

Autores | Authors

Renata Telau*
renatatelau@hotmail.com

Hiata Anderson Nascimento**
hiata.nascimento@ifes.edu.br

**AUTO-ORGANIZAÇÃO DOS(AS) MONITORES(AS):
CONCEPÇÕES E DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO –
O CASO DO CEFFA DE BOA ESPERANÇA-ES****SELF-ORGANIZATION/THE MONITORS/AS:
CONCEPTS AND CHALLENGES TO IMPLEMENTATION -
THE CASE OF CEFFA OF BOA ESPERANÇA-ES**

Resumo: Este estudo tem o objetivo de investigar as percepções que um grupo de monitores(as) lotados na Escola Família Agrícola de Boa Esperança-ES têm sobre o sistema de auto-organização utilizado nas escolas da Pedagogia da Alternância. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, norteadas pela análise bibliográfica e documental e pela realização de entrevistas abertas e semiestruturadas. A análise do material coletado revela que para o grupo de monitores(as) investigado, a auto-organização configura-se como um momento de distribuição e gestão do poder e dos conflitos, bem como uma importante ferramenta para o fomento da autonomia e da cidadania entre as pessoas envolvidas.

Palavras chave: protagonismo, emancipação, humanização, auto-organização, pedagogia da alternância.

Abstract: This study aims to investigate the perceptions that a group of monitors of Escola Família Agrícola (Agricultural Family School) of Boa Esperança-ES have on the system of self-organization used in the Pedagogy of Alternation schools. It is a qualitative research, guided by bibliographical and documentary analysis and by the accomplishment of open and semi-structured interviews. The analysis of the collected material reveals that, for the group of monitors investigated, the self-organization is configured as a moment of distribution and management of power and conflicts, as well as an important tool for the promotion of autonomy and citizenship between the people involved.

Keywords: protagonism, emancipation, humanization, self-organization, Pedagogy of Alternation.

INTRODUÇÃO

A Pedagogia da Alternância se constitui como uma proposta educativa adequada à realidade do campo e que nasce na França na década de 1930, em meio à insatisfação dos agricultores em relação à educação tradicional oferecida, uma vez que se distanciava das necessidades reais daquele povo, o que gerava um movimento de negação e abandono do campo. Nesse sentido, o que os agricultores almejavam era “uma escola da terra, pelas pessoas da terra e para as pessoas da terra” (GIMONET, 2007, p. 22). Essa experiência educativa ultrapassou as fronteiras e expandiu-se para outros países, constituindo-se mais tarde uma rede, os CEFFAs – Centros Familiares de Formação

Recebido em: 22/11/2016

Aceito em: 27/01/2017

em Alternância¹. Assim, a Pedagogia da Alternância se materializa comprometida com a realidade do campo, negando as injustiças e as desigualdades e promovendo a formação na perspectiva da emancipação humana, com vistas à transformação social (TELAU, 2015).

Para tanto, os sujeitos envolvidos nesse processo educativo necessitam conceber os elementos históricos de constituição da Pedagogia da Alternância e sua projeção social e política, pois estes revelam sua essência/princípios, que devem ser o alicerce para as ações nos CEFFAs. Quando se trata da sustentação dos princípios da gestão, percebe-se a existência de desafios no desenvolvimento do trabalho da equipe de monitores(as), entre os quais salientamos o estímulo ao protagonismo dos sujeitos envolvidos com participação ampla e democrática. A manifestação desse desafio na equipe está na ação cotidiana do pensar e do fazer em relação às divergências entre poder e protagonismo. Em linhas gerais, observa-se que, quando a relação de poder é maior, o protagonismo é menor, e vice-versa, e isso gera dificuldades nas relações, ineficiência no desenvolvimento das funções e centralidade do trabalho nas tarefas operacionais.

Nessa perspectiva, investigar o olhar dos(as) monitores(as) sobre a auto-organização do trabalho em equipe representa questionar se a prática de trabalho dos(as) monitores(as) do CEFFA de Boa Esperança caminha rumo aos interesses da educação emancipadora. Dessa forma, esta pesquisa poderá contribuir como elemento de diagnóstico e análise do exercício profissional, apontando os desafios e potencialidades na gestão do CEFFA, colaborando para o aprimoramento do trabalho e de suas relações no contexto da Pedagogia da Alternância.

O estudo procura investigar as percepções que os(as) monitores(as) têm sobre o sistema de auto-organização e sobre a sua funcionalidade no CEFFA. Com o intuito de fazer essa discussão, estruturamos o artigo em três partes, assim tematizadas: Auto-organização, afinal o que é isso?; A auto-organização no contexto da Pedagogia da Alternância e Olhares e percepções dos(as) monitores(as) do CEFFA. Nessa última parte, apresentam-se os resultados das entrevistas com os(as) monitores(as), envolvendo a descrição e a análise dos trechos que revelam o significado da auto-organização no trabalho em equipe, tendo em vista a sua finalidade na formação integral na Pedagogia da Alternância. Trata-se de uma pesquisa de corte qualitativo. Para o desenvolvimento da investigação, foram realizadas a análise da literatura especializada, dos documen-

tos primários produzidos pela Pedagogia da Alternância e das entrevistas abertas e semiestruturadas com um grupo de monitores(as) lotados(as) no CEFFA de Boa Esperança-ES.

AUTO-ORGANIZAÇÃO, AFINAL O QUE É ISSO?

A auto-organização é uma forma de gerenciamento de um grupo ou instituição que se caracteriza por não ter um comando central e muito menos padrões pré-determinados na sua estrutura e na sua funcionalidade, mas uma interação constante dos elementos que proporciona uma construção autônoma do processo. A Teoria da Auto-organização (TAO) surge a partir dos estudos sobre a cibernética². No Brasil, os estudos sobre a auto-organização têm sido realizados principalmente pelo Grupo Interdisciplinar CLE de auto-organização, do Centro de Lógica, Epistemologia e História da Ciência da UNICAMP, que desenvolveu a principal vertente teórica nacional sobre o tema, coordenado até 1997 pelo professor Michel Debrun (CARVALHO, 2015).

A auto-organização é movida pela interação entre suas partes componentes, e essa ação e reação de uns sobre os outros se manifesta de forma autônoma e sem centro de dominação. Nesse sentido, um processo receberá o qualificativo de “auto”, quando desenvolve-se em e sobre si mesmo, ou seja, quando o próprio sistema se organiza. Para Debrun, a auto-organização, assim como outras teorias, pode ser compreendida de diferentes formas, e considera que “não deixa de lado a hipótese de se ter uma definição de auto-organização que preserve a aceitação do senso comum, que é intuitivo” (SAMPAIO, 2005, p. 55). No entanto, por mais que a auto-organização não seja difundida e adotada pela maioria dos sistemas, ela, além de ser uma prática consolidada, também possibilita o desenvolvimento do trabalho humano com protagonismo e autonomia, numa interação social de corresponsabilidade e companheirismo.

A auto-organização é considerada um exercício pedagógico que serve como laboratório de democracia e de humanização dos sujeitos da escola. Consequentemente, há de se cuidar da manifestação de alguns vícios, como o autoritarismo, o paternalismo e o assistencialismo, pois estes podem reduzir a efetividade do processo, desfavorecendo a autonomia dos sujeitos, especialmente na relação dos(as) monitores(as) com os(as) estudantes. Um mecanismo importante para desenvolver a auto-organização com a finalidade pedagógica proposta

1 Para maiores informações sobre a história da Pedagogia da Alternância, consultar Jean-Claude Gimonet e Paolo Nosella, pesquisadores que se dedicaram ao estudo da Pedagogia da Alternância.

2 “[...] termo proposto por Norbert Wiener para definir a ciência do controle e da comunicação, tanto no animal quanto na máquina”. (CARVALHO, 2015, p. 12).

é definir a função de cada parceiro na formação, acompanhando sempre de reflexão e formação.

Com base nessa discussão teórica a respeito da auto-organização, na Pedagogia da Alternância, a sua utilização permeia as instâncias de participação direta do processo formativo – os(as) estudantes, as famílias e os(as) monitores(as). A opção por essa forma está fundamentada no princípio da “Organização que Queremos”, que visa estimular o protagonismo dos sujeitos envolvidos com participação ampla e democrática. Para os(as) estudantes, é uma oportunidade de desenvolver o exercício da gerência democrática da vida em grupo, por meio de uma estrutura informal de associação, sob orientação e acompanhamento dos(as) monitores(as), na qual exercem atividades de planejamento, orientação, avaliação e resolução de situações-problema. Essa dinâmica possibilita espaços de crítica e autocrítica, numa evolução constante dos aspectos da vivência, das relações e de uma prática organizativa amparada na coletividade.

A AUTO-ORGANIZAÇÃO NO CONTEXTO DA PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA

Neste tópico, analisaremos a auto-organização dentro do contexto da Pedagogia da Alternância. Para tanto, foram analisados o conjunto de documentos próprios da Alternância que tratam desse tema. Esses documentos foram elaborados a partir do ano de 2004 e analisados em setembro de 2016.

A auto-organização no CEFFA³ constitui um mecanismo de desenvolvimento da gestão democrática, atrelada à formação integral da pessoa. Essa prática organizativa não representa apenas a forma de estabelecer as relações e dinamizá-la no trabalho do CEFFA, mas sobretudo, de atingir os fins do processo formativo, que visa à emancipação dos sujeitos e à transformação social. Essa essência dos princípios e fins da educação do CEFFA fica explícita no Regimento Escolar, Título II, Art. 46, “A educação na Escola é inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana e tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando no preparo para o exercício da cidadania e na qualificação para o trabalho”. (Movimento de Educação Promocional do Espírito Santo, 2016, p. 15). Diante desse contexto, a auto-organização assume característica de cunho político e pedagógico na Alternância, e

possibilita a projeção de uma nova realidade organizativa pautada nos princípios da coletividade e da solidariedade.

O envolvimento dos sujeitos com participação ampla e democrática é uma marca da Pedagogia da Alternância, que fica expressa em documentos do CEFFA. No Regimento Escolar, Título I, Art. 4º, orienta-se a gestão do CEFFA: “Os princípios de gestão democrática nortearão a gestão da Escola Família Agrícola, valorizando as relações baseadas no diálogo e no consenso e tendo como prática a participação, a discussão coletiva”. (Movimento de Educação Promocional do Espírito Santo, 2016, p. 5). Também no Planejamento Anual, no item Objetivos Gerais do CEFFA, descreve-se: “Os protagonistas do desenvolvimento são os próprios sujeitos envolvidos, que devem fazer do seu potencial e do seu meio a condição de expansão pessoal, familiar e comunitária [...]”. (Escola Família Agrícola de Ensino Médio e Educação Profissional de Boa Esperança, 2016).

O dispositivo inicial para a participação está na estrutura organizativa proposta, tendo em vista que possibilita o envolvimento dos parceiros – a família, o estudante e o(a) monitor(a). A partir daí, é a utilização da metodologia libertadora⁴, proposta pela Educação Popular, que dá funcionalidade a essa estrutura e viabiliza o comprometimento dos envolvidos com a Pedagogia da Alternância.

A prática da auto-organização proporciona o desenvolvimento da consciência coletiva, pautada no entendimento de que todo o ser humano é capaz de ser sujeito da sua história e que este se faz humano na interação com os outros. A importância da organização coletiva para o ser humano está descrita no relatório do II Encontro das Lideranças das Associações de Estudantes do CEFFA, no ponto “Surgimento da auto-organização”,

O ser humano se organiza desde 100 mil anos atrás. No período da pré-história a capacidade do ser humano de raciocinar e organizar fez com que fosse possível a sobrevivência da espécie humana, (apesar da sua fragilidade diante de outras espécies) ao contrário de outras espécies animais que foram extintas. A capacidade de se unir garantiu a perpetuação dessa espécie no Planeta Terra. A organização sempre foi

3 O CEFFA, Centro Familiar de Formação em Alternância, é formado por uma rede de escolas que adotam a Pedagogia da Alternância, entre elas, estão as EFAs – Escolas Famílias Agrícolas, que têm como mantenedora o MEPES – Movimento de Educação Promocional do Espírito Santo.

4 A Metodologia Libertadora é definida pelo CEPIS, Centro de Educação Popular do Instituto Sedes Sapientiae: “ela realça a participação – nem ‘para’, nem ‘sobre’, mas ‘com’ as diferentes partes envolvidas. O modo de fazer já é também o que se quer fazer e o para que se faz. Essa metodologia contribui para despertar o senso crítico, a autoestima dos sujeitos e promover o diálogo entre as partes, num processo de construção coletiva e perspectiva solidária”. (2012, p. 44).

a arma da humanidade. [...] Essa relação dos seres humanos é de dependência do outro com o passado, com o presente e o compromisso com o futuro. (Regional das Associações dos Centros Familiares de Formação do Espírito Santo, 2005).

A intencionalidade política e pedagógica que a auto-organização assume na Pedagogia da Alternância torna os espaços e tempos das relações entre monitores(as), estudantes e famílias um exercício de formação e construção coletiva. Como os parceiros têm papéis distintos no processo de formação, cada qual possui uma estrutura organizativa que, por sua vez, interage constantemente nas reflexões e na tomada de decisões acerca do CEFFA.

Nesta parceria, cabe ao(a) monitor(a) o gerenciamento pedagógico, uma vez que ele é responsável pela orientação do sistema de auto-organização na equipe de monitores(as) do qual faz parte, na Associação das Famílias e na Associação de Estudantes. Essa condição requer que o profissional conceba a auto-organização como estratégia política e pedagógica do CEFFA, utilizando-a como instrumento permanente do trabalho. Para isso, o(a) monitor(a) recebe atribuição específica no desenvolvimento da prática profissional, o que proporciona condições para atuação protagonista no processo. Entre as várias funções do(a) monitor(a), vale ressaltar, conforme consta no Regimento Escolar, Título I, Art. 37, parágrafo único: “As funções referentes às coordenações: administrativa, pedagógica, de curso e estágios são exercidas pelos monitores/professores” (Movimento de Educação Promocional do Espírito Santo, 2016, p. 13). Ainda nesse Título, no Art. 39, fica definido que uma de suas tarefas é “participar na elaboração e atualização da proposta pedagógica”. (Movimento de Educação Promocional do Espírito Santo, 2016, p. 14).

Apoiada nessa dimensão de envolvimento e compromisso do(a) monitor(a) na Pedagogia da Alternância, a sua função é política, possuindo, por conseguinte autonomia no desenvolvimento das atividades do CEFFA, que vão desde o planejamento à avaliação. Entretanto, a essência do direcionamento do trabalho está nos princípios e, conseqüentemente, nos documentos que os detalham, o que viabiliza a sua execução, sendo estes produzidos de forma integrada com os demais parceiros.

Para o(a) monitor(a), é necessário que se aproprie dos documentos diretivos para possibilitar a atuação profissional sem desvio do objetivo, e, para além disso, o efetivo exercício da auto-organização no trabalho em equipe representa a oportunidade real do desenvolvimento da consciência coletiva e da humanização das relações. Segundo o Relatório de Formação de Equipe do CEFFA, o trabalho em equipe representa um potencial para o processo de transformação social:

As formas de participação artificial do sistema capitalista nos levam a acreditar que devemos estar sozinhos (individualista); matam o sentido antropológico da vivência do ser humano. Tanto o oprimido quanto o opressor vivem em uma vida de sofrimento e não alcançam o objetivo.

No trabalho em equipe, só por meio do diálogo, da crítica, da transparência, da superação dos preconceitos, é que podem criar as condições de vencer a ordem individual e criar uma perspectiva melhor. O ser humano só se reconhece no outro. É também condição de felicidade. (Escola Família Agrícola de Ensino Médio e Educação Profissional de Boa Esperança, 2016).

A organização dos estudantes do CEFFA é em forma de associação. No Estatuto da Associação de Estudantes do Centro Familiar de Formação em Alternância de Boa Esperança/AECEFFABE, no Art. 1, consta a seguinte definição: “é uma empresa de auto-organização da vida de grupo dos estudantes”. (2013, p. 4). Entre as suas finalidades, expostas no Estatuto, no seu Art. 3, destaca-se: “Promover uma vida de grupo organizada e agradável no ambiente, sobretudo na sessão, incentivando a cooperação e a solidariedade; garantir a participação organizada dos estudantes na vida do CEFFA”. (2013, p. 4). Para o(a) monitor(a), cabe assessorar esse exercício com os estudantes, considerando a finalidade pedagógica que essa atividade assume no processo de formação. Essa assessoria é orientada no Regimento Escolar, nos incisos I e II do Art. 32:

I. Perceber e canalizar manifestações de hábitos que não condizem com os valores humanos da solidariedade, como o individualismo, perversidade e outros;

III. Oferecer as orientações necessárias para as funções dos educandos dentro da auto-organização de acordo com os seus ciclos, como por exemplo, associação, coordenação, tarefas etc. (Movimento de Educação Promocional do Espírito Santo, 2016, p. 12).

A autonomia atribuída aos(as) estudantes de forma organizada representa um potencial pedagógico, pois, através da auto-organização, criam-se as possibilidades de trabalhar aspectos da formação integral, tendo em vista que o(a) monitor(a) utiliza da função de orientação e de acompanhamento da vida de grupo dos(as) estudantes para despertar o senso crítico, a noção de direito e dever; a responsabilidade com o outro; enfim, é tornar toda vivência uma oportunidade de conscientização.

Mais do que isso, as famílias também exercitam a auto-organização através de Associação, mas vale considerar que a própria relação dos filhos, tendo vivenciado a auto-organiza-

ção no CEFFA, reflete-se nos comportamentos e até mesmo na dinâmica de organização da família; portanto, torna-se um instrumento formativo a partir do momento em que o(a) estudante se insere no CEFFA. O envolvimento da família no espaço da Associação converge para a transformação do modo como ela compreende e participa da escola, pois, neste sistema, a família passa a ser protagonista, participando da gerência do CEFFA, na sua dimensão política e pedagógica.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Olhares e percepções dos(as) monitores(as) do CEFFA

O CEFFA de Boa Esperança, institucionalizado como Escola Família Agrícola de Ensino Médio e Educação Profissional de Boa Esperança, está localizado na Comunidade Córrego da Prata, a 5 km da cidade de Boa Esperança-ES. Faz parte de uma rede de escolas ligadas ao MEPES/Movimento de Educação Promocional do Espírito Santo, entidade filantrópica sem fins lucrativos. Esse CEFFA nasceu na década de 1980, em consenso com o MEPES, através da articulação de lideranças do campo esperancense que promoveram eventos para arrecadação de recursos e mutirões de construção da escola. Naquele momento, a finalidade era atender aos estudantes do norte do estado do Espírito Santo advindos das outras Escolas Famílias Agrícolas que até então ofertavam apenas o ensino fundamental, criando assim, a possibilidade de continuidade dos estudos na Pedagogia da Alternância. Em todo tempo de funcionamento, o CEFFA ofertou e oferta Ensino Médio e Educação Profissional – Técnico em Agropecuária.

Como estratégia para o desenvolvimento do trabalho, realizamos uma pesquisa com os(as) monitores(as) do CEFFA com o objetivo de investigar como eles percebem a auto-organização do trabalho em equipe, no que se refere à sua estrutura e à sua funcionalidade. Portanto, esta parte do trabalho abordará os resultados dessa pesquisa, que será apresentada por eixos temáticos, sendo estes: Motivações para inserção no CEFFA, e o significado que a Pedagogia da Alternância assume para os(as) monitores(as); Conceito de auto-organização; Relações de Poder e Manifestação e Gerenciamento de Conflitos. Para garantir o sigilo das entrevistas, foram utilizados pseudônimos escolhidos aleatoriamente, a saber: Laila, Raul, Luíza, Alice, Alberto, Eliza e Antônio.

Motivações para inserção no CEFFA, e o significado que a Pedagogia da Alternância assume para os(as) monitores(as)

Sobre o ingresso no CEFFA, grande parte dos(as) monitores(as) receberam influência em instâncias de participação social ligadas ao campo, seja pelo seu envolvimento direto, seja apenas pelo contato com essas experiências, despertando, assim, o desejo de atuar nesse projeto de educação, que de alguma maneira convergia com as suas concepções pessoais de mundo. No depoimento de Laila, fica expressa essa motivação despertada na sua vivência de estudante do CEFFA,

A experiência que tive enquanto estudante foi muito boa, muito enriquecedora enquanto ser humano, e a proposta da Pedagogia da Alternância me motiva e sempre me motivou desde estudante. Por isso esta vontade de poder contribuir também para uma escola que foi tão importante para mim.

No entanto, o elemento da motivação é subjetivo; por isso, não há um determinante padrão, podendo o(a) monitor(a), mesmo sem nenhum contato com a Pedagogia da Alternância, despertar interesse e se identificar com essa prática pedagógica. Este é o caso da monitora Alice, que iniciou o seu trabalho na Alternância substituindo uma monitora. Até aquele momento não conhecia o projeto. Vale ressaltar o quanto a participação em organizações sociais promove e projeta lideranças, revelando ser um espaço que possibilita a tomada de consciência para o exercício da cidadania.

Algo comum na visão dos(as) monitores(as) é que o envolvimento com a Pedagogia da Alternância representa uma forma diferente de ver e de estabelecer relações com o mundo, e que isso é percebido e sentido logo que se ingressa no CEFFA. O que mais se destaca é a valorização do humano e a construção coletiva na perspectiva de um projeto de sociedade justo e igualitário. O choque ideológico, ao entrar na Pedagogia da Alternância, é apresentado pelo monitor Alberto, quando diz:

[...] quando ingressei na Pedagogia da Alternância, sempre falo que tinha um lado do mundo que eu não conhecia. Eu estudei 12 anos na escola⁵, fiz até o 3º ano de Magistério, mas do ponto de vista da tomada de consciência, de leitura do mundo, eu continuava analfabeto.

A importância dada à Pedagogia da Alternância no processo de conscientização dos sujeitos é apontada também por

5 A escola referenciada é a convencional.

Raul, que considera que suas concepções de mundo se deram em função da sua inserção nesse projeto de educação.

[...] eu falo que se não fosse a Pedagogia da Alternância eu não sei o que seria eu enquanto sujeito, talvez não estaria contribuindo na Pedagogia da Alternância nos CEFFAs, não estaria valorizando o campo como valorizo hoje, eu acho que eu seria outra pessoa, vou dizer assim muito mais alienado, querendo ou não nós somos alienados, mas muito mais alienados ao sistema.

Essa imersão dos sujeitos na dimensão social e política – das formas de ver e de colocar-se diante do mundo – que a Pedagogia da Alternância provoca, está ancorada na sua posição frente ao sistema econômico vigente, que, por sua vez, estabelece as relações sociais em classes. As concepções que presidem a dimensão filosófica da Alternância permitem que o sujeito faça a leitura do mundo com base num crivo dialético e histórico.

A Pedagogia da Alternância também é vista como espaço de militância. Com isso, a relação dos(as) monitores(as) com o CEFFA está para além de um espaço de onde se tira o sustento, sendo um meio que promove a formação política, a construção da cidadania e o embasamento para um projeto de sociedade. O trabalho deixa de ser concebido como fardo e passa a representar o sentido da vida, tornando a vida e o trabalho indissociáveis do ponto de vista da convergência de interesses. A monitora Eliza é quem testemunha essa concepção:

[...] a dinâmica da vida da gente passa a ser diferente a partir da Pedagogia da Alternância, então muito mais que um trabalho, um espaço de trabalho, de emprego, eu acho que é um espaço de militância por um projeto de sociedade.

Na visão dos outros monitores(as), foi considerado ainda o quanto a Pedagogia da Alternância contribui no desenvolvimento de habilidades sociais e comunicacionais, no envolvimento dos sujeitos no processo de ensino-aprendizagem, despertando o compromisso individual e coletivo para com o projeto. De modo geral, há o reconhecimento da centralidade do humano na configuração educativa, tendo em vista a valorização das opiniões e da participação das pessoas no processo de tomada de decisões.

CONCEITO DE AUTO-ORGANIZAÇÃO

Da ideia de auto-organização emergiram categorias como “participação”, “democracia”, “trabalho em equipe” e “distri-

buição de funções e tarefas”. O conjunto dos termos elencados expressa a essência e a funcionalidade do sistema de auto-organização do CEFFA, mas é necessário situar o seu papel no contexto educativo da Alternância, pois a sua utilização se caracteriza como instrumento para atingir os fins do processo, tendo em vista a formação emancipadora do sujeito dentro de uma concepção pedagógica contra-hegemônica, que visa à transformação social. Nesse sentido, a monitora Eliza contribui dizendo:

[...] a auto-organização numa perspectiva emancipadora, humanizadora, como é trabalhada no CEFFA, de um espaço de democracia, eu acho que ela é uma contra-hegemonia mesmo, uma contraposição de toda a ideologia que a gente vivencia em todos os outros espaços que a gente está. Então eu acho que essa formação que os meninos vão tendo referente a auto-organização é um dos principais elementos que contribui para aquele resultado que a gente espera no final, daquilo que a gente espera no final do percurso dos meninos, e isso reflete nas outras pessoas que estão envolvidas também [...].

A auto-organização pensada enquanto um meio capaz de possibilitar um novo estado de sociedade, é discutida por Paixão Júnior (2013) no contexto de uma concepção bioética, significando a busca por uma ética global que cuide do futuro da humanidade e do planeta. O autor acredita que a formação da consciência bioética deve ser desenvolvida pela educação, sendo a auto-organização a forma que possibilita a construção de sujeitos livres e capazes de agir com compromisso e responsabilidade perante o mundo.

Diante da finalidade política e social que a Pedagogia da Alternância assume e diante do papel da auto-organização na emancipação do sujeito, cabe compreender que todo o movimento estabelecido no CEFFA é uma construção coletiva e está em torno dos seus objetivos; portanto, cada parte que o compõe deve se comportar a partir de dois elementos de sustentação, a harmonia e a complementaridade. Esta dinâmica de entrosamento e sincronia no sistema é explicitada por Carvalho (2015) quando aponta que a auto-organização provoca um fenômeno de endogenização, gerando um movimento que é norteador pelo todo formado. Nesse contexto, o(a) monitor(a) faz parte do processo e precisa se organizar de forma que responda às exigências dessa dinâmica. Esse entendimento é manifestado pela monitora Eliza:

[...] eu acho que se a gente não tivesse uma dinâmica de auto-organização da equipe, de trabalho coletivo, de gestão

compartilhada com as famílias e os estudantes, a gente não conseguiria atingir os objetivos do CEFFA.

A auto-organização do trabalho da equipe de monitores(as) foi sendo projetada ao longo da história da Pedagogia da Alternância, passando por mudanças expressivas. Alguns elementos dessa construção aparecem nos relatos do monitor Alberto:

[...] na equipe era muito simples a auto-organização, meio verticalizada, não tinha essa distribuição de corresponsabilidade quanto à função de coordenar; além do mais, e isso é uma coisa importante de dizer, que essa forma era uma contradição, hoje a gente refletindo percebe que era uma contradição quanto à própria funcionalidade da Pedagogia da Alternância, porque a Pedagogia da Alternância exige uma corresponsabilidade, um envolvimento de todos, um processo de militância de cada monitor e uma convergência de interesse, de cooperação e ajuda mútua.

Ainda na visão de Alberto, havia uma centralização muito grande das decisões no setor administrativo, na figura do(a) diretor(a), e conflitos na equipe de monitores(as), pois o grupo não aceitava o autoritarismo nas relações, até porque a essência do projeto não suportava esse comportamento, o que tornava a equipe fragilizada e sem unidade. Atualmente, na visão dos(as) monitores(as) do CEFFA, percebe-se o gerenciamento de forma compartilhada e um aprimoramento da auto-organização, mas sempre em constante processo de mudança e reflexão.

O trabalho no CEFFA é esquematizado a partir da abrangência dos três setores, o administrativo, o pedagógico e o agropecuário, que são diluídos em subsetores. O arranjo do trabalho dos(as) monitores(as) ocorre mediante as funções ocupadas nos subsetores, que são definidas considerando a formação e as habilidades destes. As pessoas que ocupam as funções relevantes daquele setor formam a comissão do setor, que definem um coordenador do grupo, o qual irá compor automaticamente a coordenação geral. A articulação da coordenação geral é feita pelo coordenador do setor administrativo, que já tem o papel de representante legal do CEFFA.

Para a monitora Laila, a forma de divisão do trabalho no CEFFA representa a oportunidade de envolver-se num universo profissional que vai além da docência, o que possibilita superar limitações e desenvolver novas habilidades. Nesse sentido, o trabalho não se caracteriza apenas em sua dimensão meramente instrumental, mas um espaço de aprendizado, aperfeiçoamento e até mesmo de exercício disciplinar para a vida.

A monitora Alice manifesta que essa dinâmica é desafiadora, pois exige um conhecimento amplo da função e da capacidade de articulação, ao passo que a monitora Luíza complementa essa ideia dizendo que

[...] o jeito que a gente procura se organizar é um jeito onde cada um precisa ter responsabilidade pela sua função e a condição também de se promover nessa função [...].

A monitora Eliza, por sua vez, ressalta a importância da auto-organização no desenvolvimento da autonomia,

A auto-organização, eu acho que ela permite a gente uma autonomia, uma emancipação muito grande. Você pensa o que é você, está num ambiente de trabalho, onde você tem funções, você tem tarefas, você tem desafios, mas você tem que tomar iniciativa de gerenciar essas coisas, não existe alguém que ordene que você faça ou não existe um sistema de cobrança externo, existe um comprometimento, um compromisso interno que o próprio sistema da auto-organização gera, então para mim o mais valioso da auto-organização é a autonomia [...].

O desenvolvimento do trabalho no CEFFA pode ocorrer individualmente ou em grupo, mas nunca desconectado do todo, porque o todo representa a direção do projeto. Nesse sentido, o “coletivo”, no CEFFA, expressa unidade pela causa e exige sintonia. As instâncias diretivas ficam explícitas no trabalho em equipe, mas todos(as) os(as) integrantes atuam no exercício de coordenar e de serem coordenados, respeitando a abrangência das funções. Dessa forma, as posições nunca estão fixas. Através da auto-organização, os sujeitos sociais envolvidos mudam de posição e deslocam-se dentro da estrutura organizacional do trabalho. Essa mudança de posição procura colocar o sujeito em movimento, numa dinâmica que exige a capacidade de interação, articulação e tomada de decisão. Assim, o(a) monitor(a) da Pedagogia da Alternância não pode estar na condição de consumidor, mas precisa desenvolver-se como sujeito protagonista.

O trabalho da equipe de monitores(as) do CEFFA se dá de forma democrática, sendo o ato de compartilhar as decisões o fundamento para as conquistas. Para tanto, o planejamento, os encontros e as discussões, na equipe, são instantes necessários para refinar os olhares e gerar consenso, de forma que as decisões sejam legítimas, participativas e expressem o melhor caminho traçado e percorrido pelo grupo. Nesse sentido, o monitor Raul valoriza a condição favorecida pela auto-organização:

[...] quando a gente começa a visualizar um planejamento, criar os momentos de reuniões para discutir as situações, criar momento para avaliar, cria um momento também para confraternizar; eu acredito que deixa o trabalho mais leve, muito mais humano [...].

O monitor Antônio expõe a importância da postura dos(as) monitores(as) no momento em que se percebe desafios na execução de funções e tarefas que, segundo ele, devem estabelecer uma relação de companheirismo e ajuda mútua na equipe, no sentido de contribuir indicando formas ou até mesmo colaborando no desenvolvimento das atividades. Essa manifestação explicita a presença da corresponsabilidade como elemento de viabilização do trabalho e de humanização nas relações. A auto-organização permite que as pessoas envolvidas se percebam partícipes do processo e das execuções em andamento. Para o monitor Antônio, a auto-organização representa uma forma motivadora no exercício profissional, pois cria as condições de participação e, aos poucos, consolida-se numa parceria em prol do projeto de educação. A interação constante dos(as) monitores(as) no processo de auto-organização é manifestada pelo monitor Raul como elemento em potencial no trabalho em equipe, pois a diversidade de habilidades, do modo de lidar com a vida, enfim, de experiências, representa a possibilidade de refletir e aperfeiçoar as ações dos(as) próprios(as) monitores(as) no dia a dia.

De modo geral, a auto-organização representa para os(as) monitores(as) a possibilidade de vivenciar um projeto de sociedade emancipadora. Esse exercício oferece, sobretudo, o método de viver e conviver no mundo. O monitor Alberto expõe o sentido que a auto-organização na Pedagogia da Alternância assume para ele:

Eu acredito na auto-organização como uma forma da gente fazer, cada um fazer o crescimento pessoal, contribuir no coletivo para que todos possam exercitar essa forma de viver. Além do mais a auto-organização prepara as pessoas para viver na sociedade, poder, por exemplo, lidar com conflito, lidar com o poder, a tomada de decisão, aprender a participar, se educar para participação, adquirir uma concepção e uma consciência de democracia como forma de organizar, da atividade mais simples a maior, como organizar a vida.

Outros(as) monitores(as) apontam ainda que a auto-organização é a possibilidade real de produção da autonomia, e que a educação deve ter a auto-organização como centro de seu desenvolvimento, tendo em vista sua finalidade emancipadora na construção do ser humano.

RELAÇÕES DE PODER

Na visão dos(as) monitores(as), o poder permeia todos os espaços de trabalho e convívio. Assim, todos na equipe exercem poder por meio do sistema de auto-organização. Nesse espaço, o poder aparece como um meio para alcançar algo. Ou seja, o poder não é necessariamente concebido como um fim em si mesmo. O exercício do poder na Pedagogia da Alternância compreende a desenvoltura de perceber e canalizar as situações de forma que a decisão caminhe atrelada com a finalidade do projeto. Esse entendimento de poder é partilhado por Lück (2010, p. 102):

[...] entende-se que o poder é uma força ou energia que dinamiza as pessoas e organizações sociais, movendo-as para uma direção a partir do aproveitamento de singularidades de formação de diferentes profissionais e de indivíduos atuantes no contexto escolar, superando seu caráter individualista por sua articulação e um projeto de caráter social.

Mesmo que os(as) monitores(as) tenham posições distintas, não há grande disparidade de poder. Uma diferença abordada nas relações de poder está entre os profissionais de maior e menor experiência no CEFFA. Enquanto monitor com pouco tempo de atuação, Raul expõe sua impressão dizendo que se sente preso aos mais velhos em determinadas situações em virtude da insegurança de executar algumas atividades. Já Alberto, um monitor com mais experiência, alega que, na Pedagogia da Alternância, quando a maioria da equipe se constitui de pessoas inexperientes, há uma sobrecarga de poder nos experientes. No decorrer do trabalho, essa situação pode gerar dependência por um lado e concentração de poder por outro, mas é um processo decorrente da adaptação dos(as) monitores(as) na Pedagogia da Alternância. Entretanto, de modo nenhum essa relação se manifesta opressora; pelo contrário, ela é produtiva, pois gera novos fazeres e novos saberes por meio do encontro entre os mais antigos e os mais novos.

Um desafio apresentado pela monitora Eliza é que em alguns momentos temos dificuldade de exercer o poder conforme o entendimento que este tem no sistema de auto-organização, na Pedagogia da Alternância. Assim ela se manifesta:

[...] a gente ainda tem muito forte esse aspecto de não se enxergar como dirigente, então a gente, dirigente nem sei se é uma palavra boa, não no sentido usual, mas mesmo de ser autônomo, protagonista, de coordenar um processo, muitas vezes a gente tem uma tendência a se sentir dirigido, eu acho que isso interfere nas relações de poder na equipe.

Outro elemento foi levantado pelo monitor Raul, quando diz:

[...] as relações de poder se dá no todo, em todos os membros da equipe, mas a figura, como eu posso dizer, querendo ou não, a figura da autoridade, de quem corresponde pelo CEFFA, isso ainda prevalece [...].

O papel do poder na auto-organização deve ser um ponto de atenção na Pedagogia da Alternância, pois quando este passa a ser centralizado em algumas pessoas e não permeia todo o processo, mesmo admitindo que no todo a intensidade de poder varie conforme as funções, começa a haver uma diminuição do protagonismo e corre-se o risco dos envolvidos no processo não se perceberem como sujeitos. Debrum (1996) trata da dimensão humana nos processos auto-organizados com rigor e critica o reducionismo que outras perspectivas teóricas abordam o tema. Segundo ele:

Grande parte dos estudos sobre auto-organização [...] têm procurado detectar a auto-organização principalmente a nível físico, químico, biológico, “a quem do sujeito”. [...] O importante, para eles, é apreender a natureza e alguns artefatos, como sendo “auto”, ou capazes de se tornarem “auto”, mas não forçosamente “sujeito”. O sujeito é “auto”, quase que por definição, mas o que é “auto” não é sempre “sujeito”. (DEBRUM, 1996 *apud* CARVALHO, 2015, p. 141).

E Carvalho (2015, p. 141) ressalta que:

[...] Se houvesse separação absoluta entre sujeito e objeto no seio de um organismo ou processo, a auto-organização absoluta de um sujeito por ele mesmo se tornaria hétéro-organização absoluta, na medida em que haveria cisão total entre o Ego organizador e o Ego organizado [...].

Desse ponto de vista, tanto a tendência de “se sentir dirigido”, como aponta a monitora Eliza, quanto a tendência manifestada por Raul, de ver “na representação legal o poder”, precisam ser trabalhadas no CEFFA, no âmbito da compreensão do poder, no sentido de essas iniciativas não se desenvolverem ao ponto de sobrepor o protagonismo, que por sua vez representa elemento essencial para que um sistema seja considerado auto-organizado. Contudo, o profissional autônomo é algo que se constrói na ação cotidiana acompanhada de formação e avaliação, e, na Pedagogia da Alternância, deve-se utilizar como princípio a “Organização que Queremos”, que visa estimular o protagonismo dos sujeitos envolvidos com participação am-

pla e democrática, projetada na perspectiva emancipadora de transformação social.

MANIFESTAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Conflitos são inevitáveis e inerentes às relações humanas. Eles ocorrem em decorrência das diferentes posições entre as partes envolvidas nos processos. Agora, o importante é a forma utilizada para gerenciar essas disparidades de pensamento e opinião. O que sempre está em jogo é manter boas relações com os colegas de trabalho e cumprir os objetivos propostos pelo projeto. Na Pedagogia da Alternância, algo que favorece o gerenciamento dos conflitos é a corresponsabilidade no trabalho em equipe e os espaços coletivos de discussão, momentos nos quais ocorrem a tomada de decisões e as avaliações.

Um fator que interfere diretamente na postura dos(as) monitores(as) diante dos conflitos é a forma como estes são percebidos no espaço do trabalho. A percepção da monitora Eliza sobre conflitos é manifestada da seguinte forma:

[...] eu vejo conflitos pessoais, eu acho que a auto-organização causa isso na gente o tempo inteiro, que é um conflito pessoal entre aquilo que você está vivenciando e aquilo que você vivenciou até ali, acho que a gente tem isso muito forte e eu vejo conflitos de entendimento, concepções, mas eu nem acho que seja negativo, eu acho que a contradição faz com que a gente cresça [...].

Os conflitos ganham notoriedade positiva na Alternância enquanto elemento de reflexão e análise na formação das concepções dos(as) próprios(as) monitores(as). O monitor Antônio aponta que, quando as ideias e as angústias não são manifestadas, isso representa um desafio para o trabalho em equipe,

[...] se tem algum companheiro que se fecha e não coloca um pouco as angústias para a gente poder tentar trabalhar, no sentido de romper, de ver uma saída, de conseguir juntos resolver [...].

Para os(as) monitores(as), nas manifestações de conflitos, as relações no trabalho não são de ofensas e desrespeito. O que há são divergências que aparecem no dia a dia, na forma de reprovação ou discordância em relação a um comportamento, a uma ideia, quanto à utilização de um método para conduzir determinada situação etc. Mas existem também alguns conflitos que não são revelados. Quem cita isso é a monitora Eliza:

[...] Eu sei que a gente tem limites de expor esses conflitos, essas ideias diferentes, acho que a gente não tem coragem às vezes de deixar claro as contradições que tem dentro da equipe, mas que a gente faz um trabalho na perspectiva de que isso seja relevante também, de não negar os conflitos, eu acho que os conflitos existem e a gente precisa trabalhar com eles até porque isso ajuda a gente a crescer.

Através da interação provocada pela auto-organização, o diálogo sobre o trabalho se torna um hábito, o que possibilita que o processo de crítica e autocrítica flua. No entanto, isso ocorre processualmente. Há que se ponderar, então, o tipo de envolvimento e a maturidade que as pessoas têm na auto-organização, no momento de mediar as situações conflituosas. O que não se pode perder de vista é que as relações no espaço de trabalho representam o potencial para alcançar os objetivos do CEFFA e, portanto, precisam ser conduzidas para essa finalidade.

Na Pedagogia da Alternância, o diálogo ganha centralidade no gerenciamento de conflitos. Estes são trabalhados a partir de dentro da estrutura organizativa do CEFFA, em espaços que possibilitam a discussão e a condução desses embates. A monitora Eliza diz que:

Dentro do trabalho, eu acho que a gente tem feito um processo de formação, de avaliação na equipe, que tem permitido gerenciar esses conflitos de uma forma coletiva, de uma forma pedagógica talvez. Eu acho que é a essência do poder compartilhado, não existe alguém que gerencia os conflitos, a gente faz isso dentro de um momento avaliativo, formativo, no coletivo da equipe.

O ato de se relacionar com os conflitos e de gerenciá-los torna-se um espaço de formação para os(as) monitores(as), pois proporciona aos sujeitos manifestarem uma postura, aprender a lidar com opiniões diferentes da sua e a canalizar as situações no coletivo com sensatez, buscando sempre produzir um consenso.

CONCLUSÕES

Um elemento que marca todo o percurso aqui descrito, diz respeito ao fato de que, ao longo de nossas reflexões, a cultura entrou em cena como o espaço por excelência no qual se travam os mais intensos conflitos sociais. A escola de um modo geral, e a sala de aula em particular, colocam-se como

microcosmos nos quais tais conflitos se fazem presentes com grande intensidade. Ciente disso, a Pedagogia da Alternância coloca-se como um projeto pedagógico comprometido, com uma visão de mundo que se contrapõe aos discursos que tendem a ver a educação como um projeto descomprometido politicamente. Como forma de fazer frente a essas concepções pedagógicas “esvaziadas” politicamente, a auto-organização, tal como pensada nos marcos da educação do campo, assume um papel central tanto no que se refere ao enfrentamento dos projetos sociais hegemônicos, que valorizam uma forma virulenta e agressiva de individualismo, quanto no que diz respeito ao desenvolvimento da autonomia e de uma consciência ética e cidadã. Dessa forma, mesmo considerando as limitações e os impasses enfrentados pelos(as) monitores(as) dos CEFFAs, dos(as) estudantes e suas comunidades, fica claro que a auto-organização aparece como um campo de possibilidades sempre presente no cotidiano, aberta ao questionamento, à criatividade e à vontade de se aperfeiçoar diariamente, de forma que seja possível a construção não apenas de um projeto, mas de uma sociedade que de fato seja para todos(as).

As falas que descrevem as trajetórias dos(as) monitores(as) que atuaram ao longo dessa pesquisa revelam isso. Elas nos mostram uma forma de olhar o trabalho que se coloca para além de seus aspectos instrumentais ao incorporar as dimensões políticas, éticas e afetivas presentes no agir humano. Sem a consideração desses elementos, o trabalho dos(as) monitores(as) perderia seu sentido, o que certamente, comprometeria não apenas o que se coloca no plano das intenções, mas, sobretudo, aquilo que se coloca no âmbito de um fazer, que visa fomentar o espírito crítico e a autonomia dos seres humanos.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Márcio Augusto Vicente. *Auto-Organização e Nação em Michel Debrun, Tese (Doutorado)* – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas: Campinas, 2015.
- CEPIS. *Concepção de educação popular do CEPIS*. São Paulo, 2012.
- GIMONET, Jean-Claude. *Praticar e compreender a Pedagogia da Alternância*. Coleção AIDEFA, Editora Vozes: São Paulo/SP, 2007.
- LÜCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. 6. ed., Petrópolis: Vozes, 2010.
- PAIXÃO JUNIOR, Valdir Gonzales. *Bioética e Educação: O educador como facilitador da auto-organização pessoal e social: Reflexões a*

partir do pensamento de Edgar Morin. **Revista Simbio-Logias**, Vol. 6, n. 8, p. 4-10, 2013.

SAMPAIO, Wilson Alves. **Auto-Organização e Hábitos: Uma Perspectiva Filosófica**. 2005, 79 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP: Marília, 2005.

TELAU, Roberto. **Ensinar – Incentivar – Mediar: dilemas nas formas de sentir, pensar e agir dos educadores dos CEFFAS sobre os processos de ensino/aprendizagem**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2015;

** Possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Espírito Santo (1996) e mestrado em Sociologia pela Universidade Estadual de Campinas (1999). Atualmente é professor D I no Instituto Federal do Espírito Santo, *Campus de Barra de São Francisco/ES* e membro-conselheiro da Comissão de Ética dos/as Servidores/as do Ifes. Possui interesses nas seguintes áreas temáticas: Teoria Sociológica Clássica (Durkheim, Weber e Marx); Ética; Religiões e Política na contemporaneidade; Gênero e Sexualidade, bem como na interface entre as Ciências Sociais e Saúde.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

ESCOLA FAMÍLIA AGRÍCOLA DE ENSINO MÉDIO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DE BOA ESPERANÇA – EFAEMEP. **Estatuto da Associação de Estudantes do Centro Familiar de Formação em Alternância de Boa Esperança – AECEFFABE**. Boa Esperança, 2013.

ESCOLA FAMÍLIA AGRÍCOLA DE ENSINO MÉDIO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DE BOA ESPERANÇA – EFAEMEP. **Planejamento Anual**. Boa Esperança, 2016.

ESCOLA FAMÍLIA AGRÍCOLA DE ENSINO MÉDIO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DE BOA ESPERANÇA – EFAEMEP. **Relatório de Formação da Equipe de Monitores**. Boa Esperança, 2016.

MOVIMENTO DE EDUCAÇÃO PROMOCIONAL DO ESPÍRITO SANTO – MEPES. **Regimento Escolar da Escola Família Agrícola de Ensino Médio e Educação Profissional de Boa Esperança**. Anchieta, 2016.

REGIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DOS CENTROS FAMILIARES DE FORMAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO – RACEFFAES. II **Encontro das Lideranças das Associações de Estudantes do CEFFA**. Pinheiros, 2005.

CURRÍCULOS

* Filha de pequenos agricultores, educadora na Escola Família Agrícola de Boa Esperança desde 2005. Formada em Administração de Empresas pelo Instituto de Ensino Superior de Nova Venécia/ES (2005). Especialista em Pedagogia da Alternância pelo Instituto Federal do Espírito Santo/IFES (2016).