão no âmbito da razão.

Aqui podemos abordar o quarto aspecto que Edgar Morin (2009) aponta como buraco negro da educação, que é sobre a *compreensão humana*. Segundo o autor, nunca se ensina sobre como compreender uns aos outros, como compreender nossos vizinhos, nossos parentes, nossos pais. O que significa compreender? É isto que permite a verdadeira comunicação humana. A grande inimiga da compreensão é a falta de preocupação em ensiná-la. Na realidade, isto está se agravando, já que o individualismo ganha um espaço cada vez maior. Estamos vivendo numa sociedade individualista, que favorece o sentido de responsabilidade individual, que desenvolve o egocentrismo, o egoísmo e que, conseqüentemente, alimenta a autojustificação e a rejeição ao próximo. A raiva leva à vontade de eliminar o outro e tudo aquilo que possa aborrecer. De certa maneira, isto favorece ao que os ingleses chamam de *self-deception*, isto é, mentir a si mesmo, pois o egocentrismo vai tramando sempre o negativo e esquecendo os outros elementos. A redução do outro, a visão unilateral e a falta de percepção sobre a complexidade humana são os grandes empecilhos da compreensão. Outro aspecto da incompreensão é a indiferença.

Se é evidente que não se tem sempre necessidade do outro para se conhecer a si próprio, é impossível que isso seja feito isoladamente em compartimentos fechados. O exercício do autoconhecimento é uma necessidade interna. O ensino da compreensão é crucial, se estivermos de acordo com a ideia de que o mundo encontra-se devastado pela incompreensão e que o progresso humano, por menor que seja, não pode ser imaginado sem o progresso da compreensão. (Morin, p. 95, 2009)

Meu papel era, no meu entendimento, de negociadora, quem levaria as sugestões e coletaria possibilidades para que de volta ao pequeno grupo, as ideias fossem ganhando outras formas e outras dimensões e seguissem caminhos que pudessem auxiliar no processo coletivo de gestão da oferta.

Cada momento de coleta e busca necessitava de cuidado, de zelo e de intuição para saber enxergar o que nem sempre podia ser visto. Momentos infinitos de imersão para pensar em alternativas e para pensar na melhor forma de como

conversar e levar para as equipes algo que realmente fosse significativo e que pudesse contribuir.

Buscávamos maneiras de avaliar o desempenho dos cursos na rede, mas como a instituição tem uma grande capilaridade da capital e no interior, tornava-se quase que impossível fazer essas análises e estimular este olhar por título. Com uma programação na época, com mais de 3.000 títulos e com uma rede por volta de 50 unidades, realmente, era algo grande para se administrar. Inicialmente o grupo propôs a contratação de um consultor externo, pois este profissional traria este olhar de fora que tanto procurávamos e seria um sujeito neutro e que poderia falar ao nosso público de forma clara e objetiva sobre ferramentas de mercado, conceitos de marketing e outros referenciais que pudessem contribuir com o propósito daquele momento.

Uma das ferramentas que nos foi apresentada pelo especialista em um dos encontros surgiu inesperadamente no meio de toda aquela informação. A Matriz GE⁵¹.

O que fazer com um “mar” de informações? Informação é bom e é o “boom” do momento, mas como extrair o que realmente importa desse caldeirão? Estávamos atentos e quando a novidade chegou, logo percebemos e de repente alguém falou: “É isso o que precisamos, essa ferramenta é capaz de nos ajudar a analisar nossa programação e poderemos trabalhar com foco nas áreas de atuação das unidades, sem precisar esgotar o detalhe do título do curso.

Quando enxergamos essa possibilidade os encontros passaram a ter outra característica e passaram a funcionar como programas onde as equipes das unidades precisavam avaliar suas áreas de atuação em atividades em grupo onde podiam discutir sobre diversos atributos internos e externos.

Como estava a atuação de seu corpo docente? Como funcionava a coordenação dos cursos? Como o material didático poderia ser considerado um diferencial ou não? Como olhar a atuação do concorrente em uma área específica? O concorrente era forte? O concorrente trazia uma proposta pedagógica inovadora? Aquele mercado já estava saturado? Como entrar em um mercado novo? Quais as oportunidades que o grupo poderia encontrar ao investigar uma área de atuação

⁵¹ Matriz GE é uma ferramenta de marketing para análise de programação onde se avaliam a atratividade do mercado e força do negócio.

ainda não explorada por sua unidade? Como podemos pensar em cursos que realmente sejam importantes para o desenvolvimento daquela comunidade?

As rodas de diálogo eram ricas e cada participante fazia questão de expor seu ponto de vista e de buscar formas de tentar provar que sua análise ou descoberta poderiam gerar bons frutos.

Ao final de cada discussão os grupos apresentavam seus resultados avaliando o desempenho de suas áreas de atuação e compartilhavam em plenária onde o restante da sala fazia perguntas tentando realmente entender o porquê daquele posicionamento.

Por diversas vezes os resultados apresentavam-se ingênuos e de certa forma certo “romantismo”, pois a tendência era que cada grupo procurasse avaliar seus resultados sempre positivamente, optando inconscientemente por deixar de lado os erros e os defeitos ou ainda as dificuldades que cada área possuía, porém o exercício coletivo oferecia claramente a possibilidade de se enxergar por outro ângulo.

Quando os grupos percebiam-se cabotinos, rapidamente, em plenária as perguntas vinham à tona novamente: Porque o grupo avaliou essa área como a melhor? O que levou o grupo a pensar que a sua unidade é referência no mercado nesta área? Porque essa área é tão significativa para aquela região?

A reação do grupo a essas perguntas era de surpresa e de desconforto ao perceberem-se, olhando para si e esquecendo-se de que existe um mundo lá fora. Então, os pequenos grupos voltavam para a discussão e refletiam sobre seu exercício e reavaliavam seu posicionamento.

Normalmente encontravam pontos a serem reconsiderados, porém nem sempre esses ajustes caberiam exclusivamente às unidades, mas na maioria das vezes, seriam essas sugestões e recomendações de apontadas pelos grupos nos exercícios que viriam mais tarde contribuir com o planejamento na intenção de buscar a qualidade de nossas entregas, tanto na unidade, quanto no processo de desenvolvimento e operação dos cursos.

Em 2009 a equipe de operações responsável pela implementação da gestão da oferta na rede passou a mediar todo o processo de treinamento das equipes sem a necessidade de acompanhamento e apoio da consultoria externa.

Para subsidiar as equipes nesse processo, foram desenvolvidos e adaptados documentos de apoio para a aplicação do treinamento sobre a nova metodologia:

glossários, tabelas e ferramentas de análise que possibilitavam a produção de gráficos e aplicação de notas por área de atuação por unidade.

Este material ao final de cada exercício permitia a leitura de todo o processo trazendo o compilado do planejamento de toda a rede. Os resultados poderiam ser verificados e analisados por meio de listas e tabelas que facilitavam a leitura de todos os posicionamentos estratégicos das áreas por unidade e pelo conjunto na capital e interior, além do atendimento corporativo e pós-graduação que também passaram a fazer parte do processo.

Com a criação deste material de apoio, foi desenvolvido um programa que poderia ser aplicado à rede independente de contratação de consultoria, pois o treinamento já trazia nosso aprendizado coletivo, fruto de um exercício prático de coleta e de síntese, em uma tentativa de juntar o que foi desenvolvido e criado por nós e para os encontros do ano anterior. Um programa que trazia na prática formas de se trocar o que já se conhecia sobre suas áreas e conversar com as equipes de outras áreas e outros setores para ampliar o conhecimento e aprendizado.

Começamos em parceria a levar esse treinamento para a rede, eu e meus colegas de grupo, indo até as unidades e conversando sobre esse novo conhecimento com profissionais de diversos setores. Os depoimentos ao final de cada programa valorizavam a importância de se olhar para o todo, e também, a oportunidade da construção coletiva para o planejamento integrado, com a participação de docentes, técnicos, administrativos, equipes do atendimento, biblioteca, entre outros profissionais que puderam trocar e contribuir com as informações que conheciam transformando-as em algo importante e estratégico para a instituição.

O grupo levou esse treinamento para mais de 300 profissionais da instituição. Cada turma com suas especificidades, pontos de vista, contribuições e avaliações. Cada grupo ali trocando aprendizado construído coletivamente pela maioria das equipes da instituição.

Hoje este programa faz parte dos cursos da educação corporativa⁵² da instituição e continua a auxiliar as equipes a olhar para suas áreas de atuação: se

⁵² Educação Corporativa é uma frente de atuação dentro da área de gestão de pessoas do Senac São Paulo onde são desenvolvidos cursos voltados para os funcionários administrativos e docentes da instituição.

estas irão crescer e se sustentar, desacelerar ou fortalecer, ou então, se serão oportunidades a serem exploradas no futuro.

Hoje quando me vejo em sala de aula mediando este programa ou qualquer outro, me lembro do quanto a negociação foi imprescindível para que tudo isso acontecesse. Essa metodologia, além de ter sido replicada para toda a rede e fazer parte do repertório diário das equipes de operações, também, se solidificou ao ser inserido ao sistema de planejamento integrado da instituição.

2.2 Para compartilhar a viagem

Outra viagem que traz minha marca dentro do processo de construção coletiva e que me proporcionou aprendizado e experiência em negociação foi uma expedição com um grupo da área de operações, no projeto planejado para a construção do roteiro de pesquisa de mercado.

Foi um momento de construção coletiva, pois seu objetivo era reunir as práticas que as unidades utilizavam para investigar seu mercado local, compartilhando as experiências e ampliando as possibilidades de ação.

O primeiro passo foi planejar com o grupo responsável pelo projeto como seria a abordagem para o levantamento das informações, compartilhar e validar as ações com equipe interna.

Optamos pela coleta virtual encaminhando perguntas para as unidades onde a intenção era saber como eram realizados os estudos de mercado para a primeira oferta de um curso. Estabelecemos o prazo para a devolutiva e quando recebemos as informações, analisamos a melhor forma de registrar os relatos, para então, a prática de cada unidade ser considerada e compartilhada com a rede.

Após compilar as respostas, o documento foi produzido contemplando as sugestões das unidades onde o cuidado era garantir que todas as respostas estariam preservadas e que fariam parte do registro. Com essa premissa a intenção era de que cada um pudesse se enxergar e se sentir parte da construção e conseqüentemente se sentir valorizado e motivado a participar de outros trabalhos que requisitassem esse tipo de demanda.

Sabíamos que essa construção não nos traria a certeza de encontrar os melhores resultados nas pesquisas e que também, não seria uma fórmula mágica ou

a solução para as investigações das unidades sobre suas demandas locais, mas a intenção era abrir os horizontes compartilhando as vivências e experiências da rede, na tentativa de se estabelecer estratégias que possam ser corrigidas no processo da ação, a partir dos imprevistos e das informações que se tem (Morin, 2009).

Segundo Edgar Morin (2009), a incerteza é o quinto buraco negro da educação, e trata do inesperado e do quanto é importante estarmos preparados para pensar em ações estratégicas que possam corrigir possíveis imprevistos.

Assim tem acontecido em todas as etapas da história. O inesperado aconteceu e acontecerá, porque não temos futuro e não temos certeza nenhuma do futuro. As previsões não foram concretizadas, não existe determinismo do progresso. Os espíritos, portanto, têm que ser fortes e armados para enfrentarem essa incerteza e não se desencorajarem. Essa incerteza é uma incitação à coragem. A aventura humana não é previsível, mas o imprevisto não é totalmente desconhecido. Somente agora se admite que não se conhece o destino da aventura humana. É necessário tomar consciência de que as futuras decisões devem ser tomadas contando com o risco do erro e estabelecer estratégias que possam ser corrigidas no processo da ação, a partir dos imprevistos e das informações que se tem. (Morin, 2009)

Com o documento compilado, o próximo passo seria compartilhar o resultado com as unidades e solicitar que estas fizessem uma análise crítica encaminhando sugestões e contribuições.

Para que este trabalho pudesse ser realizado virtualmente, optamos por uma ferramenta que possibilitasse um fórum onde todos pudessem expor suas opiniões trocando sugestões e experiências.

Nem todas as unidades acessaram o ambiente virtual para postar suas sugestões, mas o número de acessos foi considerado como uma amostra significativa e representativa e as mensagens postadas traziam além de sugestões, também elogios pela forma democrática de se compartilhar as práticas.

O documento trouxe um roteiro na prática de como as unidades fazem seus estudos de mercado, desde o primeiro passo que é se perguntar se realmente é necessário se fazer o estudo, até fontes e endereços para pesquisas e buscas de informações sobre a região. O importante dessa troca foi ampliar as possibilidades e poder olhar para o mercado de vários pontos de vista.

Utilizar um roteiro de pesquisa de mercado em uma escola pode parecer mercadológico, mas, a importância de um trabalho nesse nível de detalhamento é

para que uma instituição de ensino, independente de seu tamanho ou porte, possa realmente estudar as necessidades da região para desenvolver e oferecer cursos que venham ao encontro do que aquela população precisa para seu desenvolvimento, com orientações voltadas para áreas que venham trazer crescimento e valor às comunidades locais.

2.3 No caminho: a ponte

No caminhar da construção coletiva em 2011, quando nos reunimos em equipe para pensar sobre o que somos e que queremos ser, já podia perceber e tentar aplicar a negociação interdisciplinar.

Foram momentos de reflexão sobre nosso cotidiano e nossas relações com as demais instâncias da instituição.

Deste encontro, o que mais ficou marcado em minha memória foi o processo dessa construção onde prototipando⁵³ um futuro desejado, a metáfora simbolizada por uma ponte, marcou o fim das discussões, onde, do meu ponto de vista, na verdade, o início das reflexões e quem sabe o sentido de nossa intenção.

Dessa forma, busquei entender o sentido dessa metáfora nesse contexto e encontrei algumas respostas no *Dicionário em Construção da Interdisciplinaridade*:

A palavra ponte apresenta vários sentidos, de acordo com o contexto em que está inserida. Está presente a ideia de ligação: ligar, atar, tornar conexo, unir. Símbolo de ligação entre duas regiões ou margens.

“Construção destinada a estabelecer ligação entre margens opostas de um curso de água ou de outra superfície líquida qualquer” (Cunha, p. 622, 1982). Pode ser de diferentes materiais e formas: prancha de madeira, tronco de árvore, construção de pedra, ferro, etc.

No sentido conotativo, é qualquer elemento que estabelece ligação entre coisas ou pessoas, colocando-as em contato ou comunicação.

⁵³ Prototipação é uma abordagem baseada numa visão evolutiva do desenvolvimento de software, afetando o processo como um todo. Esta abordagem envolve a produção de versões iniciais - protótipos (análogo a maquetes para a arquitetura) - de um sistema futuro com o qual pode-se realizar verificações e experimentações para se avaliar algumas de suas qualidades antes que o sistema venha realmente a ser construído. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Prototipa%C3%A7%C3%A3o> acesso em 16 de fev. 2012.

Portanto, o homem pode estabelecer pontes ou ser ele próprio a ponte.

Além de ligar e conectar, ponte remete a outra idéia, travessia, que implica desafio e perigo. O indivíduo é envolvido em situações perigosas e desafiadoras para alcançar seus desafios.

Como somos educadores articuladores com diversas instâncias na instituição, percebo que a intenção de ligação transita em perfeita sintonia com o que queremos ser com o que somos. Nosso dia-a-dia é ser essa ponte. Este elo entre as frentes, entre as áreas, entre as pessoas.

A negociação interdisciplinar é a fonte onde busco as ideias e o subsídio para que a ligação e a conexão fluam de forma harmoniosa e humana.

Travessia, travesso, original “atravessado, de através”, extensiva, irrequieto, levado (CUNHA, 1982). A ponte apresenta-se como local de passagem de uma margem a outra, de um estado interior a outro, apontando mudança e o desejo de mudança, inquietação. É uma fase de transição, mobilidade, existindo a necessidade de se fazer uma opção.

A conexão é entre oposições que se complementam.

“Na psicologia analítica, a ponte pode unir o consciente ao inconsciente e ser símbolo do processo de autodesenvolvimento e do processo de individuação” (LURKER, p. 559, 1997).

Além da ponte para o conhecimento, autoconhecimento e desenvolvimento do indivíduo, o educador gera o encontro com o outro, para a troca, cooperação e parceria.

Figura 5 – A caminho do saber



Japão, imagem digital, 2011.

O educador construtor de pontes cria condições para a aprendizagem, num ambiente de multiplicação e de associação da relação entre o pensar individual e o coletivo, conhecer e ser, subjetivo e objetivo, teoria e prática, velho e novo. O processo de transição da ponte encontra-se no estado ambíguo de lados separados e opostos, mas que instiga a complementaridade e o movimento contínuo de renovação da vida no sujeito. Como ritual de passagem, a ponte leva ao renascimento constante, desencadeando a transformação (FAZENDA, 75-78, 2002).

Como profissional de uma instituição de ensino me percebo educadora, com o compromisso de compartilhar e de unir as pessoas com a responsabilidade de construir relações verdadeiras e que tragam benefícios em nome do coletivo.

2.4 A negociação navega nos mares da administração

Mais uma história que como em uma viagem compartilho a experiência de outro momento de construção coletiva foi onde pude perguntar sobre a proposta de negociação interdisciplinar em uma atividade em grupo com especialistas em gestão de pessoas: Como o grupo percebe que a negociação interdisciplinar pode contribuir para a construção coletiva?

Esta pergunta norteou o encontro de 2011, com especialistas da área de gestão de pessoas e estratégias para negócios, como experiência, foi lançado o desafio da leitura e discussão de dois artigos, um deles sobre os cinco princípios da interdisciplinaridade – humildade, coerência, espera, respeito e desapego – e sobre as competências interdisciplinares – intuitiva, intelectual, prática e emocional (ANEXO A) – e o outro artigo sobre o Fórum Econômico Mundial (ANEXO B)⁵⁴.

Cada grupo recebeu um artigo, fez a leitura e discutiu sobre os assuntos ali tratados, em seguida foi entregue uma folha para cada grupo responder a seguinte pergunta: *De acordo com a leitura dos artigos “Negociação Interdisciplinar” e “Fórum Econômico Mundial (DAVOS)”, como o grupo percebe que a negociação interdisciplinar pode contribuir para a construção coletiva?*

Os registros a seguir são fruto de um momento de conversa e de apreciação sobre a importância da interdisciplinaridade aplicada à negociação e de como o educador pode estimular as pessoas a doarem seu talento por meio de leitura e conversa, onde puderam descobrir possibilidades e novos espaços para o diálogo:

Grupo A - “O grupo entende por atitude interdisciplinar, uma atitude diante de alternativas para conhecer mais e melhor; atitude de espera ante os fatos consumados, atitude de reciprocidade que impele à troca, que impele ao diálogo em todas as suas dimensões. Percebemos que a diplomacia e a conversação é o primeiro passo para minimizar ou solucionar os problemas e conflitos culturais de cada país. Apesar dos diferentes perfis de competências existentes, o objetivo principal é a harmonia entre os povos. Entendemos também que vários pontos de vista dos membros contribuem para uma visão globalizada, onde todos aprendem mais sobre o mesmo assunto.”

Grupo B – “A negociação interdisciplinar contribui para resolução dos problemas globais, pois reúne ideias diferentes, interesses e propósitos visando o melhor resultado. Essa discussão faz com que as partes envolvidas apresentem seus argumentos, tendo como resultado final a soma das contribuições individuais”

Grupo C – “Toda e qualquer negociação, segue princípios e competências que podem ser vistos de acordo com a percepção do momento. Os cinco princípios são humildade, coerência, espera, respeito, desapego e esses princípios são interligados com as competências intuitiva, competências intelectual, competências

⁵⁴ Artigo da Folha.com

práticas e competências emocionais. Estes requisitos são fundamentais para a elaboração de pontos de vista, totalmente distintos no Fórum Econômico Mundial criado em 1971. Várias nações se reúnem para discutir sobre as questões ambientais, sociais e econômicas. As diferenças entre as culturas influenciam bastante nas novas ideias e projetos a serem aplicados em seus respectivos países.”

Grupo D – “A teoria da interdisciplinaridade é pautada em cinco princípios que durante o processo de negociação contribuirão para melhor aceitação do grupo. Percebemos que a diversidade pode contribuir para um melhor resultado, ou seja, não existe uma competência melhor que outra e sim, a junção dessas competências que resultarão numa solução ideal.”

Grupo E – “Conhecimentos, trabalho de pesquisa e autoconfiança, gera competências e resultado com grande êxito dentro de uma organização.”

Grupo F – “Pensando na oportunidade que se tem de conscientizar todas as pessoas, é importante levar em consideração que o ser humano é dotado de competências, e é por estas que estes se destacam, cada qual possui uma competência diferente que embora seja diverso, favorece capazes de resolver situações dos mais variados tipos e tal diversidade de competências conduz a uma derradeira unidade.”

Grupo G – “As competências interdisciplinares contribuem diretamente no comprometimento das pessoas, desenvolvem pensamentos reflexivos. Adquirindo respeito entre pares. Alcançando resultados de qualidade, tranquilidade e segurança, agregando valores para a construção coletiva.”

Grupo H – “De acordo com o lema de DAVOS – ‘Comprometido em melhorar o estado do mundo’ – para que essas conferências obtenham melhores resultados, devem se reunir personalidades que envolvam as diferentes competências, para que haja coerência nos debates de diferentes pontos de vista.”

Grupo I – “O texto ‘Negociação Interdisciplinar’ nos traz diversos tipos de competências as quais no Fórum de DAVOS são fundamentais para conclusão de assuntos de importância mundial. Diversos pontos de vista de um mesmo assunto traz para debate diversos pontos polêmicos que quando trabalhados podem trazer muitos benefícios para todos. A diversidade pode trazer a qualidade para a unidade.”

Inicialmente os participantes dos grupos permaneceram em silêncio e focados na leitura, mas este silêncio, em minha percepção estava atrelado à novidade sobre

um assunto chamado interdisciplinaridade. O exemplo de DAVOS, também um tema novo para o grupo, serviu de ilustração prática sobre o que seria a interdisciplinaridade e como suas competências podem servir de subsídio e sustentação para negociações nas mais diversas condições.

As discussões que surgiram imediatamente após o silêncio. Os grupos apresentaram suas dúvidas e perguntas e fizeram perguntas sobre detalhes dos artigos. Como o grupo refletia pensamentos de profissionais da área de gestão de pessoas, a associação com teorias dessa área se fez presente, como por exemplo, estilos de liderança. Seriam as competências interdisciplinares modelos de gestão? Poderiam ser aplicadas como estilos de liderança convencionais? Em qual situação poderiam utilizar uma competência ou outra?

Percebi que esta associação possibilitava ao grupo se sentir seguro para dialogar com a professora, a qual apresentava naquela aula, temas que a eles eram novos e desconhecidos. Era uma espécie de negociação: Vamos partir do que nós já conhecemos? Podemos fazer essa troca? A partir dessa conexão, os diálogos fluíram naturalmente, as perguntas vieram sem receio e, principalmente, percebi que quando o grupo se apropriou dos princípios da interdisciplinaridade - respeito, humildade, espera, coerência e desapego – passou a tramitar pelo artigo de DAVOS com muito mais facilidade enxergando nesse movimento uma possibilidade de diferentes países com diferentes representantes, explorarem a diversidade como forma de encontrar saídas para o futuro do sustentável do planeta.

2.5 A inovação e a educação a caminho do Oriente

Sempre quis conhecer o Japão e esse desejo nasceu ainda em minha adolescência. Pensava em conhecer Tóquio⁵⁵ e seus arranha-céus, sua arquitetura

⁵⁵Tóquio possui cerca de 12.790.000 milhões de habitantes e é considerado o maior e mais importante centro financeiro do mundo ao lado de Nova York. Tóquio é o principal centro político, financeiro, comercial, educacional e cultural do Japão. Assim sendo, Tóquio possui a maior concentração de sedes de empresas comerciais, instituições de ensino superior, teatros e outros estabelecimentos comerciais e culturais do país. Tóquio também possui um sistema de transporte público altamente desenvolvido, com numerosas linhas de trens, metrô e de ônibus, bem como o Aeroporto Internacional de Tóquio. Tóquio era originalmente conhecida como Edo, que significa "estuario". Seu nome foi mudado para Tóquio (Tóquio: Tō (leste) + quio (capital)) quando se tornou a

moderna e a alta tecnologia que via nos filmes e na televisão, pois vivendo em São Paulo⁵⁶, tinha curiosidade em conhecer uma cidade tão populosa quanto a minha, porém, com um espaço territorial muito menor.

Foi então que em agosto de 2011 quando entrei na sala de aula o assunto entre os colegas do GEPI era o ICIM 2011⁵⁷: um evento internacional de inovação e gestão que aconteceria em novembro de 2011 no Japão e que em uma parceria com o NEF, o GEPI seria representado por um grupo ao qual eu passaria a fazer parte a partir daquele dia.

Seria esta uma grande oportunidade para conhecer a tão sonhada cultura Japonesa e levar para o mundo afora a bandeira da educação abordando a temática interdisciplinaridade e ainda citações sobre meu projeto de pesquisa, negociação interdisciplinar.

O grupo discutiu em sala as possibilidades e refletiu sobre como a educação poderia fazer uma ponte entre a tecnologia e os avanços necessários para uma educação do futuro.

Nos questionávamos sobre como poderíamos contribuir com a educação nesse contexto onde o público do evento seria praticamente da área de administração e tecnologia. Como poderíamos trazer uma contribuição da educação para esse contexto? Como contribuir com uma educação que humanize utilizando a tecnologia como parceira? Essas foram questões que motivaram os artigos que foram produzidos pelo grupo que era composto por pessoas que trabalhavam em instituições de diversas áreas de atuação.

A professora Ivani Fazenda fez reflexões com o grupo onde pensou em questões do SER. Segundo Fazenda, sendo o Japão um país que parte da arte,

capital imperial em 1868, em linha com a tradição da Ásia Oriental de incluir a palavra "capital" ('京') no nome da cidade da capital. Durante o início do período Meiji, a cidade também era chamada de "Tōkei", uma pronúncia alternativa para os mesmos caracteres chineses que representam "Tóquio". Alguns documentos oficiais sobreviventes em inglês usaram a ortografia "Tokei". Entretanto, agora essa pronúncia é considerada obsoleta. (Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/T%C3%B3quio>> acesso em 21 de fev. 2012.

⁵⁶ De acordo com o IBGE, a população do município de São Paulo é de 10.886.518 habitantes. Se for considerada a região metropolitana, ou seja, os 38 municípios que circundam a capital, a população chega a aproximadamente 19 milhões de habitantes, concentrados em 1.530 quilômetros quadrados de extensão territorial. (São Paulo em números, Disponível em <<http://www.cidadedesao Paulo.com/sp/br/sao-paulo-em-numeros>> Acesso em 11 de março 2012).

⁵⁷ O International Conference on Innovation and Management - ICIM 2011 é um evento Internacional de Inovação e Gestão anualmente organizado pela Universidade Wuhan de Tecnologia (China) e a Universidade Yamaguchi (Japão), mais recentemente pela Universidade Tilburg (Holanda) e pelo Núcleo de Estudos do Futuro da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - NEF-PUC-SP (Brasil).

temos no GEPI profissionais da educação com produções e pesquisas que movimentam a comunidade, e que poderiam servir de inspiração como ponto de partida para os navegantes que embarcariam nesse navio.

Figura 6 – A caminho do Oriente



Japão, Imagem digital, 2011

Estava iniciada minha mais recente expedição em negociação interdisciplinar com o desafio de seguir para a minha primeira participação em um evento internacional.

Tudo conspirava para que essa viagem desse certo: encontrei a parceria para a produção do artigo e juntas, fomos encontrando pouco a pouco os meios para cuidar dos detalhes, como tradução do artigo, a preparação da apresentação, a revisão técnica, entre tantos outros detalhes. Em paralelo fui atrás das questões burocráticas, como inscrição, hospedagem e todos os caminhos que pudessem me levar ao Oriente.

Estava focada neste projeto e minha consciência me ajudava a pensar positivamente e parecia que tudo fluía de uma maneira harmoniosa e tudo se “encaixava” conspirando a favor desse sonho. Como tudo podia dar tão certo assim? Era uma utopia se tornando cada vez mais real!

Essa sincronicidade ainda é algo novo para nós, mas vem sendo profundamente estudada por Amit Goswami⁵⁸, que afirma que a ciência materialista

⁵⁸ Físico indiano Amit Goswami, um dos cientistas mais respeitados do mundo, doutor em física nuclear pela Universidade de Calcutá, professor emérito pela Universidade de Oregon, nos Estados Unidos, autor de “O Ativista Quântico”. Disponível em: <http://colunas.cbn.globoradio.globo.com/platb/caminhosalternativos/tag/fisica-quantica/>, acesso em 21 de fev. 2012.

não consegue responder a essas perguntas, pois considera apenas o universo exterior como objeto de estudo e analisa apenas o mundo material, não levando em consideração o universo interior de cada indivíduo. Para o cientista, há que se levar em consideração esses dois universos para que se tenha respostas mais exatas e plausíveis a respeito de quem somos nós e o que é esse universo que nos abriga. Goswami explica que a consciência é a origem do nosso estado físico, a origem da existência, vindo antes da questão material. Assim, somos manifestações de uma supraconsciência, que pode ser chamada “deus” ou “consciência quântica”.

Foram dias de intranegociação: o que eu precisava fazer para que esse sonho se concretizasse? Então as necessidades foram surgindo: aprofundar-me sobre o ICIM e sobre o artigo. Solicitar a parceria e o apoio do Senac nessa jornada. Aulas particulares de inglês para a preparação da apresentação. Burocracias de visto no consulado do Japão. Segurar a ansiedade, vencer o medo, ser ousada e me abrir para o novo conhecimento que estava por vir.

Que desafio! Meu primeiro evento internacional, em um país desconhecido, com artigo em outro idioma. Confesso: em nenhum momento pensei em desistir, mas tive medo. Porém, contei com a ajuda e apoio da família e de colegas do GEPI e do Senac.

Foram momentos onde eu percebia que as pessoas estavam realmente comigo! Eu pedia ajuda e a ajuda vinha de uma forma tão verdadeira e amiga. Como eu estava aberta para ouvir e receber a ajuda, hoje eu sei, que de certa forma eu “transbordava” uma alegria até meio ingênua, e talvez isso, contagiasse meus amigos e também os abria para nossas trocas.

Foi incrível! Fui descobrindo colegas que já tinham ido ao Japão e que me contavam as histórias daquela cultura, como podia? Na minha cabeça, a Terra do Sol Nascente, tão distante de mim... E meus amigos já estiveram por lá!

Apesar de Zygmunt Bauman⁵⁹ criticar o mundo pós-moderno sobre como utilizamos as redes sociais⁶⁰, conheci pessoas no Japão conectando-me por essas

⁵⁹ Segundo Zygmunt Bauman (um sociólogo polaco) as redes sociais têm transformado ou podem transformar as pessoas em condições de uma sociedade individualizada, de uns para uns, como o Facebook (site de serviço na rede social), por exemplo, onde o conceito de amigo é muito diferente do que conhecemos no passado. Os conceitos atuais estão se modificando em uma visão de sociedade líquida, onde o consumo prevalece e os relacionamentos são superficiais. Para o sociólogo, a diferença entre comunidade e rede é que você nasce numa comunidade, cria laços com as pessoas, constrói valores, conhece sobre a vida das pessoas dessa comunidade, já a rede é feita e mantida por duas atividades diferentes: conectar e desconectar.

redes e recebendo notícias, fotos e novidades de lá! Comecei a ler sobre a cultura, sobre os costumes, os lugares. A todo o momento me pegava pesquisando sobre o Japão! Inexplicavelmente, começavam a aparecer notícias sobre o país nos jornais, nos programas de entrevistas na TV, por todos os lados...

Minha consciência quântica, realmente, me levava para aquele mundo! Eu vivi a cultura muito antes de estar lá! A tecnologia nos conecta e está a nosso favor! Como o mundo moderno nos traz possibilidades infinitas para conhecer o universo!

Refletindo sobre a visão de Bauman, tenho que fazer um contraponto, pois a tecnologia contribuiu para minha viagem expedicionária ao Oriente, apresentando caminhos e possibilitando conhecer e estreitar laços com pessoas no Japão além de conhecer sobre a cultura local mesmo antes de ter estado lá.

Portanto acredito que devemos ponderar o quanto esse novo meio de comunicação que possibilita o relacionamento entre diferentes culturas é importante e o quanto essa tecnologia pode nos beneficiar nesse sentido. Tudo dependerá de como nos utilizaremos dessas ferramentas, já que essa é uma visão muito recente e precisaremos ainda de muito tempo para entendê-la.

Tudo pronto. O grande dia chegou. A comitiva da PUC-SP embarcou no voo do dia 26 de novembro de 2011. Nove pessoas. Nove amigos⁶¹. Chegamos a Tóquio e em seguida, de trem de alta velocidade, fomos para Kyoto. Passamos um dia em Kyoto onde tivemos a oportunidade de visitar alguns templos⁶² e conhecer a cidade e, no dia seguinte, fomos para a cidade Kitakyushu onde aconteceria a conferência.

O primeiro dia do evento contou com a abertura por parte dos organizadores no período da manhã no auditório do hotel e a tarde, aconteceram as apresentações dos artigos dos alunos representando suas universidades.

⁶⁰ Michel Serres define a rede contra uma racionalidade linear. Henri Atlan define a rede como intermediário entre uma racionalidade formalizada e a incerteza do caos e Anne Cauquelin define a rede como uma ferramenta de produção da passagem, entre ordem e desordem ou entre várias ordens diferentes. Pierre Musso toma emprestadas estas contribuições e propõe a seguinte definição para rede: “a rede é uma estrutura de interconexão instável, composta de elementos em interação, e cuja variabilidade obedece a alguma regra de funcionamento” (Pierre Musso em “A filosofia da rede”, 2004).

⁶¹ Foram nove representantes da PUC-SP para o ICIM 2011: Adalzira Regina de Andrade Silva, Andyara Santis Outeiro, Arnaldo De Hoyos Guevara, Christine Syrgiannis, Diego Conti, Renato Ferreira da Silva, Roberto Coutinho, Rosa Rissi, Telma Teixeira.

⁶² Kyoto Imperial Palace, Templo Kinkakuji, Santuário Heian Jingu, Honden, Lago Seiho – O Taiheikaku (Ponte da Paz), Templo Sanjusangendo, Templo Kyomizudera.

Nossa apresentação foi a última desse primeiro dia com o tema: “Educação & Inovação: um caminho para o desenvolvimento sustentável”⁶³.

Resgato Edgar Morin novamente, com o sexto aspecto apontado por ele como um dos buracos negros da educação, que é a *condição planetária*, sobretudo na era da globalização no século XX – que começou, na verdade no século XVI com a colonização da América e a interligação de toda a humanidade:

Esse fenômeno que estamos vivendo hoje, em que tudo está conectado, é um outro aspecto que o ensino ainda não tocou, assim como o planeta e seus problemas, a aceleração histórica, a quantidade de informação que não conseguimos processar e organizar. Este ponto é importante porque existe, neste momento, um destino comum para todos os seres humanos. O crescimento da ameaça letal se expande em vez de diminuir: a ameaça nuclear, a ameaça ecológica, a degradação da vida planetária. Ainda que haja uma tomada de consciência de todos esses problemas, ela é tímida e não conduziu ainda a nenhuma decisão efetiva. Por isso, faz-se urgente a construção de uma consciência planetária. Conhecer o nosso planeta é difícil: os processos de todas as ordens – econômicos, ideológicos e sociais – estão de tal maneira imbricados e são tão complexos, que compreendê-los é um verdadeiro desafio para o conhecimento. (Morin, 2009).

A ansiedade era grande, minha parceira e eu, estávamos preparadas, mas, como Paulo Freire nos ensinou, ninguém nasce pronto e eu, sabia que ainda faltava muito para eu estar pronta para aquela palestra.

Nessa parceria, ensaiamos na véspera, a fala de cada uma. Eu fazia a abertura e minha colega de co-autoria no artigo, apresentaria o artigo.

A sala onde seria realizada nossa apresentação era convencional e acomodava cerca de 50 participantes. Extremamente organizados, os japoneses, deixaram a sala impecavelmente arrumada, com toalhas, púlpito, microfones, projetor multimídia e tudo que uma palestra de qualidade tem direito.

Havia um mediador, ou seja, uma pessoa responsável pela sala em geral. Esse mediador cuidaria das pessoas, fazia a abertura, controlaria o tempo com a ajuda de um assistente, que tocava um sino a cada 12 minutos.

Pontualidade Britânica. Desculpem: Japonesa! Tudo acontecia harmoniosamente e rigorosamente dentro do tempo cronológico estabelecido na pauta.

⁶³ Ver artigo (Anexo C) produzido pelas autoras Adalzira Regina de Andrade Silva, Andyara Santis Outeiro e Ivani Catarina Arantes Fazenda.

Nossa apresentação aconteceu durante os 15 minutos previstos e nosso foco principal era falar sobre a sustentabilidade e como a negociação interdisciplinar poderia contribuir unindo pessoas para trocar experiências e encontrar ideias que ajudem a encontrar o equilíbrio que nossa terra tanto necessita.

Levamos àquele grupo reflexões, perguntas, dúvidas e provocações. Sabíamos do tamanho do desafio e o quanto, talvez, poderíamos ser interpretadas como ingênuas e românticas, porém acreditávamos em nosso propósito e fomos com ousadia e coragem levar nossa bandeira da Educação para aquele público que nos aguardava.

A inovação que surge de ideias conectadas em rede por uma sociedade que tem o compromisso do exercício da cidadania e o desenvolvimento de um cidadão consciente, preocupado com seus problemas, tendo conhecimento, atitudes e motivações em busca de soluções propiciam o equilíbrio das relações entre o homem e o meio, de modo que as gerações futuras não sejam vítimas de ações devastadoras geradas pelo homem, que colocaram em risco nosso futuro comum. (GUEVARA et al, 1998)

Ao término de nossa apresentação, não recebemos questionamentos da platéia. Acredito que o público entendeu nossa intenção e de certa forma acolheu a ideia com respeito e levou suas inquietações consigo.

O mediador nos perguntou como poderíamos implementar nossas ideias na prática e respondemos sobre alguns projetos em instituições financeiras que articulam e se comunicam com a sociedade na tentativa de encontrar soluções e também, com a ajuda do professor De Hoyos, dissemos que também estamos em busca de respostas e que o que levamos para aquele fórum foram reflexões e também nossas inquietações.

Ao final desse primeiro dia, tivemos um jantar de gala patrocinado pelos organizadores do evento, onde pude ver pessoalmente, a agilidade, a organização, a cumplicidade e a parceria daquelas pessoas, resultado da cultura daquele país.

O jantar seria no mesmo auditório onde acontecera a abertura do evento com as palestras feitas pelos organizadores, porém foram retiradas as mesas e as cadeiras, possibilitando que o espaço parecesse ainda maior.

Com o espaço vazio, adentramos ao auditório onde, inicialmente o reitor da Universidade de Yamaguchi fez sua fala de boas vindas abrindo oficialmente o evento. De repente, começaram a surgir garçons e garçonetes com o jantar e com

as bebidas e em uma fração de segundos estava tudo pronto e milimetricamente organizado.

Apesar de a sala estar repleta de convidados e de pessoas trabalhando no evento, o silêncio era evidente. Fiquei impressionada com tamanha dedicação e entrega para que tudo fosse perfeito.

Em alguns instantes, o jantar estava finalizado e as mesas retiradas, para que fosse iniciado um show folclórico com um grupo regional.

Resumindo: o jantar de gala teve início às 18h30 e entre a fala do reitor, o jantar, o show das serpentes e a fala de encerramento, tudo se passou em três horas, com a máxima organização, silêncio, respeito e harmonia.

No dia seguinte os demais colegas da PUC-SP apresentaram seus artigos⁶⁴ e os trabalhos acadêmicos foram encerrados com a apresentação do Professor De Hoyos que levou reflexões sobre a expansão da mente, corpo e espírito em uma abordagem teórica e prática sobre metodologias e conceitos inovadores, como a Teoria U⁶⁵, por exemplo.

⁶⁴ Artigos: "INTERDISCIPLINARITY: AN IMPULSE TO CREATIVITY AND INNOVATION", autores Ivani Fazenda, Christine Syrgiannis, Telma Teixeira de Oliveira Almeida e Ana Lúcia Gomes. "INNOVATIVE CITIES: THE WAY OF MANAGEMENT SUSTAINABILITY AND FUTURE", autor Diego de Melo Conti e "SUSTAINABILITY IN RETAIL STORES: A CASE STUDY IN BRAZIL", autor Roberto Coutinho.

⁶⁵ Segundo Otto Scharmer, a Teoria U é uma nova lente para olhar a liderança e a gestão, e também um tipo de metodologia. Como lente, observa a liderança e as habilidades sociais de um ponto de vista profundo, que não só leva em conta o que fazem os líderes e como o fazem, mas que enfoca algo que não tinha sido contemplado pelos teóricos: o lugar de onde atuam. E ali o primeiro nível é a qualidade da atenção. Para resumir em uma frase a Teoria U é a atenção que se presta a uma situação determina a forma como ela evoluirá. (Disponível em <<http://www.rafaoliveira.com.br/hsmmanagement/AteoriaUeaespostaacrise722009.pdf>> Acesso em 11 de março 2012).

Figura 7 – Receber com sabedoria

Japão, Imagem digital, 2011.

O encerramento do evento foi marcado por um jantar em um restaurante tradicional japonês onde para mim o que mais marcou foi o cuidado com que os anfitriões nos receberam. Com uma sala reservada exclusivamente para os organizadores do evento, todos os detalhes para o “receber bem” estavam ressaltados.

Os anfitriões se distribuíram entre os convidados e foram explicando o significado de cada prato típico. Foi um exercício de humildade, respeito, silêncio e cuidado, atributos dos quais considero, essenciais para a negociação interdisciplinar.

O ritual do jantar iniciou, os convidados se acomodaram e aos poucos, a descontração que até então eu não havia percebido nos japoneses que estiveram ao meu lado durante todo o evento, começou a aparecer. Os anfitriões nos convidaram a brindar em um momento de festa e confraternização.

Pude perceber que a aparente timidez e reserva que os tencionava nos momentos de preparação e organização do evento estava relacionada às suas responsabilidades. O silêncio e o respeito: da reverência japonesa à irreverência brasileira.

Terminado o evento permaneci por mais alguns dias no Japão, onde parti para minha expedição à Tóquio.

Mesmo após o terremoto e tsunami⁶⁶ que devastaram a região nordeste do Japão, a cidade de Tóquio, apesar de sua grande densidade demográfica, aparentava estar completamente em ordem. O único vestígio que pude perceber sobre a tragédia, pelo menos nos lugares por onde passei, era o de pessoas utilizando-se de máscaras protetoras, acredito que por receio de algum impacto nuclear.

A imensa cidade com seus arranha-céus realmente existia e estava diante de mim. Milhares de pessoas circulavam pelas ruas com sua diversidade. A moda ousada e charmosa das japonesas. A mistura dos trajes tradicionais aos mais modernos. Kimonos e minissaias lado a lado na maior harmonia e naturalidade.

Porém, mesmo com tanta diversidade e gente transitando pela cidade, Tóquio era silenciosa. Não se ouvia as buzinas dos carros e o trânsito intenso não era caótico e barulhento. As pessoas eram respeitadas pelos motoristas que jamais paravam sobre a faixa de pedestres, enquanto que os pedestres, nunca atravessavam fora da faixa, muito menos se o farol para estes estivesse fechado.

Diferentemente do Brasil, nas ruas vinham primeiro a faixa de pedestres, em seguida um espaço para as motos e finalmente os carros. Todos de forma organizada e silenciosa respeitando cada um o seu espaço.

Nos restaurantes e bares, o silêncio e a organização também evidentes, por mais que estes ambientes estivessem lotados. A cortesia e o atendimento respeitoso por parte dos japoneses era frequente em todo o comércio da região.

Outro ponto a destacar sobre a cultura japonesa é sobre a cidade que é extremamente limpa. Durante minha estadia por lá, não encontrei um vestígio de sujeira por qualquer lugar que eu passasse. As pessoas estão acostumadas a cuidar da cidade e por isso ela está sempre em ordem sem que haja a necessidade da presença constante de faxineiros.

Sinceramente, após essa experiência, passei a acreditar ainda mais que é possível conscientizar as pessoas a preservar e cuidar de seu Lar e para isso a

⁶⁶ Em 11 de março de 2011, o Japão foi devastado por um terremoto que, segundo o USGS, atingiu os 8,9 graus da escala Richter, gerando um tsunami que arrasou a costa nordeste nipônica. Fora os danos imediatos, o perigo atômico permanecia como o maior desafio. Diversos reatores foram afetados, e a situação é crítica em Fukushima, onde existe o temor de um desastre nuclear. Juntos, o terremoto e o tsunami deixaram mais de 3,3 mil mortos e dezenas de milhares de desaparecidos. Além disso, os prejuízos passam dos US\$ 170 bilhões. Disponível em <<http://noticias.terra.com.br/mundo/asia/terremotonojapao/noticias/0,,OI4995857-EI17716,00-Apos+tsunami+japoneses+se+mobilizam+para+reconstruir+o+pais.html>> acesso em 11 mar. 2012.

negociação precisa estar presente desde o início de nossas vidas, orientando interdisciplinarmente sobre os valores e deveres de cada cidadão.

Capítulo 3: Explorando a negociação interdisciplinar. Um ensaio...

Continuando a viagem pelo universo da negociação onde minha bússola é a interdisciplinaridade pautada em Ivani Fazenda, procurarei trazer em teoria a visão de alguns autores para o entendimento do que a palavra negociação nos apresenta como referencial, porém, o que proponho é o olhar para a negociação que só poderá ser feita ao aguçá-lo para o que se enxerga nas entrelinhas. Como me preparar para uma negociação? Como saber se o outro está preparado para o momento? Como conseguir entender se você está em seu melhor momento para conduzir uma conversa? E se não houver oportunidade de preparo, haverá outra oportunidade? São detalhes? Não são detalhes.

Podemos encontrar o importante papel da interdisciplinaridade no contexto político, sócio-cultural, material e pessoal onde se pretende investigar não apenas os problemas ideológicos a ela subjacentes, mas seu perfil disciplinar que a política e a lei imprimem em todas suas nuances. A partir de uma leitura disciplinar cuidadosa da situação vigente, é possível antever-se a possibilidade de múltiplas outras leituras. O que com isso queremos dizer é que a interdisciplinaridade permite-nos olhar o que não se mostra e intuir alcançar o que ainda não se consegue, mas esse olhar exige uma disciplina própria capaz de ler nas entrelinhas (Fazenda, 2000).

Segundo FAZENDA (2000) interdisciplinaridade é uma nova atitude frente à questão do conhecimento, de abertura à compreensão de aspectos ocultos do ato de aprender e dos aparentemente expressos colocando-os em questão. Exige, portanto, uma profunda imersão no trabalho cotidiano, na prática. A metáfora que a subsidia, determina e auxilia na sua efetivação é a do olhar; metáfora essa que se alimenta de natureza mítica diversa. Identificam esses princípios. São eles a afetividade e a ousadia que impelem às trocas intersubjetivas e às parcerias.

O sujeito que tem sua marca na competência prática da interdisciplinaridade, segundo a visão de Ivani Fazenda, possui a organização espaço/temporal como seu melhor atributo. Tudo com ele ocorre milimetricamente conforme o planejado. Chega aos requintes máximos do uso de técnicas diferenciadas. Ama toda a inovação. Diferentemente do intuitivo, copia o que é bom, pouco cria, mas ao selecionar consegue boas cópias, alcança resultados de qualidade. Sua capacidade

de organização prática torna-o um professor querido por seus alunos, que nele sentem a presença de um porto-seguro.

Uma das qualidades do negociador interdisciplinar é a capacidade de inovar selecionando ideias, aonde neste caso a competência prática chegaria como um ponto de encontro para aqueles que não têm medo de revisitar o velho conhecimento e incorporar à suas ideias as inovações necessárias para se compor a construção coletiva de um projeto. Para Fazenda, descrever a Interdisciplinaridade Prática nos anima a uma pesquisa do cotidiano, com todos seus entraves e em toda sua polissemia. Tornar o familiar estranho, tarefa das mais complexas a que a Pesquisa Interdisciplinar nos convida.

Para iniciar o ensaio dessa expedição sobre a negociação, buscaremos o significado da palavra negociar, etimologicamente do latim *negocium*, formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) e *ocium* (ócio, repouso), ou seja, propõe estar ativo, ou ainda, *negotior*, *áris*, *átus sum*, *ári* (negociar), que significa negociar ações; conduzir negociações com; pactuar; tomar providências a respeito de⁶⁷.

Na interdisciplinaridade a palavra ação apresenta um sentido de atitude ativa que vem ao encontro da etimologia da palavra negociação.

Ação é a manifestação de uma força, de uma energia; é a capacidade de agir ou praticar; poder de fazer alguma coisa; assumir atitude ativa... A ação é intrínseca às demais categorias da interdisciplinaridade, estando presente na construção de uma teoria, em novos rumos dados à mesma e no exercício prático de seus conceitos. (FAZENDA, p. 120, 2001)

Acredito que a negociação é uma forma de ação e é o que nos move para uma atitude interdisciplinar na intenção ética de encontrar caminhos possíveis para levar as pessoas a sentirem-se parte de um contexto, de um papel, de um lugar, de se sentirem com o sentimento de pertencidas.

O último aspecto que Edgar Morin (2009) aponta como o sétimo buraco negro da educação é o que ele chama de antropoético⁶⁸, porque os problemas da moral e da ética diferem a depender da cultura e da natureza humana.

⁶⁷ Obtido em "<http://pt.wiktionary.org/wiki/negociar>", acesso em 18/7/2010

⁶⁸ A antropoética tem um lado social que não tem sentido se não for na democracia, porque a democracia permite uma relação indivíduo-sociedade e nela o cidadão deve se sentir solidário e responsável. A democracia permite aos cidadãos exercerem suas responsabilidades através do voto. Somente assim é possível fazer com que o poder circule, de forma que aquele que foi uma vez

Existe um aspecto individual, outro social e outro genético, diria de espécie. Algo como uma trindade em que as terminações são ligadas: a antropológica. Cabe ao ser humano desenvolver, ao mesmo tempo, a ética e a autonomia pessoal (as nossas responsabilidades pessoais), além de desenvolver a participação social (as responsabilidades sociais), ou seja, a nossa participação no gênero humano, pois compartilhamos um destino comum. (Morin, 2009)

Discorrerei por alguns conceitos presentes na literatura que trata o conceito negociação e em uma revisão histórico/crítica proponho-me a transitar por autores que estudaram o tema e apresentar uma visão voltada para a interdisciplinaridade.

3.1 Navegando por alguns conceitos da negociação

No projeto negociação da Universidade de *Harvard*⁶⁹ encontramos a definição de que negociar é obter acordo de mútuo interesse e, se houver conflitos, adotar padrões corretos, sem considerar propostas puramente individuais.

Nessa visão percebo uma possibilidade para o olhar interdisciplinar, pois apesar do conceito aparentemente ser simples, apresenta uma proposta voltada para o coletivo. A intenção aqui é o interesse mútuo e as questões individuais não devem ser privilegiadas. A parceria está intrínseca nessa concepção também se pode perceber que o conflito não é descartado.

Se há pessoas tratando de assuntos de interesse mútuo, o conflito, poderá surgir e partindo de um pensamento interdisciplinar, o importante é pensar sistemicamente analisando cada sugestão e posicionamento para que todos sejam contemplados na proposta e que no conjunto da obra, essa negociação possa trazer o benefício ao grupo.

O *Institute of World Affairs*, órgão das Nações Unidas (ONU) define a negociação em seu nível mais fundamental como o processo em que duas ou mais partes compartilham ideias, informação e opções para atingir um acordo

controlado, terá a chance de controlar. Porque a democracia é, por princípio, um exercício de controle. Não existe, evidentemente, democracia absoluta. Ela é sempre incompleta. Mas sabemos que vivemos em uma época de regressão democrática, pois o poder tecnológico agrava cada vez mais os problemas econômicos. Na verdade, o é importante orientar e guiar essa tomada de consciência social que leva à cidadania, para que o indivíduo possa exercer sua responsabilidade. (Morin, 2009)

⁶⁹ (Fischer/Ury/Patton)

mutuamente aceitável. A negociação é um processo que envolve o intercâmbio de propostas seguras e garantias, frequentemente por escrito.

Entendo que ao analisar a negociação como um processo, a impressão que se tem é de que a frieza está registrada nessa proposta a qual deve ser assegurada em um papel. O processo de formalização é o final de tudo e certamente nunca existirá se a frieza dessa negociação prevalecer. Como negociar pensando no contrato? Como negociar pensando exclusivamente no que será registrado? Uma provocação: como duas ou mais partes compartilharão ideias, informações, simplesmente na busca de um acordo mútuo? De humano, nessa concepção, apenas as duas pessoas ou mais...

Em Neale⁷⁰, citado por Chiavenato (2004)⁷¹, outra teoria sobre negociação: “Negociação é um processo de tomada de decisão entre partes interdependentes que não compartilham preferências idênticas. É pela negociação que as partes decidem o que cada um deve dar e tomar em seus relacionamentos.”

Percebo nesta visão, novamente a negociação como processo, neste caso, de tomada de decisão. Analisando o conceito interdependente citado pela autora, vejo posicionamentos diferentes, mas que se complementam. Essa interdependência caracterizaria a necessidade do diálogo entre as partes e o encontro para que cada participante dessa conversa, pudesse se sentir pertencente a essa negociação. Busco aqui um sentido para o que é a negociação? Mais um processo? Minha intenção é encontrar na negociação forma de humanizar relacionamentos, nessa concepção o que me anima é a intenção do relacionamento estar presente, apesar de que o olhar para uma negociação que rege o que cada parte poderá doar ou levar, o conhecido ganha-ganha, em minha visão é algo frio e distante da negociação que vislumbro revelar.

⁷⁰ Margaret Neale é a líder na área de negociação na Universidade de Stanford, na Califórnia, onde trabalha intensamente com tomada de decisões, desempenho de equipes e processos cognitivos e sociais que prejudicam uma atuação eficaz em negociações.

⁷¹ Presidente do Instituto Chiavenato e conselheiro do CRA/SP, Idalberto Chiavenato é reconhecido e prestigiado por seus trabalhos em Administração e em Recursos Humanos. Doutor e Mestre em Administração pela City University of Los Angeles-CA, EUA, especialista em Administração de Empresas pela FGV-EAESP, graduado em Filosofia/Pedagogia, com especialização em Psicologia Educacional pela USP e em Direito pela Universidade Mackenzie.

Para o professor Fernando Silveira⁷² negociação é o processo dinâmico de busca de um acordo mutuamente satisfatório para resolver diferenças, onde cada parte obtenha um grau ótimo de satisfação.

Definitivamente não quero falar da negociação como processo. Processo dinâmico? Os processos geralmente são considerados burocráticos, lentos, estáticos. Como considerar um processo dinâmico? Onde nessa visão encontramos o sujeito? Encontramos sim, um sujeito preocupado em resolver diferenças. Porque a negociação traz essa conotação que existe apenas para solucionar conflitos? O que seria um grau ótimo de satisfação? Imaginem a cena: pessoas reunidas para uma negociação e antes de qualquer coisa, o mediador diria: por favor, ao final dessa negociação cada um receberá um relatório para a avaliação das discussões onde cada um poderá mencionar qual foi o grau de satisfação dessa negociação.

Sinceramente, o ápice de uma negociação interdisciplinar estará em se perceber o quanto a intenção de cada um atinge o objetivo comum. Não adianta satisfazer o grau ótimo de cada um, se o objetivo final de cada um é diferente do proposto para o grupo. Trago novamente minha intenção de colaborar com a negociação trazendo minha *dynamis*⁷³: o relacionamento estar presente. As pessoas se respeitando e se importando genuinamente com o coletivo.

Segundo Martinelli e Almeida (1998) a negociação é realizada entre duas ou mais pessoas a fim de alcançar os objetivos das partes envolvidas e é de fundamental importância as pessoas saberem que inconscientemente ou conscientemente negociam a cada dia. Como exemplo, citam o caso do bebê recém-nascido que começa a negociar com a mãe. Deste modo, o bebê chora para poder mamar e negocia com a mãe o leite em troca do silêncio. Assim, percebe-se que mesmo inconscientes negociamos.

Neste contexto Cohen (1980) citado por Martinelli e Almeida (1998) define negociação como sendo o uso da informação e do poder, com a finalidade de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão. Em uma negociação

⁷² É professor, consultor e pesquisador de Negociação desde 1980 já tendo implementado mais de 300 cursos, palestras e seminários em todo o Brasil. Atuou no MBA-FGV(Log), MBA-UFRJ (Gestão), na Petrobrás, Furnas, Dataprev, Varilux, Vale, Albrás e muitas outras Instituições.

⁷³ Dynamis ou dunamis é uma antiga palavra grega que significa “poder” ou “força”. É a raiz das palavras “dinâmico”, “dinamite” com sentido de energia constante. A palavra “dunamis” às vezes é vista em textos filosóficos, devido à sua importância. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Dunamis>>, acesso em 2 fev. 2012.

sempre um lado sai ganhando e o lado vencedor é, justamente o que possui mais informação. Daí o poder da informação no processo de negociação.

Acreditando no oposto, minha intenção com este estudo, é abordar uma negociação interdisciplinar, humana, que não trate o tema negociação como um assunto relacionado ao poder pelo conhecimento ou detenção de informação.

A negociação interdisciplinar que defendo, vem para libertar e para trazer o sentimento de pertencimento ao sujeito que doa seu talento com humildade e conseqüentemente seu conhecimento.

A humildade (Fazenda, 1994) não é depreciação de si nem falsa apreciação. Não é ignorância do que somos, mas conhecimento ou reconhecimento, do que não somos. É seu limite, pois se refere a um nada. Mas é nisso também que ela é humana: “Tão sábio quanto quiser, mas enfim é um homem: o que é mais caduco, mais miserável e mais nada?”.⁷⁴ Sabedoria de Montaigne: sabedoria da humildade. É absurdo querer superar o homem, o que não podemos, o que não devemos fazer⁷⁵. A humildade é virtude lúcida, sempre insatisfeita consigo mesma. É a virtude do homem que sabe não ser Deus.

A humildade é uma das categorias da interdisciplinaridade que nos ajuda a perceber e aceitar as diferenças e a encontrar a sabedoria para trabalhar o erro percebido. Humildade é um ato de força, de quem se priva de demonstrar sua superioridade, procurando valorizar o próximo que necessita de valorização ou de brilho, o que não conseguiria se o primeiro fizesse valer sua superioridade.

Entendemos por atitude interdisciplinar, uma atitude diante de alternativas para conhecer mais e melhor; atitude de espera ante os atos consumados, atitude de reciprocidade que impele à troca, que impele ao diálogo – ao diálogo com pares idênticos, com pares anônimos ou consigo mesmo – atitude de humildade diante da limitação do próprio saber, atitude de perplexidade ante a possibilidade de desvendar novos saberes, atitude de desafio – desafio perante o novo, desafio em redimensionar o velho – atitude de envolvimento e comprometimento com os projetos e com as pessoas neles envolvidas, atitude, pois, de compromisso em construir sempre da melhor forma possível, atitude de responsabilidade, mas, sobretudo, de alegria, de revelação, de encontro, de vida (FAZENDA, p. 82, 1984).

⁷⁴ Montaigne, E., apud Romano, 2, pp. 345, 346

⁷⁵ Montaigne, *Essais*, N: romano, 12, p. 604.

Humildade é conhecer os próprios limites. Aceitar que sabe algo de modo imperfeito, incompleto, que, a qualquer momento, pode ser questionado, reformulado e mesmo superado. E, nessa atitude, estar sempre à procura de novos elementos para reforçar, esclarecer o que se julga saber.

Reconheço na humildade a oportunidade de reconhecer no outro o talento que talvez eu não tenha e que se por ventura o tiver, poderei recolher para fazer com que o talento do outro ainda possa florescer e um movimento de amizade e gratidão por poder ter me concedido a permissão de fazer parte desse seu momento.

Talvez, a postura sábia da humildade possa estar em ser humilde, sem medo de ser visto com inferioridade pelo outro, resultando em proveito do coletivo, para a sociedade e para si. Meu pai foi assim, um homem humilde que muito sabia, mas que nunca se vangloriava de seus conhecimentos, pois a humildade sempre foi sua marca maior.

[...] um sábio, sendo questionado publicamente por vândalos sobre sua sabedoria e conhecimento sobre as coisas, indagavam-lhe se o passarinho que um deles tinha escondido na mão estava vivo ou morto. O sábio muito bem pressentia que, se dissesse que estava vivo, o jovem pressionaria o pássaro entre os dedos e lhe tiraria a vida para, mostrando o animal morto, ridicularizar o sábio por não saber das coisas. Disse então que o pássaro estava morto porque previa muito bem que o jovem, na sua pequenez intelectual, imediatamente abriria a mão e soltaria o pássaro para que voasse, para, também desse modo, ridicularizar o sábio. E assim foi feito. Saíram rindo, difamando e dizendo que o sábio de nada sabia[...]⁷⁶

Contudo, autores falam da negociação conhecida com foco em negócios, e que apesar de não existir ganha-ganha na negociação é possível haver satisfação de ambas as partes envolvidas no processo. Martinelli e Almeida (1998) sublinham que diferentemente dos procedimentos do passado em que o negócio visava atender às próprias necessidades, sem se preocupar com o outro lado envolvido, na negociação moderna, ocorre a preocupação com o outro. Dessa forma, podemos perceber que Martinelli e Almeida apresentam uma reflexão sobre negociação mais humanizada e focada no ser, assim como me proponho em uma negociação interdisciplinar e que para essa reciprocidade em se encontrar caminhos que levem satisfação a todos, a informação apesar de importante, não é o fator preponderante,

⁷⁶ Citado em: Dicionário em Construção: Interdisciplinaridade. Cortez. 2002

pois, além da informação é necessário que o negociador possua a habilidade de saber ouvir, pois enquanto não se estiver preparado para ouvir o que a outra parte deseja não se estará preparado para negociar.

Segundo Martinelli e Almeida existe uma distinção entre ouvir e escutar. Quando se escuta canaliza-se a interpretação e quando se ouve é possível passar a informação da mesma maneira que a recebeu. Assim, na negociação é necessário ir além de escutar, e torna-se imprescindível saber ouvir, ou seja, entender, absorver o que o outro tem a dizer da maneira passada, transformando essa informação ao se aguçar a escuta em respeito ao outro, revelando que o fato de se passar a informação somente, não significa que ocorreu o entendimento.

*Respeito é bom e eu gosto!
Respeite se quiser ser respeitado!
Trate outro com o mesmo respeito ao qual gostaria de ser tratado!*

Segundo Fazenda, o respeito é uma das bases da interdisciplinaridade. O respeito às novas formas de conhecimento e às individualidades do outro. O respeito à diversidade, impondo limites aos próprios atos e explorando a capacidade de se observar e se permitir ouvir. Imprescindível para se viver em sociedade, para se fazer parte da vida coletiva. Para se encontrar espaços de diálogo e para se fazer respeitar.

O respeito é a categoria da interdisciplinaridade que transcende e que permeia qualquer ação e qualquer modelo de caminho a percorrer em busca da luz e da paz interior, assim como Leonardo Boff também busca no respeito um caminho possível para a hospitalidade e a convivência.

Com a hospitalidade e a convivência é indispensável o respeito diante de cada pessoa humana, de outros povos, de suas culturas, tradições e religiões e diante de cada ser. Por mais pontos comuns que sejam identificados e por profunda que seja a convivência sempre sobram arestas, perspectivas e dimensões do outro que ou não entendemos, ou temos dificuldade em acolher ou simplesmente nos causam estranheza e nos desagradam. É nesse momento que deve vigorar o respeito pela diferença e a tolerância como atitudes imprescindíveis para o estar juntos na mesma Casa Comum. (BOFF, p. 37, 2006)

Ouvir, de acordo com Martinelli & Almeida (1998) significa não apenas escutar o que a outra parte tem a dizer, mas acima de tudo entender e absorver

efetivamente as informações passadas. Quando se ouve efetivamente é possível processar as informações recebidas, separar aquilo que é realmente útil, guardar o que poderá ser utilizado futuramente, bem como buscar novas informações para complementar o que foi recebido.

Para Junqueira (1984) negociação é o processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Percebo nessa visão um movimento talvez mais suave, e aparentemente mais humano, porém ainda com a concepção do processo presente. Vejo a intenção do pensar em partes envolvidas com o espaço para a fala favorecido, e também que acima de tudo, a intenção é coletiva. Porém, sinto que expressões como “visando o melhor resultado” ainda soam como produtividade a qualquer custo.

Considero que o caminho para a negociação mais humana seria de não ir à busca de aceitação de ideias, e sim, de se apresentar argumentos verdadeiros; não terminar uma negociação consciente de que se foi ouvido e sim, começar uma negociação transmitindo confiança e tranquilidade; não falar em produto final e sim, em como acreditar que é possível construir juntos.

Na concepção de Wanderley (1998) negociar faz parte do nosso dia-a-dia e o desenvolvimento da habilidade de negociação é fundamental para qualquer pessoa não só na sua vida profissional, mas igualmente em sua vida particular.

Para o autor, negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições e a existência de interesses conflitantes acaba redundando em tensões e antagonismos que frequentemente desvirtuam a maneira como percebemos a outra parte, nos levando a confrontos pessoais que nos fazem até perder a noção do por que e para que estamos negociando. Ou seja, perdemos o foco, nos afastamos ou nos esquecemos de nossos próprios objetivos e ficamos presos a aspectos secundários e irrelevantes.

Pondero que seja natural a existência de interesses conflitantes já que ter interesses comuns não significa necessariamente pensar igual. Obviamente haverá a necessidade de se conversar sobre as intenções, sobre os objetivos das partes

para que se negocie levando adiante a intenção de se encontrar um caminho que seja interessante para todos, dialogando diante de um conflito e eliminando as possibilidades de confronto, pois a guerra e a violência são doenças passíveis de prevenção.

“CARTA POR UM MUNDO SEM VIOLÊNCIA A violência é uma doença passível de prevenção.”⁷⁷

Décimo: Os principais instrumentos políticos que levam ao nascimento de um mundo não-violento são instituições democráticas que funcionem e o diálogo baseado na dignidade, conhecimento e compromisso, conduzido com vistas ao equilíbrio dos interesses das partes envolvidas e, quando cabível, incluindo a preocupação com a humanidade como um todo e a natureza.”

CARTAS A ASHRAM – 1930 – Mahatma Gandhi (1971, Editora Hemus)

Segundo Junqueira e Wanderley, entre outros estudiosos sobre o tema, a melhor maneira para tratar estas questões é através da preparação da negociação. Esta atividade redonda em aumento do nosso poder de persuasão e na possibilidade de identificarmos e aproveitarmos as oportunidades existentes e de encontrarmos soluções positivas para ambas as partes. Apesar de não concordar com a negociação como forma de persuasão, muito menos, como forma de alcançar o poder por meio do conhecimento, a visão de Junqueira e Wanderley ainda apresentam momentos mais suaves, por isso os trouxe para essa experiência.

Em nossa expedição, discorreremos por algumas etapas da negociação citadas por esses autores onde tentarei encontrar possibilidades e não fórmulas mágicas para essa preparação que entendo muito mais ser uma questão de entendimento com nosso próprio ser interior, a intranegociação para depois podermos partir para uma internegociação, ou seja, a negociação interdisciplinar.

⁷⁷ Este documento é resultado de vários anos de trabalho de pessoas e organizações laureadas com o Prêmio Nobel da Paz. A minuta foi aprovada na 7ª Cúpula Mundial como “Primeira Minuta para uma Carta por um Mundo Sem Violência”. A versão final foi aprovada pelos Laureados com o Prêmio Nobel da Paz na 8ª Cúpula dos Laureados com o Prêmio Nobel da Paz em 2007.

3.2 A expedição da negociação e seus caminhos

3.2.1 Preparação:

A primeira etapa da negociação, segundo Junqueira (1984) e Wanderley (1998):

[...] é a preparação, onde cada pessoa envolvida no processo de negociação está em seu ambiente ainda em fase de planejamento. É importante resgatar o histórico das relações fazendo uma retrospectiva sobre a pessoa, pontos que venham a contribuir com a conversa e também lembrar-se das competências e conhecimentos que essa pessoa adquiriu em suas experiências profissionais e pessoais. Ter sempre em mente os objetivos reais e ideais para nortear a conversa também é imprescindível para não se deixar perder de vista a margem de negociação.

As margens de um rio delimitam por onde a água transitará dessa mesma forma, uma negociação também tem suas margens, seus limites. Você precisa saber até onde pode ir, se pode ceder e se realmente tem condições de contribuir com o outro e o quanto o outro poderá também contribuir com você. Se seu barco se prender à margem, você precisará descer para tentar soltá-lo e correrá riscos de se molhar ou mesmo de não conseguir soltá-lo. Por outro lado, quando estiver preso a margem, você estará mais próximo do solo, onde se sentirá seguro e acreditará que não naufragará. Assim seria a margem para uma negociação? Não perder de vista seus objetivos, estar seguro de suas intenções, não se deixar naufragar. Porém, se ficar preso às margens dessa negociação, saiba que está próximo a terra firme e que poderá contar com a ajuda do outro, sendo sincero e humilde para assumir que precisa dessa ajuda.

Analisar a possibilidade de margens de negociação em uma preparação que está diretamente relacionada em conhecer o outro, e que leva em consideração a experiência de seu interlocutor, requer preparo e pesquisa para conhecer o outro, para conhecer não só as necessidades do outro, mas saber que ao negociar com aquela pessoa você estará dialogando e procurando entender o que ele espera de

você. Trata-se de uma via de mão dupla. Não é simplesmente chegar até o momento da troca com uma receita pronta. É preciso deixar o sentimento fluir.

Assim como o educador Paulo Freire nos ensinou sobre ninguém nascer pronto e que por isso é preciso respeitar e acolher as experiências de vida que cada sujeito traz em sua “mochila” é que creio numa forma de restabelecer uma etapa de preparação ou planejamento para uma negociação mais humana e que nos remeta ao olhar da interdisciplinaridade pelas competências interdisciplinares: intuitiva, intelectual, prática e emocional, e principalmente, o saber ouvir.

Junqueira também traz dúvidas e pergunta sobre qual a flexibilidade considerável e qual a distância aceitável entre o ideal e o real? Outro ponto importante na visão do teórico é estar consciente da real necessidade que se busca por objetivo. Ninguém se interessa por algo que não agregará valor e, além disso, não se pode deixar de pensar nas necessidades do outro, uma boa negociação sempre deverá considerar as motivações e expectativas da outra pessoa e o propósito deverá sempre ir ao encontro do que você e outro desejam ou acreditam, procurando harmonizar os desejos em uma cumplicidade e parceria.

Penso que ao abordar questões como motivação e expectativa, onde podemos perceber a constante preocupação do autor com o outro, talvez ao revisar essa teoria pudéssemos inserir reflexões sobre o reconhecimento. Ao negociar com o olhar interdisciplinar, acredito que o reconhecimento quanto à importância dos papéis de cada um seja um ponto primordial para que a motivação e a vontade em buscar por uma negociação suave surja espontaneamente.

Desse ponto de vista, torna-se também relevante planejar as possíveis concessões. A negociação é um exercício de concessões e não podemos deixar de pensar no objetivo final: até onde concederei ou abrirei mão de minhas necessidades para atender as necessidades do outro? É imprescindível ter esse tipo de situação muito claro em nosso planejamento para que não tenhamos surpresas e frustrações ao longo do caminho.

Concessões podem ser consideradas quando pensamos nos conceitos da interdisciplinaridade dentro de um espaço de desapego que nos ajuda a exercer a humildade e deixar de lado o egocentrismo que obscurece a argumentação do outro. Dessa forma, o planejar nessa etapa implica estar consciente desse movimento e aceitar reconhecendo o que será melhor para o coletivo, prevalecendo sempre a ética e os valores individuais e coletivos.

Navegando pela categoria da interdisciplinaridade, falamos do desapego da forma tradicional de se fazer, tão arraigada na cultura, libertando para se fazer de outro jeito. Como praticar o desapego? Como nos libertar das amarras e do modelo mental que nos foi implantado como único e intransponível? O desapego. Talvez expressar-nos pela fala tantas e quantas vezes necessário for para dele nos lembrar sempre. Desapego. Desapego. Desapego. Estamos acostumados a fazer da mesma forma. Sempre fiz assim. Já ouviu essa expressão antes?

Todos sabemos, ainda que nem sempre tenhamos clareza disso, o que está envolvido no aprender é a transformação de nossa corporalidade, que segue um curso ou outro dependendo de nosso modo de viver. Falamos de aprendizagem como da captação de um mundo independente num operar abstrato que quase não atinge nossa corporalidade, mas sabemos que não é assim. Sabemos que o aprender tem a ver com as mudanças estruturais que ocorrem em nós de maneira contingente com a história de nossas interações. (MATURANA, p. 60, 1998)

Ainda falando da etapa de preparação, para Junqueira, toda negociação implica ou apresentará impasses e conflitos. Isso acaba por ser inevitável, pois lidar com pessoas requer a exposição de pontos de vistas diferentes e é natural que as divergências e conflitos apareçam, porém, podemos antes de iniciar algum tipo de negociação, pensar nas possibilidades desses conflitos e buscar formas de minimizar ou de excluir essas possibilidades. Talvez com atividades de descontração, com conversas e informações, buscar entender como e porque a outra pessoa age dessa ou daquela outra forma, possa-se conseguir amenizar esses riscos de conflitos e mal estares.

No trecho anterior Junqueira menciona que o conflito é inevitável, mas pode ser minimizado ou excluído e coloca algumas sugestões para que isso ocorra. Penso que o conflito⁷⁸ é bem-vindo e que precisamos excluir é a possibilidade de confronto⁷⁹!

⁷⁸ O significado da palavra conflito segundo o Dicionário Aurélio é: “1. Luta, combate; 2. Guerra; 3. Enfrentamento; 4. Oposição entre duas ou mais partes; 5. Desavença entre pessoas, grupos; 6. Divergência, discordância de ideais, de opiniões”. Disponível em <pt.wikipedia.org/wiki/Confronto> acesso em 27 jan. 2012.

⁷⁹ Confronto são lutas travadas em determinados teatros de guerra, tratando-se de diversos combates com mesmo objetivo estratégico ou tático, por forças oponentes ou rivais, que procuram a dominância sobre determinados focos, alvos ou objetivos militares, visando à consecução de objetivos. Disponível em <pt.wikipedia.org/wiki/Confronto> acesso em 27 jan. 2012.

De acordo com Cortella 2010, o conflito é necessário: “Conflito é bom porque ele faz crescer, avançar e reinventar, enquanto o confronto é a ruptura”.

O conflito, a meu ver, implica em análise crítica de alguma situação e pode trazer o olhar que agrega com uma visão diferente nos tirando da “mesmice” do senso comum.

Em minha visão a negociação pode contribuir de forma interdisciplinar levando maneiras de conscientizar aos envolvidos que o conhecimento vem de múltiplas direções e que é necessário abrir-se a elas, deixando o conflito fluir e, de uma forma ousada, provocar que as ideias diferentes surjam, valorizando todos os pontos de vista.

Ainda na etapa de preparação, Junqueira menciona o quanto é importante resguardar as expectativas positivas, mantendo o contato com o outro e deixando claro sobre o quanto aquele contato é importante. Não deixe dúvidas sobre o quanto aquela conversa ou atividade com aquela pessoa é importante e o quanto você precisa do apoio e da ajuda dela.

Encontramos aqui uma das categorias da base da interdisciplinaridade: a humildade em saber ouvir e em deixar-se aprender assim como aprendemos e adquirimos conhecimento durante nossa caminhada e construímos nossa história de vida.

Reconheço no autor além da preocupação do processo técnico, o olhar interdisciplinar de humildade, onde se recomenda a pedir ajuda, a buscar o apoio do outro, o quanto é importante que o outro saiba que ele é importante e nessa troca, humildemente, descobrir um caminho para a preparação deste encontro.

3.2.2 Abertura:

A segunda etapa da negociação citada por Junqueira (1994) é a abertura e esta, é uma das etapas onde o responsável pela negociação acaba por sentir-se mais à vontade, pois é esse o momento de se criar o clima acolhedor e de se estabelecer um contato de aproximação. Onde o indicado é a busca pela redução da tensão e “quebrar o gelo” estabelecendo um diálogo onde se demonstre o real interesse pela fala do outro e demonstrando o quanto se conhece das competências

do outro, aproveitando para valorizá-lo e deixa-lo à vontade para expor seus desejos e interesses. Autoconhecimento e reconhecimento de si e do outro.

Estar aberto é uma das ações características de uma atitude interdisciplinar, portanto, percebo nesse movimento teórico uma característica suave do autor ao estar motivado a levar ao outro o acolhimento estimulando que o momento da conversa flua de uma forma leve e favoreça que o diálogo aconteça de forma natural e espontânea.

Segundo Junqueira, neste ponto da negociação já podemos definir os objetivos e compartilhar com o outro nossas intenções, porém sem apresentar ainda o que de fato será feito para a resolução do problema ou para a realização da atividade ou de um possível projeto, mas, dentro da negociação, nesse momento não podemos deixar de citar os benefícios mútuos decorrentes do atingimento desses objetivos.

Para finalizar a segunda etapa, Junqueira alerta para a importância de se definir como você ou a outra parte irão trabalhar. Em qual local? Durante quanto tempo? Quais os pontos a ser discutidos? Outros serão envolvidos? Deixe claro tudo o que possa interferir para que o processo de negociações siga dentro do desejável.

Apesar do autor aparentemente utilizar a segunda fase da negociação para iniciar a parceria na abertura pelo diálogo, ainda pode-se perceber a intenção do processo. Todavia, acredito que o ponto de ainda não se detalhar o que será realizado para a concretização do projeto me anima, pois vejo aqui a possibilidade para a construção coletiva. A ideia foi apresentada, porém, quem participará de toda a sua concepção serão, dentro desta abertura, todos os envolvidos à proposta.

3.2.3 Escuta:

Na terceira etapa, Junqueira trata da exploração que é a parte mais esquecida pela pessoa que está à frente de uma negociação e nela o objetivo é detectar as necessidades, expectativas, motivações da outra parte para na etapa seguinte - a apresentação – mostrar como suas ideias atendem aos interesses do outro. Aqui se trata muito mais de uma atenção redobrada para as categorias da interdisciplinaridade, o desapego e a humildade, pois se costuma pensar que o interesse do outro é o mesmo que o nosso. O exercício da escuta torna-se uma

ferramenta importantíssima e imprescindível. Nesse momento quanto mais formos ouvintes e menos opinativos, mais o outro estará aberto a falar sobre suas necessidades e expectativas e conseqüentemente, também, talvez se abra para nos ouvir.

Junqueira traz algumas sugestões para que se aprofunde na fase de exploração e que se tenha um caminho de possibilidades, citando o movimento de se pensar em frases iniciais para esse diálogo, aqui podemos perceber o relato inicial de que as etapas propostas pelo teórico não podem ser engessadas e não precisam seguir uma ordem, e de que nem todas as etapas talvez se tornem necessárias dependendo da situação, pois acredito que se pensar em frases iniciais poderia ser uma atividade de planejamento e, portanto compor a etapa de preparação. A sugestão é para que se revise ainda a necessidade presumida, converse com o outro sobre o quanto o outro precisa da atividade proposta e faça uma busca de identidade de interesses, é importante encontrar os pontos em comum entre as ideias e posições entre as partes envolvidas, por mais diferentes que sejam sempre há interesses comuns.

Ao final da etapa de exploração vale a pena se fazer um *check list* com um resumo das descobertas e concordâncias, pois para Junqueira é importante confirmar se o que você entendeu foi realmente o que a outra parte quis dizer.

3.2.4 Apresentação:

A etapa apresentação é onde de fato você vai expor os fatos e a proposta tomando como base as informações que o outro nos trouxe enquanto éramos ouvintes e também tudo o que estudamos para dar andamento aquele projeto, conversa, aproximação, com o outro. Nessa fase podemos perceber a importância do silêncio. A importância do saber ser ouvinte. Nesse momento descrevemos e revelamos as características de nossas intenções e ideias, sempre enfatizando os pontos que o outro considere importante e valorizando a ideia que o outro também sugeriu. Apresentamos propostas de possíveis soluções e sugestões que possam ser acolhidas pelo outro, deixando claro como funcionaria essa ideia. Além de descrever a proposta e de mostrar os possíveis problemas que podem ser resolvidos por ela, enfatize os benefícios, mesmo que sejam de natureza pessoal. Procure não

presumir nada, evite supor ou trazer inferências. Seja objetivo e claro para que o outro não tenha dúvidas de sua proposta.

3.2.5 Conscientização:

Segundo Junqueira (1994) esta etapa, que para ele é denominada clarificação, é que permitirá esclarecer possíveis dúvidas, pois segundo o autor, por mais clara que seja nossa apresentação da proposta ainda podem restar alguma dúvida, portanto, alguns pontos devem ser seguidos para que minimizemos ao máximo essa possibilidade, como por exemplo, estar preparado para as objeções que certamente, sempre virão. Imagine todas as possíveis perguntas. É claro que não temos resposta para tudo, mas dentro de suas competências, se você conhece e estudou sobre o tema, o outro perceberá o quanto você se preparou ou domina ou não sobre aquele assunto.

Uma negociação, para ser suave, leve e de interesse mútuo, deverá ter como pressuposto o respeito, categoria interdisciplinar aplicável a este momento. Frases perigosas e que depreciem a sugestão do outro devem ser banidas de qualquer negociação. Respeite as razões do outro. As pessoas são diferentes e apresentam objeções baseadas em sua própria lógica ou em seus pressupostos, outras de ordem subjetiva ou de sentimento, mas você pode clarificar seu ponto de vista acrescentando argumentos, fatos, informações e depoimentos que possam fazer com que o outro entenda sua proposta e forma de ver os fatos. Em alguns casos, também é de suma importância levantar dúvidas potenciais, pois algumas vezes o outro não pergunta nada, mas você sabe e sente que o outro não está confortável ou seguro com a sua posição. Esta postura certamente aumentará a confiança do outro em você, pois o outro perceberá que você deseja que o outro aceite sua ideia conscientemente recebendo o maior número possível de informações.

3.2.6 Flexibilização:

Nesta etapa Junqueira relata que é nesse momento em que uma negociação se firma claro, se as fases anteriores foram bem desenvolvidas, mas é importante se

ater aos sinais de aceitação, prestando atenção às colocações do outro e estimulando perguntas, além de deixar clara a possibilidade de que sua proposta seja reversível e que apresenta possibilidades de flexibilização durante o percurso. É uma oportunidade para que o outro se sinta inserido ao contexto e que saiba que suas ideias poderão contribuir com o objetivo comum. Essa flexibilização oferece a oportunidade de margens de negociação e de esclarecer que as regras estão sendo construídas coletivamente.

3.2.7 Registro:

A última etapa da negociação, segundo Junqueira (1994) é a de controle e avaliação, onde é possível se avaliar o previsto e o realizado, controlando o que foi acertado e avaliando as concessões e suas consequências fazendo o registro dessas ações e refletindo sobre elas para que suas próximas ações levem em ao aprendizado e revisão dessas ações para próximas negociações e conversas.

Trazendo a interdisciplinaridade para contribuir com uma análise crítica, a última etapa da negociação poderia ser associada ao registro do processo e as dúvidas nele geradas. Chamaria então, essa última etapa, de registro das atividades e não controle e avaliação como sugerido por Junqueira. Dessa forma, poderíamos revisitar todo o caminho e tentar encontrar nessa descrição dos acontecimentos, formas de refletir sobre a prática e pensar em possibilidades de novos movimentos.

Além dessas etapas, assim como Junqueira, acredito que uma negociação vai além e para que seja factível, quatro elementos sugeridos pelo autor são fundamentais e como apresentado no Quadro 1: elementos fundamentais para a negociação, poderiam ser recriados com o olhar interdisciplinar, são eles:

Quadro 1: elementos fundamentais para a negociação

Junqueira	Olhar Interdisciplinar
Legitimidade	Autoria ou reconhecimento
Informação	Saber- <i>saber</i>

Tempo	Espera
Acesso	Inclusão

Autoria ou reconhecimento em uma tentativa de traduzir para a interdisciplinaridade o que para o autor seria legitimidade, podemos pensar que a negociação deva ser autêntica e verdadeira e, ainda o quanto é justo um acordo, dentro de critérios objetivos. É importante em uma negociação interdisciplinar, reconhecer o saber do outro e o próprio saber, e ainda reconhecer a própria autoria e a do outro, legitimando de fato, quem de direito.

Saber-saber que em uma aplicação interdisciplinar poderia ser visualizado no elemento informação citado por Junqueira como alimentador de fatos e não suposições, uma vez que melhor negocia quem mais transita humildemente no campo do conhecimento e não tem medo de compartilhar e buscar a informação.

Figura 8 – Saber-saber



Japão, imagem digital, 2011.

A competência intelectual da interdisciplinaridade poderá contribuir com o sujeito que negociará dentro do ambiente *saber-saber*, pois no sujeito com esta competência percebemos que a capacidade de refletir é tão forte e presente, que

imprime esse hábito naturalmente a seus alunos. Analítico por excelência privilegia todas as atividades que procuram desenvolver o pensamento reflexivo. Comumente é visto como um filósofo, como um ser erudito, logo adquire o respeito não apenas de seus alunos, mas de seus pares - é aquele que todos consultam quando têm alguma dúvida. Ele é um ser de esperas consolidadas; planta, planta, planta e deixa a colheita para outrem. Ele ajuda a organizar ideias, classificá-las, defini-las.

A verdadeira libertação é permitir-se errar para se libertar.
GANDHI

Essa competência vem ao encontro da ação-reflexão-ação que envolve o aprendizado. Aprender com uma negociação interdisciplinar é olhar para a prática e refletir sobre novas possibilidades. Como teria sido a conversa se esta tivesse sido conduzida de outra forma? Como teria sido a conclusão daquele trabalho se o diálogo tivesse sido pautado no discurso interdisciplinar do acolhimento, do respeito e da humildade?

É importante revisitar as próprias atitudes, não para um autoflagelo, mas para um revelar dos próprios movimentos, para entender o porquê daquela atitude. Para descobrir-se SER humano, que falha, que erra, mas que busca ser analítico e reflexivo para fazer um amanhã melhor.

Espera que se apoia na categoria de base da interdisciplinaridade, já que em negociação deverá haver um tempo de planejar, um tempo de operar, um tempo de avaliar e um tempo de esperar⁸⁰. Olhamos para um novo tempo que não é *cronos*, tempo de controle, mas *kairós*, tempo que subverte a ordem de *cronos*, que se aproveita da imprevisibilidade, tempo flutuante. Em *cronos*, submetemo-nos a cronogramas. Em *kairós*, à oportunidade de criar (Garcia, 2000).

Esperar – Esperança, demora, dilatação, adiamento, provável, previsto, “esperar para ver o que acontece”, ato relativo ao aguardar, permanecer na expectativa, atenção ao tempo que corre/escorre. É adiamento, atraso, demora; mas é também maturação, crescimento lento, ordenado pacífico; é condição para que o fruto torne-se fruto

⁸⁰ *Esperar* – aguardar, confiar, ter esperança. Dicionário Etimológico Nova Fronteira. *Espera* – 1. Ato de esperar. 2. Esperança. 3. Demora, dilatação. 4. Adiamento. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa Michaelis. *Aspettare* – Avere l’animo preparato all’arrivo di qualunque o AL compiersi di qualche avvenimento. “Ter disposição, estar preparado para a chegada de alguém ou para a ocorrência de algum acontecimento”. *Il Nuovo Dizionario Italiano Garzanti*.

saboroso e colorido, tempo natural da constituição do ser que cresce e conhece. (FAZENDA, p. 107, 2002)

Na educação esperar é uma constante. O professor, a professora sabe, não importa o grau de especialização ou o nível de ensino, que o aluno, a aluna, precisa de tempo, tempo de ESPERA/ amadurecimento para introjetar conhecimentos, torná-los seus, fazendo uso adequado daquilo que se ensinou, tornando-o parte integrante de seu cotidiano e de seus projetos de vida. (FAZENDA, p. 109, 2002)

Uma negociação interdisciplinar requer espera, espera em respeito ao tempo do outro, em busca de uma parceria que seja madura o suficiente para se fazer valer projetos verdadeiros e coerentes à realidade das partes envolvidas. É a premissa para percorrermos o caminho do reconhecimento.

Inclusão para atuar em determinado evento, com foco na substância da negociação onde na interdisciplinaridade podemos falar da humildade como portal de entrada aos espaços de aprendizagem individual e coletiva, levando aos sujeitos e a si próprio o sentimento de pertencimento. Acesso para a inclusão de gente, de opiniões de olhares e de pontos de vista.

Estes quatro elementos estarão sempre presentes tendo como centro de suas ações um relacionamento pautado na ética pessoal e profissional. Tendo sobre controle estes pontos iniciais e agregando seu talento e sua experiência você estará se instrumentalizando para realizar negociações mais humanas e com maior possibilidade de se atingir os objetivos comuns idealizados.

3.3 Ancorando o navio e ensaiando o conceito: negociação interdisciplinar

Discorrendo por alguns autores que aqui nos trouxeram um pouco sobre teorias de negociação, pude apreender que o recado que eles nos transmitem é de que negociamos tudo e que negociar é da natureza das pessoas. Negociar implica definir e buscar objetivos, relacionamento interpessoal e decisão compartilhada, além de que quase todos encaram a negociação como um processo com etapas a serem cumpridas e com pessoas que tragam competências para negociações que atualmente são altamente desejáveis em todos os profissionais independentes da área de atuação.

Percebo em meu dia-a-dia que negociamos, a partir do momento em que acordamos, inclusive o horário para acordar e o horário para dormir, marcamos tudo no relógio até o final de nossas atividades rotineiras. Não importa se estamos no trabalho, na escola, no clube, em trânsito ou com a família. Negociamos com clientes e fornecedores sobre prazos, comissões, descontos; mudanças no horário de aulas e troca de professores, mesada de filhos, pagamento de contas em atraso, que restaurante escolher, tarifas de serviços entre tantas outras negociações.

Porém, há muito mais aspectos em uma negociação aparentemente simples, que muitas vezes não são consideradas e ficam nas entrelinhas, como as expectativas do outro, suas emoções, desejos, sentimentos, valores, crenças e necessidades. Negociar implica também na capacidade de perceber o outro, a outra parte envolvida. A intuição. Diz um velho provérbio:

“Se tenho dez horas para cortar a árvore vou passar nove horas afiando o machado”.

Autor desconhecido

A intuição para a negociação interdisciplinar é imprescindível, acredito que nela deveremos confiar, sempre. Partir para uma conversa, sentindo que o outro não está bem, é um sinal enviado por sua intuição, e este sinal poderá ser uma indicação para qual caminho seguir. Como dialogar com uma pessoa que está com o espírito necessitando de paz? Como conversar com alguém que precisa ser ouvido, pois está em uma fase difícil da vida? A intuição nos guiará e nos conduzirá a encontrar as melhores palavras. Ao se preparar para uma negociação a pessoa que se predispõe a intuição antevê suas ações e pensa em alternativas para que seu interlocutor seja acolhido e se sinta à vontade para a troca ou não.

A negociação interdisciplinar que aqui descrevo trata das coisas da alma, das coisas do coração. Trata dessa intuição que precisamos ter para revalidar nossos ideais. Fala das pessoas pensando no coletivo e em busca de objetivos comuns. Integra e iguala cada ser dentro de seu universo infinito. Tenta mostrar que mesmo com nossas diferenças, na verdade, o que somos é apenas humanos. Diferentes e ao mesmo tempo iguais.

Recorro à competência emocional que na abordagem interdisciplinar de Ivani Fazenda é considerada outra espécie de equilíbrio que caracteriza alguns sujeitos capazes de manifestar uma competência de “leitura de alma”. Este ser trabalha o

conhecimento sempre a partir do autoconhecimento. Esta forma especial de trabalho vai disseminando tranquilidade e segurança maior no grupo. Existe em seu trabalho um apelo muito grande aos afetos. Expõe suas ideias através do sentimento, provocando uma sintonia mais imediata. A inovação é sua ousadia maior. Auxiliando na organização das emoções, contribui também para a organização de conhecimentos mais próximos às vidas.

As competências da interdisciplinaridade, intuitiva e a emocional são as que inspiram esta pesquisa rumo a uma negociação que humanize. É nelas que me projeto. É esta negociação que defendo. A negociação que possibilite a leitura da alma! Disseminar a tranquilidade ao grupo. Passar confiança. Demonstrar o quanto precisamos do outro. Reconhecer a competência nele. A negociação interdisciplinar são as competências intuitiva e emocional trazendo equilíbrio e paz de espírito.

É um caminho possível para abrir mão de interesses individuais em prol do coletivo. É inspirar-se em sonhos e em momentos de carinho. O sujeito que ao dialogar busca fazer a leitura da alma do outro e nesse movimento se percebe cuidando do outro, e então, cuida das palavras, cuida dos gestos, cuida do olhar.

Isso nos provoca a pensar num profissional que tem sua função primeira ou matriz pedagógica fincada na metáfora da iluminação de caminhos, no cuidado suave com seus aprendizes ou parceiros de jornada, tudo está na maneira como percebemos nosso entorno e nossa profissão. (SOUZA, 2009)

Uma negociação interdisciplinar inspira-se no silêncio e respira no respeito. É como se fossem fractais⁸¹, com milhões de formas diferentes, porém parecidos. Pois não basta ter dimensão fracionária para ser um fractal. É preciso que o objeto seja autosemelhante: suas partes devem se parecer muito entre si e representar o todo. Essa é a negociação que defendo: pessoas autosemelhantes onde suas partes se pareçam muito entre si e que juntas busquem em construção coletiva, o todo.

⁸¹ Fractais são objetos gerados pela repetição de um mesmo processo recursivo, apresentando auto-similaridade e complexidade infinita. Diferentes definições de Fractais surgiram com o aprimoramento de sua teoria. A noção que serve de fio condutor foi introduzida por Benoît Mandelbrot através do neologismo "Fractal", que surgiu do adjetivo latino fractus, que significa "irregular" ou "quebrado". Obtido em <http://www.fractarte.com.br/artigos.php>, acessado em 4/10/2011.

Figura 9 – A árvore dos fractais

Japão, imagem digital, 2011

Segundo Ivani Fazenda, a espiral interdisciplinar, tal como, por exemplo, na física, não se completa linearmente, mas pontualmente. Os pontos da espiral se articulam gradualmente, não de uma única vez, mas todos os pontos que aparecem têm a ver com os que os antecederam. O primeiro ponto é a primeira pergunta que nasce do investigador através da experiência ou vivência pessoal. A vivência pessoal conduz experienciar sensorialmente e viver o conhecimento em suas nuances. À medida em que se vive o conhecimento, inicia-se um caminho de reflexão sobre o vivido e nele o encontro com teóricos de diferentes ramos do conhecimento. A espiral se amplia ao retornar a consciência pessoal. Então, como em um fractal que vem sendo construído em uma negociação interdisciplinar, com seus movimentos autosemelhantes, que uni conhecimento e reinventa histórias, unindo pontos semelhantes em busca do todo, segundo os cinco princípios da teoria interdisciplinar.

A interdisciplinaridade é um movimento que se aprende praticando, vivendo, não se ensina; portanto exige-se um novo posicionamento diante da prática educacional e da vida, pois a interdisciplinaridade é o motor de transformação, de mudança social, em que a comunicação, o diálogo e a parceria são fundamentais para que ela ocorra. É preciso integração, o momento da interdisciplinaridade em que há a organização das disciplinas, num programa de estudos, é o conhecer e relacionar conteúdos, métodos e teorias, é integrar conhecimentos parciais e

específicos em busca da totalidade sobre o conhecimento. Referimo-nos a uma integração do conhecimento no movimento de (re) construção que, através de novos questionamentos, novas buscas, transformam o entendimento da realidade presente.

Considerações e possibilidades

Como é bom poder viajar no tempo, livre de paredes e livre de julgamentos pré-concebidos. Como é bom saber que posso me projetar nesse tempo, ir e voltar, sem medo e, se acontecer de ter medo, ter coragem e enfrentar, porque sei que essa viagem é minha e posso decidir se quero continuar. Nela eu tenho o direito de decidir se quero ir. A Interdisciplinaridade é isso. Ela nos permite ser livres, diferentes, únicos, e nos encoraja a buscar o nosso melhor.

Viajar no tempo. Revisitar as entranhas, resgatar os saberes. Saber que meus saberes representam minha autoria, porém saber que ao conectar meus saberes aos saberes dos outros e, em rede, quem sabe, descobrir que meu saber é velho ou é novo, mas que este meu saber sempre poderá ser renovado ou complementado pelo saber de outro ser.

A educação se realiza no encontro de gerações: o velho (o professor/pais), apoiado no passado, transmitindo o que já foi feito, as tradições e os valores; e o novo (o aluno), visando seu futuro, criando o que não existe e questionando tradições e valores. (Ubiratan D'Ambrosio, 2011).

Tentar entender pela Interdisciplinaridade como fazer essa conexão é a negociação que pesquiso dentro da minha viagem no tempo do ensino aprendizagem. O transitar! Tentando entender o que move as pessoas a doar seu talento em benefício do coletivo.

O fenômeno da planetização da condição humana e o surgimento da geossociedade⁸² obrigam a dar centralidade ao bem comum acima dos bens particulares, mas podemos perceber o quanto essa prática caminha para o movimento contrário. Em cada esquina encontramos pessoas desnutridas, abandonadas. Sem um lar. Sem direito de ser simplesmente gente. Implorando por migalhas e sem ter o direito a ser notado ou percebido. É o mundo do invisível. É o mundo do desrespeito.

Em busca de formas de negociação que amenizem ou como em uma utopia possível, que eliminem completamente o desrespeito, com diálogo e humanidade, não podemos jamais deixar de tentar mudar este cenário de barbáries. A perspectiva

⁸² Leonardo Boff (2005, p. 170).

de negociação aberta e honesta deve prevalecer especialmente contra os mecanismos e o poder de países hegemônicos e de classes dominantes que usam todos os meios para manter sua situação leonina de privilégio e de verdadeira dominação sobre as outras partes do mundo ou da sociedade. Para grande parte deles a globalização continua sendo a ocidentalização do mundo com a imposição do seu estilo de vida e dos seus parâmetros de cultura e civilização⁸³.

Será que em uma negociação de atitude interdisciplinar encontraremos respostas para essas diferenças?

“Negociar honestamente - Onde há interesses conflitantes devemos desenvolver a vontade e a capacidade de negociação, de encontrar a justa medida e as convergências possíveis dentro da lógica do ganha-ganha. Cada grupo deve ter a coragem de assumir compromissos que atendam os interesses em jogo e que sempre tenham em vista o bem comum.” (BOFF, 2005, p.170).

Partindo de uma atitude interdisciplinar, a negociação poderá humanizar os relacionamentos e transformar a aprendizagem dos mais diversos espaços educacionais e profissionais. A negociação aplicada às relações humanas, utilizando-se as competências e habilidades disponíveis na interdisciplinaridade, poderá auxiliar a encontrar caminhos possíveis para se alcançar objetivos comuns na construção coletiva?

Seria a negociação interdisciplinar uma possibilidade para a construção coletiva de um mundo melhor? A categoria da interdisciplinaridade respeito permeia todos os ensaios de possibilidades para um outro mundo possível. Outro mundo onde haja forma de negociação para que a fome e o ‘homem invisível’ deixem de existir.

O flagelo da fome não constitui, propriamente, um problema técnico. Existem técnicas de produção de extraordinária eficácia. A produção de alimentos é superior ao crescimento da população mundial. Mas eles estão pessimamente distribuídos. 20% da humanidade dispõe para seu desfrute de 80% dos meios de vida. 80% da humanidade deve se contentar com apenas 20% destes recursos vitais. A distribuição é, pois, desigual, injusta e pecaminosa. Essa pobreza que produz a fome, já dizia Gandhi, “é um insulto; ela avilta, desumaniza e destrói o corpo e o espírito...se não a própria alma; é a forma de violência mais assassina que existe” (cf. Madeley, 2002: 52) BOFF (2006, p. 26).

⁸³ Leonardo Boff (2005, p.171).

Seria a negociação interdisciplinar uma possibilidade para a construção coletiva?

Se for para ser uma negociação vista como processo, que neste, estejam então, todos estes ingredientes. Uma negociação interdisciplinar que requeira e envolva: Amor; Coerência; Conhecimento; Desapego; Diálogo; Espera; Humildade; Intuição; Paciência; Parceria; Pertencimento; Pressentimento; Respeito; Sentimento; Ser; Sujeito; Gente; Nós...

Se for para se uma negociação vista como fórmula para resolução de conflitos ou problemas, que a ela sejam então, aplicadas e inseridas as categorias interdisciplinares presentes neste projeto. A intenção é pensar em uma negociação que busque enxergar nas entrelinhas o caminho sistêmico⁸⁴ baseando-se nos cinco princípios que subsidiam uma prática interdisciplinar: humildade, coerência, espera, respeito, desapego e também nos quatro diferentes tipos de competências interdisciplinares: intuitiva, intelectual, prática e emocional.

Essa é a negociação que defendo: pessoas autosemelhantes onde suas partes se pareçam muito entre si e que juntas busquem em construção coletiva, o todo.

Acredito que a negociação interdisciplinar poderá ser percebida se for analisada considerando duas vertentes que não estão separadas e que podem acontecer simultaneamente como na espiral da interdisciplinaridade e com um provável tempo cronos, mas, principalmente sintonizadas em um tempo kayrós.

Internegociação: a percepção do todo pela intuição e parceria. O quanto podemos estimular e ser estimulados a promover uma ação em benefício do coletivo. A vontade e o relacionamento presentes. A humildade para estar aberto e tentar ter acesso a diversos espaços. O saber ouvir na dimensão inclusiva.

⁸⁴ Sistêmico é um adjetivo que significa aquilo que diz respeito a *sistema*, palavra derivada do grego *systema*, que significa conjunto ou grupo. Sistema é um conjunto ordenado de objetos, fatos, acontecimentos ou elementos inter-relacionados que apresentam características em comum. Designa um conjunto de relações entre os elementos integrantes de uma totalidade. (FAZENDA, p. 33, 2002)

Intranegociação: o autoconhecimento e o reconhecimento. O reconhecimento de si, conhecer os próprios limites e o reconhecimento do outro. O quanto podemos nos doar e receber a doação de conhecimento do outro. O silêncio e a reflexão necessários para se perceber pertencido ao grupo e se reconhecer dentro dele.

A possibilidade da negociação com o olhar interdisciplinar nos permite pensar em momentos de reflexão e troca, sem que necessariamente precisemos estar presos aos processos. Dessa forma, as fases e as etapas de uma negociação, não precisam ser descartadas, mas deixam de estar em primeiro plano passando a ser imaginárias e em movimento circular, como na espiral interdisciplinar, onde a negociação transitará inspirada em atributos que perpassarão todas as situações simultaneamente, ou não. O Quadro 2 – Espiral da negociação interdisciplinar – é uma tentativa de ilustrar o raciocínio.

Quadro 2: Espiral da negociação interdisciplinar

Situações	Olhar interdisciplinar
Preparação	Planejar-se para o diálogo, conhecendo as experiências que o outro adquiriu ao longo de sua vida profissional ou pessoal. Apoiar-se nas competências intuitiva, intelectual, prática, emocional, humildade, e principalmente, saber ouvir.
Abertura	Estar aberto e valorizar a si e ao outro. Momento para compartilhar ideias e para a construção coletiva da proposta. Autoconhecimento e reconhecimento de si e do outro. Estabelecer parceria.
Escuta	Apoiar-se nas categorias da interdisciplinaridade: desapego e humildade. Ouvir mais e opinar menos possibilitando que o outro se abra para falar sobre suas necessidades e expectativas e também, posteriormente, ouvir. Tentar encontrar pontos e ideias em comum.
Apresentação	Expor os fatos e a proposta mostrando clara e objetivamente os pontos definidos pelas partes. Resgate da importância do silêncio e do saber ser ouvinte.
Conscientização	Momento para esclarecer as dúvidas. Respeitar as razões do outro. Apresentar seu ponto de vista expondo argumentos factíveis. Apresentar dúvidas potenciais. Tentar conquistar a confiança do outro com razões verdadeiras. Acolhimento e respeito.
Flexibilização	Esclarecer na proposta a possibilidade de pontos reversíveis. Pertencimento.
Registro	Registrar as atividades para se possa refletir sobre a prática e retomar ações durante o percurso.

O quadro 3 - Atributos fundamentais à negociação interdisciplinar - a seguir, apresenta resumidamente alguns atributos que surgiram fortemente no percurso deste estudo, os quais são destacados como fundamentais para a espiral da negociação interdisciplinar.

Quadro 3: Atributos fundamentais à negociação interdisciplinar

Atributo da negociação	Fundamento interdisciplinar
Autoria ou reconhecimento	Reconhecer o saber e a autoria do outro e o de si, legitimando de fato, quem de direito. Pertencimento.
Saber-saber	Compartilhar e buscar a informação. A troca de conhecimento. Intuição.
Espera	Em kairós, à oportunidade de criar (Garcia, 2000). Desapego.
Inclusão	Humildade e sentimento de pertencimento.
<i>Dynamis</i>	Relacionamento estar presente.

Afinal, o que é uma negociação interdisciplinar?

Como resultado deste estudo, não tenho a intenção de esgotar as possibilidades e sim de ampliar e abrir a reflexão para o tema negociação interdisciplinar e, em um ensaio para o conceito, o que propus neste estudo foram apenas algumas possibilidades⁸⁵ que ainda requerem mais pesquisa e aprofundamento.

“Imaginemos um ponto no espaço. Agora imaginemos uma reta que trespasse o centro desse ponto na horizontal. A seguir, tentemos visualizar uma outra reta trespassando o centro do mesmo ponto, só que na vertical, fazendo surgir em nossa mente a figura de um “+” (mais). A partir daí, mais duas retas vão atravessar o ponto em diagonais opostas, m forma de “x” (xis), fazendo com que enxerguemos agora, ma figura parecida com um “*” (asterisco). Agora, imaginemos mais e mais retas, vindo de todas as direções e sentidos, possíveis e imagináveis, nas três dimensões, todas trespassando o ponto inicial exatamente no centro, como um “ouriço”. Esse centro, trespassado por retas, somos nós. Cada um de nós. Todas as outras retas são POSSIBILIDADES. Muitas delas. Milhões. Bilhões. Infinitas possibilidades. Essas possibilidades, muitas vezes surgem de uma origem desconhecida e se vão rumo a destinos que, sequer, ousamos entender. Em outras, são fruto de nossas limitações sensoriais, emocionais, mentais, espirituais... Dentre elas, somente UMA é escolhida, vivenciada, colapsada. Dentre as infinitas possibilidades que nos cortam o caminho a cada pulsação, a cada infinitésimo de segundo de nossas vidas, estão aquelas que enxergamos e aquelas que não conseguimos ver. Ou ainda, estão aquelas com as quais nem sonhamos que possam existir. Mas todas estão lá (ou aqui...), convivendo, o tempo todo, conosco. Assim como somos o centro desse “ouriço” do mar de possibilidades, somos também responsáveis por possibilidades na

⁸⁵ Teoria das possibilidades, segundo Pedro Cordier. Disponível em <<http://oartigo.com/index.php/?sociedade/a-teoria-das-infinitas-possibilidades.html>> acesso em 10 de março 2012.

vida do outro. E do outro. E de cada pessoa que conhecemos. Ou não. Somos possibilidades do outro. Da natureza. Da vida. Assim como SOMOS PONTOS trespassados por retas, SOMOS TAMBÉM RETAS, que trespassam pontos. E assim sucessivamente. AD INFINITUM. Como uma imensa rede, estamos conectados uns aos outros. Somos conectados uns aos outros e com a vida Isso é só um ponto. Isso é só um começo...”

(Pedro Cordier, 2008)

Figura 10 – Em harmonia



Japão, Imagem digital, 2011.

Uma negociação interdisciplinar inspira-se no silêncio e respira no respeito. É como se fossem fractais com milhões de formas diferentes, porém parecidos. Pois não basta ter dimensão fracionária para ser um fractal. É preciso que o objeto seja autosemelhante: suas partes devem se parecer muito entre si e representar o todo.

Na negociação interdisciplinar projeto possibilidades para a construção coletiva contribuindo para que as pessoas sintam-se valorizadas em um movimento coletivo onde o objetivo seja o bem comum.

Bibliografia

A Escola de Sagres: Disponível em: <<http://www.klickeducacao.com.br/conteudo/pagina/0,6313,POR-2085-18381-.00.html>>, acesso em 12 fev. 2012.

ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

ALVES, A. **O sentido do ato de perguntar em matemática: uma investigação interdisciplinar**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2004.

ANDRADE, R. O. B. de et al. **Princípios de negociação: ferramentas e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE SILVA, A.R. **A ESCOLA MODERNA E O PARADOXO FREIREANO**, Cátedra Paulo Freire, PUC-SP, 2010.

ANDRADE SILVA, R. A., OUTEIRO, A. S., FAZENDA, I.C.A., **Educação & Inovação: um caminho para o desenvolvimento sustentável**. Artigo apresentado no ICIM 2011.

_____. **Ideologia e Currículo** - São Paulo, Ed. Brasiliense, 1982.

APPLE, M.W. **Educação e Poder** - Porto Alegre, Artes Médicas, 1989.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 2001.

_____. **Vídeo Fronteiras do Pensamento** – Programa Café Filosófico. 2011. Disponível em: < <http://www.youtube.com/watch?v=POZcBNo-D4A>> acesso em 8 set 2011.

BOFF, Leonardo. **Virtudes para um outro mundo possível, vol. I: hospitalidade, direito e dever de todos**. São Paulo: Editora Articulação Universidade Escola, 2000. Petrópolis: Vozes, 2005.

_____. **Virtudes para um outro mundo possível, vol. II: convivência, respeito e tolerância**. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Virtudes para um outro mundo possível, vol. III: comer e beber juntos & viver em paz**. Petrópolis: Vozes, 2006.

BONDÍA, Jorge Larrosa. **Notas sobre a experiência e o saber de Experiência**. Ed. 21. Revista Brasileira de Educação, 2002.

BRASIL. **Projeto de Lei 8035/10**. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020, e dá outras providências.

BRASIL/PR/MEC/SE/SEA. **CONAE 2010. Conferência Nacional de Educação**. Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação. Brasília, DF, maio de 2010.

CAMPOS, M.M. **Pesquisa em Educação**: algumas questões para debate. Texto apresentado na Mesa redonda. A pesquisa na pós-graduação e seus impactos na Educação, realizada na IV Mostra de Pesquisa em Educação, na PUC de São Paulo, em 29 de agosto de 2006.

CARVALHAL, E. D. **Negociação** – Fortalecendo o processo: Como construir relações de longo prazo. 2. ed. Rio de Janeiro: Vision, 2002.

CASA em revista, ano 2, ed. Especial, ISSN – 2175-2907, São Paulo, novembro de 2010.

CONFRONTO. Disponível em <pt.wikipedia.org/wiki/Confronto> acesso em 27 jan. 2012.

CONSCIÊNCIA. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Consci%C3%Aancia>>, acesso em 19 jan. 2012.

CURY, Carlos R. J. **Ideologia e Educação Brasileira**: Católicos e Liberais. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.

DELORS, Jacques, et alii. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI. São Paulo/Brasília: Cortez/MEC/UNESCO, 1998.

DYNAMIS. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Dunamis>>, acesso em 2 fev. 2012.

Educação. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Educa%C3%A7%C3%A3o>>, acesso em 19 jan. 2012.

ESPÍRITO SANTO. R.C. **Autoconhecimento na formação do educador**. São Paulo: Ágora. 2007.

_____. **O Renascimento do Sagrado na Educação: O autoconhecimento na formação do educador.** Rio de Janeiro: Vozes. 2008.

Ética. **Saiba o que é ética, definição, conceito de ética e links relacionados,** Disponível em: <http://www.suapesquisa.com/o_que_e/etica_conceito.htm>, acesso em 27 set. 2011.

FAZENDA, I.C.A. (org) **Didática e Interdisciplinaridade.** São Paulo: Editora Papirus, 1998.

_____. (org) **Práticas Interdisciplinares na Escola.** São Paulo: Editora Cortez, 1991.

_____. **Dicionário em Construção: Interdisciplinaridade.** São Paulo: Editora Cortez, 2001.

_____. **Integração como proposta de uma nova ordem na Educação in Linguagens, espaços e tempos.** Rio de Janeiro: Editora Agir, 2000.

_____. **Integração e Interdisciplinaridade no ensino brasileiro: efetividade ou ideologia.** São Paulo: Edições Loyola, 1979.

_____. **Interdisciplinaridade – História, Teoria e Pesquisa.** Campinas/SP: Editora Papirus, 1994.

_____. **Interdisciplinaridade – um projeto em parceria.** São Paulo: Edições Loyola, 1991.

_____. **Interdisciplinaridade: qual o sentido?** São Paulo: Editora Paulus, 2003.

_____. **Metodologia da pesquisa educacional.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

_____. **O que é Interdisciplinaridade?** São Paulo: Editora Cortez, 2008.

FORQUIN, J. C. - **Escola e Cultura,** As bases sociais e epistemológicas do conhecimento escolar (1987), Porto Alegre, Artes Médicas, 1993.

FRANCO, A. - **Dicas sobre Rede Social.** Disponível em: <<http://www.rts.org.br/noticias/destaque-2/augusto-de-franco-da-dicas-para-fortalecer-redes-sociais>>, acesso em 27 set. 2011.

FREIRE, Paulo (1964). **Educação como prática da liberdade** (8ª ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978c.

_____. (1968). **Pedagogia do oprimido** (18ª ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

_____. (1969). **Extensão ou comunicação?** (10ª ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

_____. (1976). **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

_____. (1979). **Conscientização: teoria e prática da libertação** (3ª ed.). São Paulo: Moraes, 1980.

_____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

_____. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

_____. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: UNESP, 2000.

FREIRE, Paulo. & SHOR, Ira. **Medo e ousadia: o cotidiano do professor**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GUEVARA, A.J. de H; DIB, V. C. **Educação para a Era da sustentabilidade**. Editora Saint Paul. São Paulo. 2011.

GIROUX HENRY. **Escola crítica e política cultural**, São Paulo, Cortez e A.A., 1987.

_____. **Teoria crítica e resistência em educação**, Petrópolis, Vozes, 1986.

GONÇALVES, C.J. **Interdisciplinaridade no Ensino Médio: desafios e potencialidades**, artigo: Interdisciplinaridade: o que é isso? Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/2961>>, acesso em 12 jun. 11.

GOODSON, Ivor. **A construção social do currículo**, Lisboa, Educa, 1996. Mc. Laren, Peter. **A vida nas escolas. Uma introdução à pedagogia crítica nos fundamentos da educação** (1989) Porto Alegre, Artes Médicas, 2ª ed., 1997.

GUSDORF, George. **Interdisciplinaridade antologia**: O gato que anda sozinho. Porto, Campo das Letras, 2006.

CHIAVENATO, I. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com/>>, acesso em 02 fev. 2012.

D'AMBROSIO, U. **Transdisciplinaridade**. São Paulo: Editora Palas Athena, 2009.

_____. **A Era da Consciência**. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 1997.

_____. **Educação para uma Sociedade em Transição**. Natal: 2ª edição revista e ampliada, EDUFRN, 2011.

INTRANET SENAC SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.intranet.sp.senac.br/jsp/default.jsp?template=1277.dwt>>, acesso em 26 jan. 2011.

INTRANET SENAC SÃO PAULO. Disponível em <http://www.intranet.sp.senac.br/downloads/ptu_orientacoes/401_281_Tema_Oferta_e_Producao_Educacional_v13.pdf>, acesso em 26 jan. 2011.

JAPIASSU, Hilton. A Questão da Interdisciplinaridade. **Signos**. Lajeado: FATES, 1995, p. 7-12.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: Tecnologia e Comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1995.

KAIRÓS. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/Wiki/Kairos>, acesso em 16 fev. 2012.

LAVILLE, C. e DIONEE, J. **A construção do saber**. Ed.UFMG/ARTMED, 1999.

LENOIR, Fazenda, Ray- **Les fondements épistemologiques de l'interdisciplinarité dans la formation à l'enseignement**, CRH, Quebec, 2002.

LENOIR, Yves - **Intervention et Savoir Pratique**, CRH, Quebec 2002.

LEWICKI, Roy J, HIAM, Alexandre. **MBA Compacto**. Estratégias de negociação e fechamento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A .P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através de melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINELLI D. P.; ALMEIDA, A. P. de. **Negociação**: Como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D. P.; et al. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, José Carlos Martins F.de. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2005.

MIRANDA, Marcio. **Negociando para ganhar**. Salvador: Casa da Qualidade, 2003.

MOREIRA, A. F. - **Currículo, Cultura e Sociedade**, São Paulo, Cortez, 1994.
Sacristan J. Gimeno – O currículo: uma reflexão sobre a prática. Porto Alegre, Artes Médicas, 1998.

MORIN, E. **Educação e Complexidade: Os Sete Saberes e outros ensaios**. São Paulo, Editora Cortez, 2006.

MUSSO, Pierre. **A filosofia da rede**. In: PARENTE, André (org). *Tramas da rede*. Porto Alegre: Sulinas, 2004.

PESCUMA D. e CASTILHO, A.P. F. de. **Projeto de Pesquisa O que é? Como fazer?** São Paulo: Olho d'Água, 2006.

PINEAU G. **Les Histoires de Vie**, PUF-Paris, 2002.

_____. **As histórias de vida em formação**: gênese de uma corrente de pesquisa-ação-formação existencial. São Paulo: Educação e Pesquisa. 2006.

Revista: Interdisciplinaridade, Volume 1, número 0. Out, 2010. Distribuição eletrônica: pelo site: <http://www4.pucsp.br/gepi/>

Revista Nova Escola, Ed. Especial Grandes Pensadores de julho de 2008, publicada pelo Grupo Abril e ligada à Fundação Victor Civita. Disponível em <<http://www.pucsp.br/paulofreire/>> Acesso em 15 mar. 2012.

SÃO PAULO EM NÚMEROS. Disponível em <<http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/sao-paulo-em-numeros>> Acesso em 11 mar. 2012.

SBRANA SCIOTTI, L. **Gestão de Pessoas em busca da sustentável leveza do ser**. São Paulo, 2007.

SCHARMER. O. **A teoria U e a resposta para a crise.** HSM Management 72 janeiro-fevereiro 2009. Disponível em <<http://www.rafaoliveira.com.br/hsmmanagement/AteoriaUearespostaacrise722009.pdf>> Acesso em 11 mar. 2012.

SENAC. Proposta Pedagógica. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/pdf/29550.pdf>, > acesso em 27 set. 2011.

SOUZA. F.C. **Do mito de Quíron à construção da metáfora da cura na escola.** Tese de Doutorado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009.

STEIN. G.R. **Desafios interdisciplinares da educação para o desenvolvimento sustentável em cursos de administração.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010.

TORDINO. C.A. **O Sentido do método na interdisciplinaridade.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2004.

UNESCO. **DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS SOBRE A TOLERÂNCIA.** Tradução para o Português cortesia da Universidade de São Paulo no marco das atividades preparatórias do Seminário Internacional “Ciência, Cientistas e tolerância”, USP, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, UNESCO, Unidade da Tolerância, São Paulo, 1997.

WANDERLEY, J. A. **Negociação Total:** encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo: Gente, 1998.

ANEXOS

ANEXO A – Diálogo com profissionais da área de gestão de pessoas

28 de junho de 2011

Diálogo com profissionais da área de gestão de pessoas e negócios

Artigo

NEGOCIAÇÃO INTERDISCIPLINAR

Adalzira Regina de Andrade Silva

Mestranda em Educação: Currículo

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

adalzira_rsilva@hotmail.com

Segundo Fazenda⁸⁶ (2002, p.40): A interdisciplinaridade pressupõe basicamente uma intersubjetividade, não pretende a construção de uma superciência, mas uma mudança frente ao problema do conhecimento, uma substituição da concepção fragmentada para a unitária do ser humano. A base da teoria interdisciplinar pauta-se em cinco princípios – **humildade, coerência, espera, respeito e desapego.**

Entendemos por atitude interdisciplinar, uma atitude diante de alternativas para conhecer mais e melhor; atitude de espera ante os atos consumados, atitude de reciprocidade que impele à troca, que impele ao diálogo – ao diálogo com pares idênticos, com pares anônimos ou consigo mesmo – atitude de humildade diante da limitação do próprio saber, atitude de perplexidade ante a possibilidade de desvendar novos saberes, atitude de desafio – desafio perante o novo, desafio de redimensionar o velho – atitude de envolvimento e comprometimento com os projetos e com as pessoas neles envolvidas, atitude, pois, de compromisso em construir sempre da melhor forma possível, atitude de responsabilidade, mas, sobretudo, de alegria, de revelação, de encontro, enfim, de vida. Fazenda (2009, p. 82)

Partindo de uma atitude interdisciplinar, a negociação⁸⁷ poderá humanizar os relacionamentos e transformar a aprendizagem dos mais diversos espaços educacionais ou profissionais tomando como base as competências interdisciplinares.

As competências interdisciplinares

1 - competência intuitiva - Própria de um sujeito que vê além de seu tempo e espaço. O professor intuitivo não se contenta em executar o planejamento elaborado - ele busca sempre novas e diferenciadas alternativas para o seu trabalho - assim, a ousadia acaba sendo um de seus principais atributos. Muitas vezes paga caro pela mesma, pois as instituições encontram-se atadas a planos rígidos e comuns, e não perdoam a quem ousa transgredir sua acomodação. O intuitivo competente é sempre uma pessoa equilibrada e comprometida - embora aparentemente pareça alguém que apenas inova. Sua característica principal é o comprometimento com um trabalho de qualidade - ele ama a pesquisa, pois esta representa a possibilidade da dúvida - o professor que pesquisa é aquele que pergunta sempre, que incita seus alunos a perguntarem e duvidarem. Porque ama a pesquisa, é um erudito - lê muito e incita seus alunos a lerem.

⁸⁶ Dra. Professora Ivani Catarina Arantes Fazenda, coordenadora do GEPI - Grupo de Estudos e Pesquisa em Interdisciplinaridade e coordenadora da linha de pesquisa do programa de Educação: Currículo – Interdisciplinaridade – PUC-SP.

⁸⁷ Segundo Junqueira, negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas tenham a oportunidade de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais (JUNQUEIRA, 1995: 12).

2 - competência intelectual - A capacidade de refletir é tão forte e presente nele, que imprime esse hábito naturalmente a seus alunos - Analítico por excelência, privilegia todas as atividades que procuram desenvolver o pensamento reflexivo. Comumente é visto como um filósofo, como um ser erudito, logo adquire o respeito não apenas de seus alunos, mas de seus pares - é aquele que todos consultam quando têm alguma dúvida. Ele é um ser de esperas consolidadas; planta, planta, planta e deixa a colheita para outrem. Ele ajuda a organizar idéias, classificá-las, defini-las.

3 - competência prática - A organização espaço/temporal é seu melhor atributo. Tudo com ele ocorre milimetricamente conforme o planejado. Chega aos requintes máximos do uso de técnicas diferenciadas. Ama toda a inovação. Diferentemente do intuitivo, copia o que é bom, pouco cria, mas ao selecionar consegue boas cópias, alcança resultados de qualidade. Sua capacidade de organização prática torna-o um professor querido por seus alunos, que nele sentem a presença de um porto-seguro.

4 - competência emocional - Uma outra espécie de equilíbrio é constatado no emocionalmente competente; uma competência de "leitura de alma". Ele trabalha o conhecimento sempre a partir do autoconhecimento. Esta forma especial de trabalho vai disseminando tranquilidade e segurança maior no grupo. Existe em seu trabalho um apelo muito grande aos afetos. Expõe suas idéias através do sentimento, provocando uma sintonia mais imediata. A inovação é sua ousadia maior. Auxiliando na organização das emoções, contribui também para a organização de conhecimentos mais próximos às vidas.

Referências

FAZENDA, Ivani C. Arantes, *Interdisciplinaridade: História, Teoria e Pesquisa* - Papyrus Editora.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *Negociação: Tecnologia e Comportamento*. Rio de Janeiro: COP Editora, 1995.

Revista: *Interdisciplinaridade*, Volume 1, número 0. Out, 2010. Distribuição eletrônica: pelo site: <http://www4.pucsp.br/gepi/>

ANEXO B – Fórum Econômico Mundial

Fórum Econômico Mundial foi criado em 1971; entenda

Folha.com 30/01/2011 - 15h40

O Fórum Econômico Mundial é uma organização internacional independente, sem fins lucrativos, e opera como um espaço de discussão que reúne líderes mundiais, intelectuais, representantes de ONGs (organizações não-governamentais) e personalidades do mundo empresarial.

O grupo se reúne anualmente para debater questões referentes a áreas diversas como governança corporativa e aquecimento global. Entre os participantes do Fórum já estiveram o dono da Microsoft, Bill Gates; o cantor Bono, da banda U2; o ex-presidente americano Bill Clinton; e a atriz americana Angelina Jolie.

O ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva participou de três edições do Fórum durante seu governo --em 2003, 2005 e 2007. Ele participaria ainda em 2010, quando foi homenageado pelo grupo com o prêmio "Estadista Global", mas foi representado pelo então chanceler Celso Amorim.

A organização foi concebida na Suíça em janeiro de 1971, pelo professor alemão Klaus Schwab, durante a reunião de um grupo de líderes europeus, organizada pela Comissão Europeia e de associações de indústrias europeias. A reunião do grupo ocorreu na cidade suíça de Davos e foi presidida por Schwab.

Ele então criou o Fórum Europeu de Gerenciamento, com sede em Genebra (também na Suíça), para que os empresários pudessem discutir como as empresas europeias poderiam acompanhar a evolução das práticas empresariais em uso nos EUA.

O Fórum se expandiu e recebeu líderes políticos mundiais pela primeira vez em 1974; Schwab viu que havia espaço para uma discussão mais ampla, como a de questões econômicas e sociais mundiais após a ocorrência de episódios como a guerra árabe-israelense em 1973 e o colapso do mecanismo de câmbio fixo estabelecido pelo acordo de Bretton Woods (de 1944), em 1971.

O Fórum Europeu de Gerenciamento passou a se chamar Fórum Econômico Mundial em 1987, e pretendia abrir espaço para o debate e mesmo a resolução de conflitos internacionais. Em 1988, dentro da nova meta do Fórum em auxiliar a solução

de conflitos, foi assinada a 'Declaração de Davos' por Grécia e Turquia, então perto de uma guerra.

Veja alguns dos pontos mais relevantes já alcançados em Davos:

Em 1979, o WEF se tornou a primeira instituição não-governamental a iniciar uma parceria com as comissões de desenvolvimento econômico da China.

Em 1988, Grécia e Turquia, então próximos de entrarem em guerra, assinam a Declaração de Davos e abandonam as hostilidades.

Em 1989, as Coreias do Norte e do Sul realizam seus primeiros encontros em nível ministerial; além disso, o então primeiro-ministro da Alemanha Oriental, Hans Modrow, e o chanceler da Alemanha Ocidental, Helmut Kohl, se encontram para discutir a reunificação do país.

Em 1992, o então presidente da África do Sul, Frederik Willem de Klerk (1989-1994) e Nelson Mandela se encontram, em sua primeira aparição conjunta fora a África do Sul, o que foi considerado um marco na transição política do país.

Em 1994, o então ministro das Relações Exteriores de Israel, Shimon Peres, e o líder da OLP (Organização para a Libertação da Palestina), Yasser Arafat, chegam a um acordo sobre as regiões de Jericó e Gaza.

Em 2002, a Fundação Gates (do dono da Microsoft, Bill Gates), anuncia uma contribuição de US\$ 50 milhões para um fundo de prevenção à Aids na África.

Em 2003 é assinado um acordo para criação de uma área de livre-comércio entre os EUA e o Oriente Médio.

Em 2009, o Fórum Econômico Mundial defende "faxina" em bancos afetados pela crise. É a edição mais pessimista, segundo definição de seu criador, Klaus Schwab.

Em 2010, o então presidente Luiz Inácio Lula da Silva é homenageado no Fórum com o prêmio de "Estadista Global". Ele foi representado pelo então chanceler Celso Amorim.

Análise: Fórum de Davos reflete mundo 'esgotado' após crise global

Tim Weber (Editor de Negócios da BBC News)

A pior parte da crise econômica mundial pode já ter passado, mas o mundo que

se reúne na cidade suíça de Davos, onde começou nesta quarta-feira o Fórum Econômico Mundial, é um mundo esgotado.

De acordo com o professor Klaus Schwab, o homem que criou a reunião anual dos mais importantes líderes do setor empresarial e políticos há 41 anos, é um mundo que sofre de “síndrome de *burnout* (esgotamento) global”, fraco demais para aguentar outro choque global.

A crise também criou novas realidades. Durante anos, o fórum forneceu uma imagem perfeita da reformulação do equilíbrio de poder no mundo, do ocidente para o oriente e (em menor escala) do norte ao sul.

A pauta de 2011 confirma as novas superpotências: primeiro e mais importante, a China; então a Índia, ainda emergente; e concorrentes como o Brasil e outros países ricos em commodities.

Por exemplo: os nomes de algumas sessões oferecidas para as 2,5 mil pessoas que vão participar do fórum são “O Futuro dos empreendimentos chineses”, ou então “O Impacto da China no Comércio e Crescimento Global”.

Uma destas sessões, “Novas Realidades da China Moderna”, teve o dobro do número de interessados em relação ao número de vagas.

E a sessão sobre a “Reformulação da Economia Americana” está sendo liderada por um membro da Academia Chinesa de Ciências Sociais.

Então não é surpreendente que a China envie sua maior delegação na história do Fórum de Davos, apesar de politicamente não ser a mais poderosa em comparação com anos anteriores.

Riscos globais

Todo ano, antes da reunião, o Fórum Econômico Mundial produz o relatório *Riscos Globais* e, em 2011, ele foi particularmente sombrio, listando dezenas de riscos interligados e complexos que podem prejudicar ainda mais governos já prejudicados pela crise financeira.

“Temos que ser cuidadosos para que esta crise não se transforme em uma crise social, o que já ocorre em alguns países”, afirmou Klaus Schwab.

O lema de Davos é “comprometido em melhorar o estado do mundo”. Mas o fórum não vai resolver estes problemas, não foi criado para isto. O evento é para conversas e *networking*, mas alguém pode

estabelecer a pauta, gerar novas ideias, estabelecer relações.

Os organizadores esperam que as discussões possam estimular os líderes a agirem. Não é uma perspectiva fora da realidade, pois 19 governos dos países membros do G20 enviarão ministros, chefes de Estado ou de governo.

O fórum também vai lançar uma “rede global de resposta a riscos”, uma tentativa de juntar os conhecimentos de avaliadores de riscos das corporações com os conhecimentos de autoridades de governos.

Europa

A China pode dominar a pauta, mas os líderes da Europa são os que vão tentar deixar suas marcas nas discussões.

A maioria dos discursos mais importantes do fórum serão de políticos da Europa. Falarão o primeiro-ministro britânico, David Cameron, a chanceler alemã, Angela Merkel, o presidente francês, Nicolas Sarkozy, além do presidente russo, Dmitry Medvedev – que abriu o evento, nesta quarta-feira.

O primeiro-ministro grego, George Papandreou – que enfrentou violentos protestos nas ruas em 2010 devido à crise econômica no país –, deve fazer uma ofensiva durante o fórum, expondo seu caso em público e conversando em particular com jornalistas e banqueiros.

Todos os líderes europeus tentarão enfrentar o pessimismo de sessões agendadas no fórum que trazem títulos como “Zona do Euro: mudando de sobrevivência para renascimento”.

Terrorismo e outras questões de segurança também estão na pauta, mas, em relação a isso, o atentado em um aeroporto de Moscou nesta semana provavelmente vai gerar mais conversas do que Afeganistão e Paquistão.

Outra sessão que foi incluída no evento ecoa a instabilidade no norte da África: “Tunísia – Ponto de Mudança ou Tsunami”.

Fórum masculino

O governo dos Estados Unidos, que foi a grande ausência dos últimos anos, vai enviar o secretário do Tesouro, Timothy Geithner, e 35 países vão enviar chefes de Estado ou de governo.

A presidente Dilma Rousseff não comparecerá ao evento, que termina no domingo. O governo brasileiro será representado pelo ministro das Relações Exteriores, Antônio Patriota.

As mulheres não serão bem representadas no fórum. Tanto que o Fórum Econômico Mundial sentiu a necessidade de dizer aos cem “parceiros estratégicos” – de Goldman Sachs ao Deutsche Bank – que pelo menos um quinto dos representantes das companhias deveriam ser mulheres.

Isso não significa que não há espaço para diversidade. Chefes das mais importantes companhias do mundo vão se misturar com “pioneiros da tecnologia”, empreendedores sociais, líderes religiosos, membros das ONGs Greenpeace e Oxfam, e líderes culturais como o ator Robert de Niro e o vocalista da banda U2, Bono.

A cada noite, os hotéis de Davos terão dezenas de festas, recepções e jantares

particulares. Executivos estressados poderão participar de sessões como “Liderança Shakespeariana” ou “Música para Mudança Social”.

No final das contas, é esta mistura eclética que participantes que torna Davos especial, apesar de sua pauta mais pesada.

ANEXO C – Conferencia Internacional de Gestão e Inovação ICIM11

Educação & Inovação: um caminho para o desenvolvimento sustentável

Education & Innovation: a path to a sustainable development

Adalzira Regina de Andrade Silva, Andyara de Santis Outeiro, Ivani Catarina Arantes Fazenda
 Grupo de Estudos e Pesquisas em Interdisciplinaridade (GEPI)
 Educação: currículo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, (PUC-SP), São Paulo,
 Brasil, 05014-901
 (E-mail: adalzira@sp.senac.br, andy.santis@uol.com.br, jfazenda@uol.com.br)

Resumo: Este artigo tem como objetivo lançar reflexões a respeito da inovação e do papel da educação na ampliação de consciência humana na perspectiva do desenvolvimento sustentável da sociedade. São apontados princípios que impulsionam a inovação colaborativa, o papel da tecnologia e da conectividade neste processo. Destacam-se as contribuições da educação interdisciplinar e a responsabilidade do educador como agente no processo de transformação da sociedade em direção à humanização.

Palavras chave: Inovação; Educação; Interdisciplinaridade; Desenvolvimento Sustentável.

Abstract: This article aims at reflecting upon the innovation and the role of education in the broadening of human consciousness through the perspective of sustainable development of society. It points out some principles that drive the collaborative innovation, and the role of technology and connectivity in this process. We emphasize the contributions of interdisciplinary education and the responsibility of the educations as an agent in the society transformation process towards humanization.

Key words: innovation; education; Interdisciplinarity; sustainable development

1. Introdução: A inovação e a educação rumo ao desenvolvimento sustentável

Vivemos um momento na história da humanidade em que o esgotamento dos recursos naturais convive com o desperdício e a ineficiência na utilização de recursos. O consumo desenfreado resulta em excesso de lixo e de resíduos tóxicos que poluem a atmosfera, o solo e a água. A fome e a escassez convivem com problemas de saúde pública relacionados com a obesidade. A crescente riqueza global não é suficiente para reduzir a distância entre ricos e pobres. As culturas corporativas globais esforçam-se para homogeneizar diferenças culturais históricas entre nações. Contrastes e contradições que se traduzem em desafios complexos para os governos, as empresas e a sociedade civil. Neste contexto, a demanda por inovação é evidente e urgente.

Segundo Houaiss⁸⁸, inovação significa “ação ou efeito de inovar”, que por sua vez, pode ser definido como “tornar novo, renovar, restaurar” e

⁸⁸ Houaiss (importante dicionário da língua portuguesa).

“introduzir novidade, fazer algo como não era feito antes”. O ser humano é por natureza um ser inovador, desde o momento em que se reconhece como homo sapiens, a partir da combinação bem-sucedida de seu telencéfalo desenvolvido com seu polegar opositor. Sendo assim, é de se supor que tenha sido exatamente a habilidade de inovar, de fazer as coisas como não se fazia antes, que nos colocou na situação em que vivemos agora.

Acreditamos que precisamos analisar o quanto ganhamos ou perdemos culturalmente com a grande mudança atual que as tecnologias “suaves” tem nos proporcionado⁸⁹ Essas tecnologias estão em plena ascensão e tratam das técnicas de natureza informacional que têm nos acompanhado na história humana no processo de hominização, como a invenção da escrita, por exemplo, na qual o historiador André Leroi-Gourhan descreveu assim o processo de hominização:

“O homem, quando se ergue para se locomover, libera seus membros anteriores da função de transporte que tinham até então. A mão pode agora desenvolver a capacidade de apreensão, e o homem se torna um Homo faber. Ao ganhar a mão essa faculdade preênsil, a boca, que tinha justamente essa função, a perde. A boca agora pode falar...” (SERRES, 2001, p.15)

Os últimos séculos foram caracterizados por uma extensa variedade de inovações, principalmente tecnológicas, concebidas de modo geral para atender a expectativas de crescimento econômico de grupos hegemônicos, dominantes na sociedade. A mecanização dos processos produtivos reduziu custos, gerou desemprego, ampliou a produção em massa de itens antes desconhecidos e agora considerados essenciais à existência humana. A tecnologia crescente nos ambientes de trabalho apareceu como promessa de mais qualidade de vida às pessoas, pois o trabalho poderia ser realizado de forma mais rápida, sobrando mais tempo para outras atividades. O que ocorreu foi o aumento da demanda por velocidade gerando sobrecarga de trabalho, que se tornou a principal atividade humana, invadindo os demais espaços e ocupando boa parte do tempo livre dos cidadãos, graças à conectividade que a internet e a telefonia móvel nos proporcionaram.

Entendemos que a simples inclusão da tecnologia não torna os processos mais inovadores, dessa forma propomos ampliar nosso olhar para a "Tecnologia na Educação" a qual abrange a informática, mas não se restringe a ela. Inclui também o uso de outros meios de comunicação, como a televisão, vídeo, rádio e até mesmo cinema. Entende-se tecnologia como sendo o resultado da fusão entre ciência e técnica. O conceito de tecnologia educacional pode ser enunciado como o conjunto de procedimentos (técnicas) que visam "facilitar" os processos de ensino e aprendizagem com a utilização de meios (instrumentais, simbólicos ou organizadores) e suas consequentes transformações culturais.

O uso de tecnologia em educação não é recente. A educação sistematizada desde o início utiliza diversas tecnologias educacionais, de acordo com cada época histórica. A tecnologia do giz e da lousa, por exemplo, é utilizada até hoje pela maioria das escolas. Da mesma forma, a tecnologia do

⁸⁹ Michel Serres , em MARGEM, Dossiê: Guerra e Paz – A comunicação contra a cultura - Entre a Disneylândia e os Aiatolás – Michel Serres é filósofo, membro da Academia Francesa, autor, entre outros títulos, de *Hominescences* (Paris, Le Pommier, 2001) e *Retour au contrat naturel* (Paris, Bibliothèque National de France, 2000).

livro didático ainda persiste em plena era da informação e do conhecimento. Nos anos 50 e 60, a tecnologia educacional era vista como sinônimo de recursos didáticos. A partir da década de 60, o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa passou a revolucionar o mundo em todos os setores, principalmente no campo da educação.

Muitos afirmam que as máquinas trouxeram uma revolução nos processos de ensino e aprendizagem. Porém, um quadro negro eletrônico continua sendo um quadro negro. Comparando-se uma aula do século XIX com uma de hoje, por exemplo, nota-se que as ideias em algumas escolas continuam sendo as mesmas. A escola continua sendo uma das instituições que resiste até os dias atuais, em sua maioria, com as mesmas características desde sua criação.

Ao longo do tempo a tecnologia se tornou mais complexa e o uso das normas exige um domínio cognitivo mais apurado. O problema é como aproveitar tais recursos na sua totalidade para ampliar os horizontes da mente humana em direção à busca de soluções para os desafios da nossa época. Na verdade, um dos grandes desafios do mundo contemporâneo consiste em encontrar formas para que a tecnologia e a educação, assim como os atuais meios eletrônicos, caminhem em parceria, buscando as inovações necessárias para o novo mundo em transição ao qual estamos inseridos. Com novos espaços educacionais, novas formas de conectar ideias, novas maneiras de resgatar e fortalecer relacionamentos mais humanizados. Essa transição requer que encontremos equilíbrio entre a produção e o consumo, onde a descoberta dessa fórmula mágica se faz urgente e necessária.

Nesse sentido, nos perguntamos: o quanto essas novas tecnologias suaves estariam a nosso favor no processo de hominização, integrando os acessos individuais à memória coletiva e proporcionando dessa forma condições para explorar e descobrir outros espaços e possibilidades de realizações criativas? Considerando que a cultura não tem fronteiras e é porosa⁹⁰, a “verdadeira” cultura não está em perigo, pois vivemos em uma transformação considerável do sujeito cognitivo, da ciência objetiva e da cultura coletiva, movimento este, cada vez mais explorado pelas inovações tecnológicas e potenciais redes sociais.

“De fato, se esses meios de comunicação são tidos por universais e capazes de nos colocar em contato imediato com qualquer lugar do planeta, o uso que fazemos deles é impressionantemente local!” (SERRES, 2001, p.17)

Seja do global ao local, do indivíduo ao total, percebemos que cada vez mais se faz necessária uma negociação interdisciplinar focada no SER que auxilie nesse processo do encontro do fio condutor entre a evolução da inovação e das tecnologias voltadas para a educação que humaniza, para que dessa forma, humildemente cada sujeito possa encontrar sua liberdade criativa dentro dos espaços proporcionados para o acesso ao coletivo.

Portanto, quando colocamos a inovação como um ato necessário à humanidade para enfrentar os desafios atuais, é importante distinguirmos a inovação que desejamos. Não se trata de qualquer inovação, ou de inovar para qualquer direção.

⁹⁰ Cultura porosa, conceito de Serres. Exemplos globais dessa porosidade citados pelo filósofo: Molière inspirado pelos italianos ou Corneille pelos espanhóis.

Nossa demanda é por inovações que estejam a serviço do bem-estar coletivo, do “atendimento às necessidades humanas de hoje sem comprometer a capacidade de que as próximas gerações satisfaçam suas próprias necessidades”⁹¹. Inovações que possam dar conta dos desafios atuais da sociedade, na busca de um desenvolvimento que seja, ao mesmo tempo, economicamente viável, ambientalmente correto, socialmente justo e culturalmente inclusivo. Inovações na direção do desenvolvimento sustentável da sociedade.

Qualquer inovação que priorize uma das dimensões acima em detrimento das outras, portanto, não seria desejável. Não bastaria apenas inovar na direção do crescimento econômico, desconsiderando os impactos sociais, ambientais e culturais. Esta tem sido a tendência de grande parte das inovações realizadas até hoje, que nos trouxeram até aqui. Da mesma forma, inovar apenas buscando o equilíbrio ambiental, desconsiderando a viabilidade econômica, a justiça social e a inclusão cultural, seria insustentável, pois exigiria uma ruptura extrema.

A inovação nesse contexto estaria impondo a revisão radical do estilo de vida consumista que está arraigado em boa parte da sociedade e impedindo que povos historicamente excluídos do sistema capitalista pudessem enfim usufruir dos “benefícios” imediatos do consumo. Inovações voltadas apenas à justiça social, sem considerar os demais impactos podem ser igualmente danosas, haja vista as economias planificadas e regimes totalitários, que, em prol do bem social, muitas vezes limitam a liberdade dos cidadãos, tampouco se preocupam em preservar os recursos naturais.

O desafio de inovar em direção ao desenvolvimento sustentável dependerá da convergência de esforços políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e culturais. Dentre tantos, destacamos a educação como um dos componentes essenciais para promover a ampliação da consciência humana nesta direção, como nos aponta GUEVARA (1998).

“A inovação que surge de ideias conectadas em rede por uma sociedade que tem o compromisso do exercício da cidadania e o desenvolvimento de um cidadão consciente, preocupado com seus problemas, tendo conhecimento, atitudes e motivações em busca de soluções propiciam o equilíbrio das relações entre o homem e o meio, de modo que as gerações futuras não sejam vítimas de ações devastadoras geradas pelo homem, que colocaram em risco nosso futuro comum.” (GUEVARA et al, 1998)

⁹¹ WCED - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1988.

2. A educação necessária

No século XXI, a educação será baseada sobre quatro pilares fundamentais⁹²: aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser. As instituições educativas deverão alterar seu rumo, no sentido de buscar alternativas e métodos que promovam, não somente o conhecimento técnico, mas que se articulem para promover a plenitude individual, despertando habilidades de relacionamento ético, humano e político, instrumento que compõem a essência da cidadania e que são fundamentos de qualquer ação de desenvolvimento que se pretenda para toda a vida, ou seja, que se insira numa perspectiva de educação permanente.

O grande desafio que a humanidade enfrenta atualmente não está restrito a ambientes acadêmicos com alguns cientistas ou políticos que se reúnem soberanamente para decidir os rumos da sociedade. Está cada vez mais claro que a construção de uma sociedade mais sustentável está nas mãos de cada indivíduo, a partir de suas escolhas e de suas ações, que influenciarão e provocarão mudanças “por dentro do sistema”.

O “sistema” são nossas organizações, nossas cidades e comunidades. Elas adoeceram ao longo dos últimos séculos, por promover inovações que priorizaram o crescimento econômico em detrimento das dimensões sociais, ambientais e culturais. Não há mais espaço para desperdícios, perdas, destruição ambiental ou desigualdade social. Precisamos, enfim, da capacidade nunca antes tão necessária de enxergar as possibilidades de maneira diferente, e de reconcebê-las através de um novo olhar. O olhar da sustentabilidade.

Quando falamos de educar para a sustentabilidade, estamos falando de educar para a integração, para a não-fragmentação do pensamento. Para que um indivíduo seja capaz de integrar aspectos econômicos E sociais E ambientais E culturais ao mesmo tempo em suas decisões do dia a dia, é muito importante que ele desenvolva uma visão interdisciplinar e sistêmica, que compreenda: a interdependência das ações, das relações e das intenções; as interações dinâmicas entre vários elementos de um sistema; as forças que regem e influenciam estas interações; a circularidade entre causas e conseqüências; os modelos mentais e estruturas sistêmicas invisíveis que moldam os eventos visíveis.

Precisamos de novos caminhos educacionais capazes de construir as bases para que o indivíduo, desde a mais tenra infância, desenvolva a habilidade de pensar em termos de conexões, relações, contexto, interações entre os elementos de um todo; de ver coisas em termos de redes, teias e comunidades. Inovações que o capacite a ver “processos” em qualquer fenômeno, mudanças (reais ou potenciais), crescimento e desenvolvimento; reconhecer que nossas percepções são condicionadas pelos nossos métodos de questionamentos⁹³.

Precisamos criar novos espaços de diálogo que possibilitem essa mudança e que despertem nas pessoas a sensibilidade e a generosidade necessária para cuidar do nosso mundo.

⁹² De acordo com o relatório Jacques Delors, “Educação um Tesouro a Descobrir” (UNESCO, 1996).

⁹³ Andrade, Aurélio ... [et al] – *Pensamento Sistêmico: Caderno de Campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade* – Porto Alegre - Bookman, 2006.

3. A contribuição da interdisciplinaridade

A teoria da interdisciplinaridade apropria-se da metáfora do olhar para explicitar a compreensão sobre as diferentes lentes pelas quais representamos o mundo e que orientam a nossa ação. (FAZENDA, 2002)

Quando almejamos um modelo de educação que contemple as diferentes dimensões da realidade para promover inovações mais abrangentes em direção ao desenvolvimento sustentável, estamos considerando, portanto, um modelo que compreenda a necessidade de estabelecer parcerias entre os vários setores da sociedade, bem como entre os diferentes atores do processo educativo, e entre as diversas disciplinas, em prol de uma construção coletiva. Aportamos aqui mais uma contribuição da interdisciplinaridade, que nos ensina:

“Para compreender melhor a realidade, a mudança deve ter a direção da *parceria*, porque não vivemos sós, porque precisamos do olhar do outro, porque o outro entende, analisa, vive e observa por um ângulo sempre diferente do nosso, ampliando nosso próprio olhar”. (ARNT *in* FAZENDA, 2002, p. 74).

Com a fragmentação do conhecimento vivemos em uma chamada crise das ciências. Crise esta que tem sido proclamada por muitos, em diversas escolas de pensamento em diferentes países. Fala-se em crise de teorias, de modelos, de paradigmas, e o problema que resta a nós educadores é o seguinte:

“É necessário estudar a problemática e a origem dessas incertezas e dúvidas para se conceber uma educação que as enfrente. Tudo nos leva a crer que o exercício da interdisciplinaridade facilitaria o enfrentamento dessa crise do conhecimento e das ciências, porém é necessário que se compreenda a dinâmica vivida por essa crise, que se perceba a importância e os impasses a serem superados num projeto que a contemple”. (FAZENDA, 2001, p.14)

Porém, é importante destacar que o movimento de fragmentação pode desencadear o imediatismo nas respostas e resultar numa ação de “juntar disciplinas” e a interdisciplinaridade que aqui anunciamos aponta para uma necessidade muito maior de se pensar na complexidade e não simplesmente na criação de mais uma ou outra disciplina. (SOUZA, 2010)

A partir da superação das barreiras entre as disciplinas, por meio de um processo dialógico e de parceria entre elas, seria possível construir um conhecimento mais abrangente, que pudesse dar conta de ampliar o olhar dos indivíduos para o enfrentamento dos desafios já apresentados. Segundo Fazenda (2011, p. 89), “a passagem do conhecimento à ação, por sua própria complexidade, envolve uma série de fenômenos sociais e naturais que exigirão uma interdependência de disciplina, assim como o surgimento de novas disciplinas”.

“Várias tentativas de se encontrar uma metodologia inquestionável para a interdisciplinaridade foram feitas por estudiosos, porém o que descobriram foram apenas equívocos

devido a limitações em barreiras como a impossibilidade de uma linguagem unificadora das ciências e por consequência das limitações em se criar uma metodologia comparativa entre as ciências humanas. Entretanto, supondo-se que uma epistemologia interdisciplinar requeira um método próprio, Fazenda acredita que o método que se apresenta mais natural para a interdisciplinaridade é o discurso interdisciplinar, método que surge do envolvimento e da complexidade da participação no questionar, no indagar, no pesquisar.” (FAZENDA, 1994, p. 68).

Neste sentido, a educação necessária para promover inovações em direção ao desenvolvimento sustentável pode claramente se beneficiar da contribuição da teoria da interdisciplinaridade.

Acreditamos que na interdisciplinaridade poderemos encontrar mais algumas perguntas que possam ajudar a responder às diversas perguntas existentes sobre o como resolver essa equação educação e inovação, assim como Smirnov, diz que a interdisciplinaridade tende a converter-se em dado teórico dos mais importantes na medida em que permite esclarecer as relações entre desenvolvimento e progresso social (FAZENDA, 1994, p. 28).

Com sua formação interdisciplinar, Steven Johnson (2010) analisa os princípios que definiram as inovações tecnológicas e científicas ao longo dos últimos séculos e que podem ter favorecido o exercício da liberdade criativa humana e busca as raízes da inovação ao longo da história da ciência e exemplos mais contemporâneos de inovações, tanto no meio acadêmico quanto nos negócios. O resultado é uma nova perspectiva de inovação, que seria proporcionada por um ambiente onde as ideias possam ter a chance de se conectar e colaborar em redes abertas. “Quando alguém observa a inovação na natureza e na cultura, ambientes que constroem paredes ao redor de boas ideias tendem a ser menos inovadores no longo prazo do que ambientes mais abertos. Boas ideias não querem ser livres, querem conectar, fundir, recombinar, querem completar-se umas às outras ao mesmo tempo em que competem entre si”, concordando com SENGE (2009):

“Competição e colaboração não são opções excludentes, do tipo “ou-ou”; com efeito, o próprio termo competir vem do latim *competere*, que significa “lutar juntos”. Esse compartilhamento de informações básicas entre competidores possibilita que todos os atores conheçam a situação dos recursos comuns de que, em última instância, todos dependem, condição essencial para a competição saudável.” (SENGE, 2009, p. 170).

Para Johnson, boas ideias não são invenções solitárias da mente humana, mas amálgamas de outras ideias, *insights* e palpites que se congregam em um ambiente intelectual fértil. “Gênio solitário é uma raridade na história das inovações”.

Neste sentido, a tecnologia e a conectividade podem atuar a favor da inovação, construindo pontes e reduzindo distâncias entre as mentes solitárias para que tenham propósitos claros de construir coletivamente soluções inovadoras para desafios da sociedade. Aplicando-se a este contexto a negociação interdisciplinar com o engajamento dos alunos, dos professores e da comunidade científica, estimulados pelos gestores e diretores das escolas e

outros espaços educativos, pode contribuir em acelerar este processo e promover ações integradoras que nos leve ao aprendizado coletivo com as novas tecnologias inovadoras que impulsionem e favoreçam o diálogo e as relações sociais.

GUEVARA (1998; 2011) nos provoca a refletir com MORIN (2000) sobre o papel da educação e do educador para responder a estes desafios:

“O que defendemos, é que educar é conduzir ou organizar o pensamento (MORIN, 2000), auxiliar na construção de modelos lógicos para compreensão do mundo e que favoreçam o desenvolvimento e a expressão de sentimentos positivos, do respeito a si próprio e pelos outros, a solidariedade, o amor à natureza e até mesmo, o espírito de luta (MORIN, 2002). A educação para o desenvolvimento sustentável, em um consenso geral entre os educadores modernos, não deve apenas instruir, mas desenvolver a capacidade crítica, o espírito de iniciativa e o senso de responsabilidade do educando perante o mundo em que vive. A missão do educador nesse contexto é utilizar recursos para a construção de pontes entre os problemas da sociedade e o panorama de geração de riquezas, e mostrar que a sustentabilidade do planeta está em nossas mãos.” (GUEVARA, p. 27, 2011)

“Em fim, a prática de uma educação para a sustentabilidade pode ser o elo entre os limites do uso adequado e o uso excessivo do meio ambiente. Evidentemente, que a educação sozinha não é suficiente para mudar os rumos do planeta, mas certamente é uma condição necessária para tanto.” (GUEVARA, p. 29, 2011)

4. Considerações finais

Inovar é parte da natureza humana. Somos seres aprendentes, inconformados, questionadores, o que nos impulsiona a um estado de constante transformação. Todos os dias, inventamos e reinventamos o mundo à nossa volta, o que Paracelso já descrevera como “a aprendizagem é a nossa própria vida, desde a juventude até a velhice, de fato quase até a morte; ninguém passa dez horas sem nada aprender”.

O estado de desequilíbrio que geramos com tantas inovações, convidamos agora a recriarmos nossa existência no planeta de forma mais harmônica e sustentável. Temos a responsabilidade de inovar em direção ao desenvolvimento que garanta nossa sobrevivência e também atenda às necessidades das futuras gerações.

Para enfrentar os desafios coletivos e complexos, as inovações mais bem sucedidas resultarão da colaboração, conexão de ideias e convergência de propósitos. Assim, a educação assume um papel fundamental para despertar a consciência humana nesta direção, desde que possa contribuir para superar as fronteiras do pensamento e das disciplinas, a partir de uma negociação interdisciplinar focada no SER que auxilie nesse processo do encontro do fio condutor entre a evolução da inovação e das tecnologias voltadas para a educação que humaniza.

Referências Bibliográficas

- [1] ALMEIDA, Fernando José. *Educação e Informática – Os computadores na escola*. Editora Cortez. 2005.
- [2] Andrade, Aurélio... [et al] – *Pensamento Sistêmico: Caderno de Campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Editora Bookman. Porto Alegre. 2006.
- [3] ARNT, Rosamaria de M. in FAZENDA, Ivani C.A (org.). *Dicionário em construção: Interdisciplinaridade*. 3. Editora Cortez. São Paulo. 2002.
- [4] BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Editora Zahar. Rio de Janeiro. 2001.
- [5] FAZENDA, Ivani C. Arantes. *Interdisciplinaridade: História, Teoria e Pesquisa*. Editora Papirus. 1994.
- [6] FAZENDA, Ivani C.A. *Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro. Efetividade ou Ideologia*. 6. Edições Loyola. São Paulo. 2011.
- [7] GUEVARA, A.J. de H; DIB, V. C. *Educação para a Era da sustentabilidade*. Editora Saint Paul. São Paulo. 2011.
- [8] REIS, J. B. A. *O conceito de tecnologia e tecnologia educacional para alunos do ensino médio e superior*. Disponível em: http://alb.com.br/arquivo-morto/edicoes_anteriores/anais17/txtcompletos/sem16/COLE_932.pdf > Acesso em 22/09/2011.
- [9] SENGE, Peter M. (et al). *A revolução decisiva: como indivíduo e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável*. Editora Elsevier. Rio de Janeiro. 2009.
- [10] SERRES, M. *A comunicação contra a cultura. Entre a Disneylândia e os aiatolás*. Editora Margem, N. 14. São Paulo. 2001.
- [11] SOUZA. F.C. *Do mito de Quíron à construção da metáfora da cura na escola*. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2009.
- [12] STEVEN, Johnson. *Where Good Ideas Come from*. Ed. Penguin. USA. 2010.
- [13] WCED - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso Futuro Comum*. Editora da FGV. Rio de Janeiro. 1988.
- [14] SENAC, Proposta Pedagógica. Disponível em: <http://www.sp.senac.br/pdf/29550.pdf>. > Acesso em 25/09/2011.

ANEXO D – Apreciação deste trabalho feito pelo Professor Fernando Souza no exame de Qualificação (em 20/10/2011)

ALGUMAS INTERVENÇÕES...

Resumo: atenção às palavras NOVO, VELHO, DESCONHECIDO, SER MAIS.
(explicar melhor)

Capítulo 1: Explicar mais o que é curso de curta duração para o Senac/equipe de desenvolvimento e operações/cursos de educação corporativa/

Retirar palavra METODOLOGIA, p. 13 e continuar o texto

Uma questão: dos 300 alunos que passaram por você, houve algum caso que te chamou a atenção?

p.16: ao invés de estória, história

p.17: que lição de negociação aprendeu com seu pai? A vontade é uma condição para a negociação? Será que existe uma auto-negociação diante da vida e das pessoas?

p.20: Frase maravilhosa...espelhos, vidraças

p.25: abrir-se ao conhecimento do outro? É isso mesmo? Terceiro parágrafo

p.28: ...e partíamos até a unidade para pesquisar...Isso é expedição!!!

p.34: UM CLARÃO porque acho que o ato de negociar é sua bandeira, mas a sua metáfora é o caminho do reconhecimento, o que fica forte na página 35, segundo parágrafo. Qual a sua dynamis?

p.42: OUTRO CLARÃO. Que tal pegar uma embarcação saindo da escola de sagres até chegar nos processos de negociação num tempo de sociedade líquida? Não se esqueça de falar sobre o Japão.

p.45: A pergunta se mexendo: A NEGOCIAÇÃO INTERDISCIPLINAR VEM PARA LIBERTAR E PARA TRAZER O SENTIMENTO DE PERTENÇA AO SUJEITO?

p.48: OUTRO CLARÃO: Terceiro parágrafo é uma pérola. Veja também o tratado sobre a Tolerância da UNESCO.

p.51: Ver o texto de Gusdorf: o gato que anda sozinho.

p.53: a espiral é fractal, né? Explore mais, cara desbravadora...

p.55: Fale da origem grega e romana dos talentos como moeda.

p.57: Primeiro parágrafo. Creio que a premissa do seu caminho de reconhecimento.

p.64: depois de tantos prefixos, porque opta pela INTERDISCIPLINARIDADE?

p.65: Melhorar o subtítulo

p.68: Entre mais na negociação INTERDISCIPLINAR, mesclando currículo.

p.71: Tente fazer mais pontes entre o currículo pensado por APPLE e a sua jornada de negociação.

p.72: segundo parágrafo: lindo (outra pérola)

p.79: excluir a palavra portfólio.

p.84: o instrumento da matriz GE despertou um sentimento de pertença aos alunos?

p.85: roteiro de pesquisa de mercado? Explique melhor isso numa escola.

p.88: interessante como você começa a explorar os pontos luminosos da negociação INTERDISCIPLINAR. Continue.

p.92: Continue com outros alunos e a experiência do Japão.

p.93: ÚLTIMO CLARÃO (não prometo): COMO É BOM PODER VIAJAR NO TEMPO! Pronto, você deixou a ponta do novelo de lã para sua jornada expedicionária. Então, comece a viagem, cara Regina.

p.95: A pergunta se mexendo de novo: Será a negociação interdisciplinar uma possibilidade para a construção coletiva? Repare que está diferente da página 14 e, mais diferente ainda a da 45. Que coisa inquieta, né?

Rê,

Desejo que sua expedição inicie com o sentimento de pertença e colaboração,
SEMPRE!!!

Conte comigo na tripulação, beijo

Do professor e amigo, Fernando Souza

São Paulo, outubro 2011.

.....

CARTA DA LIBERDADE – Nelson Mandela (junho 1955)

TODOS GOZAM DE IGUALDADE DE DIREITOS HUMANOS!

- A lei garante a todos o seu direito de falar, de organizar, se reunir, a publicar, para pregar, para adorar e para educar os seus filhos;
- A privacidade da casa das batidas policiais são protegidos por lei;
- Todos devem ter a liberdade de viajar, sem restrição do campo para a cidade e de província para província, e da África do Sul no exterior;
- As leis de passe, licenças e todas as outras leis restringindo as liberdades devem ser abolidos.

CARTA POR UM MUNDO SEM VIOLÊNCIA *A violência é uma doença passível de prevenção.*

Este documento é resultado de vários anos de trabalho de pessoas e organizações laureadas com o Prêmio Nobel da Paz. A minuta foi aprovada na 7ª Cúpula Mundial como “Primeira Minuta para uma Carta por um Mundo Sem Violência”. A versão final foi aprovada pelos Laureados com o Prêmio Nobel da Paz na 8ª Cúpula dos Laureados com o Prêmio Nobel da Paz em 2007.

Décimo: Os principais instrumentos políticos que levam ao nascimento de um mundo não-violento são instituições democráticas que funcionem e o diálogo baseado na dignidade, conhecimento e compromisso, conduzido com vistas ao equilíbrio dos interesses das partes envolvidas e, quando cabível, incluindo a preocupação com a humanidade como um todo e a natureza.

CARTAS A ASHRAM – 1930 – Mahatma Gandhi (ver livro de 1971, Editora Hemus)

TRATADO DE TORDESILHAS – 1494

http://www.ufrgs.br/museudetopografia/Artigos/TRATADO_DE_TORDESILHAS.pdf

ANEXO E – Apreciação deste trabalho feito pelo Professor Ruy Cesar do Espírito Santo no exame de Qualificação (em 20/10/2011)

Adalzira, Sua busca de “negociação interdisciplinar”, não só é “única” como altamente provocativa... Sim as “negociações”, de um modo geral, permanecem a um nível puramente técnico e administrativo, sendo quando muito, marcadas pela “competitividade”... Sim, “quem vai ganhar nessa negociação? Você busca trazer para tal nível de vivência uma visão interdisciplinar... Indo de encontro a sua provocação, diria que o ponto de partida para tanto é a “busca” nas negociações de algo, lamentavelmente, tantas vezes ausente das salas de aula: o autoconhecimento... Sim o “nascido da consciência” a que você se refere, trazendo para tanto meu texto poético, é, na verdade, o ponto de partida do conhecimento de si mesmo. Como tenho insistido em minhas manifestações, o autoconhecimento é, como dizia Sócrates, “o princípio de toda a sabedoria”... Percebe a dimensão do desafio? Na página 56 você vai reconhecer tal questão quando afirma que “Para se chegar a coerência é preciso se conhecer...”, citando Fazenda. Ora, o conhecimento de si mesmo é, de fato, um dos pontos de partida da interdisciplinaridade, que vai depender sempre da “postura do educador”, que será, sem dúvida, fruto do referido “conhecimento de si mesmo”... Por que? Porque um dos primeiros sinais da visão de si mesmo é a percepção da unidade da Vida... Sim, está tudo interligado e isso vai mexer na questão curricular que você vai trazer na página 65. Aliás, nessa parte recomendo que especialmente que você busque na obra de Amit Goswami, seja o vídeo com sua entrevista, seja no livro com o mesmo título, qual seja, “O Ativista Quântico” que vai trazer especial conteúdo para sua reflexão! Sim, Goswami a acentuar a ligação do “Ser e Fazer” não só vai abrir as portas para uma ampla consciência do universo do “fazer” em que restamos inseridos, como também vai desvelar a importância, no caso do “Ser Humano” da criatividade! Quando os currículos ficam num “fazer” repetitivo, os professores não vêm a hora de se aposentar e os alunos de “cair fora da escola”... Numa negociação, a ausência da criatividade só poderá ensejar o “levar vantagem sobre o Outro” e nunca uma verdadeira oportunidade de um “Encontro”, que no fundo é o que você

busca em sua “provocação”... Claro, que quando a “negociação” dirige-se a organização e preparação de Cursos no SENAC, no caso, como você relata, a “negociação” vai ganhar outra dimensão, dentre outras, como referido, a curricular... De qualquer forma, a consciência do “Ser” atuando no “Fazer” é ponto crucial a ser trazido para alimentar sua dissertação! Aliás, na página 58 você aborda tal questão quando se refere ao desapego de um “fazer” tradicional. Recentemente, em nossa própria PUC, ministrando um curso de currículo para alunas de pedagogia fiz um questionamento a respeito da importância dos currículos que elas vivenciaram nos cursos frequentados anteriormente ao da Universidade. A resposta é incrível! A maioria, quase absoluta, deixa patente como foi “inútil” o currículo percorrido... Quase nada ficou da maioria das disciplinas dos currículos, salvo naquela em que o professor se “ligou” com a classe... Ou seja, o ponto de partida não foi o conteúdo curricular, mas a presença de Alguém que as despertou para o conhecimento! Assim, sinto que seu trabalho poderá e deverá, sim, caminhar para tal percepção e comunicação, qual seja a relevância do verdadeiro “acolhimento” do Outro, aquilo que na página 59 você denomina de “competência intuitiva”... Sim a intuição é um contato profundo com aquilo que Goswami denomina de “consciência cósmica” presente a cada ser humano, porém “ignorada” por aqueles que, no falar de Jung, não integram o ego com o “self”... A intuição será o Caminhar no processo de individuação referido também por Jung. Veja que a interdisciplinaridade, que você busca como ponto de apoio às negociações, precisa voltar-se ao indispensável ponto de partida, que é o desenvolvimento pleno de cada participante no processo... Você irá seguramente ter presente em suas “negociações” muitos “ignorantes” de si mesmos, como já mencionei, porém SUS postura acolhedora e intuitiva poderá, sim, convidar os “parceiros” da negociação a “acordarem”, como constante da poesia que você transcreveu na página 70... Sim, como dizia Jesus “temos olhos e não vemos e ouvidos e não ouvimos”... Nunca Ele disse “tem boca, mas não fala”... “Falar”, falamos até demais... Uma verdadeira negociação interdisciplinar precisa de parceiros que “ouçam e enxerguem”... Não tenho dúvida que você trará com esta sua dissertação imensa contribuição para a fundamental abertura nos atos diversos denominados “negociações”... Será um ponto de partida para verdadeiros encontros dos participantes, com a abertura

para as distintas questões presentes numa visão interdisciplinar! Cumprimentos a sua orientadora e a “Adalzira” desperta para um novo Caminho!Parabéns a ambas. Ruy