



S' / °

SILO
ARTE E
LATITUDE
RURAL

LABORATÓRIO DE EXPERIMENTAÇÃO
E INOVAÇÃO EM GOVERNANÇA

LABORATORIO DE EXPERIMENTACIÓN
E INNOVACIÓN EN GOBERNANZA

Cinthia Mendonça
Organização
Organización

S' / °

SILO
ARTE E
LATITUDE
RURAL

LABORATÓRIO DE EXPERIMENTAÇÃO
E INOVAÇÃO EM GOVERNANÇA
LABORATORIO DE EXPERIMENTACIÓN
E INNOVACIÓN EN GOBERNANZA

Cinthia Mendonça
Organização
Organización



13	Apresentação <i>Presentación</i> Cinthia Mendonça
17	Sobre a Silo <i>Sobre Silo</i>
21	Conversando sobre governança <i>Conversaciones de gobernanza</i> Cinthia Mendonça
35	CAP. I PROJETOS PROYECTOS
37	Conectando a governança para promover justiça climática <i>Conectando la gobernanza para promover la justicia climática</i> Associação Sarambuí <i>Asociación Sarambuí</i>
45	Jardim Ecopedagógico Agroflorestal <i>Jardín Ecopedagógico Agroforestal</i> Centro Municipal de Educação Profissional do Ipojuca <i>Centro Municipal de Educación Profesional de Ipojuca</i>
51	Acolhendo a acolhida <i>Cobijando acolhida</i> Federação das Associações Catarinenses de Agroturismo Acolhida na Colônia <i>Federación de las Asociaciones Catarinenses de Agroturismo Acolhida na Colônia</i>
54	Tecnologias de aprender-coordenar-sonhar junto <i>Tecnologías de aprender-coordinar-sonñar juntos</i> Floristic <i>Floristic</i>

65	Processos somáticos de governança <i>Procesos somáticos de gobernanza</i> Fórum Regional de Políticas Culturais do Médio Paraíba Fluminense <i>Foro Regional de Políticas Culturales del Medio Paraíba Fluminense</i>
73	Táticas Lúdicas de Governança <i>Tácticas del goce</i> Laboratório Experimental de Cine <i>Laboratorio Experimental de Cine</i>
81	Tecendo autonomias pelo bem viver <i>Tejiendo autonomías para el buen vivir</i> Violetas Latinoamericanas <i>Violetas Latinoamericanas</i>
91	Sobre os coletivos <i>Sobre los colectivos</i>
97	CAP. II FOTOGRAFIAS FOTOGRAFÍAS
127	CAP. III ENSAIOS BREVES ENSAYOS BREVES
129	Experiências e práticas de Governança em Movimentos e Organizações Sociais: direito, territórios e comunidades <i>Experiencias y Prácticas de Gobernanza en los Movimientos y Organizaciones Sociales: derecho, territorios y comunidades</i> Dandara Rudsan Sousa de Oliveira
137	Governança de organizações sem fins lucrativos: especulações sobre o que isso pode ser <i>La gobernanza de organizaciones sin fines de lucro: especulación acerca de lo que esto podría ser</i> Graciela Selaimen
145	A trajetória de consolidação da cooperativa COOPAN no contexto de inovação territorial <i>La trayectoria de consolidación de la cooperativa COOPAN en el contexto de innovación territorial</i> Indiane Witcel Rubenich

153	A fecundidade dos laboratórios cidadãos para a governança <i>La fecundidad de los laboratorios ciudadanos para la gobernanza</i> Marcos García
161	As governanças latino-americanas e sua inadiável relação com o antirracismo <i>Las gobernanzas latinoamericanas y su imposterable relación con el antirracismo</i> Moisés Medrano
171	Crônica do que o controle do tabagismo nos ensinou sobre as relações de poder na sociedade capitalista moderna <i>Crónica sobre lo que el control del tabaquismo nos enseñó acerca de las relaciones de poder en la sociedad capitalista moderna</i> Paula Johns
181	Contribuição à publicação <i>Aporte a la publicación</i> Sebastián Cabezón
187	Gestão e Governança <i>Gestión y Gobernanza</i> Valdecir Nascimento
193	Sobre os autores <i>Sobre los autores</i>
199	Miniguia: como fazer um Laboratório de Experimentação e Inovação? <i>Miniguía: ¿cómo montar un Laboratorio de Experimentación e Innovación?</i> Cinthia Mendonça
215	Créditos <i>Creditos</i>





APRESENTAÇÃO

Cinthia Mendonça
Diretora da Silo – Arte e
Latitude Rural

PRESENTACIÓN

Cinthia Mendonça
Directora de Silo – Arte e
Latitude Rural

Esta é a publicação do Laboratório de Experimentação e Inovação em Governança, uma iniciativa da Silo – Arte e Latitude Rural, que ocorreu entre 29 de maio e 12 de junho de 2022, na Serrinha do Alambari, sede da organização. Ela reúne uma série de pensamentos e práticas sobre Governança a partir da perspectiva de diferentes pessoas e comunidades em diálogo com o evento.

Com o intuito de criar memória, sistematizar e refletir sobre o processo vivido durante o Lab, convidamos mentores e colaboradores para contribuírem com pequenos relatos e reflexões acerca do tema, a partir de suas perspectivas de vida, suas práticas e pensamento. Já os grupos de trabalho que desenvolveram seus projetos durante o Lab de Governança, estes se dedicaram

Esta es la publicación del Laboratorio de Experimentación e Innovación en Gobernanza, una iniciativa de Silo – Arte y Latitud Rural, que tuvo lugar del 29 de mayo al 12 de junio de 2022, en Serrinha do Alambari, sede de la organización. Aquí se reúne una serie de pensamientos y prácticas sobre Gobernanza desde la perspectiva de diferentes personas y comunidades en diálogo con el evento.

Con la intención de crear memoria, sistematizar y reflexionar sobre el proceso que se vivió durante el Lab, invitamos a mentoras/es y colaboradoras/es a contribuir con pequeños relatos y reflexiones sobre el tema desde sus perspectivas de vida, sus prácticas y pensamientos. Por su parte, los grupos de trabajo que desarrollaron sus proyectos durante el Lab de Gobernanza se dedicaron a

a documentar e compartilhar relatos, fotografias, textos, esquemas e ideias sobre as suas pesquisas e sobre os protótipos desenvolvidos.

Dessa forma, reunidas em ordem alfabética dos coletivos, estão as contribuições de cada grupo de trabalho, formados pelos seguintes projetos: “Conectando a governança para promover justiça climática”, uma proposta de SARAMBUÍ e Laboratório de Ecologia de Manguezal [LAMA] (Bragança, Pará); “Jardim Ecopedagógico Agroflorestal”, uma proposta do Centro Municipal de Educação Profissional (Ipojuca, Pernambuco); “Acolhendo a acolhida”, proposta realizada pela Federação das Associações Catarinenses de Agroturismo (São José, Santa Catarina); “Tecnologias de aprender-coordenar-sonhar junto”, do grupo Floristic (São Paulo, SP); “Processos somáticos de governança”, proposto por integrantes do Fórum Regional de Políticas Culturais do Médio Paraíba Fluminense (Resende, Rio de Janeiro); “Táticas Lúdicas de Governança”, do Laboratório Experimental de Cine (Ciudad de México, México) e “Tecendo autonomias pelo bem viver”, do coletivo Violetas Latinoamericanas (São José, Costa Rica).

A publicação reúne breves ensaios de Cinthia Mendonça, diretora da Silo – Arte e Latitud Rural, das/os nossas/os convidadas/os mentores: Dandara Rudson, Graciela Selaimen, Marcos García, Moisés Medrano, Paula Johns, Sebastián Cabezón, Valdecir Nascimento, e de nossa convidada, Indiane Rubenich. O conjunto de textos nos traz questões sobre antirracismo, cooperativismo, *advocacy* e políticas públicas,

documentar y compartir relatos, fotografías, textos, diagramas e ideas sobre sus investigaciones y los prototipos desarrollados.

De esta manera, por orden alfabético, se encuentran reunidas las contribuciones de cada grupo de trabajo, que cuentan con los siguientes proyectos: “Conectando a la Gobernanza para promocionar la Justicia Climática”, una propuesta de SARAMBUÍ y del Laboratorio de Ecología de Manglares [LAMA], (Bragança, Pará); “Jardín Ecopedagógico Agroforestal”, propuesta del Centro Municipal de Educación Profesional (Ipojuca, Pernambuco); “Cobijando acogida”, propuesta realizada por la Federación de las Asociaciones Catarinenses de Agroturismo (São José, Santa Catarina); “Tecnologías de aprender-coordinar-sonhar juntos”, del grupo *Floristic* (São Paulo, São Paulo); “Procesos Somáticos de Gobernanza”, una propuesta de integrantes del Foro Regional de Políticas Culturales del Medio Paraíba Fluminense (Resende, Río de Janeiro); “Tácticas del Goce”, del Laboratorio Experimental de Cine (Ciudad de México, México) y “Tejiendo autonomías para el buen vivir”, del colectivo Violetas Latinoamericanas (San José, Costa Rica).

La publicación reúne breves ensayos de Cinthia Mendonça, directora de Silo – Arte y Latitud Rural, de nuestras/os invitadas/os mentoras/es Dandara Rudson, Graciela Selaimen, Marcos García, Moisés Medrano, Paula Johns, Sebastián Cabezón y Valdecir Nascimento, y de nuestra invitada Indiane Rubenich. El conjunto de textos nos presenta interrogantes sobre antirracismo, cooperativismo, *advocacy* y políticas públicas,

cooperação social, hierarquia e participação, direito, territórios e comunidades.

Por fim, encerrando este volume, oferecemos ao leitor um pequeno guia de como fazer laboratórios de experimentação e inovação, escrito também por Cinthia Mendonça.

O bonito design foi realizado por Filipe Lampejo; a precisa padronização e organização, pela Maria Carolina Fenati. Nossa tradutora foi Maria Teresa Mhereb, a revisão foi feita pela Ana Rita de C. Souza, e a produção é de Juliana Rosa, coordenadora executiva da Silo.

Esperamos que esta publicação possa colaborar para diversificar a visão sobre práticas de Governança e aproximá-las do cotidiano das pessoas.

Tenha uma boa leitura!

cooperación social, jerarquía y participación, derechos, territorios y comunidades.

Finalmente, en la conclusión de este volumen, le ofrecemos al lector una pequeña guía sobre cómo organizar laboratorios de experimentación e innovación, escrita por Cinthia Mendonça.

El bello diseño estuvo a cargo de Filipe Lampejo y la estandarización precisa y la organización de Maria Carolina Fenati. Nuestra traductora fue Maria Teresa Mhereb, la corrección fue de Ana Rita de C. Souza, y la producción de Juliana Rosa, coordinadora ejecutiva de Silo.

Esperamos que esta publicación pueda ayudar a diversificar las perspectivas sobre las prácticas de Gobernanza, y acercarlas a la vida cotidiana de las personas.

¡Qué tengas una buena lectura!



SOBRE A SILO

A Silo – Arte e Latitude Rural é uma organização da sociedade civil que cria, acolhe e difunde arte, ciência, tecnologia e agroecologia em zonas rurais, áreas periféricas e de preservação ambiental, estimulando o cruzamento entre saberes intuitivos e científicos. Na Silo acontecem experiências imersivas e práticas transdisciplinares, como residências artísticas e laboratórios de experimentação e inovação. Estamos localizadas na Serra da Mantiqueira, na tríplice fronteira entre os estados de Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo, e nossas atividades possuem abrangência nacional e internacional.

A Silo – Arte e Latitude Rural é uma jovem Organização da Sociedade Civil (OSC) fundada em 2017, conduzida por uma

SOBRE SILO

Silo – Arte y Latitud Rural es una organización de la sociedad civil que crea, acoge y difunde el arte, la ciencia, la tecnología y la agroecología en las zonas rurales, periféricas y de preservación ambiental, estimulando la intersección entre el conocimiento intuitivo y el científico. En Silo tienen lugar experiencias inmersivas y prácticas transdisciplinares, como residencias artísticas y laboratorios de experimentación e innovación. Estamos ubicadas en Serra da Mantiqueira, en la triple frontera entre los estados de Río de Janeiro, Minas Gerais y São Paulo, y nuestras actividades tienen alcance nacional e internacional.

Silo – Arte y Latitud Rural es una joven Organización de la Sociedad Civil (OSC) fundada en 2017, liderada por un equipo de mujeres jóvenes que busca

equipe de jovens mulheres que busca se fortalecer institucionalmente por meio de parcerias, apoios, pesquisa, desenvolvimento, participação em redes e profissionalização de sua equipe.

Estamos engajadas em facilitar o diálogo entre o campo e a cidade, mostrando o valor do conhecimento produzido nas periferias. Silo está comprometida com a igualdade de raça e gênero; com o desenvolvimento humano, sobretudo das mulheres, dos camponeses, de minorias sub-representadas. Nossas ações estão focadas em criar, ativar e participar de redes que promovam a transformação social por meio de sua expressão cultural, artística e da troca de saberes para estimular o desenvolvimento do pensamento crítico, ético e estético. Desse modo, nossos programas são:

Resiliência: Residência Artística

Imersão para pesquisa e experimentação artística voltada para artistas e curadores, com a participação de cientistas e agricultores. A residência cria narrativas sobre o universo rural/ambiental da atualidade por meio das Artes, oferecendo uma vivência geográfica, focada na experiência territorial, na cotidianidade, na natureza e nas comunidades rurais/tradicionais.

CaipiraTechLab

O programa colabora para o fortalecimento dos sistemas agroalimentares regionais e sua expressão cultural por meio de mapeamento, cursos e desenvolvimento de tecnologia.

fortalecerse institucionalmente a través de alianzas, apoyo, investigación, desarrollo, participación en redes y profesionalización de su equipo.

Estamos comprometidas a facilitar el diálogo entre el campo y la ciudad, mostrando el valor del conocimiento que se produce en las periferias. Silo está comprometida con la igualdad de raza y género; con el desarrollo humano, especialmente de las mujeres, de los campesinos y de las minorías subrepresentadas. Nuestras acciones están concentradas en crear, activar y participar en redes que promuevan la transformación social a través de su expresión cultural y artística y del intercambio de conocimientos para estimular el desarrollo del pensamiento crítico, ético y estético. Por lo tanto, nuestros programas son:

Resiliencia: Residencia Artística

Inmersión para la investigación y la experimentación artística, dirigida a artistas y curadores, con la participación de científicos y agricultores. La residencia produce narrativas sobre el universo rural/ambiental de la actualidad a través de las Artes, ofreciendo una experiencia geográfica, enfocada en la experiencia territorial, en la cotidianidad, en la naturaleza y en las comunidades rurales/tradicionales.

CaipiratechLAB

El programa contribuye al fortalecimiento de los sistemas agroalimentarios regionales y a su expresión cultural a través de mapeos, cursos y desarrollo tecnológico.

Laboratórios de Experimentação e Inovação

Comprometidos com pesquisa e produção, são espaços de prototipagem colaborativa e multidisciplinar para o desenvolvimento de projetos com a participação de colaboradores e tutores, utilizando diferentes recursos.

EncontrADA

Encontros feministas focados na troca de conhecimento entre diferentes universos que compõem as vivências culturais, sociais, econômicas e estéticas da vida de mulheres e pessoas trans.

Silo Escola

A Silo Escola é uma linha de ação que atravessa todos os programas da Silo. Uma escola rural livre e transdisciplinar, inspirada na educação popular e nos laboratórios colaborativos. Projetada para buscar perguntas e respostas às complexas questões de nosso tempo, oferecendo experiências para intercâmbio de saberes e desenvolvimento humano, trabalhando com arte, ciência, tecnologia e agroecologia.

Laboratorios de Experimentación e Innovación

Comprometidos con la investigación y producción, son espacios de prototipado colaborativo y multidisciplinario para el desarrollo de proyectos con la participación de colaboradores y tutores, en los que se utilizan diferentes recursos.

EncontrADA

Encuentros feministas enfocados en el intercambio de saberes entre diferentes universos que conforman las experiencias culturales, sociales, económicas y estéticas de mujeres y personas transgénero.

Silo-Escuela

Silo-Escuela es una línea de acción que pasa por todos los programas de Silo. Se trata de una escuela rural libre y transdisciplinaria, inspirada en la educación popular y en los laboratorios colaborativos. Fue diseñada para la búsqueda de preguntas y respuestas a los complejos temas de nuestro tiempo y, para ello, se ofrecen experiencias para el intercambio de conocimientos y el desarrollo humano con trabajos a través del arte, la ciencia, la tecnología y la agroecología.



CONVERSANDO SOBRE GOVERNANÇA

Cinthia Mendonça

A governança faz parte do cotidiano de cada um de nós e está entrelaçada em tudo que é vivo e não vivo, humano e não humano – embora, por vezes, pareça ser um assunto restrito ao universo de gestores ou especialistas, praticado na escala macropolítica de governos ou corporações.

Instâncias comunitárias, quilombos, associações de moradores, assentamentos rurais e urbanos, conselhos, grupos religiosos, escolas, coletivos de arte e organizações de todo tipo possuem seu desenho de governança, ainda que não venha a ser formal ou que tenha sido traçado de maneira intuitiva, empírica.

Acredito que a experiência de governança que temos em nossas casas, bairros e quintais sempre poderá contribuir para a

CONVERSACIONES DE GOBERNANZA

Cinthia Mendonça

La gobernanza forma parte de la vida cotidiana de cada una/o de nosotras/os, y se entrelaza con todo lo vivo y no vivo, humano y no humano – aunque, a veces, parece ser un tema restringido al universo de gerentes o especialistas, que se practica a escala macropolítica de gobiernos o corporaciones.

Las instancias comunitarias, los pueblos, los quilombos, las asociaciones de vecinos, los asentamientos rurales y urbanos, los consejos, las agrupaciones religiosas, las escuelas, los colectivos artísticos y las organizaciones de todo tipo tienen su diseño de gobernanza, aunque esto no sea formal o haya sido diseñado de forma intuitiva, empírica.

Creo que la experiencia de gobernanza que tenemos en nuestras casas, barrios y patios siempre puede contribuir a

inovação de modos de governar mais horizontais e participativos. Sobretudo quando, diante de uma crise generalizada e global, faz-se urgente ouvir – isto é, considerar – não somente os especialistas, mas também as populações e seus modos de vida (pessoas, animais, plantas e entidades da natureza, como florestas e rios).

Aprender a enxergar os reflexos da governança, em nosso cotidiano, facilita a aprendizagem e a compreensão sobre ela. Familiarizados com o tema, podemos nos dar a liberdade de refletir sobre ele, assim como pensar em novas alternativas e, finalmente, sugerir, participar em processos de decisão.

A aprendizagem não cessa, viver juntos, ou seja, viver em comunidade, sempre terá seus desafios, incluindo a gestão das coisas que são preciosas para todos nós. Para tanto, ao tratarmos de governança se faz necessária uma linguagem comum.

Perseguindo essa linguagem comum com o objetivo de aproximar conceitos e práticas de governança de pessoas que pensam e atuam a partir de diferentes áreas do conhecimento, de diferentes territórios e modos de vida, o Lab de Governança reuniu, na sede da Silo, grupos (coletivos, redes, associações) da América Latina para experimentar, criar e reeditar formas de governança, colaborando para a pertinência dos impactos positivos que esses agrupamentos podem ter em seus territórios de ação.

Nesse sentido, atento aos problemas que enfrentamos diante dos impactos da pandemia da Covid-19, da crise

la innovación de formas de gobernar más horizontales y participativas. Sobre todo cuando, ante una crisis generalizada y global, es urgente escuchar –es decir, considerar – no sólo a los especialistas, sino también a las poblaciones y sus modos de vida (personas, animales, plantas y entidades de la naturaleza, como los bosques y ríos).

Aprender a ver los reflejos de la gobernanza en nuestra vida cotidiana facilita el aprendizaje y la comprensión a su respecto. Familiarizados con el tema, podemos darnos la libertad de reflexionar acerca del mismo, así como darnos la posibilidad de pensar en nuevas alternativas y, de este modo, hacer sugerencias y participar en los procesos de la toma de decisiones.

Nunca dejamos de aprender. La convivencia, es decir, la vida en comunidad, siempre tendrá sus desafíos, que incluyen la gestión de las cosas que nos son preciosas a todas y todos. Por lo tanto, cuando se trata de gobernanza, se hace necesario un lenguaje común.

Buscando este lenguaje común con el objetivo de acercar conceptos y prácticas de gobernanza a personas que piensan y actúan desde diferentes áreas de conocimiento, desde diferentes territorios y formas de vida, el Lab de Gobernanza reunió, en la sede de Silo, a grupos (colectivos, redes, asociaciones) de América Latina para experimentar, crear y reeditar formas de gobernanza, colaborando en la persistencia de los impactos positivos que estas agrupaciones pueden tener en sus territorios de acción.

En ese sentido, atento a los problemas que enfrentamos frente a los impactos de la pandemia del covid-19, la crisis democrática,

democrática, da crise econômica, da perda de direitos, dos constantes retrocessos no Brasil e no mundo, da crise climática e da necessidade de cultivar o cuidado sempre, o Laboratório de Experimentação e Inovação em Governança, realizado no ano de 2022, buscou apoiar o desenvolvimento de ideias e proposições capazes de alimentar o vigor de instituições e demais coletividades, para o atravessamento de crises e para a renovação da perseverança de suas ações e impactos.

Nesse Laboratório, abrimos espaço para pensar, imaginar e inovar possibilidades de organização dos poderes e instâncias de decisão, formas mais participativas e menos distantes de nossos cotidianos, atendendo demandas atuais inegociáveis, como diretrizes de mitigação e adaptação a partir dos efeitos da mudança climática e ações efetivas em prol da diversidade e da reparação social e racial.

O Laboratório ajudou a pensar, sistematizar e concretizar diversos jeitos de fazer governança, a saber:

1. uma nova forma de governança que considera conceitos e práticas somáticas para um fórum de cultura regional, composto de 12 cidades que fazem parte da região do Médio Paraíba Fluminense;¹
2. um novo estatuto para uma antiga federação de agroturismo ecológico, uma organização de agricultores familiares com mais de 20 anos que precisa atualizar suas atividades

la crisis económica, la pérdida de derechos, los constantes retrocesos en Brasil y el mundo, la crisis climática y la necesidad de cultivar el cuidado siempre, el Laboratorio de Experimentación e Innovación en Gobernanza, realizado en el año 2022, buscó apoyar el desarrollo de ideas y propuestas capaces de nutrir a las instituciones y otras colectividades, para atravesar las crisis y renovar la perseverancia de sus acciones e impactos.

En este Laboratorio dimos cabida a pensar, imaginar y crear nuevas posibilidades de organización de los poderes y órganos de decisión, formas más participativas y menos alejadas de nuestras vidas cotidianas para atender demandas actuales innegociables, como lineamientos de mitigación y adaptación basados en los efectos del cambio climático y acciones efectivas a favor de la diversidad y la reparación social y racial.

El Laboratorio ayudó a pensar, sistematizar e implementar diferentes formas de hacer gobernanza, a saber:

1. una nueva forma de gobernanza que considera conceptos y prácticas somáticas para un foro de cultura regional, compuesto por 12 ciudades que forman parte de la región del Medio Paraíba Fluminense;¹
2. un nuevo estatuto para una antigua federación de agroturismo ecológico, una organización de agricultores familiares con más de 20 años que necesita actualizar sus actividades

1 “Processos somáticos de governança”.

1 “Procesos somáticos de gobernanza”.

e encontrar uma nova maneira de gerar renda e sentido para sua existência;²

3. a implementação de um espaço socioeducativo – um jardim ecopedagógico – em uma escola rural de uma comunidade quilombola como laboratório vivo, resgatando os valores sociais, culturais, ambientais, a conexão dos seres vivos humanos e não humanos, ensinando crianças sobre governança a partir do diálogo com seus anciãos;³

4. a sistematização das dinâmicas socioculturais e econômicas das festas populares latino-americanas como mediadoras de conflitos das comunidades onde acontecem;⁴

5. a criação de um fórum ibero-americano de governança para o intercâmbio de práticas e redes de modos de fazer e pensar;⁵

6. uma plataforma de Learntech para governança descentralizada, que permite jornadas de aprendizagem por meio de curadoria colaborativa e incentivos, integrados ao cotidiano de operações das organizações, estimulando assim documentação, colaboração e criatividade;⁶

2 “Acolhendo a acolhida”.

3 “Jardín Ecopedagógico Agroflorestal”.

4 “Táticas Lúdicas de Governança”.

5 “Rede Ibero-Americana de Governança Comunitária: Tecendo autonomias pelo bem viver”.

6 “Floristic”.

y encontrar una nueva forma de generar ingresos y sentido a su existencia;²

3. la implementación de un espacio socioeducativo – un jardín ecopedagógico – en una escuela rural de una comunidad quilombola como laboratorio vivo, rescatando valores sociales, culturales, ambientales, la conexión entre los seres vivos humanos y no humanos, enseñando a las niñas y los niños sobre gobernanza basada en el diálogo con sus ancianos;³

4. la sistematización de las dinámicas socioculturales y económicas de las fiestas populares latinoamericanas como mediadoras de conflictos en las comunidades donde se llevan a cabo;⁴

5. la creación de un foro iberoamericano de gobernanza para el intercambio de prácticas y la formación de redes de modos de hacer y pensar;⁵

6. una plataforma LearnTech para la gobernanza descentralizada, que permite jornadas de aprendizaje a través de la curaduría colaborativa e incentivos que se integran en las operaciones diarias de las organizaciones, estimulando así la documentación, la colaboración y la creatividad;⁶

2 “Cobijando acolhida”.

3 “Jardín Ecopedagógico Agroflorestal”.

4 “Táticas del goce”.

5 “Red Iberoamericana de Gobernanza Comunitaria: Tejiendo Autonomías para el Buen Vivir”.

6 “Floristic”.

7. a governança de um dispositivo metodológico que atua no diálogo entre cientistas e população ribeirinha para criar políticas públicas capazes de mitigar e adaptar a sua realidade em prol de justiça climática.⁷

Esses jeitos de pensar e fazer governança foram desenvolvidos por grupos de trabalho liderados por diferentes proponentes: uma cooperativa; um coletivo de artistas; um fórum regional de cultura; uma escola rural quilombola que trabalha em parceria com a Secretaria de Educação de um município; um laboratório de ciência de uma universidade trabalhando em parceria com uma associação; uma plataforma; e, por fim, uma rede feminista de mulheres migrantes da América Latina⁸. As equipes foram compostas de pessoas de diversas áreas do conhecimento, que vieram colaborar e enriquecer o desenvolvimento das propostas.

Vale mencionar, ainda, que, ao longo dos dias de trabalho (atuando com a Silo Escola), estabelecemos trocas importantes com educadores e alunos de diferentes escolas da região⁹ e a Academia Pérolas

7 “Conectando a governança para promover justiça climática”.

8 Federação de Agroturismo Acolhida da Colônia; Fórum Regional de Políticas Culturais do Médio Paraíba Fluminense; Centro Municipal de Educação Profissional do Ipojuca; SARAMBUÍ e Laboratório de Ecologia de Manguezal (LAMA); Floristic; Violetas Latino Americanas; Laboratório Experimental de Cine.

9 A Escola Municipal Moacir Coelho da Silveira é uma delas. Escola rural da Serrinha do Alambari, nossa comunidade; há anos recebemos sua visita em nossa sede durante nossas atividades e apresentamos, na quadra, a mostra final de cada Lab que fazemos.

7. la gobernanza de un dispositivo metodológico que opera en el diálogo entre científicas/os y la población ribereña para generar políticas públicas capaces de mitigar y adaptar su realidad a favor de la justicia climática.⁷

Estas formas de pensar y hacer gobernanza, las desarrollaron grupos de trabajo liderados por diferentes proponentes: una cooperativa; un colectivo de artistas; un foro cultural regional; una escuela rural quilombola que trabaja en alianza con el departamento de educación de un municipio; un laboratorio científico universitario que trabaja en colaboración con una asociación; una plataforma y, finalmente, una red feminista de mujeres migrantes de América Latina.⁸ Los equipos estuvieron formados por personas de distintas áreas del conocimiento, que acudieron a colaborar y enriquecer el desarrollo de las propuestas.

También cabe mencionar que, a lo largo de las jornadas de trabajo (junto con Silo Escola), establecimos importantes intercambios con educadoras/es y alumnas/os de diferentes escuelas de la región⁹ y la Academia

7 “Conectando la gobernanza para promover la justicia climática”.

8 Federación de Agroturismo Acolhida na Colônia; Foro Regional de Políticas Culturales del Medio Paraíba Fluminense; Centro Municipal de Educación Profesional de Ipojuca; SARAMBUÍ y Laboratorio de Ecología de Manglares (LAMA); Floristic; Violetas Latinoamericanas; Laboratorio Experimental de Cine.

9 La Escuela Municipal Moacir Coelho da Silveira es una de ellas. Escuela rural de Serrinha do Alambari, nuestra comunidad. Hace años que recibimos su visita en nuestra sede durante nuestras actividades y presentamos, en nuestra cancha, la muestra final de cada laboratorio que hacemos.

Negras¹⁰ de futebol feminino e masculino, possibilitando a participação de educadores, jovens e crianças no processo de desenvolvimento dos projetos. Por meio de visitas ao laboratório, essas escolas puderam ouvir, comentar, dar sugestões, apreciar a produção dos grupos de trabalho e finalmente colaborar na construção dos protótipos. Além disso, as atletas da Academia Pérolas Negras também estiveram presentes no “Primeiro Encontro Ibero-Americano de Governança Comunitária”¹¹ que realizamos na ocasião.

Nesta edição, a escola municipal do Quilombo de Santana Irmã Elizabeth Alves, que fica na cidade vizinha (Quatis), não pôde vir por falta de transporte, então a Silo Escola foi até lá. Na visita de dois dias foram desenvolvidas diferentes atividades, dentre elas vale destacar a utilização de táticas e ferramentas lúdicas em busca da preservação da memória e da mediação de conflitos locais, desencadeando processos de organização horizontal, como uma proposta de fortalecimento da autonomia de meninas e

Pérolas Negras¹⁰ de fútbol femenino y masculino, lo que permitió la participación de educadoras/es, jóvenes y niñas/os en el proceso de desarrollo de los proyectos. Por medio de visitas al laboratorio, las escuelas pudieron escuchar, comentar, hacer sugerencias, apreciar la producción de los grupos de trabajo y, finalmente, colaborar en la construcción de los prototipos. Además, las/los atletas de la Academia Pérolas Negras también estuvieron presentes en el “Primer Encuentro Iberoamericano de Gobernanza Comunitaria”,¹¹ que realizamos en la ocasión.

En esta edición, la escuela municipal del Quilombo de Santana Irmã Elizabeth Alves, que está ubicada en la ciudad vecina (Quatis), no pudo venir por falta de transporte, así que Silo Escola fue hasta allí. Durante los dos días de visita se realizaron diferentes actividades. Entre ellas, cabe destacar el uso de táticas y herramientas lúdicas en busca de preservar la memoria y mediar los conflictos locales, desencadenando procesos de organización horizontal, como una propuesta de fortalecimiento de la autonomía

10 A Academia Pérolas Negras nasceu nas favelas do Haiti como um projeto social que une esporte e educação. Em 2016, por meio da organização Viva Rio chegou ao Brasil, onde conta com nove núcleos espalhados por diferentes comunidades do estado do Rio de Janeiro, entre elas a Serrinha do Alambari e o bairro Itapuça, em Resende. O projeto mantém relações com agências da ONU no trabalho com refugiados, de assistência humanitária e de redução da violência nas comunidades.

11 Atividade do projeto Rede Ibero-Americana de Governança Comunitária: Tecendo autônias pelo bem viver. Está documentada nessa publicação.

10 La Academia Pérolas Negras nació en las favelas de Haití como un proyecto social que une el deporte y la educación. En 2016 llegó a Brasil a través de la organización Viva Rio, donde cuenta con nueve centros ubicados en diferentes comunidades del estado de Río de Janeiro, como Serrinha do Alambari y el barrio de Itapuça, en Resende. El proyecto mantiene relaciones con agencias de la ONU que trabajan con refugiados, asistencia humanitaria y reducción de la violencia en las comunidades.

11 Actividad del proyecto Red Iberoamericana de Gobernanza Comunitaria: Tejiendo Autonomías para el Buen Vivir. Está documentada en esta publicación.

meninos, para que se tornem agentes e cidadãos críticos.¹²

No decorrer desta publicação, você terá a oportunidade de apreciar a documentação do processo de criação realizado no Laboratório, pelas equipes.¹³

O Laboratório reuniu cerca de 60 pessoas entre proponentes, colaboradoras/es, mentoras/es e equipe. Nessas duas semanas que passamos juntos, enquanto buscávamos uma linguagem comum para tratarmos a governança, passamos por uma série de situações atípicas, repletas de ruídos de comunicação. Com isso, a Silo, como anfitriã e organização da sociedade civil, enfrentou desafios novos.

A imersão colocou à prova nossa capacidade de resposta às adversidades de um encontro realizado em plena crise, entre pessoas com pensamentos e prioridades diferentes. Estávamos apenas ensaiando nossos primeiros passos em direção à liberdade perdida pela pandemia da Covid-19, nos reunindo com muitas pessoas e nos abrindo para as trocas de ideias e afetos. À essa altura, muitos de nós já havíamos vivenciado os efeitos de perdas pessoais, das privações de direitos e retrocessos do governo da ocasião, o que acentuava a crise instaurada na micro e na macropolítica do Brasil. Assim, os ruídos pareciam inevitáveis, o que exigiu, ainda mais, a capacidade de escuta na qualidade

de niñas y niños, para que se conviertan en agentes y ciudadanas/os críticas/os.¹²

A lo largo de esta publicación, tendrás la oportunidad de apreciar la documentación del proceso de creación llevado a cabo en el Laboratorio por los equipos¹³.

El Laboratorio reunió a unas 60 personas, entre proponentes, colaboradoras/es, mentoras/es y personal de Silo. En las dos semanas que pasamos juntas/os, mientras buscábamos un lenguaje común para tratar la gobernanza, pasamos por una serie de situaciones atípicas, llenas de ruidos de comunicación. Así que Silo, como anfitriona y como organización de la sociedad civil, tuvo que enfrentar nuevos desafíos.

La inmersión puso a prueba nuestra capacidad de respuesta ante las adversidades de un encuentro que se realizó en medio de una crisis, entre personas con pensamientos y prioridades distintas. Apenas ensayábamos nuestros primeros pasos hacia la libertad perdida con la pandemia del covid-19, encontrándonos con mucha gente y abriéndonos a los intercambios de ideas y afectos. En ese momento, muchas/os de nosotras/os ya habíamos experimentado los efectos de las pérdidas personales, la privación de derechos y los retrocesos del gobierno de la época, que acentuaron la crisis que se instauró en la micro y la macropolítica en Brasil. Así, los ruidos nos parecían inevitables, y esto nos exigía más aún que tuviéramos la capacidad de oír, tanto

12 Segundo relato da proponente do projeto “Táticas del goce”, Ana Fernández-Cervera.

13 A documentação completa do Laboratório de Governança se encontra em: <https://labdegovernanca.silo.org.br/>.

12 Según relato de la proponente del proyecto “Táticas del Goce”, Ana Fernández-Cervera.

13 La documentación completa del Laboratorio de Gobernanza se encuentra en: <https://labdegovernanca.silo.org.br/>.

de pessoas e instituição por meio de constantes e incansáveis conversas que se davam em assembleias, nas mesas de trabalho e encontros individuais.

Não poderia afirmar que esse retorno pós pandemia foi fácil. Mas é gratificante perceber que o ambiente que conseguimos criar a partir da metodologia dos Laboratórios de Experimentação e Inovação pode facilitar e humanizar o diálogo entre as diferenças – mesmo quando parece feroz, difícil ou doloroso –, justamente porque o eleva a um lugar de atenção, participação e escuta, propício para aprendizagens complexas e profundas para todas as pessoas.

Desse modo, refletindo sobre as diversas dinâmicas de conflito e diálogo que vivenciamos durante a governança do próprio laboratório, penso que esta edição veio para testar as sutilezas entre a flexibilidade e a firmeza. Em outras palavras, em um contexto de conflito ou crise entre grupos e pessoas, quando ou até onde podemos ser flexíveis, negociar e consentir? Quando é necessário ser implacável? Como saber que não estamos sendo condescendentes?

O retorno à vida, após largos tempos de isolamento e de insegurança, mostra as fragilidades com as quais teremos que lidar daqui para frente, como instituição e como pessoas. Será necessário reparar muito do que foi destruído e recuperar a confiança em nós e no outro, refazer as forças psíquicas e a capacidade construtiva do diálogo. Para tanto, penso que a compaixão deve ser um guia.

A compaixão à qual me refiro – precisamente – é a citada por bell hooks quando no “ensinamento 8” de seu livro,

como personas y como institución, por medio de conversaciones constantes e incansables que se desarrollaban en asambleas, en las mesas de trabajo y reuniones individuales.

No puedo decir que este regreso post pandemia fue fácil. Pero es gratificante darme cuenta de que el ambiente que logramos crear a partir de la metodología de los Laboratorios de Experimentación e Innovación puede facilitar y humanizar el diálogo entre las diferencias – aún cuando parezca feroz, difícil o doloroso –, precisamente porque lo eleva a un lugar de atención, participación y escucha, propicio para los aprendizajes complejos y profundos de todas las personas.

Así, al reflexionar sobre las distintas dinámicas de conflicto y diálogo que experimentamos durante la gobernanza de nuestro laboratorio, creo que esta edición vino a poner a prueba las sutilezas entre la flexibilidad y la entereza. En otras palabras, en un contexto de conflicto o crisis entre grupos y personas, ¿cuándo o en qué medida podemos ser flexibles, negociar y dar consentimiento? ¿Cuándo es necesario ser implacable? ¿Cómo hacemos para saber que no tenemos una actitud condescendiente?

La vuelta a la vida, tras largos periodos de aislamiento e inseguridad, muestra las debilidades con las que tendremos que lidiar a partir de ahora, como institución y como personas. Será necesario reparar mucho de lo destruido y recuperar la confianza en nosotras/os y en la/el otra/o, reconstruir nuestras fuerzas psíquicas y la capacidad constructiva de diálogo. Para eso, creo que la compasión debe ser una guía.

La compasión a la que me refiero – precisamente – es la citada por bell hooks cuando,

Ensinando Pensamento Crítico (2020), comenta sobre a importância das conversas nos processos de aprendizagem. Nas passagens do capítulo, especificamente nas que se dão a partir de sua interlocução com Dannis Rader e Susan Scott, hooks afirma que “Conversas não são unidimensionais; elas sempre nos confrontam com diferentes formas de enxergar e de saber. De acordo com Rader, elas geram ‘engajamento e contribuição’”. A conversa abre espaço físico e mental para que possamos compreender os ruídos e “limpar venenos tais como pressupostos falsos, preconceitos, ignorância, desinformação, falta de perspectiva, falta de imaginação e teimosia do sistema” (RADER, 2010 *apud* hooks, 2020).¹⁴ Segundo hooks ainda:

*[...] Ainda que não seja produtivo se envolver em diálogos negativos quando a intenção é antes ganhar a disputa que compartilhar ideias, conversas que nos ensinam podem acontecer em alto volume e ser enérgicas; elas podem ser ferozes. [...] Pode ser o lugar onde o conhecimento adquirido permanece conosco, nos proporcionando poder para abandonar o medo e a insegurança, e encontrar o lugar da compaixão e da conexão. A compaixão cria um espírito de tolerância; ela intensifica o anseio por se comunicar, por compreender.*¹⁵

Justapondo conversa a compaixão, hooks, como educadora, veio reforçar a necessidade incansável de aprender com a

em la “Enseñanza 8” de su libro *Enseñar pensamiento crítico* (2020), comenta la importancia de las conversaciones en los procesos de aprendizaje. Más específicamente, en los pasajes del capítulo que se dan a partir de su interlocución con Dannis Rader y Susan Scott, hooks afirma que “las conversaciones no son unidimensionales, siempre nos confrontan con diferentes formas de ver y conocer. Según Rader, generan ‘compromiso y contribución’” [traducción libre]. La conversación abre espacio físico y mental para que podamos entender los ruidos y “limpiar venenos como las falsas suposiciones, los prejuicios, la ignorancia, la desinformación, la falta de perspectiva, la falta de imaginación y la terquedad del sistema” (RIDER, 2010 *apud* hooks, 2020, traducción libre).¹⁴ Aún segundo hooks:

*[...] Si bien no es productivo entablar diálogos negativos cuando la intención es ganar la disputa en lugar de compartir ideas, las conversaciones que nos enseñan pueden darse en gran volumen y ser enérgicas; pueden ser ferozes. [...] Puede ser el lugar donde el conocimiento adquirido permanece con nosotras/os, brindándonos el poder de dejar ir el miedo y la inseguridad, y encontrar el lugar de la compasión y la conexión. La compasión crea un espíritu de tolerancia; intensifica el deseo de comunicar, de comprender.*¹⁵

A partir de la yuxtaposición de conversación y compasión, hooks, como educadora,

14 RADER, Dennis. *Building Democracy Press*, 2010.

15 hooks, bell. *Ensinando Pensamento Crítico*. São Paulo: Elefante, 2020. p. 84-85.

14 RADER, Dennis. *Building Democracy Press*, 2010.

15 hooks, bell. *Ensinando Pensamento Crítico*. São Paulo: Elefante, 2020. p. 84-85. [Traducción libre]

convivência, assimilar com os conflitos e, assim, fazer com que estes possam elevar nossa compreensão, nos fazendo refletir sobre o mal-estar que nos acomete.

Espaços de troca e aprendizagem que se propõem a serem espaços de diversidade exigem acolhimento. O acolhimento não é uma tarefa fácil, mas é necessária. Precisamos tentar, embora saibamos que nem sempre será possível acolher, de fato, todas as pessoas. Porque a acolhida é um gesto mutual e exigirá uma identificação ou uma relação de confiança entre ambas as partes. Dessa forma, a conversa munida de escuta ativa e compaixão sempre será importante para revelar o que move, efetivamente, os conflitos. Ela ajuda, também, a enxergar a raiz do problema e encontrar o medo que atormenta, abrindo possibilidades de tentar mitigar os efeitos dele por meio de acordos de confiança e tomadas de decisão que tragam alguma sensação de segurança e acolhida.

Contudo, conversar não significa aceitar ou ser flexível com aquilo que desumaniza quem quer que esteja em conflito. Em casos de desumanização, é preciso ser implacável. É inadmissível que as conversas resultem em falsas injúrias ou que tragam prejuízos às pessoas envolvidas, incluindo as anfitriãs. O limite é parte do diálogo. Resalto que, na conversa que nos sugere hooks, não há espaço para condescendência.

Sempre dizemos que um Laboratório de Experimentação e Inovação é uma nova proposta de instituição e que a Silo é fruto da vivência que tivemos com ele. O contrário também é verdade, os laboratórios que fazemos na Silo são o que são por causa da

refuerza la incansable necesidad de aprender de la convivencia, los conflictos, y, así, construir la posibilidad de que puedan elevar nuestra comprensión, haciéndonos reflexionar sobre el malestar que nos afecta.

Los espacios de intercambio y aprendizaje que se proponen ser espacios de diversidad requieren cobijo. El cobijo no es una tarea fácil, pero es necesaria. Tenemos que intentarlo, aunque sabemos que no siempre será posible cobijar a todas las personas. Porque el cobijo es un gesto mutuo y requerirá una identificación o una relación de confianza entre ambas partes. De esta forma, la conversación dotada de escucha activa y compasión siempre será importante para develar qué es lo que efectivamente está impulsando los conflictos. También ayuda a ver la raíz del problema y encontrar el miedo que nos atormenta, abriéndonos posibilidades para intentar mitigar sus efectos por medio de acuerdos de confianza y la toma de decisiones que aporten cierta sensación de seguridad y cobijo.

Sin embargo, conversar no significa aceptar o ser flexible con lo que deshumaniza a quien está en conflicto. En los casos de deshumanización, es necesario ser implacable. Es inadmisibile que las conversaciones den como resultado falsos insultos o que traigan perjuicio a las personas involucradas, incluidas las anfitrionas. El límite es parte del diálogo. Destaco que, en la conversación que sugiere hooks, no hay lugar para la condescendencia.

Siempre decimos que un Laboratorio de Experimentación e Innovación es una propuesta de institución nueva, y que Silo es el fruto de la vivencia que tuvimos con el mismo. Lo contrario también es cierto: los laboratorios que hacemos en Silo son

instituição que nos tornamos. Esta edição evidencia isso. Institucionalmente, nosso pensamento, nosso compromisso e nossa prática do cuidado se enriqueceram com os vários conflitos que acompanhamos e vivenciamos em nossos laboratórios.

Especialmente, nesta edição a gestão de crise ganhou nova complexidade. Crise da cabeça aos pés, crise do corpo e da alma, crise dos órgãos e das organizações. Portanto, fica para nós a constatação de que é preciso, como forma de lidar com a adversidade, aprender e desaprender, criar e recriar o tempo todo. Não haverá fórmulas prontas, cada caso terá que ter sua maneira própria de proceder e nós, como instituição, teremos que estar sempre atentas, para poder elaborar e oferecer a resposta mais cuidadosa.

Aprendemos com hooks que toda conversa feroz necessita de compaixão. Não há como evitar todos os conflitos. É possível evitar ou mitigar alguns, mas eles sempre estarão presentes em espaços que buscam reflexão e criação coletiva. Como mudar o mundo sem questionar, romper ou conceder? Para tentar responder a essa pergunta evocaré uma imagem. Penso que, para promover boas mudanças, é importante aprender a embalar a crise. Isto é, mover-se com ela, dançar próxima e atenta em uma ou muitas direções, buscando chegar a um lugar possível de resolução que seja digno, diante de diálogos e concessões. Quando necessário, há de se ter a firmeza de parar o embalo.

Como resultado dessa experiência desafiadora, a Silo, institucionalmente, responde desenhando um novo mecanismo de

lo que son gracias a la institución en la que nos hemos convertido. Esta edición lo demuestra. Institucionalmente, nuestro pensamiento, nuestro compromiso y nuestra práctica del cuidado se han enriquecido con los diversos conflictos que acompañamos y vivimos en nuestros laboratorios.

En particular, en esta edición, la gestión de crisis adquirió una nueva complejidad. Crisis de pies a cabeza, crisis del cuerpo y el alma, crisis de los órganos y las organizaciones. Por lo tanto, nos queda la comprensión de que es necesario, como una forma de enfrentar la adversidad, aprender y desaprender, crear y recrear todo el tiempo. No habrá fórmulas prefabricadas, cada caso tendrá que tener su forma de proceder, y nosotras/os, como institución, tendremos que estar siempre atentas/os, para elaborar y ofrecer la respuesta más cuidadosa.

Aprendimos de hooks que toda conversación feroz necesita compasión. No hay manera de evitar todos los conflictos. Es posible evitar o mitigar algunos de ellos, pero siempre estarán presentes en los espacios que buscan la reflexión y la creación colectiva. ¿Cómo cambiar el mundo sin cuestionar, romper o conceder? Para intentar responder a esta pregunta voy a evocar una imagen. Creo que, para promover buenos cambios, es importante aprender a bailar con la crisis. Es decir, moverse con ella, siempre atentas/os, en una o varias direcciones, buscando llegar a un lugar posible de resolución que sea digno, frente a diálogos y concesiones. Cuando sea necesario, debemos tener la entereza para detener la danza.

Como resultado de esta experiencia desafiante, Silo responde institucionalmente con

acolhimento, que inclui a necessidade de estabelecer atendimento clínico alinhado a políticas de salvaguarda e código de ética. Esses últimos são documentos públicos com os quais as pessoas participantes devem se comprometer.

Acredito nos laboratórios como espaços produtivos para estabelecer diálogos em diferentes camadas. Eles podem nos ajudar a dar conta da complexidade do mundo em que vivemos, demandando a prática dos valores da democracia, da diversidade, da gestão do bem comum, dando espaço à experimentação, estabelecendo interessantes comunidades de prática e de aprendizagem comprometidas com o cuidado. No entanto é preciso dançar com firmeza e compaixão.

el diseño de un nuevo mecanismo de recepción, que incluye la necesidad de establecer una atención clínica alineada con políticas de salvaguarda y un código de ética. Estos últimos son documentos públicos a los que deben comprometerse las personas participantes.

No tengo dudas de que los laboratorios son espacios productivos para establecer diálogos en diferentes capas. Pueden ayudarnos a lidiar con la complejidad del mundo en el que vivimos, exigiendo la práctica de los valores de la democracia, la diversidad, la gestión del bien común, dando espacio a la experimentación, estableciendo interesantes comunidades de práctica y aprendizaje comprometidas con el cuidado. Con todo, hay que bailar con entereza y compasión.



I.
PROJETOS

PROYECTOS



CONECTANDO A GOVERNANÇA
PARA PROMOVER
JUSTIÇA CLIMÁTICA

Associação Sarambuí

CONECTANDO LA GOBERNANZA
PARA PROMOVER
LA JUSTICIA CLIMÁTICA

Asociación Sarambuí

Doriedson Almeida
Fabiana Sousa
Felipe Operário Ribeiro
Índira Eyzaguirre
Junior Archanjo

Colaboradores:
Allan Yu Iwama
Carlos Demetrio



Durante o Lab, os colaboradores experimentaram uma imersão imagética nos manguezais amazônicos, ficando mais inspirados para contribuir com seus conhecimentos e experiências para um objetivo em comum: propor caminhos que facilitem a justiça climática dos “povos do mangue” a partir da governança. Quatro marcos importantes transformaram a proposta ao longo da imersão:

1. Brainstorming e a objetividade:

Intercambiamos histórias com os colaboradores Júnior, Fabi e Dori. As metas apresentadas na proposta inicial se tornam submetas do objetivo principal e é criada uma metodologia cíclica, inspirada nas pesquisas de Elinor Ostrom. Essa metodologia tem o intuito de promover a proposta de “Jovens Engajados pelo Meio Ambiente e Sociedade” – JEMAS.

2. Importância das mentorias:

Recebemos dos mentores e incorporamos ao projeto a sugestão de propor o Laboratório Cidadão do Mangue como um caminho para viabilizar soluções propostas de forma horizontal e com possível incidência na formulação de políticas públicas contextualizadas dentro das comunidades tradicionais.

3. Importância da inovação e novos olhares:

Um novo colaborador, Felipe, ingressa na nossa equipe e propõe um desenvolvimento cultural inovador, trazendo sugestões de mobilizar a partir da cultura e da fé presentes nas comunidades do mangue. Além

Durante el Laboratorio, los colaboradores vivieron una inmersión imagética en los manglares amazónicos, inspirándose más para contribuir a través de sus conocimientos y experiencias con un objetivo común: proponer caminos que faciliten la justicia climática a los “pueblos del manglar” que estén basados en la gobernanza. Cuatro hitos importantes transformaron la propuesta a lo largo de la inmersión:

1. Brainstorming y objetividad:

Intercambiamos historias con los colaboradores Júnior, Fabi y Dori. Las metas presentadas en la propuesta inicial se convierten en submetas del objetivo principal y se crea una metodología cíclica, inspirada en la investigación de Elinor Ostrom. Esta metodología tiene como objetivo promover la propuesta de “Jóvenes Comprometidos con el Medio Ambiente y la Sociedad” – JEMAS.

2. Importancia de las mentorías:

Recibimos de los mentores y sumamos al proyecto la sugerencia de proponer el Laboratorio Ciudadano del Manglar como forma de viabilizar soluciones planteadas de manera horizontal y con posible impacto en la formulación de políticas públicas contextualizadas en las comunidades tradicionales.

3. Importancia de la innovación y nuevas miradas:

Un nuevo colaborador, Felipe, se suma a nuestro equipo y propone un desarrollo cultural innovador, trayendo sugerencias de movilización desde la cultura y la fe presentes en las comunidades del manglar. Además,

disso, Felipe também fez uma pesquisa robusta sobre “Diretório de Governança”.

4. Prospecção do futuro:

A proposta fica bem estruturada e com múltiplos caminhos em diversas áreas, desde a captação de recursos para executar um piloto do Laboratório Cidadão do Mangue, a inserção da arte e divulgação científica para a educação e até ideias para promoção de “vigílias inter-religiosas pelo clima e pelo mangue”, inserção da rádio comunitária nas comunidades e o software livre para futuras propostas. Além da inserção cultural e artística como um pilar importante para a conservação dos manguezais amazônicos e, sobretudo, para o engajamento político em prol da formulação de políticas públicas por meio de uma “Rede de Jovens pelo Mangue”.

O que você aprendeu e o que ensinou para o projeto?

“A ciência está conectada com a cultura, com as artes e sobretudo com a política, aprendi muitas coisas novas sobre *advocacy*, cultura livre e o papel da religião na conservação dos nossos ecossistemas, mas o mais legal foi ensinar para pessoas ‘da terra firme e da cidade’ sobre minha paixão, o manguezal.”

Indira Eyzaguirre

“Aprendi muito sobre o manguezal e a população que trabalha e vive nesse ecossistema, além de sair entendendo mais sobre alguns termos da biologia. Descobri que a Associação Sarambuí é um espaço

Felipe también hizo una sólida investigación sobre el “Directorio de Gobernanza”.

4. Prospección del futuro:

La propuesta está bien estructurada y tiene múltiples caminos en varias áreas, desde la recaudación de fondos para ejecutar un piloto para el Laboratorio Ciudadano del Manglar, la inserción del arte y la divulgación científica para la educación, hasta las ideas para la promoción de “vigilias interreligiosas por el clima y el manglar”, la inserción de la radio comunitaria en las comunidades y el software libre para futuras propuestas, además de la inserción cultural y artística como pilar importante de la conservación de los manglares amazónicos y, sobre todo, del compromiso político a favor de la formulación de políticas públicas a través de una “Red de Jóvenes por el Manglar”.

¿Qué aprendiste con el proyecto y qué enseñaste?

“La ciencia está conectada con la cultura, las artes y sobre todo la política. Aprendí muchas cosas nuevas sobre la *advocacy*, la cultura libre y el rol de la religión en la conservación de nuestros ecosistemas, pero lo más copado fue enseñar a la gente ‘de la tierra firme y la ciudad’ sobre mi pasión: los manglares.”

Indira Eyzaguirre

“Aprendí mucho sobre el manglar y la población que trabaja y vive en este ecosistema, además de entender más sobre algunos términos de la biología. Descubrí que la Asociación Sarambuí es un espacio

superinteressante de multidisciplinaridade, conectando ciências biológicas e humanas. Contribuí para a estruturação e organização de ideias do projeto, trouxe alguns conhecimentos sobre formulação de políticas públicas, *advocacy* e captação de recursos para projetos sociais. Quando me inscrevi, selecionei o projeto Conectando a Governança para Promover Justiça Climática pela relação com o tema de governança climática global e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ao conhecer melhor a proposta pela Indira, me encantei por descobrir que o projeto vem de uma equipe da área de biológicas procurando contribuir com questões de políticas públicas para a região em que fazem pesquisa. As pessoas do manguezal são essenciais para o sistema ecológico.”

Fabiana Sousa

“As necessidades do mangue, de suas comunidades e do movimento em favor do meio ambiente são bastante importantes, e a proponente deixou bem claro e organizou o projeto bem para que todos pudéssemos ajudar com nossa parte. Aprendi muitas coisas sobre o mangue e contribuí comunicando como o movimento inter-religioso tem tratado desse tema e organizando uma compilação de pesquisas e da cultura do mangue.”

Felipe Operário Ribeiro

“Aprendi sobre as vivências próximas ao meio ambiente ligado ao mangue. Essa mínima experiência foi transformadora para que eu pudesse pensar ações que auxiliassem os jovens dessas comunidades a se

multidisciplinario súper interesante que conecta las ciencias biológicas y humanas. Contribuí a la estructuración y organización de ideas del proyecto, aportando conocimientos sobre formulación de políticas públicas, *advocacy* y recaudación de fondos para proyectos sociales. Al hacer mi inscripción, seleccioné el proyecto Conectando la Gobernanza para Promover la Justicia Climática debido a la relación con el tema de la gobernanza climática global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A medida que fui conociendo mejor la propuesta por medio de Indira, me encantó descubrir que el proyecto proviene de un equipo del área de las ciencias biológicas que busca contribuir en temas de política pública para la región en la que realizan sus investigaciones. La gente del manglar es esencial para el sistema ecológico.”

Fabiana Sousa

“Las necesidades del manglar, sus comunidades y el movimiento a favor del medio ambiente son muy importantes, y la proponente lo dejó muy claro y organizó bien el proyecto para que todos pudiéramos aportar nuestras contribuciones. Aprendí mucho sobre el manglar y mi contribución se dio comunicando cómo el movimiento interreligioso ha abordado este tema y también organizando una compilación de investigaciones y cultura del manglar”.

Felipe Operário Ribeiro

“Aprendí sobre las vivencias del manglar. Esta experiencia mínima fue transformadora para que pudiera pensar en acciones que ayudaran a los jóvenes de estas comunidades a sentirse parte de su territorio y participar

sentirem parte do seu território e se engajarem em sua comunidade local com o foco no meio ambiente e na organização política e social. Me senti muito bem em fazer parte do time desse projeto e ter minha opinião e experiências impactando de forma direta essas ações tão importantes para a comunidade local e para o futuro do planeta.”

Junior Archanjo

“Aprendi sobre metodologias e práticas disruptivas e procurei compartilhar minha práxis acadêmica que se pretende pautar em práticas colaborativas de compartilhamento numa perspectiva freiriana.”

Doriedson Almeida

en su comunidad local con un enfoque en el medio ambiente y la organización política y social. Me sentí muy bien de ser parte del equipo de este proyecto y de tener mi opinión y experiencias impactando directamente en estas acciones que son tan importantes para la comunidad local y para el futuro del planeta”.

Junior Archanjo

“Aprendí sobre metodologías y prácticas disruptivas y traté de compartir mi *praxis* académica que pretende basarse en prácticas colaborativas de intercambio desde una perspectiva freireana [del pensador y educador Paulo Freire].”

Doriedson Almeida

JARDIM ECOPEDAGÓGICO
AGROFLORESTAL

Centro Municipal de Educação
Profissional do Ipojuca

JARDÍN ECOPEDAGÓGICO
AGROFORESTAL

Centro Municipal de Educación
Profesional de Ipojuca

Cecília Bianco Rosas
Erick Bernardo
Hanna Cruz
Joanna Marcon Benicá
Micaela Martins Mendes
Rubens Takamine



O projeto Jardim Ecopedagógico Agroflorestal tem como objetivo articular e preparar os diferentes segmentos da sociedade para a implementação de um espaço socioeducativo na Escola Municipal Nossa Senhora das Mercês, localizada em uma comunidade quilombola na área rural do Ipojuca, litoral sul de Pernambuco. O intuito é que esse espaço sirva como um laboratório vivo, resgatando os valores sociais, culturais, ambientais, a conexão dos seres vivos humanos e não humanos, atenda aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas e contribua para a governança local com princípios da autogestão.

Guiados pelo tema “governança”, pudemos conectar a história de vida de uma das matriarcas do Quilombo da Ilha das Mercês, a Dona Madá, ao tema norteador do laboratório. O Jardim surge não apenas como um projeto inovador, mas também como dispositivo indispensável à recuperação de laços entre a população local, tendo em vista o processo voraz de industrialização que vem assolando suas formas de subsistência e promovendo diversos conflitos sociais internos.

Portanto, preparar o solo é uma abertura para a ancestralidade. Selecionar sementes é usar os aprendizados de ontem para fortalecer o amanhã. O plantio é o momento em que a comunidade usa a sua força para se unir. E a colheita é a garantia da sobrevivência do patrimônio material e imaterial: a vida do povo do mangue. Nesse sentido, pensamos a governança segundo a força, a identidade e o protagonismo quilombola da Ilha das Mercês. Nós,

El proyecto Jardín Ecopedagógico Agroflorestal tiene como objetivo articular y preparar los distintos segmentos de la sociedad para la implementación de un espacio socioeducativo en la Escuela Municipal Nossa Senhora das Mercês, ubicada en una comunidad quilombola en la zona rural de Ipojuca, en el litoral sur del estado de Pernambuco, Brasil. La intención es que este espacio sirva como un laboratorio vivo, rescatando valores sociales, culturales y ambientales, la conexión entre los seres vivos humanos y no humanos, cumpliendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas y contribuyendo a la gobernanza local con principios de autogestión.

Guiados por el tema “governança”, pudimos conectar la historia de vida de una de las matriarcas del Quilombo de la Ilha das Mercês, Dona Madá, al tema rector del laboratorio. El Jardín aparece no sólo como un proyecto innovador, sino también como un dispositivo indispensable para la recuperación de los lazos entre la población local, ante el voraz proceso de industrialización que ha ido arrasando sus formas subsistencia y propiciando diversos conflictos sociales internos.

Por lo tanto, preparar el suelo es una apertura a la ancestralidad. Seleccionar semillas es poner en práctica las enseñanzas de nuestros antepasados para fortalecer el mañana. La siembra es el momento en que la comunidad usa sus fuerzas para unirse. Y la cosecha es la garantía de la supervivencia del patrimonio material e inmaterial: la vida del pueblo del manglar. En ese sentido, pensamos la gobernanza según la fuerza, la identidad y el protagonismo quilombola de la Ilha das Mercês. Nosotros, los colaboradores,

colaboradores, somos apenas um fio condutor, facilitadores no preparo do solo para que futuramente esse Jardim possa frutificar sozinho, isto é, autogerir-se.

O ponto de partida foi a elaboração de um livro-cartilha construído com a interlocução (remota) de Dona Madá e dos estudos do sociólogo e gestor do Centro Municipal de Educação Profissional do Ipojuca (CEMEP), Erick Bernardo. De fácil distribuição, o livro-cartilha pode ser uma ferramenta assertiva no sentido de divulgar a cultura local e democratizar o acesso a esse conteúdo, já que, além da narração da história, o material é constituído de ilustrações que facilitam o entendimento àqueles que ainda não foram alfabetizados, realidade de muitas pessoas da Ilha das Mercês.

Também foi idealizada a planta arquitetônica do projeto físico do jardim, tendo em vista a possibilidade de encher pratos de comida, gerar renda, motivar o turismo e a sensibilização ambiental, proporcionando qualidade de vida às gerações atuais e futuras. O estudo preliminar do jardim resultou na seguinte composição: uma área onde as hortaliças estejam próximas da cozinha; um ambiente de contemplação que seja usado para encontros, oficinas e trocas de conhecimento, e um jardim sensorial, preparado para proporcionar uma experiência dos sentidos (audição, olfato e tato) com diferentes texturas, aromas e sons.

O contato com a natureza é uma solução para enfrentar os desafios ambientais relativos à saúde humana, tanto no âmbito físico como no emocional. Sendo assim, a presença de espaços naturais dentro das escolas tem sido defendida por

somos solo un hilo conductor, facilitadores en la preparación del suelo para que en el futuro este Jardín pueda dar sus frutos por sí solo, es decir, autogestionarse.

El punto de partida fue la elaboración de un libro-cartilla construido con la interlocución (remota) de Dona Madá y los estudios del sociólogo y gestor del Centro Municipal de Formación Profesional de Ipojuca (CEMEP), Erick Bernardo. Fácil de distribuir, el libro-cartilla puede ser una herramienta asertiva en el sentido de difundir la cultura local y democratizar el acceso a este contenido, ya que, además de narrar la historia, el material está compuesto por ilustraciones que facilitan la comprensión a quienes aún no están alfabetizados, una realidad de muchas personas en Ilha das Mercês.

También se diseñó el proyecto arquitectónico del espacio físico del jardín, con miras a llenar los platos con alimentos, generar ingresos, incentivar el turismo y la conciencia ambiental, brindando calidad de vida a las generaciones actuales y futuras. El estudio preliminar del jardín resultó en la siguiente composición: un área donde las verduras puedan estar cerca de la cocina; un ambiente de contemplación que pueda servir de espacio para encuentros, talleres e intercambio de conocimientos, y un jardín sensorial, preparado para brindar una experiencia de los sentidos (oído, olfato y tacto) con diferentes texturas, aromas y sonidos.

El contacto con la naturaleza es una solución para enfrentar los retos ambientales relacionados con la salud humana, tanto física como emocional. Así, la presencia de espacios naturales dentro de las escuelas ha sido defendida por departamentos de

departamentos de planejamento ambiental de diversos países, com esforços para a criação de espaços naturais e recreativos em comunidades, escolas, parques, praças, ruas e residências privadas.

Parte do material criado no laboratório abriga um fichário com propostas para os professores e alunos. O conteúdo é composto de orientações de práticas artístico-ecopedagógicas, incluindo um jogo da memória (*Resgate à Memória*) contendo elementos típicos de Ipojuca, com o objetivo de fortalecer o senso de comunidade, união e pertencimento local. Durante o Laboratório, além das mentorias, buscamos ouvir diferentes agentes culturais do município de Resende (RJ): alunos, educadores, gestores da área ambiental, quilombolas, todos trouxeram importantes contribuições ao processo de pensar o Jardim Ecopedagógico Agroflorestal de Ipojuca (PE).

A ideia de governança em nosso Jardim preza o autocuidado, a autonomia e pelo respeito às diferenças, desejos, sonhos e crenças individuais, nutriendo, porém, o bem comum das futuras gerações. Trata-se de um espaço livre para o acolhimento de experimentações entre arte e vida, teoria e prática, tecnologias ancestrais e *agrosaberes*. Afinal, do solo fértil, cabe apenas à comunidade a decisão de manter o jardim vivo, próspero e frutífero.

planificación ambiental en varios países, con esfuerzos para crear espacios naturales y recreativos en comunidades, escuelas, parques, plazas, calles y residencias particulares.

Parte del material creado en el laboratorio alberga una carpeta con propuestas para docentes y alumnos. El contenido consiste en orientaciones para prácticas artísticas y ecopedagógicas, incluyendo un juego de memoria (*Resgate à Memória*) con elementos típicos de Ipojuca, con el objetivo de fortalecer el sentido de comunidad, unión y pertenencia local. Durante el Laboratorio, además de la mentoría, buscamos escuchar a distintos agentes culturales del municipio de Resende (Rio de Janeiro): estudiantes, educadores, gestores del área ambiental, quilombolas -todos los cuales aportaron importantes contribuciones al proceso de pensar el Jardín Ecopedagógico Agroforestal de Ipojuca (Pernambuco).

La idea de gobernanza en nuestro Jardín valora el autocuidado, la autonomía y el respeto por las diferencias, los deseos, los sueños y las creencias individuales, nutriendo, sin embargo, el bien común de las generaciones futuras. Se trata de un espacio libre para albergar experimentos entre arte y vida, teoría y práctica, tecnologías ancestrales y agrosaberes. Pues, de la tierra fértil, solo depende de la comunidad decidir mantener el jardín vivo, próspero y fructífero.

ACOLHENDO A ACOLHIDA

Federação das Associações
Catarinenses de Agroturismo
Acolhida na Colônia

COBIJANDO ACOLHIDA

Federación de las Asociaciones
Catarinenses de Agroturismo
Acolhida na Colônia

Cleiton Zambiasi
Gabriela Rodrigues
Isabel Portugal
Lucena Dall'Alba
Marina Belintani
Matheus Facioli Sampaio



Acolher o Novo é dolorido. Experimentar o que não conhecemos tem seu risco. Reestruturar algo já solidificado é desafiador. Quem escreve este texto são os colaboradores do projeto, que se desafiaram para experimentar tudo que o Laboratório de Experimentação e Inovação em Governança da Silo tem.

Fazer parte como colaboradora(o) do Laboratório de Governança foi incrível. O projeto proposto teve como objetivo pensar sobre a reestruturação da Federação das Associações Catarinenses de Agroturismo *Acolhida na Colônia* – a FAAC.

Assim, o processo, antes abstrato, passou a tomar forma. No primeiro dia, deparamo-nos com um enorme volume de informações, que a proponente e os colaboradores trouxeram para a experiência. Durante nossa ambientação, começamos a vislumbrar que falar de governança para outras pessoas traz uma necessidade concreta de observar nossa governança interna e entender que o micro tem grande importância.

Fomos nos conhecendo, como indivíduos e como grupo, para que cada um pudesse deixar a sua contribuição. Nosso grupo foi supermultidisciplinar, de advogado e músico até uma bióloga, passando por uma psicóloga e gestora organizacional, um administrador e empreendedor do mundo da mobilidade e uma profissional da moda. Além disso, fomos orientados todo o tempo por uma professora, militante e entusiasta do movimento da FAAC, que foi a proponente do projeto.

Em sentido mais amplo, ao iniciarmos nossa experiência, deparamo-nos com a seguinte situação: seis pessoas, com

Cobijar lo Nuevo es doloroso. Experimentar lo que no conocemos tiene su riesgo. Reestructurar algo ya solidificado es un desafío. Quienes escriben este texto son los colaboradores del proyecto, que se desafiaron a experimentar todo lo que ofrece el Laboratorio de Experimentación e Innovación en Gobernanza de Silo.

Formar parte del Laboratorio de Gobernanza como colaborador(a) fue algo increíble. El proyecto propuesto tuvo como objetivo pensar la reestructuración de la Federación de las Asociaciones Catarinenses de Agroturismo *Acolhida na Colônia* – FAAC.

Así, el proceso, que antes era abstracto, tomó forma. El primer día, nos enfrentamos a un enorme volumen de informaciones, que la proponente y los colaboradores aportaron a la experiencia. Durante nuestra introducción, comenzamos a vislumbrar que hablar de gobernanza a otras personas trae una necesidad concreta de observar nuestra gobernanza interna y comprender que lo micro tiene gran importancia.

Era necesario conocernos, como individuos y como grupo, para que cada uno pudiera dejar su aporte. Nuestro grupo era súper multidisciplinar, incluyendo desde un abogado y músico hasta una bióloga, pasando por una psicóloga y gestora de organizaciones, un administrador y emprendedor del mundo de la movilidad y una profesional de la moda. Además, nos guió en todo momento una profesora, militante y entusiasta del movimiento de la FAAC, quien fue la proponente del proyecto.

En un sentido más amplio, cuando iniciamos nuestra experiencia, nos enfrentamos a la siguiente situación: seis personas, de

diferentes origens, experiências e trajetórias, se reúnem para buscar opções de solução para uma Federação de Agroturismo em Santa Catarina, a qual abrange 122 famílias, cada uma com suas histórias, crenças e peculiaridades.

No primeiro momento, todos pensaram em achar as respostas de imediato. Muitas proposições e ideias, naturais de um desafio tão grande. Cada um querendo contribuir à sua maneira. No entanto, seria muito pretensioso querer solucionar desafios tão complexos, à distância e sem o devido conhecimento de causa.

Diante de tanta informação, percebemos que não poderíamos alterar a realidade como um todo. Buscamos o movimento do abstrato para o concreto. Deveríamos saber com o que, de fato, poderíamos contribuir com aquela federação no período de duas semanas. O que cada um, dentro de sua especialidade, poderia melhorar na vida dessas famílias?

Para tanto, o primeiro passo seria assumir a posição de “um eterno aprendiz”, observando que ouvir é mais importante que falar. Dentro das diversas ideias que surgiram, entendemos que é fundamental escutar aquilo que o outro quer dizer, com presença. Assim, poderíamos valorar, em grupo, quais ideias iriam prosperar dentro do curto período que havia para trabalhar no projeto.

Além disso, percebemos que era necessário ouvir os representantes da Associação de Agroturismo que compunham a Federação, para ouvir deles as suas necessidades prioritárias. Para propor qualquer solução, seria necessário colher mais

diferentes orígenes, experiencias y trayectorias se unieron para buscar opciones de solución para una Federación de Agroturismo en el estado de Santa Catarina, Brasil, que involucra a 122 familias, cada una con sus propias historias, creencias y peculiaridades.

Al principio, todos pensaron que encontrarían respuestas de inmediato. Muchas propuestas e ideas, naturales de un desafío tan grande. Cada uno con ganas de contribuir a su manera. Sin embargo, sería muy pretencioso querer resolver desafíos tan complejos, a distancia y sin el debido conocimiento de los hechos.

Ante tanta información, nos dimos cuenta de que no podríamos cambiar la realidad en su conjunto. Buscamos el movimiento de lo abstracto a lo concreto. Deberíamos saber aquello que, en realidad, podríamos aportar a esta Federación en el plazo de dos semanas. ¿Qué podría mejorar cada uno, dentro de su especialidad, en la vida de estas familias?

Para ello, el primer paso sería asumir la posición de “un eterno aprendiz”, para quien escuchar es más importante que hablar. Dentro de las diversas ideas que surgieron, comprendimos que es fundamental escuchar lo que el otro quiere decir, con atención y presencia. Así, podríamos evaluar, en grupo, qué ideas prosperarían en el corto tiempo que había para trabajar en el proyecto.

Además, nos dimos cuenta de que era necesario escuchar a los representantes de la Asociación de Agroturismo que conformaban la Federación, para escuchar a partir de ellos cuáles serían sus necesidades prioritarias. Para proponer alguna solución, sería necesario recopilar más informaciones. Por lo tanto,

informações. Por conseguinte, marcamos uma reunião com os representantes de cada uma das associações e um acadêmico, estudioso da dinâmica da FAAC. Essa reunião foi fundamental para “entrar no barco”, saber exatamente o contexto no qual estávamos inseridos.

Depois da reunião, a percepção foi que o grupo se sintonizou. Ouvir dos agricultores e agricultoras seus anseios trouxe a matéria sobre a qual poderíamos desenvolver ferramentas concretas que os levariam à reestruturação pretendida. Portanto, a pretensão de “resolver” as questões da Acolhida se transformaram no objetivo de tornar acessível aos maiores interessados – os agricultores – questões que pudessem tornar mais eficaz a sua comunicação.

As ideias continuaram surgindo. Pensamos que um modo de otimizar nosso tempo seria a divisão do grupo em dois núcleos: o de metodologia, abrangendo questões de diálogo, métodos de realização de reuniões e de contato entre as famílias, e o núcleo jurídico, que pensaria na simplificação de questões burocráticas e tornaria acessível o conhecimento das questões relativas à organização da FAAC – como seu estatuto social.

Ao final da primeira semana, na sexta e no sábado, tivemos duas mentorias extremamente relevantes, nas quais os mentores fizeram perguntas pelo método socrático, em que nós mesmos respondíamos sobre qual caminho nosso projeto iria tomar. Esse contato com os mentores trouxe boas ideias e nos mostrou o que deveríamos fazer.

Acabou a primeira semana. Muita informação, muita reunião, muita escuta,

programamos una reunión con los representantes de cada una de las asociaciones y un académico, que estudia la dinámica de la FAAC. Este encuentro fue fundamental para “subir a bordo”, para conocer exactamente el contexto en el que estábamos insertos.

Luego del encuentro, tuvimos la percepción de que el grupo se había sintonizado. Al escuchar los deseos de los agricultores y agricultoras, identificamos el tema sobre el cual podríamos desarrollar herramientas concretas, que los llevarían a la reestructuración prevista. Por lo tanto, la pretensión de “resolver” los problemas de la *Acolhida* se convirtió en el objetivo de hacer accesibles a los principales actores – los agricultores – los temas que podrían hacer más efectiva su comunicación.

Las ideas siguieron llegando. Pensamos que una forma de optimizar nuestro tiempo sería dividir el grupo en dos núcleos: el núcleo metodológico, abarcando temas de diálogo, métodos de reunión y contacto entre familias, y el núcleo jurídico, que pensaría acerca de la simplificación de los temas burocráticos y haría accesible el conocimiento de materias relativas a la organización de la FAAC, tales como su estatuto social.

Al final de la primera semana, viernes y sábado, tuvimos dos mentorías particularmente relevantes, en las que los mentores nos hicieron preguntas utilizando el método socrático, de manera que nosotros mismos respondimos qué camino tomaría nuestro proyecto. Este contacto con los mentores trajo buenas ideas y nos mostró lo que deberíamos hacer.

La primera semana finalizó. Mucha información, muchos encuentros, mucha escucha, mucha lectura, mucho contacto con

muita leitura, muito contato com o novo. A cabeça estava nas nuvens, era hora de voltar para a Terra. Afinal, depois de tanta abstração, era preciso produzir. Quais materiais poderíamos deixar como registro de nosso período na Silo?

O núcleo de metodologia ficou encarregado de simplificar a comunicação entre as famílias, lembrando que simples não é sinônimo de fácil. Para isso, foi preparado um material demonstrando a importância da união entre os agricultores e os métodos concretos que fazem as reuniões serem mais produtivas, certificando-se que todas as partes sejam ouvidas.

O núcleo jurídico pensou em métodos que tornassem mais viáveis a estruturação das associações. Desse modo, produzimos três materiais distintos. O primeiro deles tratou sobre formas de organização em prol de um interesse em comum menos burocráticas, como os coletivos. O segundo demonstrou caminhos para a captação de recursos por parte dos agricultores, para viabilizar financeiramente a manutenção das associações.

Além desses, pensamos em um formato de descomplicar o estatuto social da federação, utilizando uma linguagem acessível a todos: o Podcast *Acolhendo o Estatuto*. Essa produção leu e interpretou, integralmente, o Estatuto da FAAC para o público por meio de uma comunicação simplificada e divertida. Assim, a segunda semana de experiência foi completamente focada nessas entregas.

No último dia de Lab, fomos agraçados com uma apresentação de nossos projetos na Escola Municipal Moacir Coelho

lo nuevo. Nuestras cabezas estaban en las nubes, era hora de bajar a Tierra. Después de todo, después de tanta abstracción, había que producir. ¿Qué materiales podríamos dejar como registro de nuestro paso por Silo?

El núcleo metodológico se encargó de simplificar la comunicación entre las familias, recordando que “simple” no es sinónimo de “fácil”. Para ello se elaboró un material demostrando la importancia de la unión entre agricultores y los métodos concretos que hacen más productivas las reuniones, de manera que sean escuchadas todas las partes.

El núcleo jurídico pensó en métodos que hicieran más viable la estructuración de las asociaciones. De esta manera, produjimos tres materiales diferentes. El primero de ellos se trataba de formas menos burocráticas de organización a favor de un interés común, como los colectivos. El segundo, mostraba formas de recaudar fondos por parte de los agricultores para hacer financieramente viable el mantenimiento de las asociaciones.

Pensamos también en un formato para simplificar el estatuto de la Federación, usando un lenguaje accesible a todos: el Podcast *Acolhendo o Estatuto* [Cobijando el Estatuto]. Esta producción leyó e interpretó, en su totalidad, el Estatuto de la FAAC dirigido a todo público a través de una comunicación simplificada y divertida. De este modo, la segunda semana de experiencia estuvo completamente enfocada en estas cuestiones.

El último día del Lab, tuvimos el honor de presentar nuestros proyectos en la Escuela Municipal Moacir Coelho da Silveira. Creamos un espacio interactivo, mostrándole a los niños y jóvenes lo que produjimos. En esta divertida mañana, preparamos un ambiente

da Silveira. Criamos um espaço interativo, demonstrando para as crianças e adolescentes aquilo que produzimos. Nessa manhã divertida, preparamos um ambiente acolhedor e trocamos experiências sobre como foi o nosso trabalho.

Por fim, após as entregas dos materiais e a visita à escola local, celebramos uma bela sexta-feira no mês de São João. Confraternizamos em grupo, comungando de um grande sentimento de alegria. Os desafios da governança, interna e externa, trouxeram a sensação de dever cumprido.

O momento seguinte foi de despedida daquelas pessoas que nunca havíamos visto antes, porém com quem vivemos momentos de grande intensidade durante nossa estada, o que gerou uma conexão mais profunda do que temos com muitos velhos conhecidos. Voltando para casa, surgiu um imenso sentimento de gratidão, por ter feito parte de algo tão grandioso.

Gratidão, Silo!

PS: O profundo contato com a natureza foi parte essencial da experiência. A Serrinha é extremamente linda! Estar nesse lugar deixou tudo mais leve e bonito. A vontade de voltar é grande!

PS2: A estrutura oferecida no Lab foi impecável. Alimentação saudável, de qualidade e feita com carinho. Um agradecimento especial para a Clari e para a Rê. Além disso, a receptividade das organizadoras e organizadores do Lab fizeram com que fosse ainda mais especial. Obrigado, Cinthia, Ana, Ju, Mari, Karina, Bruno, Elô e todos os demais que fizeram esse evento acontecer. Foi uma experiência transformadora!

acogedor e intercambiamos experiencias sobre cómo fue nuestro trabajo.

Finalmente, luego de entregar los materiales y visitar la escuela local, celebramos un hermoso viernes en el mes de São João (junio). Celebramos y fraternizamos como grupo, compartiendo un gran sentimiento de alegría. Los desafíos de la gobernanza, interna y externa, trajeron la sensación del deber cumplido.

El siguiente momento fue la despedida de aquellas personas que nunca antes habíamos visto, pero con quienes vivimos momentos de gran intensidad durante nuestra estadía, lo que generó una conexión más profunda que con muchos viejos conocidos. De regreso a casa, surgió un inmenso sentimiento de gratitud por haber sido parte de algo tan grande.

¡Gracias Silo!

PD: El contacto profundo con la naturaleza fue parte esencial de la experiencia. ¡Serrinha es extremadamente hermosa! Estar en este lugar hizo todo más ligero y hermoso. ¡Las ganas de volver son enormes!

PD2: La estructura ofrecida en el Lab fue impecable. Comida sana y de calidad hecha con cariño. Un agradecimiento especial a Clari y Rê. Además, la receptividad de las organizadoras y los organizadores del Laboratorio lo hizo aún más especial. Gracias, Cinthia, Ana, Ju, Mari, Karina, Bruno, Elô y a todos los que hicieron posible este evento. ¡Fue una experiencia transformadora!

TECNOLOGIAS DE
APRENDER-COORDENAR-SONHAR
JUNTO

Floristic

TECNOLOGÍAS DE
APRENDER-COORDINAR-SOÑAR
JUNTOS

Floristic

Mariana Cantini
Nathalia Scherer
Pedro Parrachia
Rodrigo Mousinho
Susan Moreno
Talissa Monteiro
Vitoria Barenco



Floristic é um projeto sobre “fazeção de sentido”, de como certas tecnologias emergentes podem alavancar a regeneração socioambiental. Um experimento que visa instrumentalizar cooperativas experimentais regenerativas com o uso de bens públicos digitais e por meio de governança orientada à aprendizagem. O primeiro módulo do projeto é o jardim digital, um repositório vivo de conhecimento orientado a aprendizagens práticas e colaborativas. Apesar de sua identidade intrinsecamente digital, Floristic afinal diz respeito a aprender, coordenar e sonhar juntos. Durante o Laboratório de Experimentação e Inovação em Governança, nosso principal desenvolvimento foi o “Jardim de Imaginários”, um jogo aberto e faça-você-mesmo para cultivar imaginários de grupos colaborativos.

No Laboratório, a Floristic foi representada por Mariana e por Pedro, e acolheu como colaboradores Rodrigo, Talissa e Vitória. Desde o primeiro dia, o grupo incorporou uma governança horizontal, utilizando práticas de cuidado coletivo e de registros ricos em contexto. A proposta utilizou técnicas e métodos apenas o suficiente para dar suporte à aprendizagem prática e a esse cuidado coletivo. A partir dessa ritualística de diversão e integração, conseguimos lidar com inúmeros imprevistos e sair contentes com os resultados alcançados. Nossos objetivos incluíam explorar o projeto e simplificar sua narrativa, ambos por meio do cultivo de um jardim digital próprio.

Na convocatória para o Lab, a Silo lançou grandes questionamentos, como “e se pudéssemos ajudar a desenhar a maneira como organizações, coletivos e redes da

Floristic es un proyecto sobre “construcción de sentido”, sobre cómo ciertas tecnologías emergentes pueden impulsar la regeneración socioambiental. Un experimento que pretende instrumentalizar cooperativas experimentales regenerativas con el uso de bienes públicos digitales y mediante una gobernanza orientada al aprendizaje. El primer módulo del proyecto es el jardín digital, un repositorio vivo de conocimiento orientado a los aprendizajes prácticos y colaborativos. A pesar de su identidad intrínsecamente digital, *Floristic* está orientada al aprender, coordinar y soñar juntos. Durante el Laboratorio de Experimentación e Innovación en Gobernanza, nuestro principal producto fue el “Jardín de Imaginarios”, un juego abierto y “hazlo-tu-mismo” para cultivar imaginarios de grupos colaborativos.

En el Laboratorio, *Floristic* estuvo representada por Mariana y Pedro, y recibió como colaboradores a Rodrigo, Talissa y Vitória. Desde el primer día, el grupo incorporó la gobernanza horizontal, utilizando prácticas de cuidado colectivo y registros ricos en contexto. La propuesta utilizó técnicas y métodos, pero solo el suficiente para apoyar el aprendizaje práctico y el cuidado colectivo. A partir de esta ritualística de diversión e integración, logramos hacer frente a un sinnúmero de imprevistos y salir felices con los resultados obtenidos. Nuestros objetivos incluían explorar el proyecto y simplificar su narrativa, ambos mediante el cultivo de un jardín digital propio.

En la convocatoria del Lab, Silo nos planteó grandes preguntas, tal como “¿y si pudiéramos ayudar a diseñar la forma en que las organizaciones, colectivos y redes de la

sociedade tomam decisões e as executam?”. Dentro dessa proposta, contribuímos com experimentações entre aprender, coordenar e sonhar juntos que culminaram no desenvolvimento do jogo Jardim de Imaginários, enquanto cultivamos um pequeno jardim digital com registros sobre o processo.

Com a intenção de ilustrar de forma lúdica a proposta da Floristic, a ideia do jogo é, por meio da diversão, integrar, aprender, coordenar e cultivar imaginários. O Jogo é um processo vivo que floresce a partir da imaginação compartilhada. A cada partida, novas peças-sementes (perguntas generativas) são lançadas no seu tabuleiro-canteiro, e participantes descobrem o poder de coletivamente sonhar frutos dessas sementes em comum. Na prática, o jogo é composto de um tabuleiro, de peças com imagens e espaço para notas. Na qualidade de faça-você-mesmo, essas peças podem ser feitas dos mais diversos materiais, do papel à terra e plantas, e até digitalmente.

Começamos esse desenvolvimento entre nós, cultivando a essência do jogo. Para então continuar em público, com ensaios abertos, aperfeiçoando-o a cada partida. Foi de fato uma experiência muito divertida e cativante para o próprio grupo e para cada pessoa que participou, de mentoras a colaboradoras até o time de futebol Pérolas Negras e estudantes da escola da Serrinha. Víamos que, nas partidas, as pessoas puderam visualizar direções e possíveis ações para coletivamente mudar as coisas à sua volta.

Por fim, tivemos o prazer de nos apresentar e também admirar a produção criativa de cada um dos outros projetos. O

sociedad toman decisiones y las ejecutan?”. Dentro de esta propuesta, contribuimos con experimentaciones entre aprender, coordinar y soñar juntos, las cuales culminaron con el desarrollo del juego Jardín de Imaginarios, al mismo tiempo que cultivamos un pequeño jardín digital con registros sobre el proceso.

Con la intención de ilustrar de forma lúdica la propuesta de *Floristic*, la idea del juego es, a través de la diversión, integrar, aprender, coordinar y cultivar imaginarios. El Juego es un proceso vivo que florece a partir de la imaginación compartida. En cada partido, se lanzan nuevas piezas-semillas (preguntas generativas) en su tablero-canteiro, y los participantes descubren el poder de soñar colectivamente los frutos de estas semillas comunes. En la práctica, el juego cuenta con un tablero, piezas con imágenes y espacio para notas. Estas piezas “hazlo-tu-mismo” se pueden hacer con los más diversos materiales, desde el papel hasta la tierra y las plantas, e incluso digitalmente.

Iniciamos este proceso entre nosotros, cultivando la esencia del juego. Para luego continuar en público, con ensayos abiertos, perfeccionándose con cada partida. Sin duda fue una experiencia muy divertida y cauteladora para el grupo en sí y para cada una de las personas que participaron de este juego, desde las mentoras hasta las colaboradoras, pasando por el equipo de fútbol Pérolas Negras y los estudiantes de la escuela de Serrinha. Vimos que, en los partidos, las personas podían visualizar direcciones y posibles acciones para cambiar colectivamente las cosas a su alrededor.

Por fin, tuvimos el placer de presentarnos y también admirar la producción creativa

evento na escola foi uma celebração inspiradora dos processos e encontros de cada um. De aviões de papel gigantes até partidas de Jardim de Imaginários, que trataram desde interesses das crianças até dos adultos, redescobrimo outras formas de ensinar, podemos dizer que saímos nutridos e com a esperança de termos inspirado as pessoas à nossa volta.

Convidamos você a conhecer o jogo e juntar-se aos nossos imaginários coletivos em nossa página floristic.xyz.

de cada uno de los otros proyectos. El evento en la escuela fue una celebración inspiradora de los procesos y encuentros de cada uno. Desde aviones de papel gigantes hasta partidas de Jardín de Imaginarios, que trataron de intereses de los niños, pero también de los adultos que redescubrían formas de enseñar, podemos decir que nos fuimos nutridos y con la esperanza de haber inspirado a las personas que nos rodeaban.

Te invitamos a conocer el juego y unirte a nuestros imaginarios colectivos a través de nuestra página floristic.xyz.

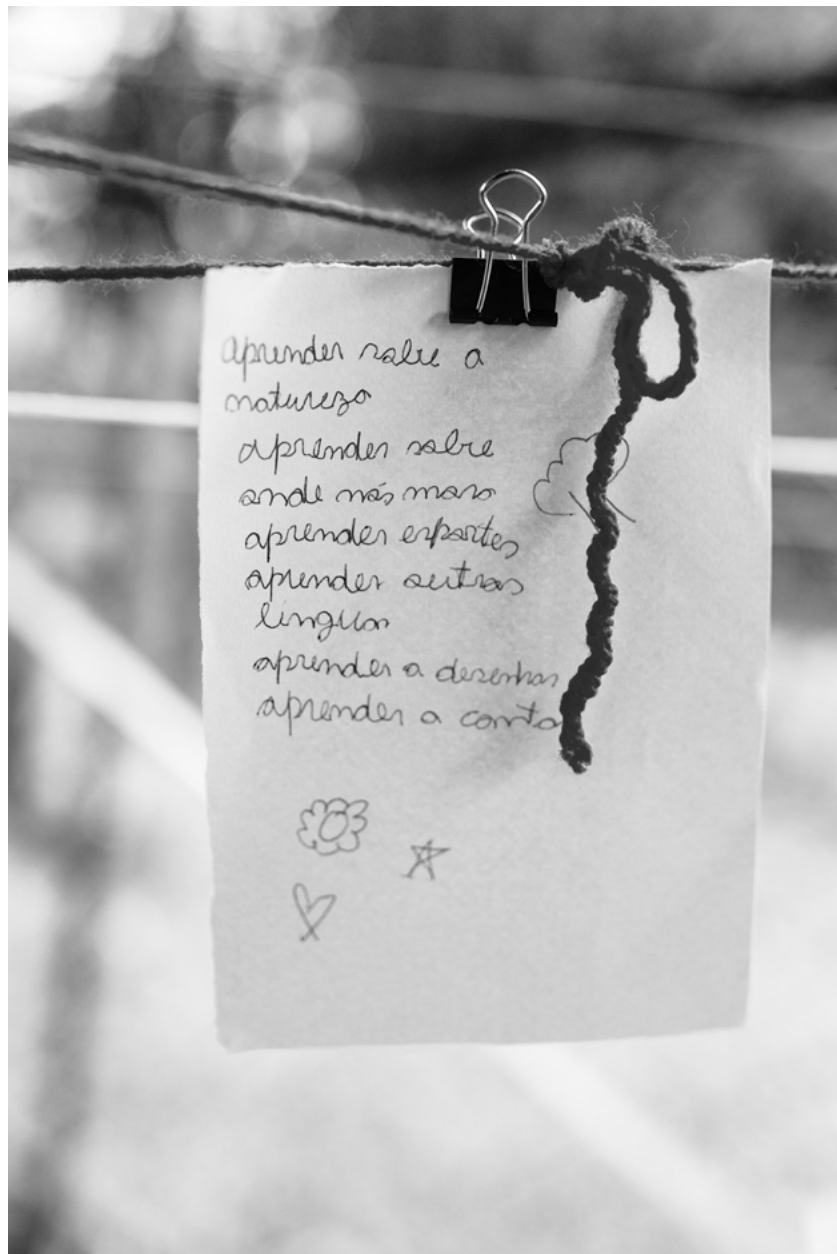
PROCESSOS SOMÁTICOS
DE GOVERNANÇA

Fórum Regional de Políticas
Culturais do Médio Paraíba
Fluminense

PROCESOS SOMÁTICOS
DE GOBERNANZA

Foro Regional de Políticas
Culturales del Medio Paraíba
Fluminense

Daniela Magalhães
Gabriela Costa
Gisele Ferreira
Ricco Garcia
Tatiana Nahon



E se o sentir viesse como carro-chefe das ações de governança? Se, em vez de debates em torno da mesa, pudéssemos falar com nossos corpos antes das tomadas de decisão?

A luta é o único caminho sim. Mas o que é lutar? Podemos pensar assim: é um arco de interrupção coletiva das maneiras estabelecidas de ver e viver, uma forma de parar o mundo, como diria Carlos Castañeda. E o plantio de um novo jogo de perguntas e respostas, perguntas sobre a vida em comum, e respostas criadoras de novas possibilidades de existência, não perguntas e respostas abstratas ou lançadas ao ar, e sim muito concretas, vividas, situadas, efetuadas por meio de espaços, experiências, dispositivos, feitas pelo corpo.¹

Processos Somáticos de Governança é um projeto contínuo que propõe justamente essa troca de perspectiva, em que a hierarquia é naturalmente substituída pela colaboração, respeitando os princípios da tensegridade biológica, que mantém o todo de pé. Pensar em governança pelo corpo é pensar nos atores como ponto de partida e a sensação como modo de comunicação e resolução de problemas.

Partimos para o Laboratório com a intenção de desenvolver formas de sensibilizar os atores envolvidos no Fórum de Cultura do Médio Paraíba Fluminense. O Fórum “é um espaço permanente de discussão e de articulação, composto de

¿Y si el sentir viniera como el buque insignia de las acciones de gobernanza? ¿Si en lugar de debates alrededor de una mesa, pudiéramos hablar con nuestros cuerpos antes de la toma de decisiones?

La lucha es la única vía. Pero ¿qué es luchar? Podemos pensarlo así: es un arco de interrupción colectiva de formas establecidas de ver y de vivir, una forma de parar el mundo, como diría Carlos Castaneda. Y la siembra de un nuevo juego de preguntas y respuestas, preguntas sobre la vida en común, y respuestas que crean nuevas posibilidades de existencia. No preguntas y respuestas abstractas, o de las que se lanzan al aire, sino muy concretas, vividas, situadas, practicadas a través de espacios, experiencias, dispositivos, hechas por el cuerpo.¹

Procesos Somáticos de Gobernanza es un proyecto permanente que propone precisamente este cambio de perspectiva, en el que la jerarquía se sustituye naturalmente por la colaboración, respetando los principios de la tensegridad biológica, que mantiene el todo en pie. Pensar la gobernanza desde el cuerpo es pensar los actores como punto de partida y la sensación como modo de comunicación y resolución de problemas.

Llegamos al Laboratorio con la intención de desarrollar formas de sensibilizar a los actores involucrados en el Foro de Cultura del Medio Paraíba Fluminense. El Foro “es un espacio permanente de discusión y articulación, integrado por agentes de la sociedad

¹ FERNÁNDEZ-SAVATER, Amador. *Habitar y gobernar: Inspiraciones para una nueva concepción política*. 2050. Madri: Ned, 2020. p. 17.

¹ FERNÁNDEZ-SAVATER, Amador. *Habitar y gobernar: Inspiraciones para una nueva concepción política*. 2050. Madrid: Ned, 2020. p. 17.

agentes da sociedade civil e sociedade política, de caráter mobilizador, propositivo e deliberativo, sem qualquer discriminação” (Regimento Interno do Fórum Regional de Políticas Culturais do Médio Paraíba Fluminense). A realidade é que, apesar de o tema norteador do fórum ser a cultura e suas especificidades regionais, grande parte dos representantes do fórum, especialmente os gestores públicos, não são artistas ou trabalhadores diretos da cultura. As proponentes do projeto, componentes da mesa diretora do Fórum, observaram que muitas das questões pertinentes, para serem resolvidas, precisavam passar por pessoas que nem sequer entendem a importância da cultura ou como lidar com os seus aspectos. Esse é o caso dos procuradores e contadores municipais, indispensáveis para que os fundos de cultura, por exemplo, sejam implementados.

O conhecimento artístico e cultural é diretamente conectado à forma como essas expressões são sentidas, percebidas por quem as aprecia. A cultura é a manifestação do que nos une como grupo social, pelo que nos afeta como seres humanos. Sentimos pelo corpo, apreciamos pelo sentido, e nos expressamos a partir de nossos sentimentos e emoções. Como trazer essas características tão corpóreas para um trabalho tão burocrático como o dos procuradores?

Logo na primeira reunião com nossos mentores, durante o laboratório, a pergunta que surgiu foi: mas que corpos são esses que queremos sensibilizar? Ao analisar a composição do próprio fórum, percebemos um aspecto muito importante: a falta de diversidade desses corpos. A sensibilidade artística começa com a abertura para o novo, para o

civil y de la sociedad política, con carácter mobilizador, propositivo y deliberativo, sin ningún tipo de discriminación” (Reglamento Interno del Foro Regional de Políticas Culturales del Medio Paraíba Fluminense). Aunque el tema rector del Foro es la cultura regional y sus especificidades, la realidad es que gran parte de los representantes del Foro, especialmente los gestores públicos, no son artistas o trabajadores directos de la cultura. Las proponentes del proyecto, miembros de la junta directiva del Foro, observaron que muchos de los temas pertinentes necesitaban, para ser resueltos, pasar por personas que ni siquiera entendían la importancia de la cultura o cómo tratar sus aspectos. Este es el caso de los procuradores y contadores municipales, quienes son indispensables para que, por ejemplo, se implementen los fondos culturales.

El conocimiento artístico y cultural está directamente conectado con la forma en que estas expresiones son percibidas, sentidas por quienes las aprecian. La cultura es la manifestación de lo que nos une como grupo social y lo que nos afecta como seres humanos. Sentimos a través del cuerpo, apreciamos a través de los sentidos y nos expresamos a partir de nuestros sentimientos y emociones. ¿Cómo llevar estas características tan corporales a un trabajo tan burocrático como el de los fiscales?

Justo en el primer encuentro con nuestros mentores, durante el laboratorio, surgió la pregunta: ¿qué cuerpos son estos que queremos sensibilizar? Al analizar la composición del propio Foro, notamos un aspecto muy importante: la falta de diversidad de estos cuerpos. La sensibilidad artística parte de la apertura a lo nuevo, a lo diferente, a lo

diferente, diverso; e como queremos sensibilizar para o diverso sem essa diversidade presente no processo?

Durante os dias de laboratório e deliberações entre o grupo, os mentores e os diversos e essenciais colaboradores que nos acompanharam, encontramos dois caminhos que poderiam nortear essa busca. O primeiro caminho é o da inclusão: colocamos o corpo como plano central, que esteja presente em sua diversidade. Para tal, usando o Fórum de Políticas Culturais do Médio Paraíba Fluminense como ponto de partida, traçamos um plano de ação que propõe mudanças estruturais profundas. Esse plano prevê uma reestruturação total do regimento do Fórum e reestruturação do Plano Regional de Cultura, garantindo cadeiras inclusivas na mesa diretora, trazendo corpos de pessoas indígenas, negras, LGBTQIA+ e de pessoas com deficiência para o centro da tomada de decisões. Além disso, são previstas ações diretas nas comunidades, com o objetivo de mapear e incluir os diversos tipos de manifestações e agentes culturais no processo de governança.

Em um segundo caminho, entendemos a importância de ações formativas que tragam o corpo e a sensibilidade poética para facilitar tomadas de decisões e a busca por possíveis resoluções. A partir de experimentações em torno do tema, chegamos à concepção do que seria o nosso protótipo: um Caderno de Orientações com uma proposta de ação prática para articulação dos conceitos corpo, palavra e resolução. Esse “manual aberto” é um facilitador para práticas de tomadas de decisões em situações de governança, usando o corpo, suas sensações

diverso, pero ¿cómo queremos sensibilizar a lo diverso sin que esta diversidad esté presente en el proceso?

Durante las jornadas del laboratorio y las deliberaciones entre el grupo, los mentores y los diversos e imprescindibles colaboradores que nos acompañaron, encontramos dos caminos que podrían orientar esta búsqueda. El primer camino es el de la inclusión: colocamos el cuerpo como plano central, presente en su diversidad. Para ello, tomando como punto de partida el Foro de Políticas Culturales del Medio Paraíba Fluminense, esbozamos un plan de acción que propone profundos cambios estructurales. Este plan prevé una reestructuración total del régimen del Foro y la reestructuración del Plan Regional de Cultura, garantizando cátedras inclusivas en la junta directiva, poniendo en el centro de la toma de decisiones cuerpos de personas indígenas, negras, LGBTQIA+ y personas con discapacidad. Además, se planifican acciones directas en las comunidades, con el objetivo de mapear e incluir los diferentes tipos de manifestaciones y agentes culturales en el proceso de gobernanza.

En un segundo camino, entendemos la importancia de acciones formativas que aporten el cuerpo y la sensibilidad poética para facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de posibles resoluciones. A partir de experimentaciones en torno al tema, llegamos a la concepción de lo que sería nuestro prototipo: un Cuaderno de Orientaciones con una propuesta de acción práctica para articular los conceptos de cuerpo, palabra y resolución. Este “manual abierto” es un facilitador de prácticas de toma de decisiones en situaciones de gobernanza, utilizando el cuerpo, sus

e expressões como articulador da busca por resoluções.

Como proponentes, chegamos ao laboratório com uma ideia na qual o corpo seria o objeto central, e saímos com o corpo como proponente central de ideias. Os colaboradores que trabalharam conosco foram essenciais para essa transformação. Descobrimos no nosso próprio tema a sua “resolução”, ao percebermos que os corpos que nos acompanhavam estavam totalmente integrados à proposta. Terminamos com o relato de uma colaboradora, Gisele Ferreira, ceramista e residente da APA da Serrinha do Alambari:

Então o grupo se enrola, se encontra até perdido, mas nunca sem ter uma linha condutora firme. Que estica e cede, mas não arrebenta, ao contrário, vai agregando ideias dos mentores, dos outros projetos e dando ideias e se alongando e se retraindo. Pulsando. Na imersão de distintos corpos, as ideias se consolidam, se destroem, se consomem e se reestruturam.

Aos poucos visualizamos possibilidades de uma governança mais amorosa, horizontal, mais positiva, integrativa. Dependendo do tipo de abordagem num grupo ou comunidade, todes, sem distinções, podem participar com o corpo, gestos, expressões, desenhos e falas por um objetivo comum, numa descoberta conjunta.

A meu ver, nosso próprio grupo foi um exemplo de um processo somático de governança. Nas dinâmicas de corpo e palavras nos encontrávamos juntas na busca de respostas que nos mostrassem pontos comuns aos nossos propósitos.

sensaciones y expresiones, como articulador para la búsqueda de resoluciones.

Como proponentes, llegamos al laboratorio con una idea en la que el cuerpo sería el objeto central, y nos fuimos con el cuerpo como proponente central de ideas. Los colaboradores que trabajaron con nosotros fueron fundamentales para esta transformación. Descubrimos la “resolución” en nuestro propio tema, cuando nos dimos cuenta de que los cuerpos que nos acompañaban estaban totalmente integrados en la propuesta. Finalizamos con el relato de una colaboradora, Gisele Ferreira, ceramista y residente de la APA Serrinha do Alambari:

Entonces el grupo se encuentra perdido, pero nunca deja de tener una línea guía firme – que estira y cede, pero no revienta, al contrario, suma ideas de los mentores, de otros proyectos, y al mismo tiempo da ideas, estirando y retrayendo. Pulsando. En la inmersión de diferentes cuerpos, las ideas se consolidan, se destruyen, se consumen y se reestructuran.

Poco a poco visualizamos posibilidades de una gobernanza más amorosa, horizontal, más positiva e integradora. Según el tipo de enfoque en un grupo o comunidad, todes, sin distinción, pueden participar con sus cuerpos, gestos, expresiones, dibujos y discursos para un objetivo común, en un descubrimiento conjunto.

En mi opinión, nuestro propio grupo fue un ejemplo de un proceso somático de gobernanza. En dinámicas de cuerpo y palabras nos encontramos juntas en la búsqueda de respuestas que nos mostraran puntos en común a nuestros propósitos.

Acredito que na prática, dentro do Fórum de Cultura, a governança ainda será desafiadora, mas uma força maior na direção de uma participação mais igualitária, justa e democrática foi plantada em nossos corações e, com certeza, será a busca deste grupo.

Creo que en la práctica, dentro del Foro de la Cultura, la gobernanza seguirá siendo un desafío, pero se ha plantado en nuestros corazones una fuerza mayor hacia una participación más igualitaria, justa y democrática, y seguramente será la búsqueda de este grupo.

TÁTICAS LÚDICAS
DE GOVERNANÇA

Laboratorio Experimental
de Cine

TÁTICAS
DEL GOCE

Laboratorio Experimental
de Cine

Aíla Oliveira
Ana Fernández-Cervera
Clara Acioli
Manuel Trujillo “Moris”
Paula Souza
Thayná de Castro



Este projeto do Laboratório Experimental de Cinema (LEC) busca propor modelos de governança para comunidades, agentes culturais e qualquer forma de organização cultural, resultante do cruzamento de saberes sobre as festas populares do México, Brasil e outros países da América Latina. O objetivo é desencadear processos horizontais, colaborativos, diversos e inclusivos, concebidos a partir do gozo, do jogo e de outras expressões lúdicas, artísticas, culinárias, artesanais e rituais – elementos de resistência contra as tendências capitalistas que fomentam a produtividade, o consumo e o individualismo.

Tomamos a festa como símbolo da máxima expressão da vida em comum. Um acontecimento social caracteristicamente humano que tem seus códigos próprios, em que o lúdico articula uma série de dispositivos para o gozo coletivo, assim como para a preservação da memória e da diversidade cultural. “Táticas Lúdicas de Governança” pretende identificar e mapear festas que ajudem a reconhecer essas práticas no cotidiano como ferramentas de mediação cultural que possam ser replicadas em seus próprios contextos.

De maneira geral, o projeto propõe, por meio de um pacote de saberes de livre acesso, a construção de processos de elaboração colaborativa e pesquisa coletiva, partindo de contextos e temáticas locais. O objetivo de mapeamento, além de visibilizar redes solidárias, gera ferramentas replicáveis que podem nutrir e criar laços entre coletividades em toda a América Latina e outros países.

Compreendemos a governança como formas de articular a auto-organização e

Este proyecto del Laboratorio Experimental de Cine (LEC) busca proponer modelos de gobernanza para comunidades, agentes culturales y cualquier forma de organización cultural, resultado del cruce de saberes sobre las fiestas populares de México, Brasil y otros países de Latinoamérica. El objetivo es detonar procesos horizontales, colaborativos, diversos e incluyentes, concebidos desde el goce, el juego y otras expresiones lúdicas, artísticas, culinarias, artesanales y rituales – elementos de resistencia contra las tendencias capitalistas que fomentan la productividad, el consumo y el individualismo.

Tomamos la fiesta como símbolo de la máxima expresión de la vida en común. Un acontecimiento social característicamente humano que tiene sus códigos propios, donde lo lúdico articula una serie de dispositivos para el goce colectivo pero también para la preservación de la memoria y diversidad cultural. “Táticas del goce” pretende identificar y mapear fiestas que ayuden a reconocer estas prácticas en lo cotidiano como herramientas de mediación cultural que puedan ser replicadas en sus propios contextos.

De manera general, el proyecto propone, a través de un paquete de saberes de libre acceso, la construcción de procesos de diseño colaborativo e investigación colectiva partiendo de contextos y temáticas locales. El objetivo del mapeo, además de visibilizar redes solidarias, genera herramientas replicables que puedan nutrir y crear lazos entre colectividades en toda Latinoamérica y otros países.

Entendemos la gobernanza como las formas de articular la autoorganización y

a tomada coletiva de decisões, fortalecer a autonomia de populações vulneráveis, mediar situações de conflito, revalorizar a memória e a identidade cultural.

Segundo Michel de Certeau, em seu livro *La invención de lo cotidiano* [A invenção do cotidiano], a tática é o recurso do fraco para se contrapor à estratégia do forte. Deve atuar sobre o instante, assegurar os deslocamentos rápidos e inesperados, criar surpresas, esquivar-se. A tática é daqueles marcados por uma despossessão, pela “ausência de poder”.

Por outro lado, nossa ideia de gozo está ligada ao conceito do “bem viver”: a ética e filosofia dos povos originários americanos, baseada na coletividade e no apoio mútuo. Celio Turino explica que o bem viver está baseado na recuperação de três harmonias: a do indivíduo consigo mesmo, a do indivíduo com a coletividade e a do indivíduo com a natureza.

A partir da união desses dois conceitos, táticas do gozo são todas as ações capazes de articular uma coletividade, de performar a tomada de decisões horizontais, por meio de processos criativos e lúdicos.

Mediante metodologias como a criação coletiva, o intercâmbio de saberes, as rodas de conversa, a reapropriação do espaço público, as cartografias culturais, as práticas de mediação, os círculos de paz, os intercâmbios de responsabilidades ou os jogos, provocamos as condições para que pessoas de qualquer idade e contexto exponham suas necessidades. Dentro desses espaços seguros, são gerados vínculos e a tomada de decisões coletivas, em busca do bem comum.

la toma de decisiones colectiva, fortalecer la autonomía de poblaciones vulneradas, mediar en situaciones de conflicto, revalorar la memoria y la identidad cultural.

Según Michel de Certeau, en su libro *La invención de lo cotidiano*, la táctica es el recurso del débil para contrarrestar la estrategia del fuerte. Debe actuar sobre el instante, asegurar desplazamientos rápidos e inesperados, crear sorpresas, escabullirse. La táctica es de aquellos signados por un despojo, por “la ausencia de poder”.

Por otro lado, nuestra idea de goce está ligada al concepto del “buen vivir”: la ética y filosofía de los pueblos originarios americanos, basada en la colectividad y el apoyo mutuo. Celio Turino explica que el buen vivir está basado en la recuperación de tres armonías: la d+ individu+ consigo mism+, la d+ individu+ con la colectividad y la d+ individu+ con la naturaleza.

A partir de la unión de estos dos conceptos, tácticas del goce son todas aquellas acciones capaces de articular a una colectividad, de performatizar la toma de decisiones horizontales, por medio de procesos creativos y lúdicos.

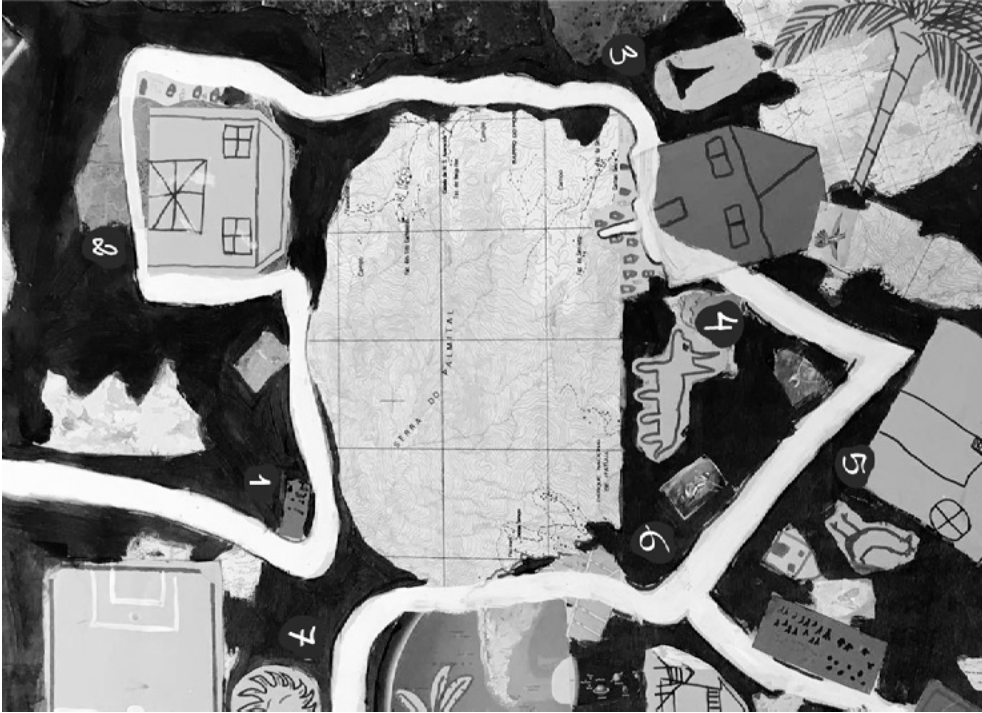
Mediante metodologías como la creación colectiva, el intercambio de saberes, los círculos de conversación, la reapropiación del espacio público, las cartografías culturales, las prácticas de mediación, los círculos de paz, los intercambios de responsabilidades o los juegos, provocamos las condiciones para que personas de cualquier edad y contexto expongan sus necesidades. Dentro de estos espacios seguros, se generan vínculos y la toma de decisiones colectiva, en búsqueda del bien común.

As táticas do gozo podem ser replicadas em qualquer local, atendendo especialmente a populações vulneráveis, comunidades com algum tipo de conflito, coletivos que queiram transcender algum problema, pessoas que trabalham com grupos de diferentes populações e idades etc.

Las tácticas del goce pueden ser replicadas en cualquier lugar, atendiendo especialmente a poblaciones vulneradas, comunidades con algún tipo de conflicto, colectivos que quieran transcender algún problema, personas que trabajan con grupos de diferentes poblaciones y edades, etc.

Etapas da implementação no Laboratório de Governança da Silo

Etapas de la implementación en el Laboratorio de Gobernanza de Silo



1. Criação do projeto no México
Em janeiro de 2022, começamos a trabalhar na conceitualização e elaboração do projeto, pensando-o primeiro como uma ferramenta de mediação para museus e instituições

1. Creación del proyecto en México
En enero de 2022 comenzamos a trabajar en la conceptualización y diseño del proyecto, pensándolo primero como una herramienta de mediación para museos e instituciones

culturais, para depois transformá-lo em um recurso aberto para a tomada de decisões em coletivos culturais e criativos e sua vinculação com o entorno.

2. Desconstrução e revisão do projeto

A partir de nossas conversas e sessões de trabalho com as colaboradoras e es mentores no Laboratório de Governança (Yurij Castelfranchi, Marcos García, Moisés Medrano, Sebastián Cabezón e Cinthia Mendonça), fundamentamos a estrutura do projeto, definimos conceitualmente alguns processos e consideramos novas abordagens.

3. Mapeamento situado

Durante a primeira semana do Laboratório, identificamos conjuntamente as problemáticas e festas populares da Serrinha de Alambari e do Vale do Paraíba, os mecanismos de poder impostos na região, es agentes culturais que resistem a esses mecanismos, assim como outres aliades do projeto: Malu Fragoso, Antonio Leão, Gisele Ferreira, Rodrigo Camara, Glorinha.

4. Aprendizagem a partir da prática

Na primeira semana, também começamos a executar nossas primeiras ações, dinâmicas e experimentos. O mais importante foi um jantar para todo o Laboratório, em que cozinhamos de forma coletiva pratos típicos mexicanos e criamos um jogo de loteria a partir de um exercício colaborativo de colagem, no qual ressignificamos os símbolos das festas populares brasileiras. Tudo isso serviu para voltarmos a nos reunir, para nos divertirmos

culturales, para transformarlo después en un recurso abierto para la toma de decisiones en colectivos culturales y creativos y su vinculación con el entorno.

2. Deconstrucción y revisión del proyecto

Resultado de nuestras conversaciones y sesiones de trabajo con las colaboradoras y mentor+s en el Laboratorio de Gobernanza (Yurij Castelfranchi, Marcos García, Moisés Medrano, Sebastián Cabezón y Cinthia Mendonça), aterrizamos la estructura del proyecto, definimos conceptualmente algunos procesos y consideramos nuevos enfoques.

3. Mapeo situado

Durante la primera semana del Lab, identificamos conjuntamente las problemáticas y fiestas populares de la Serrinha de Alambari y del Vale do Paraíba, los mecanismos de poder que se imponen en la región, l+s agentes culturales que resisten a esos mecanismos, así como otr+s aliad+s del proyecto: Malu Fragoso, Antonio Leão, Gisele Ferreira, Rodrigo Camara, Glorinha.

4. Aprendizaje desde la práctica

En la primera semana también comenzamos a hacer nuestras primeras activaciones, dinámicas y experimentos. La más importante fue una cena para todo el Laboratorio, donde cocinamos de forma colectiva platillos típicos mexicanos y creamos un juego de lotería a partir de un ejercicio colaborativo de collage, donde ressignificamos los símbolos de las fiestas populares brasileñas. Todo ello nos sirvió para volvernos a reunir, para disfrutar y

e nos reconciliarmos depois de vários momentos de tensão nos dias anteriores.

5. Trabalho com a comunidade

Na segunda semana do Laboratório, trabalhamos com as crianças da escola do Quilombo de Santana, em Quatis. Por meio de exercícios criativos, como a elaboração de fotografias do entorno com a técnica da cianotipia, a criação de cartografias com colagem de suas festas populares e territórios e a realização de uma videocarta dirigida às crianças da escola da Serrinha do Alambari, prototipamos táticas e ferramentas lúdicas. Tudo isso para a preservação da memória e a mediação de conflitos nessa comunidade, assim como para o fortalecimento da autonomia das crianças como agentes e cidadãos críticos.

6. Apresentação dos resultados

Em um exercício coreográfico e performativo, decidimos trasladar as ferramentas e metodologias prototipadas durante nosso processo de trabalho sob a forma de um jogo inspirado na estética do Twister, que seria ativado com o corpo das meninas e meninos da Escola Municipal Moacir Coelho da Silveira, da Serrinha do Alambari.

7. Documentação e socialização das táticas do gozo

Com a ideia de que as táticas do gozo são úteis e replicáveis em outros espaços, contextos e comunidades, abrimos nosso processo e metodologias para colocá-las à disposição de qualquer pessoa ou coletivo interessado.

reconciliarnos, después de varios momentos de tensión los días anteriores.

5. Trabajo con la comunidad

En la segunda semana del Lab se concretó trabajar con l+s niñ+s de la escuela del Quilombo de Santana, en Quatis. Por medio de ejercicios creativos como la elaboración de fotografías de su entorno con la técnica de la cianotipia, la creación de cartografías con collage de sus fiestas populares y territorio y la realización de una videocarta dirigida a l+s niñ+s de la escuela de la Serrinha do Alambari, prototipamos táticas y herramientas lúdicas. Todo ello para la preservación de la memoria y la mediación de conflictos en esta comunidad, así como para el fortalecimiento de la autonomía de l+s niñ+s como agentes y ciudadan+s crític+s.

6. Presentación de resultados

En un ejercicio coreográfico y performativo, decidimos trasladar todas las herramientas y metodologías prototipadas durante nuestro proceso de trabajo bajo la forma de un juego inspirado en la estética del Twister, que sería activado con el cuerpo de las niñas y niños de la escuela municipal Moacir Coelho da Silveira, de la Serrinha do Alambari.

7. Documentación y sociabilización de las táticas del goce

Con la idea de que las táticas del goce sean útiles y replicables en otros espacios, contextos y comunidades, abrimos nuestro proceso y metodologías para ponerlas a disposición de cualquier persona o colectivo interesado.

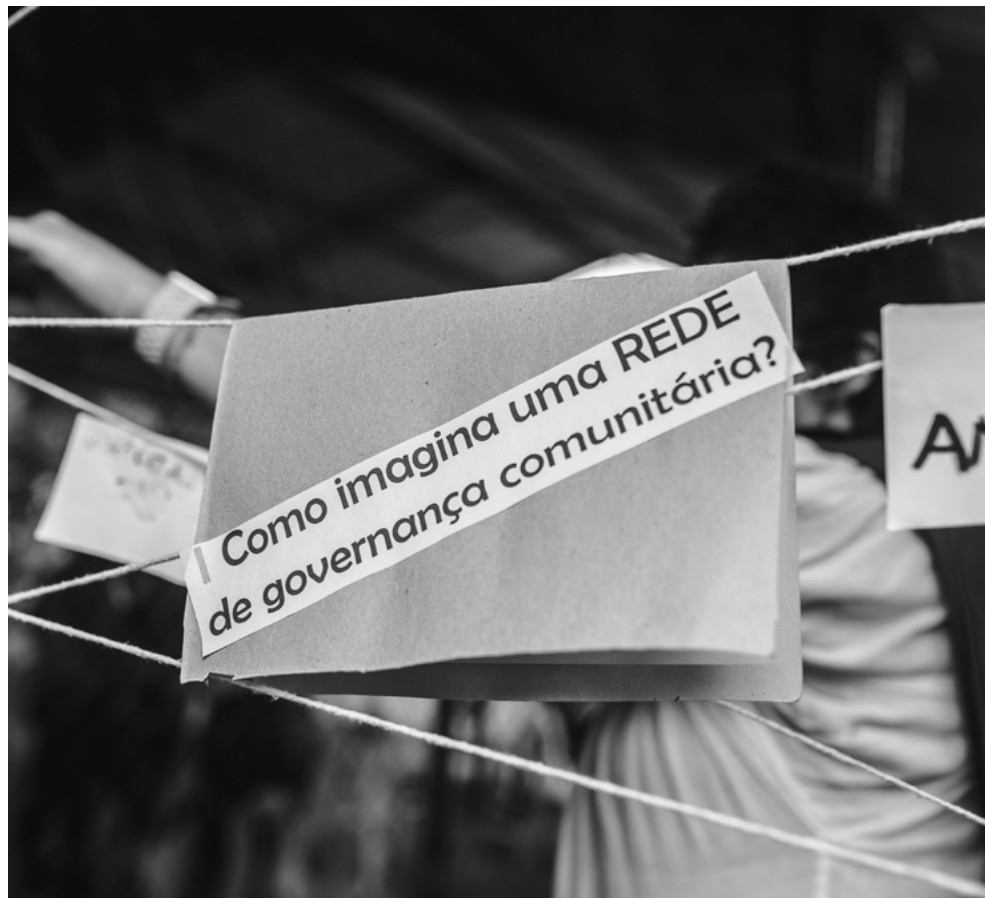
TECENDO AUTONOMIAS
PELO BEM VIVER

Violetas Latinoamericanas

TEJIENDO AUTONOMÍAS
PARA EL BUEN VIVIR

Violetas Latinoamericanas

Fabiola Melca
Jacqueline Cruz
Lilian G Roizman
Marcela Mattos



A Rede Ibero-Americana de Governança Comunitária é uma plataforma, on-line e presencial, que promove o intercâmbio de saberes entre comunidades, indivíduos e coletivos ativistas de direitos civis que buscam compartilhar as suas experiências de autogestão, a fim de aprimorar suas iniciativas pelo bem comum.

Nesse sentido, partindo dessa compreensão, passaram a indagar: e se existisse uma forma de aproximar essa diversidade de soluções e formas de organização social? Por meio desse contato, muitos coletivos iniciantes poderiam aprender com experiências de organizações que buscam solucionar os mesmos problemas em contextos diversos, ou em contextos similares com problemas diferentes. Da mesma forma, coletivos antigos que se deparam com novos problemas também poderiam contar com inspiração para resolver problemas de governança, ou mesmo trocar experiências na forma de uma rede facilitada.

A ideia original

Sua ideia surge na Costa Rica, do coletivo feminista Violetas Latinoamericanas, e se tratava de criar uma plataforma digital em que diversos coletivos latino-americanos pudessem compartilhar suas experiências de governança, independentemente de sua área de atuação. A Plataforma Latino-Americana de Governança, assim, proporcionaria um espaço seguro de trocas de experiências, diálogos entre organizações e aprendizado político horizontal, voltado para organizações da sociedade civil,

La Red Iberoamericana de Gobernanza Comunitaria es una plataforma, online y presencial, que promueve el intercambio de saberes entre comunidades, individuos y colectivos activistas de derechos civiles que buscan compartir sus experiencias de autogestión, con el fin de mejorar sus iniciativas para el bien común.

En este sentido, a partir de esta comprensión, comenzó a preguntarse: ¿y si hubiera una manera de aproximar esta diversidad de soluciones y formas de organización social? A través de este punto de contacto, muchos colectivos principiantes podrían aprender de las experiencias de organizaciones que buscan resolver los mismos problemas en diferentes contextos, o en contextos similares con diferentes problemas. De igual manera, antiguos colectivos que se enfrentan a nuevos problemas también podrían contar con inspiración para resolver problemas de gobernanza, o incluso intercambiar experiencias a través de una red de una forma accesible.

La ideia original

Esta idea surge en Costa Rica, del colectivo feminista Violetas Latinoamericanas, y se trataba, desde el principio, de crear una plataforma digital en la que diferentes colectivos latinoamericanos pudieran compartir sus experiencias de gobernanza, independientemente de su campo de acción. La Plataforma Latinoamericana de Gobernanza brindaría así un espacio seguro de intercambio de experiencias, diálogo entre organizaciones y aprendizaje político horizontal, dirigido a organizaciones de la sociedad civil,

comunidades, grupos ativistas, coletivos e demais grupos envolvidos com a resistência e a transformação social.

Inspiradas na metodologia do mapeamento do corpo-território, propunham que a documentação dos modelos de governança fosse feita a partir da cartografia afetiva.

A plataforma, assim, reuniria, coletaria e exibiria os registros dos processos de mapeamento e explicações e histórias sobre os processos de governança, para servir como fonte de informação acessível e meio de contato entre coletivos, bem como para dar visibilidade à diversidade de iniciativas e promover a criação de alianças dentro das lutas comuns na América Latina.

Transformações

O processo de desenvolvimento da ideia original, como toda criação coletiva, foi repleto de tensões e se transformou ao longo das duas semanas do Laboratório. Colaboradores novos entraram, ao passo que outros saíram, todos deixando contribuições importantíssimas para o projeto. Desse fluxo intenso de ideias, algumas indagações importantes transformaram o desenvolvimento: como desenvolver uma plataforma digital aberta ao público, mas ao mesmo tempo segura o suficiente para que coletivos se sintam à vontade em compartilhar sobre sua organização interna? Como evitar que as informações fossem apropriadas e usadas contra os coletivos? Será que disponibilizar uma forma de contato entre os grupos seria suficiente? Ou a plataforma deveria também se responsabilizar pela promoção de

comunidades, grupos activistas, colectivos y otros grupos involucrados con la resistencia y la transformación social.

Inspirándose en la metodología de mapeo del cuerpo-territorio, la organización proponía que la documentación de los modelos de gobernanza esté basada en la cartografía afectiva.

Así, la plataforma recopilaría y exhibiría los registros de los procesos de mapeo y las explicaciones y relatos sobre los procesos de gobernanza, para servir como fuente accesible de información y medio de contacto entre colectivos, así como para hacer visible la diversidad de iniciativas y promover la creación de alianzas dentro de las luchas comunes en Latinoamérica.

Transformaciones

El proceso de desarrollo de la idea original, como el de cualquier creación colectiva, estuvo lleno de tensiones y se transformó a lo largo de las dos semanas del Laboratorio. Se sumaron nuevos colaboradores al proyecto y otros se fueron, todos ellos dejando aportes muy importantes. A partir de este intenso flujo de ideas, algunas preguntas importantes transformaron el proceso: ¿cómo desarrollar una plataforma digital abierta al público y al mismo tiempo lo suficientemente segura para que los colectivos se sientan cómodos para compartir informaciones sobre su organización interna? ¿Cómo evitar la apropiación y utilización de estas informaciones contra los colectivos? ¿Sería suficiente poner a disposición una forma de contacto entre los grupos? ¿O la plataforma también debería encargarse de promover encuentros

encontros presenciais para que essas trocas pudessem ser aceleradas e aprofundadas? Será que a metodologia de cartografia afetiva dos corpos-territórios seria adequada a qualquer tipo de coletivo?

Diante disso, percebeu-se que o caráter digital da plataforma era, talvez, o menos importante. A intenção inicial e central para o projeto era promover encontros e trocas entre grupos, para que soluções de governança fossem disseminadas, recriadas e inventadas. Nesse sentido, seria mais potente trabalhar na construção de uma rede que, embora contasse com um espaço digital, focasse sua dimensão material e presencial. A rede seria construída em um processo contínuo, por meio do exercício coletivo de mapeamento de tecnologias em governança, de chamadas públicas para colaboradores, condução de grupos de pesquisa e estudo, e principalmente pela construção periódica de encontros, contando com formações horizontais e aprendizagem aberta, diagnósticos participativos, pesquisa-ação, prototipagens colaborativas, laboratórios sociais, entre muitos outros.

Com isso, colocava-se outro desafio: o financeiro. A dimensão econômica dos encontros deveria ser levada em conta para ser sustentável a longo prazo. Por isso, decidiu-se ampliar o escopo da rede, agregando também os territórios da Ibero América. Não apenas seriam atraídos investimentos, como também poderiam ser compartilhadas experiências europeias, em que o tema da governança é profundamente discutido a partir de outros termos. Outra transformação notável foi que, como o projeto ganhava uma dimensão de longo prazo, as colaboradoras passavam para

presenciales para que estos intercambios pudieran acelerarse y profundizarse? ¿La metodología de la cartografía afectiva de los cuerpos-territorios sería adecuada para cualquier tipo de colectivo?

Ante esto, se percibía que el carácter digital de la plataforma era, quizás, lo menos importante. La intención inicial y central del proyecto era promover encuentros e intercambios entre grupos, para que las soluciones de gobernanza pudieran ser disseminadas, recreadas e inventadas. En este sentido, sería más potente trabajar en la construcción de una red que, aunque tuviera un espacio digital, estaría enfocada en su dimensión material y presencial. La red se construiría en un proceso continuo, a través del ejercicio colectivo de mapeo de tecnologías de gobernanza, convocatorias públicas de colaboradores, realización de grupos de investigación y estudio, y principalmente a través de la construcción periódica de encuentros, contando con formaciones horizontales y aprendizaje abierto, diagnósticos participativos, investigación-acción, prototipos colaborativos, laboratorios sociales, entre muchos otros.

Con esto, se planteó otro desafío: el económico. Habría que tener en cuenta la dimensión económica de las reuniones para que sean sostenibles a largo plazo. Por ello, se decidió ampliar el alcance de la red, añadiendo también los territorios de Iberia. No solo se atraerían inversiones, sino que también se podrían compartir experiencias europeas, en las que se profundiza el tema de la gobernanza desde otros términos. Otra transformación notable fue que, a medida que el proyecto ganaba una dimensión de largo plazo, las colaboradoras se convertían

a posição de membras constitutivas da rede, entendendo que seria uma experiência que se estenderia muito além do Lab.

Assim, a ideia se transmutou de Plataforma Latino-americana de Governança para Rede Ibero-americana de Governança Comunitária, conforme a plataforma se transformava em uma rede de encontros e escola horizontal e colaborativa de interaprendizados em governança. Sem a contribuição dos diferentes mentores, que compartilharam críticas e sugestões a partir de distintos pontos de vista e maior experiência com projetos, isso não teria sido possível.

O primeiro encontro

Após chegar ao entendimento de que a rede seria tecida por meio de encontros, decidiu-se fazer o Primeiro Encontro da Rede Ibero-Americana de Governança Comunitária, como um marco fundador, dentro do contexto do Lab promovido pela Silo. Assim, no dia 7 de junho de 2022, os diversos grupos presentes e seus colaboradores puderam construir um espaço colaborativo, no qual a governança foi o assunto em pauta. Grupos foram separados para que pensassem nas perguntas:

- O que é governança comunitária para você?
- Como você constrói governança comunitária?
- Como imagina uma REDE de governança comunitária?

Depois disso, colaboradoras do grupo Práticas Somáticas de Governança conduziram uma atividade corporal a partir de uma

en miembros constitutivos de la Red, entendiendo que la experiencia se extendería mucho más allá del Laboratorio.

Así, fue transmutándose la idea de Plataforma Latinoamericana de Gobernanza hacia la de Red de Gobernanza Comunitaria Iberoamericana, ya que la plataforma se transformó en una red de encuentros, una escuela horizontal y colaborativa de interaprendizaje en gobernabilidad. Sin el aporte de diferentes mentores, que compartieron críticas y sugerencias desde diferentes puntos de vista y una mayor experiencia en proyectos, esto no hubiera sido posible.

La primera cita

Luego de llegar al entendimiento de que la red se tejería a través de encuentros, se decidió realizar el Primer Encuentro de la Red Iberoamericana de Gobernanza Comunitaria, como un hito fundacional, en el contexto del Lab promovido por Silo. Así, el 7 de junio de 2022, los distintos grupos presentes y sus colaboradores pudieron construir un espacio colaborativo, en el que la gobernanza fue el tema de la agenda. Se separaron los grupos para pensar en las preguntas:

- ¿Qué es la gobernanza comunitaria para ti?
- ¿Tú cómo construyes la gobernabilidad comunitaria?
- ¿Tú cómo imaginas una RED de gobernanza comunitaria?

Luego, los colaboradores del grupo de Práticas Somáticas de Gobernanza realizaron una actividad corporal a partir de la

nuvem de palavras coletada a respeito da governança; uma apresentação da proposta da rede foi feita; e o encerramento foi conduzido pelo grupo Tácticas del Goce, com cantorias e cirandas.

Aqui, compreendemos que as dinâmicas do evento foram apenas um desencadeador de processos que interconectaram pessoas desde seus diferentes projetos e trajetórias. A naturalidade do evento ficou evidente na organicidade da auto-organização dos participantes durante as atividades, nas quais se apropriaram dos formatos sugeridos e os transformaram de forma autodirigida.

Após o encontro, foi feita a primeira rodada de chamada pública para quem quisesse colaborar com a construção da rede. Com os novos membros, é preciso pensar próximos passos, para que a rede cresça como raízes e micélios.

A intenção é que se possam fazer mais encontros, em que sejam feitas oficinas, discussões e investigações conjuntas, a partir do conhecimento de cada pessoa e do que pode ser construído em conjunto. O projeto sai do Lab, assim, como um protótipo a ser desenvolvido, um conjunto de experimentações de atividades que promova a auto-organização. A experiência fica em reticências, com muito potencial a ser desenvolvido a seguir...

recopilación de una nube de palabras sobre la gobernanza; se hizo una presentación de la propuesta de la red; y la clausura del encuentro estuvo a cargo del grupo Tácticas del Goce, a través de cantos y rondas.

De este modo, se puede comprender que la dinámica del evento fue solo un detonante de procesos que interconectan a personas desde sus diferentes proyectos y trayectorias. La naturalidad del evento se evidenció en la organicidad de la autoorganización de los participantes durante las actividades, en las que se apropiaron de los formatos sugeridos y los transformaron de manera autodirigida.

Luego del encuentro, se realizó la primera ronda de convocatoria pública para quienes quisieran colaborar con la construcción de la Red. Con los nuevos miembros, se hace necesario pensar en los próximos pasos, para que la red crezca como raíces y brotes.

La intención es que se puedan realizar más encuentros, en los que se realicen talleres, debates e investigaciones conjuntas, desde el conocimiento de cada uno y desde lo que se puede construir en conjunto. Así, el proyecto sale del Laboratorio como un prototipo a desarrollar, un conjunto de experimentaciones de actividades que favorecen la autoorganización. La experiencia permanece en proceso, con mucho potencial por desarrollar próximamente...



› **Associação Sarambuí**

A Associação Sarambuí é uma Organização da Sociedade Civil (OSC) com sede em Bragança (Pará), constituída em 2015, cuja missão é promover a geração de conhecimento e a realização de projetos de maneira participativa em prol da conservação e sustentabilidade dos recursos estuarino-costeiros. Nossas ações são direcionadas ao ecossistema manguezal, ao longo da costa amazônica brasileira, em particular no litoral do estado do Pará.

<https://campsite.bio/sarambui>

› **Asociación Sarambuí**

La Asociación Sarambuí es una Organización de la Sociedad Civil (OSC) con sede en Bragança (Pará, Brasil). Establecida en 2015, su misión es promover la generación de conocimiento y la implementación de proyectos de manera participativa a favor de la conservación y la sostenibilidad de los recursos estuarinos-costeros. Nuestras acciones están dirigidas al ecosistema del manglar, a lo largo de la costa amazónica brasileña, en particular en la costa del estado de Pará.

<https://campsite.bio/sarambui>

➤ **Centro Municipal de Educação Profissional do Ipojuca**

O Centro Municipal de Educação Profissional do Ipojuca – CEMEP é o órgão executor do Programa Municipal de Educação e Qualificação Profissional, coordenado pela Secretaria Municipal de Educação de Ipojuca (Pernambuco), de forma que possui, entre as suas finalidades, ofertar cursos de elevação de escolaridade e preparação profissional, contribuindo ao desenvolvimento da educação para a melhoria e a transformação da sociedade, atendendo aos interesses de sua comunidade e promovendo o vínculo entre qualificação, conhecimento, técnica, ciência, mundo do trabalho e da produção, sem perder de vista a formação humanística e a inseparabilidade entre ensino e qualidade.

<https://educacao.ipojuca.pe.gov.br/>

➤ **Federação das Associações Catarinenses de Agroturismo – Acolhida na Colônia**

Constituída em 1999, a Acolhida na Colônia é uma organização formada por agricultores familiares e outros atores rurais comprometidos com a valorização da agricultura familiar, a produção de alimentos saudáveis e a preservação dos recursos naturais. Por meio do trabalho em rede, desenvolve e fomenta o agroturismo ecológico, adotando princípios da solidariedade, da troca de conhecimento e do fortalecimento das relações entre o rural e o urbano. Atualmente, esta organização é constituída

➤ **Centro Municipal de Educación Profesional de Ipojuca**

El Centro Municipal de Educación Profesional de Ipojuca (CEMEP) es el organismo executor del Programa Municipal de Educación y Calificación Profesional, coordinado por la Secretaría Municipal de Educación de Ipojuca (Pernambuco, Brasil), por lo que tiene, entre sus propósitos, ofrecer cursos para mejorar la escolarización y la preparación profesional, contribuyendo al desarrollo de la educación para el mejoramiento y transformación de la sociedad, sirviendo a los intereses de su comunidad y promoviendo el vínculo entre la calificación, el conocimiento, la técnica, la ciencia y el mundo del trabajo y de la producción, sin perder de vista la humanística, la formación y la inseparabilidad entre enseñanza y calidad.

<https://www.educacao.ipojuca.pe.gov.br/>

➤ **Federación de las Asociaciones Catarinenses de Agroturismo – Acolhida na Colônia**

Fundada en 1999, *Acolhida na Colônia* es una organización formada por agricultores familiares y otros actores rurales comprometidos con la valorización de la agricultura familiar, la producción de alimentos saludables y la preservación de los recursos naturales. Por medio del trabajo en red, desarrolla y fomenta el agroturismo ecológico, adoptando los principios de la solidaridad, el intercambio de conocimientos y el fortalecimiento de las relaciones entre las zonas rurales y urbanas. Actualmente, la organización está compuesta por alrededor de 120 familias

por cerca de 120 famílias localizadas nos estados de Santa Catarina, São Paulo e Rio de Janeiro. O resultado do trabalho empreendido nos mais de 20 anos de existência reflete a determinação dos atores diretamente envolvidos, e o estabelecimento de inúmeras parcerias com universidades, organizações públicas e privadas. A Acolhida na Colônia acredita na importância da agricultura familiar como mantenedora da segurança alimentar e nutricional brasileira, e no agroturismo como ferramenta de conscientização dos consumidores e de educação ambiental.

<https://acolhida.com.br>

➤ **Floristic**

Floristic é um coletivo que inventa e facilita novas formas digitais de impacto social e ambiental. Sua missão é ajudar a melhor aprender, coordenar e sonhar junto as mudanças positivas no mundo. Quer esteja a experimentar novas soluções ou a fornecer consultoria e apoio, a Floristic dedica-se a amorosamente fazer a diferença.

<https://floristic.xyz>

➤ **Fórum Regional de Políticas Culturais do Médio Paraíba Fluminense**

Composto dos 12 municípios da região do Médio Paraíba Fluminense, o Fórum atua proporcionando diálogo entre os gestores públicos da cultura, ampliando sua valorização, promovendo uma descentralização na

ubicadas en los estados brasileños de Santa Catarina, São Paulo y Río de Janeiro. El resultado del trabajo realizado durante sus más de 20 años de existencia, refleja la determinación de los actores directamente involucrados en la misma y el establecimiento de numerosas alianzas con universidades, organizaciones públicas y privadas. *Acolhida na Colônia* cree en la importancia de la agricultura familiar como sustento de la seguridad alimentaria y nutricional brasileña, y en el agroturismo como herramienta de concientización de los consumidores y de educación ambiental.

<https://acolhida.com.br>

➤ **Floristic**

Floristic es un colectivo que inventa y facilita nuevas formas digitales de impacto social y ambiental. Su misión es ayudar a aprender mejor, a coordinar y soñar juntos los cambios positivos en el mundo. Ya sea experimentando nuevas soluciones o brindando asesoramiento y apoyo, Floristic se dedica con amor a marcar la diferencia.

<https://floristic.xyz>

➤ **Foro Regional de Políticas Culturales del Medio Paraíba Fluminense**

Compuesto por los 12 municipios de la región del Medio Paraíba Fluminense, el Foro actúa propiciando el diálogo entre los gestores públicos de la cultura, ampliando su valorización, promoviendo la descentralización en la

gestão e nas ações, buscando também estimular a participação pública da sociedade.

<https://www.facebook.com/fculturamediodiopaiba/>

➤ **Laboratório de Ecologia de Manguezal**

O Laboratório de Ecologia de Manguezal (LAMA), IECOS, sediado na Universidade Federal do Pará (UFPA), Campus Bragança (Pará), é uma equipe de pesquisadores dedicada à geração de informações e conhecimento sobre a ecologia dos manguezais amazônicos.

<https://campsite.bio/lama>

➤ **Laboratorio Experimental de Cine**

O Laboratório Experimental de Cine (LEC) é uma associação civil sem fins lucrativos dedicada à criação, curadoria e divulgação do cinema experimental e periférico desde 2013. A partir da colaboração, promove a imagem em movimento e sua relação com outros formatos artísticos para criar um cinema que expanda e desafie os limites da linguagem audiovisual convencional.

<https://laboratorioexperimentaldecine.com/>

➤ **Violetas Latinoamericanas**

O coletivo Violetas Latinoamericanas surge com mulheres migrantes latino-americanas

gestión y las acciones, buscando incentivar la participación pública en la sociedad.

<https://www.facebook.com/fculturamediodiopaiba/>

➤ **Laboratorio de Ecología de Manglares**

El Laboratorio de Ecología de Manglares (LAMA), IECOS, con sede en la Universidad Federal do Pará (UFPA), Campus Bragança (Pará, Brasil), es un equipo de investigadores dedicado a producir informaciones y conocimiento sobre la ecología de los manglares amazónicos.

<https://campsite.bio/lama>

➤ **Laboratorio Experimental de Cine**

El Laboratorio Experimental de Cine (LEC) es una asociación civil sin fines de lucro dedicada a la creación, curaduría y difusión del cine experimental y periférico desde 2013. A partir de la colaboración, promueve la imagen en movimiento y su relación con otros formatos artísticos para crear un cine que se expande y desafía los límites del lenguaje audiovisual convencional.

<https://www.laboratorioexperimentaldecine.com/>

➤ **Violetas Latinoamericanas**

El colectivo Violetas Latinoamericanas surge con mujeres latinoamericanas migrantes

que compartilham os mesmos problemas em contextos diferentes. O objetivo do coletivo é criar espaços seguros de reflexão e diálogo feminista em contextos periféricos, por meio de aprendizagem comunitária e horizontal.

que comparten los mismos problemas en diferentes contextos. El objetivo del colectivo es crear espacios seguros para la reflexión y el diálogo feminista en contextos periféricos, a través del aprendizaje comunitario y horizontal.



II. FOTOGRAFIAS

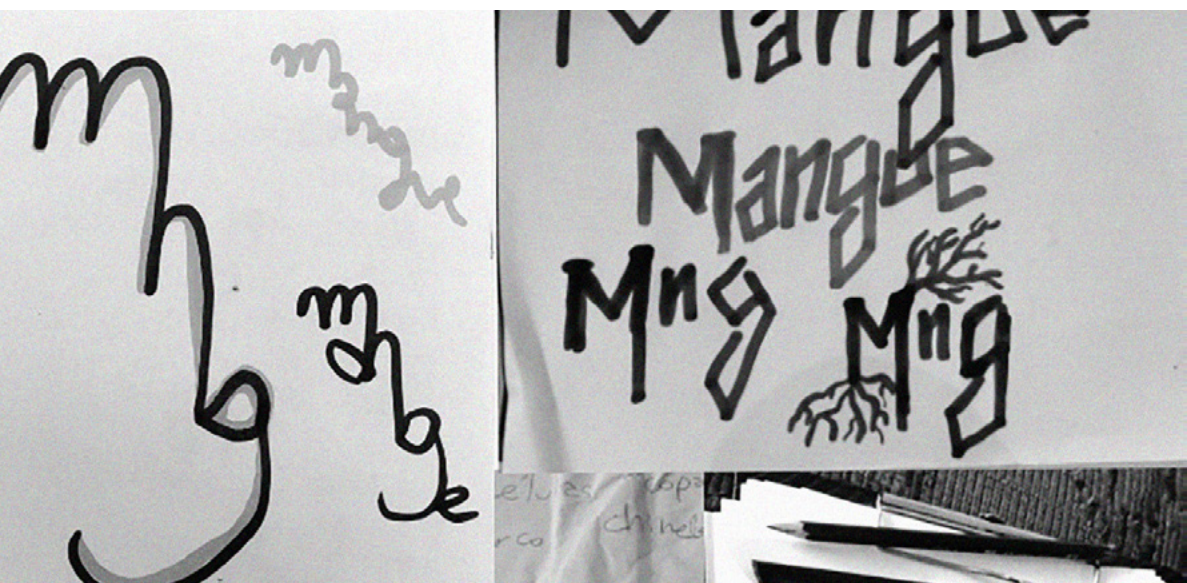
FOTOGRAFÍAS

Esta seção traz fotografias feitas por Bianca Valente, Carlos Araújo Bruno e Katylin Kamay durante o Laboratório de Experimentação e Inovação em Governança realizado na Silo entre maio e junho de 2022.

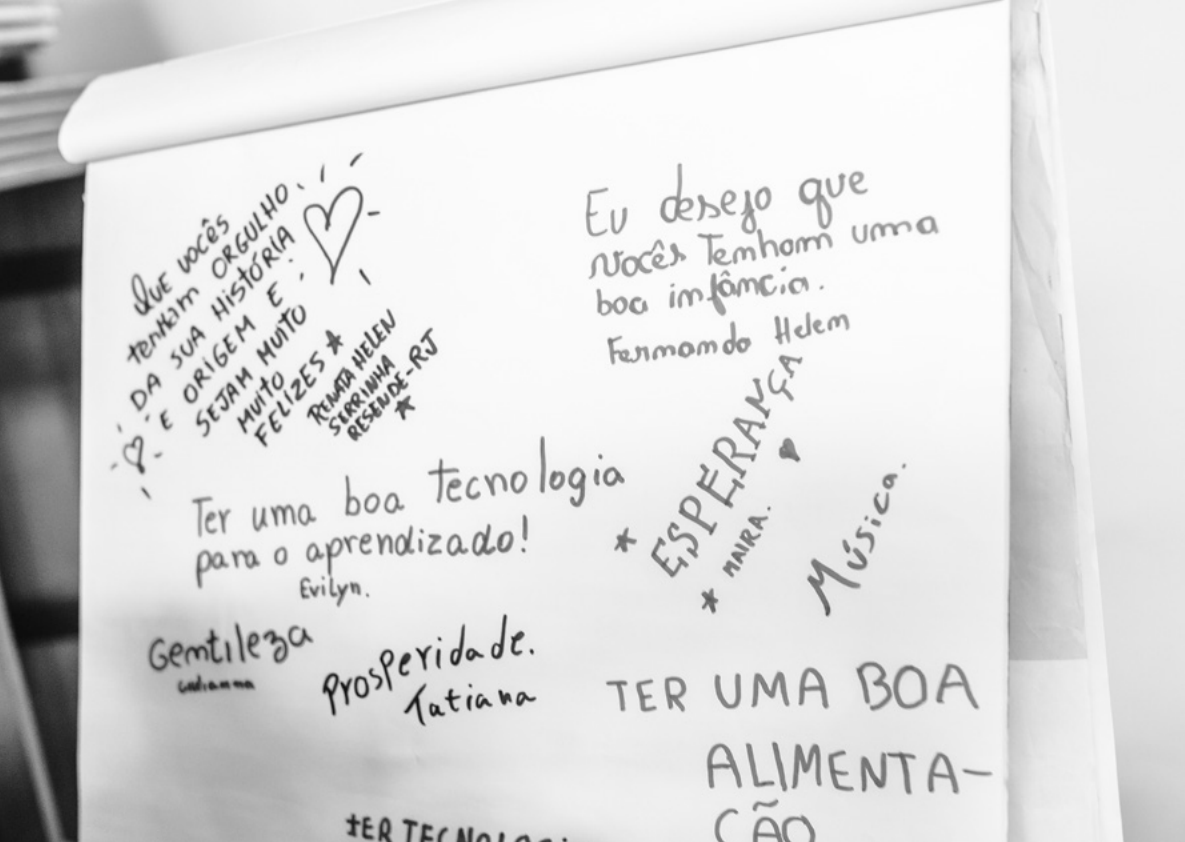


CONECTANDO A GOVERNANÇA
PARA PROMOVER
JUSTIÇA CLIMÁTICA

CONECTANDO LA GOBERNANZA
PARA PROMOVER LA
JUSTICIA CLIMÁTICA





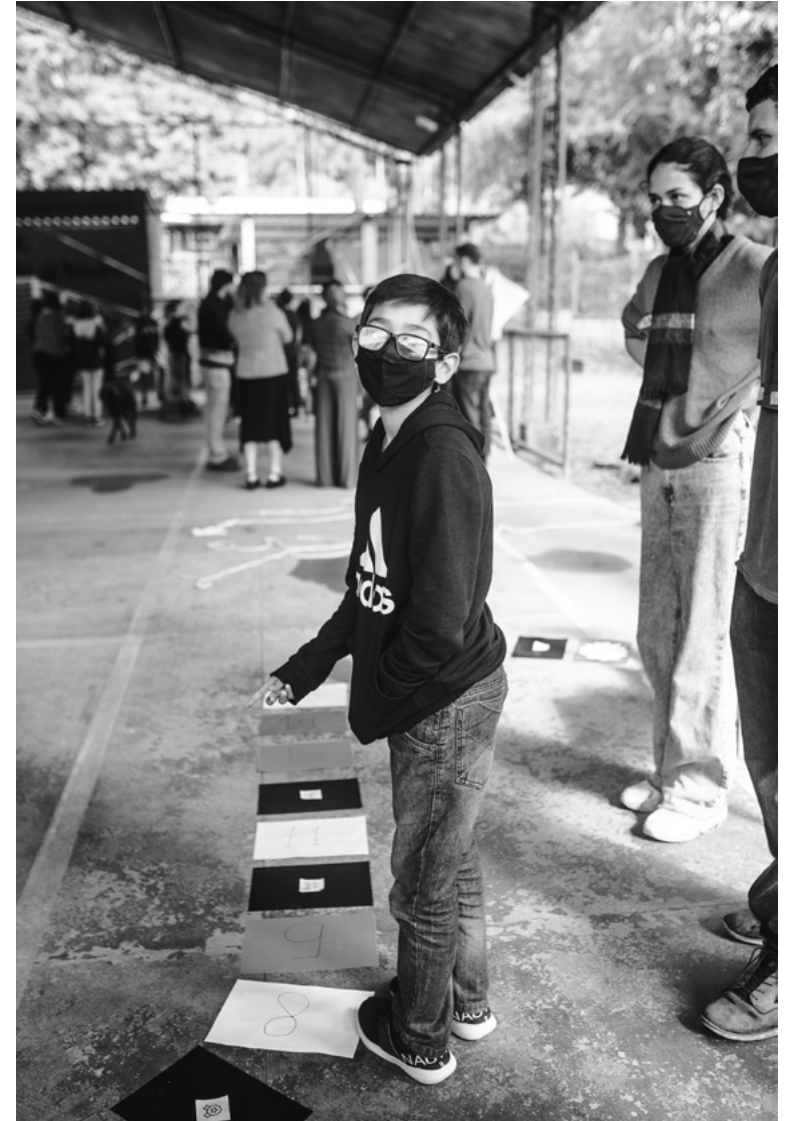


JARDIM ECOPEDAGÓGICO
AGROFLORESTAL

JARDÍN ECOPEDAGÓGICO
AGROFORESTAL











TECNOLOGÍAS DE
APRENDER-COORDINAR-SONHAR
JUNTO

TECNOLOGÍAS DE
APRENDER-COORDINAR-SOÑAR
JUNTOS







PROCESSOS SOMÁTICOS DE GOVERNANÇA

PROCESOS SOMÁTICOS DE GOBERNANZA







TÁTICAS LÚDICAS
DE GOVERNANÇA

TÁCTICAS
DEL GOCE







TECENDO AUTONOMIAS
PELO BEM VIVER

TEJIENDO AUTONOMÍAS
PARA EL BUEN VIVIR





III.
ENSAIOS BREVES

ENSAYOS BREVES



EXPERIÊNCIAS E PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA EM MOVIMENTOS
E ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:
DIREITO, TERRITÓRIOS
E COMUNIDADES

Dandara Rudson Sousa
de Oliveira

EXPERIENCIAS Y PRÁCTICAS
DE GOBERNANZA EN LOS
MOVIMIENTOS Y ORGANIZACIONES
SOCIALES: DERECHO,
TERRITORIOS Y COMUNIDADES

Dandara Rudson Sousa
de Oliveira

“A movimentação plena e segura de qualquer composição social começa com a edificação de estruturas sólidas de governança.” Essa afirmação, por mais genérica que pareça, é o resultado que encontramos depois de muitos anos trabalhando na construção de coletivos e movimentos sociais na Amazônia brasileira. Depois de colaborar e fazer parte de Organizações Sociais, desde a fundação até a dissolução (em alguns casos), percebemos que, por mais que seja necessário e vital para a existência de grupos sociais coesos, o conceito de Governança, mesmo que utilizado na prática, é muitas vezes desconhecido teoricamente e praticado de forma inconsciente.

“El movimiento pleno y seguro de cualquier composición social comienza con la construcción de sólidas estructuras de gobernanza.” Esta afirmación, por más genérica que parezca, es el resultado que encontramos después de muchos años trabajando para construir colectivos y movimientos sociales en la Amazonia brasileña. Después de colaborar y formar parte de Organizaciones Sociales, desde su fundación hasta su disolución (en algunos casos), nos dimos cuenta de que, por muy necesario y vital que sea para la existencia de grupos sociales cohesionados, el concepto de Gobernanza, aunque se lo utilice en la práctica, muchas veces es teóricamente desconocido y practicado de manera inconsciente.

Em algumas comunidades no interior da Amazônia, existem técnicas e procedimentos avançados de compartilhamento de informações e tomadas de decisão coletivas, exercidos por grupos que nunca tiveram contato com o conceito formal de Governança. Isso nos mostra que, mesmo sem conhecer o conceito, a governança se revela como estratégia presente na gênese das organizações sociais, independentemente de onde operam. Por conseguinte, percebemos a importância da produção e disseminação de métodos que possibilitem a criação, potencialização e propagação de estratégias de governança, e que considerem as diversidades de pessoas, territórios e ferramentas.

O Laboratório de Experimentação e Inovação em Governança, realizado pela Silo – Arte e Latitude Rural, em junho de 2022, é um exemplo prático da importância de espaços seguros e preparados para o desenvolvimento, conexão e aplicação de diversos conceitos e métodos, em que a visão e as necessidades das organizações e lideranças são colocadas como ponto central, permitindo por meio da prática a estruturação de um fluxo eficiente de trabalho, informações e decisões. O trabalho coletivo como foco do laboratório permite agregar conhecimentos e experiências de maneira diversa e democrática, o que se mostra essencial quando trabalhamos um conceito em constante adaptação como o de governança. Reunir diferentes atores sociais é um passo importantíssimo para o fortalecimento dos trabalhos interorganizacionais, uma vez que para o aprimoramento da eficiência da governança estratégica é essencial que

En algunas comunidades del interior de la Amazonia existen técnicas y procedimientos avanzados para compartir información y tomar decisiones colectivas, y esto en grupos que nunca han tenido contacto con el concepto formal de Gobernanza. Esto nos muestra que, aún sin conocer el concepto, la gobernanza se revela como una estrategia presente en la génesis de las organizaciones sociales, independientemente del lugar donde actúen. Por lo tanto, nos dimos cuenta de la importancia de producir y difundir métodos que permitan la creación, potenciación y propagación de estrategias de gobernanza que, a su vez, consideren la diversidad de personas, territorios y herramientas.

El Laboratorio de Experimentación e Innovación en Gobernanza, realizado por Silo – Arte e Latitude Rural, en junio de 2022, es un ejemplo práctico de la importancia de los espacios seguros y preparados para el desarrollo, conexión y aplicación de diversos conceptos y métodos, en que se coloque como punto central la visión y necesidades de las organizaciones y sus líderes, permitiendo, a través de la práctica, estructurar un flujo eficiente de trabajo, información y decisiones. El trabajo colectivo como eje del Laboratorio nos permite sumar conocimientos y experiencias de manera diversa y democrática, lo que es fundamental cuando se trabaja con un concepto en constante adaptación, como el de la gobernanza. Reunir a diferentes actores sociales es un paso muy importante para fortalecer el trabajo dentro y entre organizaciones, ya que para la mejora de la eficiencia de la gobernanza estratégica, es fundamental que tengamos contacto con otras experiencias, de

tenhamos contato com outras experiências, de sucessos e falhas, que permitam às coletividades avaliar suas estratégias e evitar desacertos preveníveis, colaborando assim para o alcance de suas missões e metas.

Apesar de ser um tema comumente atrelado à gestão e/ou à liderança, é primordial enfatizar que os conceitos, estudos e práticas de Governança devem ser compartilhados com todas as pessoas que compõem as organizações sociais, uma vez que o acesso à informação é a base para o desenvolvimento de um processo democrático de Governança. Para tanto, temos como exemplo de boa prática a criação de um fluxo de informações, acessível a todas as pessoas interessadas e que queiram conhecer os processos que conduzem o trabalho de determinado coletivo ou movimento social. Isso porque esse acesso está diretamente ligado à confiabilidade e à credibilidade que a sociedade deposita nos trabalhos das entidades, assim como torna possível realizar planos de curto, médio e longo prazo para o funcionamento e o crescimento das organizações.

Segue abaixo um exemplo de passos mínimos que devem ser dados para o estabelecimento de uma metodologia democrática de governança:

1. DEFINIÇÃO >>>>> 2. COMPOSIÇÃO >>>>> 3. METAS >>>>> 4. ESTRUTURA >>>>> 5. FLUXO >>>>> 6. TRABALHO COLABORATIVO.

1. Definição da atuação: A partir das necessidades locais e regionais, definem-se os pontos de incidência.

éxitos y fracasos, que permitan a las colectividades evaluar sus estrategias y evitar errores que se pueden prever, colaborando así con el logro de sus misiones y objetivos.

A pesar de ser un tema comúnmente ligado a la gestión y/o liderazgo, es fundamental recalcar que los conceptos, estudios y prácticas de Gobernanza deben ser compartidos con todas las personas que integran las organizaciones sociales, ya que el acceso a la información es la base para el desarrollo de un proceso democrático de gobernanza. Para ello, tenemos como ejemplo de buena práctica la creación de un flujo de información, al que todas las personas interesadas puedan acceder y conocer los procesos que conducen el trabajo de un determinado colectivo o movimiento social. Esto se debe a que este acceso está directamente ligado a la confiabilidad y credibilidad que la sociedad deposita en el trabajo de las entidades, además de posibilitar la realización de planes de corto, mediano y largo plazo para el funcionamiento y crecimiento de las organizaciones.

A continuación, se muestra un ejemplo de los pasos mínimos que se deben dar para establecer una metodología democrática de gobernanza:

1. DEFINICIÓN >>>>> 2. COMPOSICIÓN >>>>> 3. METAS >>>>> 4. ESTRUCTURA >>>>> 5. FLUJO >>>>> 6. TRABAJO COLABORATIVO

1. Definición de la acción: Los puntos de incidencia se definen en función de las necesidades locales y regionales.

2. Composição das lideranças: Lideranças voluntárias assumem a responsabilidade pela coordenação dos processos.

3. Metas: Metas claras. Atingíveis em curto, médio e longo prazo.

4. Estrutura: Definição da estrutura organizacional para desenvolvimento das metas.

5. Fluxos de funcionamento e informações: Exposição comunitária das rotas de trabalho e produção de informações.

6. Trabalho colaborativo: Munidos de informações e conhecendo suficientemente o processo, todos têm condições paritárias de contribuição nos processos.

Por fim, é importante destacar que, apesar do conceito de governança ser diverso e estar em constante transformação e adaptação, todas as ações desenvolvidas devem estar de acordo com o ordenamento jurídico, que inclusive legisla sobre pontos específicos que podem influir nos processos de governança. A estruturação de uma organização social e suas diretrizes básicas devem seguir os passos já positivados na legislação.

A partir dessas considerações, podemos resgatar quatro princípios para um bom processo de Governança, a saber:

– **transparência:** disponibilizar dados e informações para membros e comunidade, assim como garantir que essas informações estejam disponíveis com fácil acesso;

2. Conformación de los líderes: Líderes voluntarios/os asumen la responsabilidad de la coordinación de los procesos.

3. Metas: Metas claras, que se puedan alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

4. Estructura: Definición de la estructura organizativa para el desarrollo de las metas.

5. Flujos de funcionamiento e información: Exposición comunitaria de rutas de trabajo y producción de información.

6. Trabajo colaborativo: Provistos de información y conociendo suficientemente el proceso, todos tienen condiciones paritarias para contribuir a los procesos.

Por último, es importante resaltar que, a pesar de que el concepto de gobernanza es diverso y en constante transformación y adaptación, todas las acciones que se desarrollen deben estar en concordancia con el ordenamiento jurídico, que incluso legisla sobre puntos específicos que pueden influir en los procesos de gobernanza. La estructuración de una organización social y sus lineamientos básicos deben seguir los pasos ya previstos en la legislación.

De estas consideraciones, podemos rescatar cuatro principios para un buen proceso de Gobernanza, a saber:

– **transparencia:** la transparencia consiste en poner los datos y las informaciones a disposición de los miembros y de la comunidad, así como asegurar que estas informaciones estén disponibles con fácil acceso;

– **equidade:** todas as partes interessadas, independentemente do cargo que ocupam ou do nível de participação na organização, devem ser tratadas de forma justa e equânime, tendo acesso aos mesmos meios de segurança no trabalho coletivo;

– **prestação de contas:** é importante que todas as organizações apresentem periodicamente, para sua rede de apoio, os resultados de seus trabalhos, assim como as necessidades surgidas, buscando novos meios por meio da comunidade para a resolução de conflitos;

– **responsabilidade colaborativa:** apesar da eleição de responsáveis para coordenar determinados processos, é importante finalizar ressaltando que todas as pessoas são importantes para o cumprimento dos deveres e missões das organizações. Isso inclui responsabilidade financeira, ambiental e forma de tratamento e colaboração com a sociedade.

– **equidad:** todas las partes interesadas, independentemente de su cargo o nivel de participación en la organización, deben ser tratadas de manera justa y equitativamente, teniendo acceso a los mismos medios de seguridad en el trabajo colectivo;

– **rendición de cuentas:** es importante que todas las organizaciones presenten periódicamente a su red de apoyo los resultados de su trabajo, así como las necesidades surgidas, buscando nuevos medios a través de la comunidad para la resolución de conflictos;

– **responsabilidad colaborativa:** a pesar de la elección de responsables de coordinar ciertos procesos, es importante concluir destacando que todas las personas son importantes para el cumplimiento de las obligaciones y compromisos de las organizaciones. Esto incluye la responsabilidad económica, medioambiental y una forma de trato y colaboración con la sociedad.



GOVERNANÇA DE ORGANIZAÇÕES
SEM FINS LUCRATIVOS:
ESPECULAÇÕES SOBRE O QUE
ISSO PODÉ SER

Graciela Selaimen

LA GOBERNANZA DE
ORGANIZACIONES SIN FINES DE
LUCRO: ESPECULACIÓN ACERCA
DE LO QUE ESTO PODRÍA SER

Graciela Selaimen

Sistemas vivos mudam para se preservar.
Margareth Wheatley

Los sistemas vivos cambian para preservarse.
Margaret Wheatley

Governança é um conceito gigante em que cabe uma miríade de possibilidades de ações e processos, por meio dos quais coletivos e organizações surgem e persistem.¹ Qualquer modelo de governança pressupõe interações entre diferentes atores para estabelecer acordos para tomada de decisão. É, portanto, um sistema de relações.

Quando se trata de organizações sem fins lucrativos, orientadas por uma missão

La gobernanza es un concepto gigantesco que engloba un sinnúmero de posibilidades de acciones y procesos, a través de los cuales surgen y persisten colectivos y organizaciones.¹ Cualquier modelo de gobernanza presupone interacciones entre diferentes actores para establecer acuerdos para la toma de decisiones. Es, por lo tanto, un sistema de relaciones.

Cuando se trata de organizaciones sin fines de lucro, guiadas por una misión social

¹ YANG, Lijun; SHAN, Wei (Eds.). *New Humanism and Global Governance*. Singapura: World Scientific Publishing, 2018.

¹ YANG, Lijun; SHAN, Wei Shan [Eds.]. *New Humanism and Global Governance*. Singapura: World Scientific Publishing, 2018.

social e nas quais valores e visões são explicitamente compartilhados, é de imaginar que as relações sejam baseadas em confiança, espírito de colaboração, abertura e respeito às diferenças. Entretanto, é muito comum que conversas sobre a governança das organizações causem apreensão e desconforto entre lideranças e equipes.

Talvez isso aconteça porque ainda hoje prevalecem pressupostos sobre o tema, que são heranças de um pensamento cibernético e linear de comando e controle, e de uma lógica de exercício de poder vertical.² Entre as crenças que embasam essa visão, está a ideia de que é preciso controlar para mitigar problemas e superar divergências, e de que o poder de controle deve ser exercido por órgãos e atores de autoridade que se situam no topo de uma hierarquia, apoiados por sistemas de regras fixas.

Um dos problemas dessa perspectiva é que ela tende a gerar distanciamento entre conselhos, diretorias e o restante da equipe das organizações. O exercício do poder orientado a controlar e evitar problemas leva a enrijecimentos, limitação da criatividade, impulsos de autoproteção

y en las que se comparten explícitamente valores y visiones, podemos imaginar que las relaciones se basan en la confianza, el espíritu de colaboración, la apertura y el respeto por las diferencias. Sin embargo, es muy común que las conversaciones sobre la gobernanza de las organizaciones causen aprensión e incomodidad entre líderes y equipos.

Tal vez esto se deba a que aún hoy prevalecen ciertos supuestos sobre el tema, que son herencias de un pensamiento cibernético y lineal de comando y control, y de una lógica de ejercicio de poder verticalista.² Entre las creencias que sustentan esta visión está la idea de que para mitigar problemas y superar divergencias es necesario controlar, y que el poder de control debe ser ejercido por órganos y actores de autoridad que están situados en la parte superior de una jerarquía, apoyados por sistemas de reglas fijas.

Uno de los problemas de esta perspectiva es que tiende a generar distancia entre consejos, directorios y el resto del equipo de las organizaciones. El ejercicio del poder orientado a controlar y evitar problemas conduce a endurecimientos, limitación de la creatividad, impulsos de autoprotección en

nas pessoas em diferentes níveis da hierarquia, medo da reprovação, negação ou ocultamento de vulnerabilidades, falta de confiança, alienação e adoecimento pessoal e coletivo, entre outros efeitos. Além disso, diante de toda a imprevisibilidade dos nossos dias, como uma organização que opera a partir da lógica de comando/controle pode aprender e adaptar-se? Como ser resiliente e flexível se a estrutura de governança não possibilitar renegociar regras com a agilidade que a realidade demanda? Como alimentar o senso de pertencimento e propósito compartilhado entre equipes e conselhos se não há proximidade e confiança que acolham fragilidades?

Felizmente, estão emergindo outras formas de pensar e colocar em prática modelos de governança que desafiam ou negam completamente a lógica vertical de exercício de poder. As práticas horizontais de distribuição de poder e de tomada de decisões são cada vez mais comuns em organizações da sociedade civil – principalmente entre as mais jovens. Há experimentações valiosas em curso, e elas não ocorrem sem dor. Modelos radicalmente comprometidos com a horizontalidade, embora ricos, generativos e criadores de maior senso de pertencimento e coesão dentro das organizações, dificilmente são compreendidos por instituições financiadoras, demandam esforços de adaptação a marcos regulatórios e legais existentes no Brasil (às vezes gerando artificialidades em documentos e sistemas) e encontram resistências mesmo entre algumas estruturas coletivas de organizações da sociedade civil, como redes e coalizões.

personas de diferentes niveles de la jerarquía, miedo a la desaprobación, negación u ocultamiento de vulnerabilidades, falta de confianza, alienación y enfermedad personal y colectiva, entre otros efectos. Además, frente a toda la imprevisibilidad de nuestros días, ¿cómo puede una organización que opera desde la lógica de comando/control aprender y adaptarse? ¿Cómo ser resiliente y flexible si la estructura de gobernanza no permite renegociar las reglas con la agilidad que exige la realidad? ¿Cómo alimentar el sentido de pertenencia y propósito compartido entre equipos y consejos si no hay proximidad y confianza que admitan las fragilidades?

Afortunadamente, están surgiendo otras formas de pensar y poner en práctica modelos de gobernanza que desafían o niegan completamente la lógica vertical de ejercicio del poder. Las prácticas horizontales de distribución de poder y toma de decisiones son cada vez más comunes en las organizaciones de la sociedad civil – especialmente entre las más jóvenes. Existen experiencias valiosas en curso, y no ocurren sin dolor. Los modelos radicalmente comprometidos con la horizontalidad, aunque valiosos, generativos y creadores de un mayor sentido de pertenencia y cohesión dentro de las organizaciones, difícilmente son comprendidos por las instituciones financiadoras, exigen esfuerzos de adaptación a los marcos regulatorios y legales existentes en Brasil (a veces generando artificialidades en documentos y sistemas) y encuentran resistencia incluso entre algunas estructuras colectivas de organizaciones de la sociedad civil, como redes y coaliciones.

Así, aunque es un hecho que están surgiendo nuevos diseños de gobernanza, es

2 Por exemplo: CORRÊA, Ana Carolina S.; CRISÓSTOMO, Carmen Fátima; ALVES, Marcell A. C.; RODRIGUES, Meire Ellen P. “Governança nas organizações sociais: problemas, desafios e mudanças advindas da Lei 13.019/14”, *Filantropia*, n. 78, 2017; KISIL, Marcos; SPERCEL, Thiago. *Organizações da Sociedade Civil: Melhores Práticas de Governança para Terceiro Setor*, 2019; MACHADO FILHO, Cláudio Antonio P.; MENDONÇA, Luciana R. de. “Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas”, *Revista de Administração*, São Paulo, vol. 39, n. 4, out.-dez. 2004.

2 Por ejemplo: CORRÊA, Ana Carolina S.; CRISÓSTOMO, Carmen Fátima; ALVES, Marcell A. C.; RODRIGUES, Meire Ellen P. “Governança nas organizações sociais: problemas, desafios e mudanças advindas da Lei 13.019/14”, *Filantropia*, n. 78, 2017; KISIL, Marcos; SPERCEL, Thiago. *Organizações da Sociedade Civil: Melhores Práticas de Governança para Terceiro Setor*, 2019; MACHADO FILHO, Cláudio Antonio P.; MENDONÇA, Luciana R. de. “Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas”, *Revista de Administração*, São Paulo, vol. 39, n. 4, out.-dez. 2004.

Assim, embora seja fato que há novos desenhos de governança surgindo, é importante lembrar que esse é um processo de mudança de cultura – não acontece da noite para o dia. Além disso, modelos horizontais frequentemente encontram seu limite à medida que as organizações crescem e seus processos de gestão e governança tornam-se mais complexos. Também não se pode afirmar que estruturas horizontais garantam a agilidade necessária para responder à velocidade das mudanças que ocorrem nos contextos em que as organizações atuam.

Estou convencida de que as possibilidades de experimentação em processo de governança não se resumem à racionalidade vertical ou horizontal. Desse modo, pensando na riqueza de outros caminhos e movimentos possíveis, tenho alimentado perguntas que gostaria de compartilhar aqui:

– Seria possível experimentar a governança institucional em fluxos alternados de verticalidade e horizontalidade nos processos, considerando todos os atores envolvidos igualmente importantes, interconectados e interdependentes?
– Como seria a governança de organizações que envolvessem atores-chave de seus territórios, tanto humanos quanto não humanos? Por exemplo, o que teria um rio a dizer sobre a governança de uma instituição sediada às suas margens?³ O que acontece

importante recordar que este es un proceso de cambio de cultura – que no sucede de la noche a la mañana. Además, los modelos horizontales a menudo encuentran su límite a medida que las organizaciones crecen y sus procesos de gestión y gobernanza se vuelven más complejos. Tampoco se puede afirmar que las estructuras horizontales garantizan la agilidad necesaria para responder a la velocidad de los cambios que ocurren en los contextos en los que las organizaciones actúan.

Estoy convencida de que las posibilidades de experimentación en el proceso de gobernanza no se limitan a la racionalidad vertical u horizontal. De esta manera, pensando en la riqueza de otros caminos y movimientos posibles, me he ido planteando preguntas que me gustaría compartir aquí:

– ¿Sería posible experimentar la gobernanza institucional en flujos alternos de verticalidad y horizontalidad en los procesos, considerando a todos los actores involucrados como igualmente importantes, interconectados e interdependientes?
– ¿Cómo sería la gobernanza de organizaciones que involucraran a actores clave en sus territorios, tanto humanos como no humanos? Por ejemplo, ¿qué tendría que decir un río sobre la gobernanza de una institución con sede en sus orillas?³ ¿Qué sucede cuando se percibe y se dialoga con el campo

quando se percebe e dialoga com o campo informacional e energético mais amplo que compõe sistemas coletivos?⁴
– O que poderia ser feito se houvesse estruturas e dinâmicas pensadas para aprofundar a qualidade das relações entre as pessoas na organização, incluindo as conselheiras e colaboradoras que não estão no dia a dia do trabalho? O que acontece quando as distâncias entre as pessoas são encurtadas, quando os pressupostos baseados no medo da autoridade e da crítica são expostos, e possibilidades de participação e pertencimento são aprofundadas?
– Como a governança pode estar a serviço do aprendizado individual e coletivo, atenta às emergentes transformações dos sistemas e das culturas?

Não conheço respostas definitivas para nenhuma dessas perguntas. Também por isso acho tão interessante a exploração das possibilidades para as quais elas apontam. Nessas explorações, gosto das provocações e caminhos oferecidos por Margaret Wheatley:

O que vai emergir, à medida que recuperarmos identidades afirmativas de vida? Que nova cultura vai se formar em nós mesmas, nossas famílias, nossas organizações? Tudo depende dos valores que incorporarmos desde o princípio. Se incorporarmos valores ecológicos, se nos focarmos nas relações, se posicionarmos o aprendizado como um valor essencial, se buscarmos nos comportar como parceiras da vida, então teremos fortes chances de nos manifestar,

informativo y energético más amplio que conforma los sistemas colectivos?⁴
– ¿Qué sería posible si existieran estructuras y dinámicas diseñadas para profundizar la calidad de las relaciones entre las personas en la organización, incluidas las consejeras y colaboradoras que no están en el día a día del laburo? ¿Qué sucede cuando se acortan las distancias entre las personas, cuando se exponen supuestos basados en el miedo a la autoridad y la crítica, y se profundizan las posibilidades de participación y pertenencia?
– ¿Cómo puede la gobernanza estar al servicio del aprendizaje individual y colectivo, atenta a las transformaciones emergentes de los sistemas y culturas?

No tengo respuestas definitivas a ninguna de estas preguntas. Por eso también me resulta tan interesante explorar las posibilidades a las que apuntan. En estas exploraciones me gustan las provocaciones y los caminos que ofrece Margaret Wheatley:

¿Qué surgirá a medida que recuperemos las identidades que afirman la vida? ¿Qué nueva cultura se formará en nosotras, nuestras familias, nuestras organizaciones? Todo depende de los valores que encarnamos desde el principio. Si encarnamos valores ecológicos, si nos enfocamos en las relaciones, si posicionamos el aprendizaje como un valor fundamental, si buscamos comportarnos como compañeras de la vida, entonces tenemos grandes

3 Sobre essa possibilidade, ver o trabalho de Joanna Macy e Molly Brown, em especial a metodologia Conselho de Todos os Seres. Sobre experiências de governança eointencional, ver o método da EcoIntention.

3 Sobre esta posibilidad, véase el trabajo de Joanna Macy y Molly Brown, en particular la metodología del Consejo de Todos los Seres. Para saber más sobre experiencias de gobernanza eco-intencional, consulte el método EcoIntention.

4 Ver em MERRY, Peter. *Leading from the Field. Twelve Principles for Energetic Leadership*. Minneapolis: Amaranth, 2020.

4 Véase en MERRY, Peter. *Leading from the Field. Twelve Principles for Energetic Leadership*. Minneapolis: Amaranth, 2020.

*auto-organizarmos como indivíduos vivendo e trabalhando com um propósito compartilhado em uma comunidade saudável. Como seria maravilhoso sermos mais capazes de ver claramente, escolher conscientemente, e saber o que fazer.*⁵

Governança pode ser mais que comando e controle. É possível experimentar sistemas de governança que se originam da vida e servem a ela, em fluxos orgânicos que dialogam com cada parte e com o todo. O caminho nos convida a explorá-lo e não há respostas definitivas. Por isso, todas as perguntas, exemplos de tentativa e erro, e experiências de imaginação ativa são bem-vindos.

*posibilidades de manifestarnos, autoorganizarnos como individuos que viven y trabajan con un propósito compartido en una comunidad sana. Qué maravilloso sería poder ver con más claridad, elegir conscientemente y saber qué hacer.*⁵

La gobernanza puede ser más que mando y control. Es posible experimentar sistemas de gobernanza que se originan en la vida y la sirven, en flujos orgánicos que dialogan con cada parte y con el todo. El camino nos invita a recorrerlo y no hay respuestas definitivas. Así que todas las preguntas, ejemplos de prueba y error y experimentos de imaginación activa son bienvenidos.



5 WHEATLEY, Margaret J. *Who Do We Choose To Be? Facing Reality, Claiming Leadership, Restoring Sanity*. Oakland: Berrett-Khoeler, 2017. p. 228-229.

5 WHEATLEY, Margaret J. *Who Do We Choose To Be? Facing Reality, Claiming Leadership, Restoring Sanity*. Oakland: Berrett-Khoeler, 2017. p. 228-229.

A TRAJETÓRIA DE CONSOLIDAÇÃO DA COOPERATIVA COOPAN NO CONTEXTO DE INOVAÇÃO TERRITORIAL

Indiane Witcel Rubenich

LA TRAYECTORIA DE CONSOLIDACIÓN DE LA COOPERATIVA COOPAN EN EL CONTEXTO DE INNOVACIÓN TERRITORIAL

Indiane Witcel Rubenich

O contexto de modernização acelerada na agricultura levou a um processo que a distanciou dos contextos nos quais deveria estar inserida. A produtividade e a eficiência, combinadas com o aumento de escala e a aplicação de tecnologias modernas, passam a ditar a ciência agrícola, deslocando fatores de produção que estavam inseridos em uma localidade, em uma diversidade, e tornando a agricultura desconexa de elementos estruturantes que conferiam sua especificidade.⁶

El contexto de acelerada modernización de la agricultura ha llevado a un proceso que la ha distanciado de los contextos en los que debería insertarse. La productividad y la eficiencia, combinadas con el aumento de escala y la aplicación de tecnologías modernas, han pasado a dictar la ciencia agrícola, desplazando factores de producción que estaban insertos en una localidad, en una diversidad, y haciendo que la agricultura se desconecte de los elementos estructurantes que le dieron su especificidad.⁶

6 MARQUES, Flávia C.; MELLO, Marcio A. de. “Produção de Novidades: ‘desvios’ da agricultura familiar no Oeste de Santa Catarina”. *47º Congresso da SOBER*, Porto Alegre, 2009.

6 MARQUES, Flávia C.; MELLO, Marcio A. de. “Produção de Novidades: ‘desvios’ da agricultura familiar no Oeste de Santa Catarina”. *47º Congresso da SOBER*, Porto Alegre, 2009.

No meio rural, apresentam-se movimentos sociais importantes, entre eles o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). No Brasil, segundo o Incra – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (2016),⁷ já são mais de 1 milhão de famílias beneficiadas com políticas de redistribuição fundiária. Nesse processo árduo, em que tantas famílias lutaram para ter um pedaço de terra do qual pudessem tirar seu sustento, foram muitos os desafios que se apresentaram, entre eles a consolidação e a organização da produção após a conquista da tão sonhada terra. Diante disso, o Movimento buscou nos assentamentos alternativas com o intuito de obter, conjuntamente, melhorias referentes à produção e comercialização de seus produtos, trabalhando a maneira como esses fatores são organizados, a fim de garantir a permanência das famílias no campo. Como exemplos de organizações nos assentamentos, estão as Cooperativas de Comercialização e, em especial, as Cooperativas de Produção Agropecuária (CPAs), com gestão e produção coletiva.

Nesse contexto, insere-se a COOPAN (Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita Ltda.), localizada no Assentamento Capela, no município de Nova Santa Rita, na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A formação dessa CPA contou com a participação de diversos atores em sua consolidação, a partir das discussões do Movimento sobre a construção de formas de cooperação

En el medio rural se presentan importantes movimientos sociales, entre ellos, el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (Movimiento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST). En Brasil, según el Instituto Nacional de Colonización y Reforma Agraria (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra, 2016),⁷ existen más de 1 millón de familias que se benefician de las políticas de redistribución de tierras. En este arduo proceso, en el que tantas familias han luchado por tener un pedazo de tierra que les permitiera vivir, muchos desafíos se han presentado, entre ellos la consolidación y organización de la producción tras la conquista de la tierra soñada. Frente a esto, el Movimiento ha buscado alternativas en los asentamientos para lograr en conjunto mejoras en cuanto a la producción y comercialización de sus productos, trabajando la forma cómo se organizan estos factores para garantizar la permanencia de las familias en el campo. Ejemplos de organizaciones en los asentamientos son las Cooperativas de Comercialización y, en particular, las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPAs), con gestión y producción colectiva.

En ese contexto se inserta la COOPAN (Cooperativa de Producción Agropecuaria Nova Santa Rita Ltda.), que está ubicada en el Asentamiento Capela, en el municipio de Nova Santa Rita, en la región metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul (Brasil). La formación de esta CPA contó con la participación de varios actores para consolidarse, a partir de las discusiones del Movimiento sobre la construcción de formas de cooperación

7 INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. “Reforma Agrária, 2016”.

7 INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. “Reforma Agrária, 2016”.

coletiva para a produção e comercialização de seus produtos. Com o passar do tempo, a Cooperativa foi se estruturando, montando uma estrutura agroindustrial significativa e se mostrando sustentável e competitiva.

Contexto histórico e trajetória de consolidação da cooperativa

Ao estudar as Cooperativas de Produção Agropecuária, deve-se levar em conta o fato de essas, que foram fundadas pelo MST, possuírem características distintas das cooperativas agropecuárias filiadas à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com particularidades específicas na sua formação e ideologia, alinhando-se ao campo da economia solidária. É no âmbito capitalista – que possui uma lógica individualista de competição desenfreada, sendo internalizado pelos agricultores o modelo de modernização – que se inserem as famílias que construíram e hoje fazem parte da COOPAN. Essas famílias iniciaram sua trajetória muito antes da entrada no MST no final da década de 1980, em um contexto de intensas lutas sociais, ainda marcado pela ditadura.

A agricultura moderna ocasionou uma série de transformações socioambientais no contexto rural e também urbano, como, por exemplo, a intensificação do uso de insumos e implementos agrícolas, a dominação tecnológica por multinacionais, o incentivo do Estado à monocultura de exportação, a sujeição do agricultor familiar às indústrias, as políticas agrícolas orientadas aos latifundiários, entre outras. Ao não se ajustar a esse modelo econômico determinado, os

colectiva para la producción y comercialización de sus productos. Con el tiempo, la Cooperativa se ha estructurado y configurado una importante estructura agroindustrial, mostrándose sostenible y competitiva.

Contexto histórico y trayectoria de consolidación de la cooperativa

Al estudiar las Cooperativas de Producción Agropecuaria, un factor a tener en cuenta es el hecho de que estas, fundadas por el MST, tienen características distintas de las cooperativas agropecuarias afiliadas a la Organización de las Cooperativas Brasileñas (OCB), con particularidades específicas en su formación e ideología, alineándose con el campo de la economía solidaria. Es en el contexto capitalista – que tiene una lógica individualista de competencia desenfrenada, con el modelo de modernización interiorizado por los campesinos – que se insertan las familias que construyeron y ahora forman parte de la COOPAN. Estas familias iniciaron su trayectoria mucho antes de ingresar al MST a fines de la década de 1980, en un contexto de intensas luchas sociales, todavía marcado por la dictadura.

La agricultura moderna ha provocado una serie de transformaciones socioambientales en el contexto rural y urbano, como, por ejemplo, la intensificación del uso de insumos e implementos agrícolas, el dominio tecnológico de las multinacionales, el incentivo del Estado al monocultivo de exportación, el sometimiento del agricultor familiar a las industrias, las políticas agrícolas que se orientan a los grandes latifundistas, entre otras. Al no ajustarse a este modelo económico

atores sociais que formam a Cooperativa encontraram na luta pela terra uma alternativa de permanência no campo. O inchaço das grandes cidades não lhes parecia uma alternativa de sobrevivência viável ou que lhes agradasse em um primeiro momento. Assim, optaram por dar o primeiro passo para uma jornada de cinco anos de luta pela terra, movidos pelo desejo de continuar na agricultura familiar e camponesa.

Foi no ano de 1994 que as famílias que estavam acampadas desde 1989 conquistaram a área onde, hoje, se encontra o Assentamento Capela, após uma jornada de aprendizado político, de organização social, união, solidariedade e cooperação. A área do Assentamento possui 2.040 hectares, divididos em aproximadamente 20 hectares por família. Dentro do assentamento, subdividido em quatro núcleos de organização, situa-se o núcleo da COOPAN. Os atores que compõem a Cooperativa se organizaram a partir de laços familiares e de afinidade existentes entre eles desde o início da ocupação territorial, o que permitiu que as áreas dos núcleos fossem organizadas de maneira que as famílias que compõem a Cooperativa pudessem trabalhar em sua área destinada de forma coletiva, sem divisão de lotes.

Atualmente, das 100 famílias asentadas, 29 fazem parte da Cooperativa. A grande maioria dessas famílias é oriunda de municípios das regiões norte e noroeste do estado do Rio Grande do Sul, de descendência italiana e alemã. Essa estrutura social coletiva, projetada pelos atores que compõem o núcleo da Cooperativa, confronta os valores individualistas disseminados pela sociedade capitalista e seu modelo

particular, los actores sociales que conforman la Cooperativa han encontrado en la lucha por la tierra una alternativa de permanencia en el campo. La crecida de las grandes ciudades no les parecía una alternativa viable de supervivencia o que les gustara desde un primer momento. Así, optaron por dar el primer paso en un camino de cinco años de lucha por la tierra, impulsados por el deseo de seguir en la agricultura familiar y campesina.

Fue en 1994 que las familias acampadas desde 1989 conquistaron el lugar donde hoy se ubica el Asentamiento Capela, luego de un camino de aprendizaje político, organización social, unión, solidaridad y cooperación. El área del Asentamiento tiene 2.040 hectáreas, divididas en aproximadamente 20 hectáreas por familia. Dentro del asentamiento, subdividido en cuatro núcleos organizativos, se encuentra el núcleo de la COOPAN. Los actores que integran la Cooperativa se han organizado en base a lazos familiares y de afinidad existentes entre ellos desde el inicio de la ocupación territorial, lo que ha permitido organizar las áreas de los núcleos para que las familias que integran la Cooperativa pudieran trabajar en su área destinada colectivamente, sin división de lotes.

Actualmente, de las 100 familias asentadas, 29 forman parte de la Cooperativa. La gran mayoría de estas familias provienen de municipios de las regiones norte y noroeste del estado de Rio Grande do Sul, de ascendencia italiana y alemana. Esta estructura social colectiva, diseñada por los actores que conforman el núcleo de la Cooperativa, confronta los valores individualistas difundidos por la sociedad capitalista y su modelo

de competição, pois estimula e fortalece os valores da solidariedade e da cooperação. As famílias do núcleo da Cooperativa dispõem de espaços de lazer e confraternização, compartilhados com a comunidade do assentamento e vizinhos das proximidades, e também com a sociedade civil dos municípios vizinhos, que também dispõem desses espaços coletivos. Na Cooperativa, as 29 famílias formam um total de 80 associados, dos quais 40 são associados fundadores e 40 são jovens filhos dos associados fundadores. A organização da terra, o trabalho e o capital são administrados coletivamente pelos associados, cada qual inserido e organizado em um setor de produção, social ou administrativo, responsabilizando-se pela realização das atividades planejadas pelo coletivo.

A Cooperativa se organiza em: a) setores de produção: suinocultura, gado leiteiro e lavoura de arroz orgânico; b) setores das agroindústrias: abatedouro de suínos, beneficiamento de arroz orgânico e padaria; c) setores sociais: *ciranda* (creche) e refeitório; e d) setor administrativo (escritório). São duas as principais linhas de produção da Cooperativa: a cadeia produtiva de suínos e a cadeia produtiva de arroz orgânico. Na cadeia produtiva dos suínos, há a linha completa de criação, desde a inseminação, nascimento, crescimento e engorda de aproximadamente 4.500 suínos por ano até o abate próprio e prestação de serviço de abate de cerca de 100 suínos por dia.

O destaque para essas famílias está na cadeia produtiva de arroz orgânico. A Cooperativa possui 287 hectares de lavouras

de competencia, pues estimula y fortalece los valores de solidaridad y cooperación. Las familias del núcleo de la Cooperativa cuentan con espacios de esparcimiento y sociales, también compartidos con la comunidad del asentamiento y vecinos aledaños, así como con la sociedad civil de los municipios vecinos, que también puede utilizar estos espacios colectivos. En la Cooperativa, las 29 familias forman un total de 80 socios, de los cuales 40 son socios fundadores y 40 son jóvenes hijos de los socios fundadores. La organización de la tierra, el trabajo y el capital son gestionados colectivamente por los asociados, cada uno inserto y organizado en un sector productivo, social o administrativo, siendo responsable de la realización de las actividades previstas por el colectivo.

La Cooperativa está organizada en: a) sectores productivos: porcicultura, ganado lechero y cultivo de arroz orgánico; b) sectores agroindustriales: matadero de cerdos, procesamiento de arroz orgánico y panadería; c) sectores sociales: *ciranda* (guardería) y cafetería; y d) sector administrativo (oficina). La Cooperativa tiene dos líneas de producción principales: la cadena de producción de carne de cerdo y la cadena de producción de arroz orgánico. La cadena productiva porcina cuenta con una línea completa de cría, desde la inseminación, nacimiento, crecimiento y engorde de aproximadamente 4.500 cerdos por año hasta el matadero propio y la prestación del servicio de matadero de, aproximadamente, 100 cerdos por día.

El destaque para estas familias está en la cadena productiva de arroz orgánico. La Cooperativa cuenta con 287 hectáreas de cultivos y agroindustria para el procesamiento

e agroindústria de beneficiamento desse produto. Além da sua produção, a Cooperativa recebe arroz orgânico de assentados de todo o estado, sendo uma das principais estruturas de beneficiamento do Grupo Gestor⁸ de arroz orgânico do MST. Com isso, somente a COOPAN tem capacidade de armazenamento e beneficiamento de 80 mil sacos por ano, beneficiando arroz orgânico do tipo agulhinha e cateto. Atualmente, em conjunto com o Grupo Gestor do arroz agroecológico, a Cooperativa se soma às diversas famílias de assentados do estado do Rio Grande do Sul, que são responsáveis pela maior produção de arroz orgânico da América Latina, reforçando a importância da produção dos assentamentos e das cooperativas do MST.

Considerações finais

Ao observar os processos vivenciados pelas famílias assentadas no geral, nota-se que, apesar das orientações e formações realizadas pelo movimento do qual são parte, muitas delas não conseguem fugir dos pacotes tecnológicos inseridos no meio rural, com tendência à produção de monoculturas e *commodities*. Giddens também destaca o fato de que os movimentos sociais não estão imunes às tendências estabelecidas

de este producto. Además de su producción, la Cooperativa recibe arroz orgánico de colonos asentados de todo el estado, siendo una de las principales estructuras de mejoramiento del Grupo de Gestión⁸ de arroz orgánico del MST. Como resultado, solo la COOPAN tiene una capacidad de almacenamiento y procesamiento de 80.000 sacos por año, beneficiando al arroz orgánico de tipo aguja (*agulhinha*) y yamaní. Actualmente, junto al Grupo de Gestión del arroz agroecológico, la Cooperativa se une a las diversas familias de asentados del estado de Rio Grande do Sul, que son responsables de la mayor producción de arroz orgánico de América Latina, reforzando la importancia de la producción de los asentamientos y las cooperativas del MST.

Consideraciones finales

Al observar los procesos vividos por las familias asentadas en general, se puede notar que, a pesar de las orientaciones y capacitaciones que realiza el movimiento del cual forman parte, muchas de ellas no logran sustraerse a los paquetes tecnológicos insertos en el medio rural, con tendencia a la producción de monocultivos y *commodities*. Giddens también señala el hecho de que los

pelas instituições sistêmicas.⁹ No entanto, existem agricultores e organizações dentro de assentamentos, como é o caso da Cooperativa, que questionam esse contexto de modernização acelerada. É no âmbito da crítica ao modelo produtivista que se pretende contribuir com o debate sobre as inovações na agricultura, assim como sobre o papel dos atores sociais nas práticas e processos de conhecimento que desenvolvem à margem das regras e padrões modernizantes.

Se considerarmos que novidades são inovações que rompem com esses padrões e regras,¹⁰ a Cooperativa, na sua construção e estruturação, pode ser encarada como um processo inovador. Isso porque ela emergiu a partir de vivências e dificuldades cotidianas de atores que questionam o regime dominante e apresentam uma nova forma de organização distinta da lógica capitalista, de modo que propõem mudanças nos meios de produção e organização do trabalho.

movimientos sociales no están inmunes a las tendencias establecidas por las instituciones sistémicas.⁹ Sin embargo, hay campesinos y organizaciones dentro de los asentamientos, como es el caso de la Cooperativa, que cuestionan este contexto de modernización acelerada. Es en el ámbito de la crítica al modelo productivista que pretendemos contribuir al debate sobre las innovaciones en la agricultura, así como sobre el rol de los actores sociales en las prácticas y procesos de conocimiento que se desarrollan al margen de las reglas y estándares modernizadores.

Si consideramos que novedades son innovaciones que rompen con estos estándares y reglas,¹⁰ la Cooperativa, en su construcción y estructuración, puede ser vista como un proceso innovador. Esto se debe a que surgió de las vivencias y dificultades cotidianas de actores que cuestionan el régimen dominante y presentan una nueva forma de organización, distinta a la lógica capitalista, por lo que proponen cambios en los medios de producción y organización del trabajo.

8 O Grupo Gestor é composto de representantes dos grupos de produtores existentes nos assentamentos e de representantes das cooperativas de base presentes nesse complexo cooperativo. O Grupo Gestor busca debater estratégias comerciais com as cooperativas que possuem os Engenhos de Beneficiamento, no caso a COOPAN e outras cooperativas do Movimento.

8 El Grupo de Gestión está integrado por representantes de los grupos de productores existentes en los asentamientos y por representantes de las cooperativas de base presentes en este complejo cooperativo. El Grupo de Gestión busca discutir estrategias comerciales con las cooperativas que tienen los Ingenios de Mejoramiento (Engenhos de Beneficiamento), en este caso la COOPAN y otras cooperativas del Movimiento.

9 GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

10 OLIVEIRA, Daniela; GAZOLLA, Marcio; CARVALHO, Cynthia X. de; SCHNEIDER, Sergio (Orgs.). *A produção de novidades: como os agricultores fazem para fazer diferente? Os atores do desenvolvimento rural, Perspectivas teóricas e práticas sociais*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011.

9 GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. Traducción de Raul Fiker. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

10 OLIVEIRA, Daniela; GAZOLLA, Marcio; CARVALHO, Cynthia X. de; SCHNEIDER, Sergio (Orgs.). *A produção de novidades: como os agricultores fazem para fazer diferente? Os atores do desenvolvimento rural, Perspectivas teóricas e práticas sociais*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011.



A FECUNDIDADE DOS LABORATÓRIOS CIDADÃOS PARA A GOVERNANÇA

Marcos García

Neste texto, proponho explorar quais implicações poderia ter a existência de uma rede robusta de laboratórios de experimentação e inovação cidadã semelhantes à Silo e à oficina de produção de projetos sobre governança realizada em maio de 2022 em suas instalações na Serrinha do Alambari. Essa experiência e outras similares podem ser úteis para imaginarmos possibilidades de transformação em grande escala? Este texto é um convite para atentar à possibilidade de intensificar a experimentação e a cooperação social pela constituição de laboratórios cidadãos, aumentando assim as possibilidades de transformação rumo a um mundo mais justo, livre e habitável.

LA FECUNDIDAD DE LOS LABORATORIOS CIUDADANOS PARA LA GOBERNANZA

Marcos García

En este texto propongo explorar qué implicaciones podría tener la existencia de una red tupida de laboratorios de experimentación e innovación ciudadana parecidos a Silo y al taller de producción de proyectos sobre gobernanza que se celebró en mayo de 2022 en sus instalaciones en Serrinha do Alambari. ¿Puede esta experiencia y otras similares servirnos para imaginar posibilidades de transformación a gran escala? Este texto es una invitación a considerar la posibilidad de incrementar la experimentación y la cooperación social a través de la puesta en marcha de laboratorios ciudadanos y así aumentar las posibilidades de transformación hacia un mundo más justo, libre y habitable.

Laboratórios de experimentação e inovação cidadã para pensar e ensaiar outras formas de governança

Os laboratórios cidadãos são lugares para a experimentação e o desenvolvimento colaborativo de iniciativas que busquem melhorar a vida em um determinado local. Os projetos são realizados por equipes de trabalho formadas por uma ou várias pessoas que propõem uma ideia e por outras que se unem para colaborar e tornar realidade a ideia proposta. Por meio de convocatórias abertas, qualquer pessoa pode propor um projeto ou colaborar em algum dos projetos selecionados. Dessa maneira, juntam-se pessoas com perfis diferentes e, em muitos casos, desconhecidas entre si para compartilhar um período de tempo no laboratório e colaborar juntas.

Os projetos desenvolvidos nos laboratórios cidadãos são bastante diversos: projetos de ciência cidadã para medir a qualidade do ar ou da água em determinado local; horta urbana desenhada para ser cuidada por pessoas cadeirantes; grupos que se reúnem para editar artigos na Wikipedia; ou um grupo de adolescentes que constrói barras em um parque para fazer exercícios, montar uma escola de calistenia e organizar competições.

Nos laboratórios cidadãos, cada projeto implica a criação de uma nova comunidade de prática e aprendizado que precisa se organizar para decidir como construir o projeto. Cada projeto, portanto, é um experimento de governança. É uma oportunidade para que um grupo de pessoas decida como irá construir

Laboratorios de experimentación e innovación ciudadana para pensar y ensayar otras formas de gobernanza

Los laboratorios ciudadanos son lugares para la experimentación y el desarrollo colaborativo de iniciativas que buscan mejorar la vida en un lugar. Los proyectos se llevan a cabo por equipos de trabajo formados por una o varias personas que proponen una idea y otras personas que se suman para colaborar y tratar de hacer realidad la idea propuesta. A través de convocatorias abiertas cualquier persona puede proponer un proyecto y cualquiera puede colaborar en alguno de los proyectos seleccionados. De esta manera se juntan personas con perfiles diferentes y en muchos casos desconocidas entre sí y comparten un tiempo en el laboratorio para colaborar juntas.

Los proyectos que se desarrollan en los laboratorios ciudadanos son muy diversos: proyectos de ciencia ciudadana para medir la calidad del aire o del agua en un lugar; un huerto urbano diseñado para ser cuidado por personas en sillas de ruedas; grupos que se reúnen para editar artículos en Wikipedia; o un grupo de adolescentes que construye unas barras en un parque para hacer ejercicio, montar una escuela de calistenia y organizar competiciones.

En los laboratorios ciudadanos cada proyecto implica la creación de una nueva comunidad de práctica y aprendizaje que tiene que organizarse para decidir cómo construir el proyecto. Cada proyecto, por tanto, es un experimento de gobernanza. Es una oportunidad para que un grupo de personas decida

um novo recurso e comece a explicitar como ele será sustentável no tempo, tornando sustentável também a comunidade que utiliza esse recurso. Os laboratórios cidadãos oferecem um marco de experimentação e de aprendizagem no qual podem ser sondadas possibilidades de organização que não se sabe se funcionarão ou não. São um espaço protegido no qual o erro é possível e que permite ensaiar situações que, em outros contextos, seriam mais difíceis.

O Laboratório de Governança organizado pela Silo, por ser um espaço dedicado a desenvolver projetos em torno da governança, é uma oportunidade para imaginar e colocar em prática outras formas de organização social, de nossa relação com o entorno e com os demais. A diversidade de abordagens dos projetos dá uma ideia da complexidade e do alcance de um tema como o da governança: a colaboração entre conhecimento acadêmico e conhecimento local; a transmissão de saberes entre os movimentos sociais; a organização de uma rede de turismo e produção agroecológica; ou as possibilidades de festa e celebração para a organização social e da governança são alguns dos temas tratados nas propostas apresentadas. O Laboratório de Governança é uma oportunidade de um tempo e um lugar em que podemos interromper a inércia do dia a dia e imaginar outras formas de organização.

Ao mesmo tempo, acredito que o Laboratório estimulou os participantes a atentarem às maneiras pelas quais opera nossa sociedade. Isso se fez palpável quando todo o grupo parou durante um dia para descobrir que, em uma das casas nas quais se alojavam os participantes, havia um livro de

cómo va a construir un nuevo recurso y empieza a dilucidar cómo va a hacerlo sostenible en el tiempo, haciendo sostenible a la propia comunidad que utiliza ese recurso. El laboratorio ciudadano ofrece un marco de experimentación y de aprendizaje en el que se puede tantear posibilidades de organización que no se sabe si van a funcionar o no. Es un espacio protegido en el que el error es posible y que permite ensayar situaciones que en otros contextos serían más complicadas.

El Laboratorio de Gobernanza organizado por Silo, al ser un espacio dedicado a desarrollar proyectos en torno a la gobernanza, supuso una oportunidad para imaginar y poner en práctica otras formas de organización social, de nuestra relación con el entorno y con los demás. La diversidad de enfoques de los proyectos da una idea de la complejidad y el alcance de un tema como es la gobernanza: la colaboración entre conocimiento académico y conocimiento local; la transmisión de saberes entre los movimientos sociales; la organización de una red de turismo y producción agroecológica; o las posibilidades de la fiesta y la celebración para la organización social y la gobernanza son algunos de los temas tratados en la propuestas presentadas. El Laboratorio de Gobernanza supuso una oportunidad de darnos un tiempo y un lugar en los que interrumpir la inercia del día a día e imaginar otras formas de organización.

Al mismo tiempo, creo que el Laboratorio sensibilizó a los que participamos para poner atención sobre las maneras en las que opera nuestra sociedad. Esto se hizo palpable cuando todo el taller paró durante un día tras descubrir que en una de las casas en las que se alojaban los participantes había un libro

pedagogia fascista com conteúdo homofóbico. Durante toda uma manhã foi realizada uma reunião entre todos os participantes para refletir sobre como lidar com situação. Como o coletivo deveria responder? Que papel a Silo deveria desempenhar? Aqui se fez evidente que a governança tem a ver não só com um modelo para o funcionamento de uma organização, mas também com a capacidade de enfrentar conflitos não previstos. Se a governança é também um terreno de disputa e de conflito, os laboratórios cidadãos são um bom contexto para elaborar esses conflitos e ensaiar possibilidades de organização locais e provisórias, a partir de cada um dos projetos desenvolvidos ou do próprio laboratório em seu conjunto.

A ideia principal é a seguinte: se pensar a governança é nos dar uma oportunidade para imaginar e pôr em prática outras formas de organização do social, então os laboratórios cidadãos são as infraestruturas que permitem experimentar em pequena escala e em um espaço protegido novas formas de estarmos juntos, de cooperação e de produção de recursos para melhorar a vida em comum. Mais do que propor um modelo de governança, os laboratórios cidadãos propõem contar de maneira permanente com um espaço para questionar os modelos herdados, ensaiar outras formas de estarmos juntos e proteger as que estejam ameaçadas.

Aumentar os níveis de experimentação e cooperação social

Façamos agora uma mudança de escala e imaginemos a possibilidade de uma

de pedagogía fascista con contenidos homófobos. Durante toda una mañana se celebró una reunión entre todos los participantes para valorar cómo tratar esta situación. ¿Cómo debería responder el colectivo? ¿Qué papel debía jugar Silo? Aquí se hizo evidente que la gobernanza tiene que ver no solo con un modelo para el funcionamiento de una organización sino con la capacidad de hacer frente a conflictos no previstos. Si la gobernanza es también un terreno de disputa y de conflicto, los laboratorios ciudadanos son un buen contexto para elaborar esos conflictos y para ensayar posibilidades de organización locales y provisionales, a partir de cada uno de los proyectos que se desarrollan o del propio laboratorio en conjunto.

La idea principal es la siguiente: si pensar la gobernanza es darnos una oportunidad para imaginar y poner en práctica otras formas de organización de lo social, los laboratorios ciudadanos serían las infraestructuras que permiten experimentar a pequeña escala y en un espacio protegido nuevas formas de estar juntos, de cooperación y de producción de recursos para mejorar la vida en común. Más que proponer un modelo de gobernanza, los laboratorios ciudadanos proponen contar de manera permanente con un espacio para interrogar los modelos heredados, ensayar otras formas de estar juntos y proteger aquellas que estén amenazadas.

Incrementar los niveles de experimentación y cooperación social

Ahora hagamos un cambio de escala e imaginemos la posibilidad de que una experiencia

experiência como a do Laboratório de Governança organizado pela Silo se generalizar por todo o país. Se quisermos transformar o estado atual de coisas rumo à construção de uma sociedade mais justa, mais livre e habitável, será necessário intensificar os níveis de experimentação e cooperação a partir dos potenciais da própria sociedade. Ou seja, será necessário ensaiar outras formas de relação com o mundo e com os demais não baseadas no controle e no medo, mas na confiança quanto ao que as pessoas podem fazer por si mesmas e pelo conjunto da sociedade quando dispõem das condições adequadas. Como propiciar as condições para a experimentação e a cooperação social?

Recolhendo os aprendizados da experiência dos laboratórios de inovação cidadã, poderia ser criada uma grande infraestrutura em rede de laboratórios cidadãos localizados em instituições como bibliotecas, escolas, centros culturais, universidades ou centros de saúde, a fim de produzir uma transformação de grande envergadura, já que se pressuporia a criação de outra relação entre Estado e sociedade, na qual a população contaria com instituições próprias (recursos comuns) para propor outras formas de organização. Tratar-se-ia de passar de modelos de instituição pública baseados na transmissão, nos quais a cidadania é uma mera beneficiária de serviços, a outros modelos para os quais as pessoas podem contribuir com suas capacidades para a criação de recursos próprios.

Tanto do ponto de vista do governo de um país como do ponto de vista das populações, seria um erro pensar que o governo

como la del Laboratorio de Gobernanza organizado por Silo se generalizara por todo el país. Ya que si queremos transformar el estado de cosas para la construcción de una sociedad más justa, más libre y habitable, será necesario incrementar los niveles de experimentación y cooperación a partir de las potencias de la propia sociedad. Es decir, será necesario ensayar otras formas de relación con el mundo y con los demás no basadas en el control y en el miedo, sino en la confianza hacia lo que las personas pueden llegar a hacer por sí mismas y por el conjunto de la sociedad cuando se dan las condiciones adecuadas. ¿Cómo propiciar las condiciones para la experimentación y la cooperación social?

Recogiendo los aprendizajes de la experiencia de los laboratorios de innovación ciudadana, se podría habilitar una gran infraestructura en red de laboratorios ciudadanos ubicados en instituciones existentes como bibliotecas, escuelas, centros culturales, universidades o centros de salud con el fin de producir una transformación de gran calado, ya que supondría la creación de otra relación entre Estado y sociedad, en la que la población cuenta con instituciones propias (recursos comunes) para proponer otras formas de organización. Se trataría de pasar de modelos de institución pública basados en la transmisión, en los que la ciudadanía es una mera beneficiaria de servicios, a otros modelos en los que las personas pueden contribuir con sus capacidades a la creación de recursos propios.

Tanto desde el punto de vista del gobierno de un país como desde el punto de vista de las poblaciones, sería un error

por si só conseguirá transformar a situação. A duração e a justiça de um sistema político dependem de sua porosidade e abertura às vitalidades populares, da capacidade de resistência dos governados a possíveis abusos e da capacidade dos governos de compreender o conflito como fonte permanente de expansão democrática. Portanto, também seria um erro pensar que são os movimentos sociais que governam. Governo e movimentos sociais (em sua autonomia) precisam, mais do que nunca, uns dos outros para estimularem-se mutuamente, configurar equilíbrios dinâmicos e mediações, em um conflito irreduzível, irresoluto e interminável.¹¹

Trata-se de uma democracia em movimento, sempre por fazer, que permita ensaiar outros modos de convivência e de auto-organização do comum, nos quais não seja estabelecida uma separação rígida entre os que decidem e os que habitam, de modo que as normas que regulam a vida em comum sejam sempre modificáveis, estejam sempre abertas à capacidade instituinte de todas as pessoas para dar forma a seu entorno e a seu dia a dia.

Os laboratórios cidadãos como logística da transformação

A fim de contar com uma sociedade civil forte e independente, capaz de tensionar o governo, mas também de defendê-lo, este não pode funcionar sozinho como um

pensar que el gobierno por sí solo va a conseguir transformar la situación. La duración y la justicia de un sistema político se juega en su porosidad y apertura a las vitalidades populares, en la capacidad de resistencia de los gobernados hacia posibles abusos y la capacidad de los gobiernos para entender el conflicto como fuente permanente de expansión democrática. Por tanto, también sería un error pensar que son los movimientos sociales quienes gobiernan. Gobierno y movimientos sociales (en su autonomía) se necesitan más que nunca para acicatearse mutuamente, configurar equilíbrios dinámicos y mediaciones, en un conflicto irreductible, irresoluble e interminable.¹¹

Se trata de una democracia en movimiento, siempre por hacer, que permita ensayar otros modos de convivencia y de autoorganización de lo común, en los que no se establezca una separación rígida entre los que deciden y los que habitan, de modo que las normas que regulan la vida en común sean siempre modificables, estén siempre abiertas a la capacidad instituyente de la gente para dar forma a su entorno y a su día a día.

Los laboratorios ciudadanos como logística del cambio

Con el fin de contar con una sociedad civil fuerte e independiente capaz de tensionar al gobierno pero también de defenderlo, el gobierno no puede funcionar sólo como

provedor de serviços ou de soluções, mas deve levar a cabo políticas públicas para fortalecer os movimentos sociais existentes e, talvez mais importante, potencializar a criação de outros novos. Estimular a auto-organização para a aparição de novas iniciativas cidadãos supõe reconhecer que a diversidade e a complexidade do social serão sempre maiores do que os movimentos sociais já organizados e visíveis.

O instrumento mais adequado para alcançar uma maior ativação do social talvez seja fazer com que determinadas instituições públicas – como bibliotecas, universidades, centros culturais ou escolas – funcionem como laboratórios cidadãos. Não se trata de transformar todas essas instituições em laboratórios cidadãos, mas de fazer com que incorporem, de maneira gradual, ações que possam transformá-las em locais de referência para a experimentação e a cooperação social.

A mera existência de infraestruturas públicas que convidem qualquer um a apresentar propostas para serem concretizadas com a ajuda de outras pessoas interessadas em realizá-las amplia o escopo do possível e permite passar de uma sensação de impotência a outra de possibilidade. Os laboratórios cidadãos podem ser vistos como uma logística da transformação pois, ao fomentar a experimentação aberta e colaborativa, interrompem a inércia do já estabelecido e nos tiram da repetição para experimentar outras formas de estarmos juntos, de aprender, de produzirmos bem-estar e apoio mútuo.

un proveedor de servicios o de soluciones sino que deberá llevar a cabo políticas públicas para fortalecer a los movimientos sociales existentes y, casi más importante, potenciar la creación de otros nuevos. Estimular la autoorganización para la aparición de nuevas iniciativas ciudadanas supone reconocer que la diversidad y la complejidad de lo social siempre serán mayores que los movimientos sociales ya organizados y visibles.

Para lograr una mayor activación de lo social tal vez el instrumento más adecuado sea hacer funcionar a las instituciones de proximidad – bibliotecas, universidades, centros culturales o escuelas – como laboratorios ciudadanos. No se trata de transformar a todas estas instituciones en laboratorios ciudadanos, sino que de manera gradual vayan incorporando acciones que acaben convirtiéndolas en lugares de referencia para la experimentación y la cooperación social.

La mera existencia de infraestructuras públicas que invitan a cualquiera a presentar propuestas para ser llevadas a cabo con la ayuda de otras personas interesadas en hacerlo ensancha el ámbito de lo posible y permite el paso de una sensación de impotencia a otra de posibilidad. Los laboratorios ciudadanos serían la logística del cambio ya que al fomentar la experimentación abierta y colaborativa interrumpen la inercia de lo ya dado y nos sacan de la repetición para ensayar otras formas de estar juntos, de aprender, de producir bienestar y apoyo mutuo.

11 Ideias extraídas dos livros de FERNÁNDEZ-SAVATER, Amador: *La Fuerza de los débiles*. (Madri: AKAL, 2021) e *Habitar y gobernar* (Madri: NED, 2020).

11 Ideas extraídas de los libros de FERNÁNDEZ-SAVATER, Amador: *La fuerza de los débiles* (Madrid: AKAL, 2021) y *Habitar y gobernar* (Madrid: NED, 2020).



AS GOVERNANÇAS LATINO-AMERICANAS E SUA INADIÁVEL RELAÇÃO COM O ANTIRRACISMO

Moisés Medrano

A presença africana não pode ser reduzida a um fenômeno marginal de nossa história. Sua fecundidade inunda todas as artérias e nervos do novo homem americano.
Manuel Zapata Olivella

Este documento considera as perspectivas que a abordagem antirracista oferece para o conjunto das governanças hemisféricas (incluídas as governanças dos Estados e das comunidades que se autorreconhecem como povos negros, urbanos e rurais), especialmente no marco temporal da Declaração e Plano de Ação de Durban – 2001, da Década Internacional de Afrodescendentes (2015-2024), proclamada pela Resolução

LAS GOBERNANZAS LATINOAMERICANAS Y SU IMPOSTERGABLE RELACIÓN CON EL ANTIRRACISMO

Moisés Medrano

La presencia africana no puede reducirse a un fenómeno marginal de nuestra historia. Su fecundidad inunda todas las arterias y nervios del nuevo hombre americano.
Manuel Zapata Olivella

Este documento considera las perspectivas que el enfoque antirracista ofrece al conjunto de gobernanzas hemisféricas (incluidas las gobernanzas de los Estados y las de las comunidades que se autorreconocen como pueblos negros, urbanos y rurales), especialmente en el marco temporal de la Declaración y Programa de Acción de Durban – 2001, el Decenio Internacional para los Afrodescendientes (2015-2024), proclamado

68/237 da Assembleia Geral das Nações Unidas, e da recente aprovação, durante o ano de 2021, do Fórum Permanente de Afrodescendentes (Resolução 75/314 das Nações Unidas).

As ações estatais se ocupam dos diversos campos das políticas públicas e é importante refletir sobre o próximo passo: incorporar a abordagem antirracista explicitamente nas chamadas políticas públicas.

A diáspora africana e as políticas públicas na América Latina

De acordo com as Nações Unidas, o conceito de governança “faz referência a todos os processos de governo, instituições, procedimentos e práticas por meio dos quais se decidem e regulamentam os assuntos que afetam o conjunto da sociedade. A boa governança acrescenta uma dimensão normativa ou de avaliação do processo de governar. Partindo da perspectiva dos direitos humanos, a governança se refere, sobretudo, ao processo pelo qual as instituições públicas dirigem os assuntos públicos, gerem os recursos comuns e garantem a realização dos direitos humanos”.¹² No hemisfério ocidental, a América Latina ostenta a soma de 200 milhões de afrodescendentes (SEGIB, 2007), os quais enfrentam enormes desafios devido à discriminação, ao racismo, à exclusão, xenofobia e segregação racial; por sua resistência, constituem um universo demográfico de significativa presença no Brasil, Colômbia, Venezuela,

por la Resolución 68/237 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, y la reciente aprobación, durante el año 2021, del Foro Permanente de Afrodescendientes (Resolución 75/314 de las Naciones Unidas).

Las acciones estatales se ocupan de los diversos campos de las políticas públicas y es importante reflexionar en torno al paso siguiente: incorporar el enfoque antirracista explícitamente en dichas políticas públicas.

La diáspora africana y las políticas públicas en América Latina

Según las Naciones Unidas, el concepto de gobernanza “hace referencia a todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los que se deciden y regulan los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad. La buena gobernanza añade una dimensión normativa o de evaluación al proceso de gobernar. Desde la perspectiva de los derechos humanos, la gobernanza se refiere, sobre todo, al proceso mediante el cual las instituciones públicas dirigen los asuntos públicos, gestionan los recursos comunes y garantizan la realización de los derechos humanos”.¹² En el hemisferio occidental, América Latina ostenta la suma de 200 millones de afrodescendientes (SEGIB, 2017), quienes enfrentan desafíos enormes por la discriminación, el racismo, la exclusión, la xenofobia y la segregación racial; por su resistencia, se constituyen en un universo demográfico de significativa presencia en Brasil, Colombia,

República Dominicana, Cuba e Panamá. Os demais países da região, embora contem com a presença afrodescendente, ainda não deram passos decisivos em direção ao aprofundamento dessas relações, mantendo assim vazios em matéria legal, de políticas públicas e de atenção diferenciada.

Nas palavras do ex-secretário-geral da ONU, Ban Ki-Moon: “A discriminação de que os afrodescendentes são objeto é perniciosa. Frequentemente, estão atolados na pobreza, em grande parte devido à intolerância, que, por sua vez, utiliza a pobreza como pretexto para excluí-los ainda mais”. Tal persistência tem, nas governanças de nosso hemisfério, um campo de imensas possibilidades para a elaboração e gestão de políticas públicas antirracistas (que combatem explicitamente o racismo, advogam por sua penalização e se fundamentam em ações reparadoras em todos os campos da sociedade), um caminho para a inadiável transformação das realidades da diáspora africana, reparando assim o dano cultural e restituindo, em parte, a dívida histórica de três séculos de escravidão e suas bem reconhecidas consequências nas sociedades contemporâneas.

A União Africana instituiu a diáspora como a VI região da África, com implicações migratórias e políticas internacionais que são pouco conhecidas e carecem de implementação. A definição da União Africana assinala que a diáspora africana é uma comunidade de “pessoas de origem africana que vivem fora do continente, independentemente de sua cidadania e nacionalidade, e estão dispostas a contribuir para o desenvolvimento do continente e a construção

Venezuela, República Dominicana, Cuba y Panamá. Los demás países de la región, aunque cuentan con presencia afrodescendiente, aún no dan pasos decisivos para profundizar en dichas relaciones, deteniendo así, vacíos en materia legal, de políticas públicas y de atención diferenciada.

En palabras del ex-Secretario General de la ONU, Ban Ki-moon: “La discriminación de que son objeto los afrodescendientes es perniciosa. A menudo, están atrapados en la pobreza en gran medida a causa de la intolerancia, y encima se utiliza la pobreza de pretexto para excluirlos todavía más”. Dicha persistencia tiene, en las gobernanzas de nuestro hemisferio, un campo de inmensas posibilidades de diseño y gestión de políticas públicas antirracistas (las cuales combaten explícitamente el racismo, abogan por su penalización y se fundamentan en acciones reparadoras en todos los campos de la sociedad), ello para la impostergable transformación de las realidades de la diáspora africana, reparando así el daño cultural y saldando, en parte, la deuda histórica de tres siglos de esclavización y sus consabidas consecuencias en las sociedades contemporáneas.

La Unión Africana instituyó a la diáspora como la VI región de África, con implicaciones migratorias y políticas internacionales que son poco conocidas y carecen de implementación. La definición de la Unión Africana señala que la diáspora africana es una comunidad de “personas de origen africano que viven por fuera del continente, independientemente de su ciudadanía y nacionalidad, quienes están dispuestos a contribuir al desarrollo del continente y

12 ACNUDH. “Acerca de la buena gobernanza y los derechos humanos”, 2021.

12 ACNUDH. “Acerca de la buena gobernanza y los derechos humanos”, 2021.

da União Africana”.¹³ Essa dimensão pan-africana da diáspora é concebida a partir do sentimento de proximidade com a identidade da África, com suas histórias, e não com a “história única”,¹⁴ e do expresse interesse em contribuir com o desenvolvimento da África, a partir de vínculos culturais, filosóficos, educativos, epistemológicos, linguísticos, políticos, econômicos e espirituais.

A concepção da diáspora como vi região africana é também uma conquista da emergência de um poder global instalado no mundo afro, com expressões na música, na literatura, no cinema, na política, no papel das mulheres e na ruptura de paradigmas do século XIX.

Ganhadores e ganhadoras de prêmios Nobel da Paz – como, por exemplo, o ginecologista congolês Denis Mukwege em 2018, o primeiro-ministro etíope Abiy Ahmed em 2019, Wangari Maathai, fundadora do Movimento Cinturão Verde, que se converteu em 2004 na primeira mulher africana a ganhar o prêmio Nobel da Paz “por sua contribuição para o desenvolvimento sustentável, a democracia e a paz”, ou a trabalhadora social Leymah Gbowee, que, em 2011, compartilhou o prêmio com sua compatriota Ellen Johnson-Sirleaf, que liderou o processo de paz na Libéria – são sujeitos históricos invisibilizados e que seriam importantes referências para conectar as lutas

a la construcción de la Unión Africana.”¹³ Esta dimensión panafricana de la diáspora se concibe desde el sentir de la proximidad a la identidad con África, con sus historias, no la “historia única”¹⁴ y el interés expreso en contribuir al desarrollo de África, desde vínculos culturales, filosóficos, educativos, epistemológicos, lingüísticos, políticos, económicos y espirituales.

La concepción de la diáspora como vi región africana es también una conquista de la emergencia de un poder global instalado en el mundo afro, con expresiones en la música, la literatura, el cine, la política, el papel de sus mujeres y la ruptura de paradigmas decimonónicos.

Ganadores y ganadoras de los premios Nobel de Paz – como, por ejemplo, el ginecólogo congoleño Denis Mukwege en 2018, el primer ministro etíope Abiy Ahmed en 2019, Wangari Maathai, la fundadora del Movimiento Cinturón Verde, quien se convirtió en 2004 en la primera mujer africana en ganar el premio Nobel de la Paz “por su contribución al desarrollo sostenible, a la democracia y a la paz”, o la trabajadora social Leymah Gbowee, quien, en 2011, recibió el premio, compartido con su compatriota Ellen Johnson-Sirleaf, quien lideró el proceso de paz en Liberia – son sujetos históricos invisibilizados y que serían importantes referentes a conectar con las luchas por el respeto a la

por respeito à identidade do povo negro que ainda resiste na América Latina.

O limitado conhecimento que se transmite sobre a África nas salas de aula reduz sua compreensão a aspectos como a escravidão ou à ideia simplificadora de que “a África é um país”, geralmente empregando iconografias referentes a aspectos coloniais.

Entre ausências e emergências, o povo negro da América Latina conseguiu resistir dignamente.¹⁵ Como exemplo de dignidade, as expressões das resistências desse povo se materializam em um vibrante conjunto de expressões culturais, a maioria delas reconhecidas como patrimônio cultural da humanidade,¹⁶ sem que, no entanto, isso se traduza em respeito aos Direitos Humanos dessas comunidades.

O passo necessário para a formulação participativa de políticas públicas antirracistas é uma tensão que persiste nos Estados da América Latina, em cujo interior fazem pressão as expressões organizativas afrodescendentes, junto com aliados importantes da cooperação internacional e do Sistema de Nações Unidas, obtendo resultados diferentes em cada realidade nacional.

identidad del pueblo negro que aún persisten en América Latina.

El limitado conocimiento que se imparte sobre África en las aulas de clases reduce su comprensión a aspectos como la esclavización o la idea simplificadora de que “África es un país”, generalmente utilizando iconografías referidas a aspectos coloniales.

Entre ausencias y emergencias, el pueblo negro de América Latina ha logrado resistir dignamente.¹⁵ Como ejemplo de dignidad, las expresiones de las resistencias de dicho pueblo se materializan en un vibrante conjunto de expresiones culturales, la mayoría de ellas reconocidas como patrimonio cultural de la humanidad,¹⁶ sin que ello se traduzca en el respeto de los Derechos Humanos de dichas comunidades.

El paso necesario a la formulación participativa de políticas públicas antirracistas es una tensión que persiste en los Estados de América Latina, en cuyo interior las expresiones organizativas afrodescendientes presionan, con aliados de la envergadura de la cooperación internacional y el Sistema de Naciones Unidas, obteniendo resultados diferentes en cada realidad nacional.

13 União Africana. *Report of the Technical Experts Meeting on the African Diaspora (TCM)*. Pretória, África do Sul: União Africana, 2011.

14 Chimamanda Ngozi Adichie. “The Danger of a Single Story”. *TED*, 7 out. 2009.

13 Unión Africana. *Report of the Technical Experts Meeting on the African Diaspora (TCM)*. Pretoria, Sudáfrica: Unión Africana, 2011.

14 Chimamanda Ngozi Adichie. “The Danger of a Single Story”. *TED*, 7 out. 2009.

15 SANTOS, Boaventura de Sousa. “Introducción: las epistemologías del sur”. In: *Formas-Otras – saber, nombrar, narrar, hacer. IV Training Seminar de Jóvenes Investigadores en Dinámicas Interculturales*. Barcelona: CIDOB, 2011; WALKER, Sheila S. (Org.). *Conocimiento desde adentro. Los afrosudamericanos hablan de sus pueblos y sus historias*. La Paz: Fundación Pedro Andavérez Peralta, Afrodiáspora, Fundación Interamericana, Organización Católica Canadiense para el Desarrollo y la Paz, PIEB, 2010.

16 Unesco. *Educación para la ciudadanía mundial*.

15 SANTOS, Boaventura de Sousa. “Introducción: las epistemologías del sur”. In: *Formas-Otras – saber, nombrar, narrar, hacer. IV Training Seminar de Jóvenes Investigadores en Dinámicas Interculturales*. Barcelona: CIDOB, 2011.; WALKER, Sheila S. (Org.). *Conocimiento desde adentro. Los afrosudamericanos hablan de sus pueblos y sus historias*. La Paz: Fundación Pedro Andavérez Peralta, Afrodiáspora, Fundación Interamericana, Organización Católica Canadiense para el Desarrollo y la Paz, PIEB, 2010.

16 Unesco. *Educación para la ciudadanía mundial*.

O conjunto de aspectos considerados chave para a formulação de políticas públicas antirracistas são os seguintes:

- reconhecer o racismo e a discriminação na sociedade em sua complexidade histórica e expressar publicamente o compromisso com sua erradicação;
- incluir a perspectiva antirracista nos planos, programas e projetos dos diversos setores da política social, econômica, educacional, tecnológica, científica, cultural, empresarial, de saúde e bem-estar, ambiental e populacional dos países latino-americanos;
- criar as condições para um marco fiscal que fomente a sustentabilidade dos esforços de inclusão plena e garantir o gozo efetivo dos direitos para o povo negro da América Latina;
- gerar condições e garantias para a denúncia de casos de racismo na sociedade;
- não silenciar ante o uso de estereótipos racistas;
- realizar um pacto social para eliminar do cotidiano as piadas racistas e expressões discriminatórias;
- no âmbito educacional, cuidar para que as salas de aula, as bibliotecas, a educação remota e os meios digitais estejam livres de racismo e discriminação;
- elaborar e promover planos, programas e projetos que se constituam como exemplos que inspirem ambientes de respeito pela diversidade em todas as suas expressões e interseções;
- promover o ensino e a apropriação da história da diáspora;
- fortalecer instâncias especializadas em analisar casos de racismo com elementos

El conjunto de rasgos que se consideran claves al formular políticas públicas antirracistas, son los siguientes:

- reconocer el racismo y la discriminación en la sociedad en su complejidad histórica y expresar públicamente el compromiso por su erradicación;
- incluir el enfoque antirracista en los planes, programas y proyectos de los diversos sectores de la política social, económica, educativa, tecnológica, científica, cultural, empresarial, de salud y bienestar, ambiental y poblacional de los países latinoamericanos;
- crear las condiciones de un marco fiscal que fomente la sostenibilidad de los esfuerzos de inclusión plena y garantizar el goce efectivo de derechos para el pueblo negro de América Latina;
- generar condiciones y garantías para la denuncia de casos de racismo en la sociedad;
- no guardar silencio ante el uso de estereotipos racistas;
- realizar un pacto social para eliminar de la cotidianidad los chistes racistas y expresiones discriminatorias;
- en el ámbito educativo, propender para que las aulas de clases, las bibliotecas, educación remota y los medios digitales estén libres de racismo y discriminación;
- diseñar y promover planes, programas y proyectos que se constituyan en ejemplos que inspiren ambientes de respeto por la diversidad en todas sus expresiones e intersecciones;
- promover la enseñanza y apropiación de la historia de la diáspora;
- fortalecer instancias especializadas en analizar casos de racismo con elementos

éticos, jurídicos e sociológicos contundentes, que fomentem a proteção e evitem a revitimização dos membros da comunidade educativa;

- garantir o restabelecimento de direitos e a reparação das vítimas do racismo e da discriminação.

À guisa de conclusão

O primeiro prazo para a reação dos Estados latino-americanos terminará em dois anos, quando se encerrará a Década Internacional de Afrodescendentes, e o segundo em oito anos, quando se esgotará o prazo para cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da agenda 2030 da ONU. Aí, então, poderá ser visto o impacto da sistemática omissão estatal e de suas consequências no mundo social e político dos países latino-americanos.

Neste fim da Década Internacional de Afrodescendentes, tornou-se evidente que os Estados latino-americanos alcançaram um limitado impacto no aprofundamento do reconhecimento, do desenvolvimento e da justiça para a diáspora africana, o que denuncia o baixo nível de diálogo entre esse instrumento e a Declaração e o Plano de Ação de Durban, constituindo-se assim em outra agenda ainda pendente de cumprimento por parte dos Estados. A cooperação internacional incide limitadamente no campo das políticas públicas devido às tensões que implicariam mais exigências aos Estados, que estão cada vez mais relutantes em cumprir os compromissos internacionais, assim como em associar seu cumprimento a ideologias políticas.

éticos, jurídicos y sociológicos contundentes, que fomenten la protección y eviten la revictimización de los miembros de la comunidad educativa;

- garantizar el restablecimiento de derechos y la reparación de las víctimas del racismo y la discriminación.

A modo de conclusión

El primer plazo de reacción de los Estados latinoamericanos se vence en dos años, cuando se cumpla el Decenio internacional para los afrodescendientes, y el segundo en ocho años, cuando se agote el plazo para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030 de la ONU. Allí podrá verse el impacto de la sistemática omisión estatal y sus consecuencias en el mundo social y político de los países latinoamericanos.

Durante este final del Decenio Internacional para los Afrodescendientes se ha evidenciado que los Estados latinoamericanos han logrado un limitado impacto en la profundización del reconocimiento, el desarrollo y la justicia para la diáspora africana, lo que ha denunciado el bajo nivel de diálogo entre dicho instrumento con la Declaración y el Plan de Acción de Durban, constituyéndose así en otra agenda aún pendiente de cumplimiento por parte de los Estados. La cooperación internacional incide limitadamente en el campo de las políticas públicas debido a las tensiones que generarían al aumentar las exigencias a los Estados, que están cada vez más renuentes a cumplir los compromisos internacionales, así como a asociar su cumplimiento con ideologías políticas.

De sua parte, os povos negros exigem, em diferentes fóruns internacionais, a incorporação de abordagens como o antirracismo em todos os processos de diálogo e elaboração de políticas nos Estados latino-americanos, a fim de lidar com o aprofundamento das ideologias e práticas racistas na região, com a perseguição de líderes visíveis dos povos negros e com a identificação dos efeitos desproporcionais que certos assuntos, como o da pandemia de Covid-19, têm sobre o povo negro da América Latina, como foi documentado pelas mesmas organizações e agências do Sistema das Nações Unidas.

Finalmente, é necessário ressaltar que as políticas públicas antirracistas têm como objetivo proteger os afrodescendentes, seus conhecimentos e Direitos Humanos, garantir a inclusão e reconhecer e valorizar a significativa contribuição que sua diversidade imprime à economia, à política e, de modo geral, ao conjunto da sociedade. Isso significa que, para ser efetiva, a abordagem antirracista deve permear a totalidade do ecossistema de políticas públicas latino-americanas em seus complexos componentes fiscais, ideológicos, culturais, assim como suas práticas para se relacionar com os cidadãos afrodescendentes.

Outros materiais consultados

MINISTERIO DE CULTURA. *Compendio de políticas culturales*. Bogotá, 2010.
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. *Lineamientos de Educación Superior Inclusiva del Ministerio de Educación Nacional*. Bogotá, 2013.

Por su parte, los pueblos negros exigen, en diferentes foros internacionales, la incorporación de enfoques como el antirracismo en todos los procesos de diálogo y diseño de políticas en los Estados latinoamericanos, a propósito de la profundización de ideologías y prácticas racistas en la región, la persecución y afectación a los liderazgos visibles de los pueblos negros y la identificación de los efectos desproporcionados que tienen asuntos, como el la pandemia de la Covid-19, en el pueblo negro de Latinoamérica, como lo han documentado las mismas organizaciones y las agencias del Sistema de las Naciones Unidas.

Finalmente, es necesario enfatizar que las políticas públicas antirracistas están encaminadas a proteger a los afrodescendientes, sus conocimientos y Derechos Humanos, a garantizar la inclusión y a reconocer y valorar el significativo aporte que su diversidad le imprime a la economía, la política y en general al conjunto de la sociedad. Es decir que, para ser efectivo, el enfoque antirracista debe permear la totalidad del ecosistema de políticas públicas latinoamericanas en sus complejos componentes fiscales, ideológicos, culturales, así como sus prácticas para relacionarse con los ciudadanos afrodescendientes.

Otros materiales consultados

MINISTERIO DE CULTURA. *Compendio de políticas culturales*. Bogotá, 2010.
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. *Lineamientos de Educación Superior Inclusiva del Ministerio de Educación Nacional*. Bogotá, 2013.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Club del Sahel y de África occidental de la OCDE*. OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Sahel and West Africa*.
OEA – Organização dos Estados Americanos. *Decenio de las personas afrodescendientes*.
ONU – Organização das Nações Unidas. *Decenio Internacional para los afrodescendientes*.
ONU – Organização das Nações Unidas. *Grupo de trabajo sobre las cuestiones de la afrodescendencia*.
Revista Arcadia, 154: Edición Colombia es Negra, jul.-ago. 2018.
ROJAS, Axel (Org.). *Cátedra de Estudios Afrocolombianos. Aportes para maestros*. Popayán: Universidad del Cauca, 2008.
SEGIB – Secretaria-Geral Ibero-Americana. *Organizaciones de la población afrodescendiente de América latina 2016*. 2016.

NACIONES UNIDAS. Decenio Internacional para los afrodescendientes.
NACIONES UNIDAS. Grupo de trabajo sobre las cuestiones de la afrodescendencia.
OCDE – Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. *Club del Sahel y de África occidental de la OCDE*.
OCDE – Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. *Sahel and West Africa*.
OEA – Organización de los Estados Americanos. Decenio de las personas afrodescendientes.
Revista Arcadia, 154: Edición Colombia es Negra, jul.-agosto 2018.
ROJAS, Axel (Org.). *Cátedra de Estudios Afrocolombianos. Aportes para maestros*. Popayán: Universidad del Cauca, 2008.
SEGIB – Secretaría General Iberoamericana. *Organizaciones de la población afrodescendiente de América latina 2016*. 2016.



CRÔNICA DO QUE O CONTROLE DO TABAGISMO NOS ENSINOU SOBRE AS RELAÇÕES DE PODER NA SOCIEDADE CAPITALISTA MODERNA

Paula Johns

Por que precisamos falar de governança e conflito de interesses quando falamos de políticas públicas? A raiz da palavra governança vem de um vocábulo grego que significa direção. Dessa forma, falar de governança significa falar sobre como dirigimos a economia e a sociedade visando objetivos coletivos.

Em tese, as políticas públicas devem funcionar como ferramentas para que o Estado (com letra maiúscula) cumpra seu dever e papel republicano de garantir direitos para toda a população, sem distinção de raça, cor, etnia, gênero, credo, orientação sexual ou classe social – ou, na linguagem dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), sem deixar ninguém para

CRÓNICA SOBRE LO QUE EL CONTROL DEL TABAQUISMO NOS ENSEÑÓ ACERCA DE LAS RELACIONES DE PODER EN LA SOCIEDAD CAPITALISTA MODERNA

Paula Johns

¿Por qué necesitamos hablar de gobernanza y conflicto de intereses cuando hablamos de políticas públicas? La raíz de la palabra gobernanza proviene de una palabra griega que significa dirección. De este modo, hablar de gobernanza es hablar de cómo dirigimos la economía y la sociedad hacia objetivos colectivos.

En teoría, las políticas públicas deberían funcionar como herramientas para que el Estado (con mayúsculas) cumpla con su deber y rol republicano para garantizar los derechos de toda la población sin distinción de raza, color, etnia, género, credo, orientación sexual o clase social. O, en el lenguaje de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, no dejar a nadie afuera. Más aún, en teoría, en un Estado laico, las políticas

trás. Ainda na teoria, em um Estado Laico, as políticas públicas deveriam ser definidas e implementadas a partir das melhores evidências disponíveis, mas, na realidade, não é bem assim que as coisas acontecem.

O caso mais emblemático para ilustrar esse tema é o da indústria do tabaco. Lá nos idos dos anos 1950, ou seja, 70 anos atrás, foi publicado pela maior autoridade de saúde dos Estados Unidos um relatório relacionando, de forma inequívoca, o cigarro ao câncer e a uma série de outras doenças. E qual foi a reação da indústria do tabaco? Parar tudo e olhar para dentro, como seria recomendado pelas melhores tradições milenares e filosóficas? Não!

Efetivamente, o episódio inaugurou o que hoje conhecemos como relações públicas e gerenciamento de crise. A resposta ao relatório reuniu todas as empresas de tabaco, outrora concorrentes entre si, que cocriaram uma estratégia ampla de negacionismo e diversionismo, por meio de uma campanha massiva de relações públicas e do financiamento de um *think-tank* que produzisse “ciência” e que gerasse dúvidas e mais dúvidas. Assim, ganhava-se tempo e as vendas de cigarros, uma verdadeira máquina de fazer dinheiro, seguiam inabaláveis.

Quicá numa versão similar ao que conhecemos hoje como “Fake News”, centenas de anúncios de página inteira foram publicados nos principais jornais do país com a seguinte manchete:

“Uma declaração franca para os fumantes de cigarros.”

A reportagem dizia algo como: “Se você é fumante e viu as notícias sobre o

públicas deben ser definidas e implementadas con base en la mejor evidencia disponible. Aunque en realidad no es así como suceden las cosas, y el caso más emblemático para ejemplificar sobre este tema es el de la industria tabacalera.

Allá por la década de 1950, es decir, hace 70 años, se publicó un informe de la máxima autoridad en materia de salud de los Estados Unidos, que relacionaba de forma inequívoca el tabaquismo con el cáncer y otras enfermedades. ¿Cuál fue la reacción de la industria tabacalera? ¿Detener todo y mirar hacia adentro, como recomendarían las mejores tradiciones antiguas y filosóficas? ¡No!

Dio lugar a lo que ahora conocemos como relaciones públicas y gestión de crisis. Reunió a todas las empresas tabacaleras, anteriormente competidoras entre sí, y co-crearon una amplia estrategia de negación y desvío, a través de una campaña masiva de relaciones públicas y el financiamiento de un grupo de *think-tanks* que produjo “ciencia” y generó dudas y tergiversaciones. De este modo, se ganaba tiempo y la venta de cigarrillos, una verdadera máquina de lucro, continuaba sin cesar.

Quizás en una versión similar a lo que hoy conocemos como “Fake News”, se publicaron cientos de anuncios a página completa en los principales diarios del país con el siguiente titular:

“Una declaración sincera para los fumadores.”

Decía algo así como: “Si usted es fumador y ha visto las noticias sobre el informe

relatório do Surgeon General, saiba que os maiores interessados em saber os impactos do tabagismo na saúde somos nós mesmos, e por esse motivo estamos empenhados em financiar um comitê para realizar pesquisas para sabermos a verdade”.

A partir desse marco em 1954, seguiram-se as estratégias de desdobramento que, em linhas gerais, reforçavam as seguintes mensagens:

“Não pare de fumar! As evidências de saúde são inconclusivas e controversas! Desenvolvemos cigarros light, baixos teores, e você não precisa abrir mão do seu prazer de fumar. Fume com moderação os cigarros baixos teores. Fique tranquilo, à medida que soubermos mais, faremos questão de informar aos nossos consumidores...”

Em cena, a era do Triunfo da Dúvida!

Aqui, vamos nos permitir que a câmera desse filme avance 50 anos, quando começamos a regular de forma efetiva a maneira como esses produtos são colocados no mercado. Um espanto, considerando que por mais de cinco décadas fomos submetidos a campanhas de fraude e diversionismo. Nesse contexto, cabe questionar: será que as coisas começaram a mudar porque as corporações tabagistas acordaram com uma crise de consciência? A resposta é novamente “Não!”.

O vazamento de documentos internos das empresas tabagistas, que culminou em uma ação judicial bilionária nos EUA, trouxe à tona parte da verdade. Os documentos mostravam claramente que as empresas sabiam dos danos vinculados ao consumo de cigarros, mas negavam isso ao público. Afinal, muito dinheiro estava em jogo.

del Surgeon General, sepa que estamos más interesados en conocer los impactos del tabaquismo en la salud y, por esta razón, estamos comprometidos a financiar un comité para llevar a cabo investigaciones para saber la verdad”.

A partir de este marco de 1954, tuvieron continuidad las estrategias de despliegue que, en términos generales, reforzaron los siguientes enunciados:

“¡No dejes de fumar! ¡Las evidencias en salud no son determinantes y son controvertidas! Desarrollamos cigarrillos light, bajos niveles de nicotina, con lo cual no tienes que renunciar a tu placer de fumar. Fume con moderación los cigarrillos de baja nicotina. Sienta la seguridad de que, a medida que aprendemos más, nos preocupamos por informar a nuestros consumidores...”

¡Escenificando la era del Triunfo de la Duda!

En este punto nos vamos a permitir que la cámara de esta película avance 50 años y luego comenzaremos a regular efectivamente la forma en que se comercializan estos productos. Más de cinco décadas de fraude y desvío, esto es un espanto. Pero, ¿comenzaron a cambiar las cosas porque las corporaciones tabacaleras atraviesan una crisis de conciencia? La respuesta es de nuevo “¡No!”.

La filtración de documentos internos de la empresa, que culminó en una demanda multimillonaria en EE.UU., expuso a la luz parte de la verdad. Los documentos mostraban claramente que las empresas sabían del daño, pero lo negaron ante el público. Después de todo, había mucho dinero en juego.

Como resultado, muitos ativistas e profissionais de saúde, em várias partes do mundo, fizeram coisas consideradas pequenas e locais, e outras gigantescas e mais regionais. Iniciativas promovidas até que a engrenagem que estava sendo girada chegou ao ponto em que se deu a negociação do primeiro tratado global de saúde pública, negociado sob os auspícios da Organização Mundial de Saúde (OMS) e que deveria ser incorporado ao ordenamento jurídico dos países que aderissem a ele.

Todavía, a disputa entre os defensores da ciência e da saúde e os da indústria seguiu e se intensificou ao longo da negociação. Durante o processo, a indústria do tabaco encontrou novas formas de interferência, fez lobby via outras agências da ONU, tentou se infiltrar nas negociações por meio de delegações de países mais capturados por seus interesses, criou grupos de frente que poderiam parecer mais legítimos, como associações de fumicultores financiados por essa indústria, na tentativa de incidir contra leis que venham a regular o tabagismo. Essas técnicas se perpetuam até a atualidade e as empresas seguem financiando pesquisas que tragam resultados favoráveis aos seus interesses, cooptando academia e estudiosos, entre outras estratégias.

Ao longo das negociações, que ocorreram de 2003 a 2005, ficou claro que, se não tivessem sido criadas barreiras à participação dessas empresas e de seus aliados no processo, o interesse público jamais teria sido priorizado em relação aos interesses comerciais da indústria do tabaco, de forma que não teríamos alcançado um tratado efetivo para redução do tabagismo.

Muchos activistas y profesionales de la salud, en varias partes del mundo, hicieron cosas consideradas pequeñas y locales, y otras gigantescas y más regionales, hasta que las ruedas que estaban girando llegaron al punto donde se llevó a cabo la negociación del primer tratado mundial de salud pública, que tendría que incorporarse a la legislación de los países que se adhirieron a ella, negociada bajo los auspicios de la Organización Mundial de la Salud.

La disputa entre los defensores de la ciencia y la salud y los de la industria continúa y se intensifica a lo largo de la negociación. La industria tabacalera encuentra nuevas formas de injerencia, hace lobby a través de otras agencias de la ONU, intenta infiltrarse en las negociaciones a través de delegaciones de países más cautivados por sus intereses, crea grupos de frentes que pueden parecer más legítimos, como las asociaciones de cultivadores de tabaco financiadas por esta industria, para actuar en contra de las leyes que pretendan regular el tabaquismo. Y continúan financiando investigaciones que brinden resultados favorables a sus intereses, cooptando a académicos y científicos, entre otras estrategias.

Durante las negociaciones, que se llevaron a cabo entre 2003 a 2005, quedó claro que, si no se hubieran creado barreras a la participación de estas empresas y sus aliados, nunca se hubiera priorizado el interés público sobre los intereses comerciales de la industria tabacalera, de modo que no hubiésemos llegado a un tratado efectivo para reducir el tabaquismo.

Moraleja: Los intereses de la industria tabacalera y la salud pública son

Por fim, foi aprendida a seguinte lição: os interesses da indústria do tabaco e da saúde pública são incompatíveis e irreconciliáveis e a OMS tem regras e diretrizes que impedem qualquer parceria ou relacionamento com ela. Sucesso. Ponto para a saúde pública!

Mas seria mesmo só a indústria do tabaco a ter esses interesses e influência? Lamentavelmente, não!

Sabendo disso, a ACT Promoção da Saúde faz *Advocacy* por políticas públicas relacionadas aos principais fatores de risco (tabagismo, álcool, alimentação não saudável, sedentarismo e poluição do ar) para as doenças crônicas não transmissíveis (câncer, respiratórias, diabetes, cardiovasculares e saúde mental), responsáveis por 70% das mortes no Brasil e no mundo.

Acreditamos, com base nas melhores evidências disponíveis, que ambientes saudáveis promovem escolhas saudáveis.

O tratado do tabaco, chamado Convenção Quadro para o Controle do Tabagismo, tornou-se uma espécie de objeto do desejo para os outros fatores de risco ligados diretamente a produtos como álcool e alimentos ultraprocessados. E, assim como serve de exemplo para as organizações que buscam a promoção da saúde e do interesse público, serviu como caso a ser replicado por outras indústrias para que não acontecesse com elas o mesmo que aconteceu com a indústria do tabaco.

Há uma espécie de receita de bolo:¹⁷ empresas de determinado segmento, embora

incompatibles e irreconciliables y la OMS tiene reglas y lineamientos que impiden cualquier asociación o relación entre ellas. Éxito. ¡Punto para la salud pública!

Pero, ¿realmente es sólo la industria tabacalera la que tiene estos intereses e influencia? ¡Lamentablemente no!

La ACT Promoción de la Salud hace *Advocacy* en políticas públicas relacionadas con los principales factores de riesgo (tabaquismo, alcohol, alimentación poco saludable, sedentarismo, contaminación del aire) de enfermedades crónicas no transmisibles (cáncer, respiratorias, diabetes, cardiovasculares y de salud mental), responsables de 70% de las muertes en Brasil y en el mundo.

Creemos, con base en las mejores evidencias disponibles, que los ambientes saludables promueven elecciones saludables.

El tratado del tabaco, denominado Convenio Marco para el Control del Tabaquismo, se ha convertido en una especie de objeto de deseo para otros factores de riesgo directamente vinculados a productos como el alcohol y los alimentos ultraprocessados. Y, así como sirve de ejemplo para las organizaciones que buscan promover la salud y el interés público, también sirvió como un caso para ser replicado por otras industrias para que no les pasara lo mismo que pasó con el tabaco.

Hay una especie de receta de torta:¹⁷ las empresas, aunque compitan entre sí, se unen en bloque para la defensa del sector en su conjunto. El impacto práctico de esta estrategia es provocar un retraso de

17 PERL, Rebecca; HAMILL, Sthephen. “Me engane de novo” – Relatório de Defesa de DCNTs. Vital Strategies, 2018 – actbr.org.br.

17 PERL, Rebecca; HAMILL, Sthephen. “Me engane de novo” – Relatório de Defesa de DCNTs. Vital Strategies, 2018 – actbr.org.br.

concorrentes entre si, unem-se em bloco em defesa do setor como um todo. O impacto prático dessa estratégia é provocar um atraso de décadas na adoção e implementação de medidas regulatórias efetivas que poderiam salvar milhares de vidas e garantir uma melhor qualidade de vida e bem viver para a humanidade.

O sucesso na redução da prevalência do tabagismo se deve à adoção de um conjunto de medidas que pode ser replicado para o álcool e para os alimentos ultraprocessados. Tais como restrições de publicidade, em especial para o público infantil, informação clara e verdadeira para o consumidor, proteção de ambientes específicos, como escolas, hospitais e outros institucionais, e aumento de preços e impostos para tornar mais caro e menos acessível o que faz mal para as pessoas e para o planeta.¹⁸ E um bônus: tornar mais acessível aquilo que faz bem.

Dentre as práticas implementadas, de acordo com o Banco Mundial e com os resultados concretos do Brasil e do mundo, a medida mais efetiva para a redução de consumo de cigarros e outros produtos nocivos é o aumento de preços e impostos.

Lembro-me do teste rápido para colocar em prova se uma medida de regulação traz bons resultados para saúde pública: observar a reação da indústria-alvo da regulação. Quanto mais essas indústrias se organizam e lutam contra a adoção da regulação em questão, mais efetiva é para a redução do consumo dos produtos nocivos envolvidos.

décadas en la adopción e implementación de medidas regulatorias efectivas, que podrían salvar miles de vidas y garantizar una mejor calidad de vida y el buen vivir para la humanidad.

El éxito en la reducción de la prevalencia del tabaquismo se debe a la adopción de un conjunto de medidas que se pueden adoptar para el alcohol y los alimentos ultraprocessados, tales como las restricciones a la publicidad, especialmente para los niños, información clara y veraz para la protección del consumidor, protección de entornos específicos como escuelas, hospitales y otras instituciones, y el aumento de precios e impuestos para hacer más caro y menos accesible lo que es nocivo para las personas y el planeta.¹⁸ Y hacer más accesible aquello que es benéfico para todos.

Entre estas medidas, según el Banco Mundial y los resultados concretos de Brasil y del mundo, la medida más eficaz para reducir el consumo de cigarrillos y otros productos nocivos es el aumento de precios e impuestos.

Rememorando la prueba rápida para comprobar si una medida regulatoria trae buenos resultados para la salud pública: observar la reacción de la industria que está bajo la mira regulatoria. Cuanto más se organizan y luchan estas industrias contra la adopción del reglamento en cuestión, más eficaz es para reducir el consumo de los productos nocivos involucrados.

As três indústrias em questão (tabaco, álcool e alimentos ultraprocessados) são unânimes em dizer que aumentar impostos não funciona e que restringir publicidade tampouco, além de não quererem informar a verdade sobre seus produtos. Quando falamos de tributação, elas alegam que isso somente aumentaria o contrabando, geraria perda de emprego, seria uma tragédia total para economia etc. etc.

As empresas desses setores são também unânimes em defender medidas que, isoladamente, não funcionam. Dentre as quais a educação de crianças na escola, reforçando a atribuição da responsabilidade das escolhas do dia a dia exclusivamente ao indivíduo, ou aos pais, ainda que o ambiente diga exatamente o contrário e a concorrência entre a publicidade e a educação seja para lá de desleal.

Imagine se nosso sistema tributário fosse solidário, saudável e sustentável.¹⁹ Poderíamos promover justiça social, saúde e sustentabilidade, e incentivar virtudes e negócios que sejam bons para o bem viver e a saúde de todos. Contudo, a regra do jogo atual privilegia um sistema tributário regressivo, em que os pobres pagam mais do que os ricos, que é pró-síndemia global, no qual combustíveis fósseis, bebidas adoçadas e ultraprocessados recebem subsídios e incentivos bilionários e cujo elo mais fundamental da cadeia de produção de alimentos é o mais desvalorizado.

Por que será que o CEO de uma multinacional de um produto supérfluo que

Las tres industrias en cuestión (tabaco, alcohol, alimentos ultraprocessados) son unánimes en decir que subir los impuestos no funciona, restringir la publicidad tampoco y no quieren decir la verdad sobre sus productos. Cuando hablamos de impuestos, afirman que esto sólo aumentaría el contrabando, generaría pérdida de empleos, sería una tragedia total para la economía, etc... etc. Las empresas de estos sectores también son unánimes en defender medidas que, aisladamente, no funcionan, como la escolarización de los niños, además de atribuir la responsabilidad de las elecciones del día a día exclusivamente al individuo, o a los padres, aunque el medio ambiente dice exactamente lo contrario y la competencia entre publicidad y educación es más que desleal.

Imaginemos que nuestro sistema tributario fuera solidario, sano y sostenible,¹⁹ que pudiéramos promover la justicia social, la salud y la sostenibilidad, y fomentar las virtudes y los negocios que son buenos para el bienestar y la salud de todos. Pero las reglas del juego actual favorece un sistema tributario regresivo, en el que los pobres pagan más que los ricos, que es pro-síndemia global, en el que los combustibles fósiles, las bebidas azucaradas y ultra procesadas reciben miles de millones de dólares en subsidios e incentivos, y cuyo eslabón más fundamental en la cadena de producción de alimentos es el más infravalorado.

¿Por qué el CEO de una multinacional de un producto superfluo que enferma y/o

18 GRUPO DE TRABALHO SOBRE POLÍTICA FISCAL PARA A SAÚDE. “Tributos saudáveis para salvar vidas – Tributação eficaz sobre Tabaco, Alcool e Bebidas Açucaradas”, abr. 2019 – actbr.org.br.

18 GRUPO DE TRABALHO SOBRE POLÍTICA FISCAL PARA A SAÚDE. “Tributos saudáveis para salvar vidas – Tributação eficaz sobre Tabaco, Alcool e Bebidas Açucaradas”, abr. 2019 – actbr.org.br.

19 “Por uma reforma tributária 3s: Saudável, Sustentável e Solidária” – actbr.org.br.

19 “Por uma reforma tributária 3s: Saudável, Sustentável e Solidária” – actbr.org.br.

adoece e/ou mata precocemente uma parcela significativa de seus consumidores tem ganhos bilionários enquanto o agricultor de base agroecológica mal consegue sobreviver? Há algo profundamente equivocado em um sistema que permite que isso aconteça.

Olhemos para nossos sistemas alimentares, dominados por uma agricultura promotora do aquecimento global, da perda de biodiversidade e fertilidade do solo, da pandemia da fome e da obesidade e das doenças crônicas não transmissíveis causadas pela má nutrição em todas as suas formas. Por trás desse sistema que gera desigualdades, doenças e poluição, existem também grupos de corporações que atuam em conjunto, evitando qualquer regulação que possa colocar em risco os seus lucros.

Na sua face pública, as corporações que dominam o sistema alimentar da produção ao consumo proliferam discursos de todos os tipos de *greenwashing*. Nos bastidores, copatrocinam o IPA (Instituto Pensar Agro) e a Frente Parlamentar Agropecuária, o braço do Legislativo por trás dos retrocessos na agenda ambiental, de direitos de povos indígenas, quilombolas e outras comunidades tradicionais, que tornam quase uma impossibilidade avançar na regulação de ultraprocessados.

Imaginemos sistemas alimentares ancorados em soberania alimentar, diversidade, agroecologia e direitos humanos. Imaginemos uma sociedade em que as regras do jogo e as leis sejam debatidas pelas pessoas e orientadas pelo bem comum e para o bem viver.

mata prematuramente a uma parte importante de sus consumidores tiene ganancias millonarias mientras que el agricultor de base agroecológica apenas puede sobrevivir? Hay algo profundamente erróneo en un sistema que permite que esto suceda.

Observemos nuestros sistemas alimentarios, dominados por la agricultura que promueve el calentamiento global, la pérdida de biodiversidad y fertilidad del suelo, la pandemia del hambre y la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles provocadas por la desnutrición en todas sus formas. Detrás de este sistema que genera desigualdades, enfermedades y contaminación, también hay grupos de corporaciones que trabajan juntas, evitando cualquier regulación que pueda poner en riesgo sus ganancias.

En su esfera pública, proliferan discursos de todo tipo de *greenwashing*, por parte de las corporaciones que dominan el sistema alimentario desde la producción hasta el consumo. Entre bastidores, copatrocinan el IPA (Instituto Pensar Agro) y el Frente Parlamentar Agropecuaria, el poder legislativo detrás de los retrocesos en la agenda ambiental, los derechos de los pueblos indígenas, quilombolas y otras comunidades tradicionales, que hacen casi imposible el avance en la regulación de los productos ultraprocesados.

Imaginemos sistemas alimentarios anclados en la soberanía alimentaria, la diversidad, la agroecología y los derechos humanos. Imaginemos una sociedad en la que las reglas del juego y las leyes sean debatidas por el pueblo y guiadas por el bien común y el buen vivir.

Quem é cada um de nós nessa empreitada por um mundo menos desigual, mais solidário, justo, saudável e sustentável para todos?

O papel da sociedade civil organizada, movimentos sociais, academia e demais entidades de interesse público, que atuam com base em evidências e são livres de conflito de interesses, é demandar do setor público governamental que este cumpra seu papel de garantidor de direitos e de ente regulador do mercado. O papel das grandes corporações, grandes conglomerados de investidores e seus aliados, que vêm ditando as regras do jogo em nível global, nacional e subnacional, é parar de brigar contra a regulação efetiva, pagar seus impostos e obedecer às regras.²⁰ Por si só, isso já seria um bom começo, mas melhor ainda seria se passassem a brigar para que as regras do jogo deixassem de destruir nossa saúde e nosso habitat coletivo.

Em suma, falar de governança e de conflito de interesses é falar de retomar o leme das nossas vidas, de conversar seriamente sobre a redução das desigualdades e de não permitir a captura corporativa de todos os aspectos das nossas vidas. É nos mobilizarmos para fazer com que o *Advocacy* pelo interesse público prevaleça diante do lobby de interesses comerciais privados.

Imaginar um mundo em que os valores da solidariedade, saúde e sustentabilidade nos guiem pode parecer impossível no cenário atual, mas a história do controle do tabagismo nos ensina que, juntas, podemos

¿Quiénes somos cada uno de nosotros en esta lucha por un mundo menos desigual, más solidario, justo, saludable y sostenible para todos?

El papel de la sociedad civil organizada, los movimientos sociales, la academia y demás entidades de interés público, que actúan sobre la base de evidencias y libres de conflicto de interés, es exigir que el sector público gubernamental cumpla con su rol que garantice derechos y de ente regulador del mercado. El papel de las grandes corporaciones, grandes conglomerados de inversionistas y sus aliados, que han dictado las reglas del juego a nivel global, nacional y subnacional, es dejar de luchar contra la regulación efectiva, pagar sus impuestos y obedecer las reglas.²⁰ Esto sería un buen comienzo, pero aún mejor sería que comenzaran a luchar para que las reglas del juego dejaran de destruir nuestra salud y nuestro hábitat colectivo.

En definitiva, hablar de gobernanza y conflicto de intereses es hablar de retomar el timón de nuestras vidas, hablar en serio de reducir las desigualdades, no permitir la captura corporativa de todos los aspectos de nuestras vidas. Se trata de movilizarnos para hacer prevalecer la *Advocacy* del interés público sobre el lobby de los intereses comerciales privados.

Imaginar un mundo donde los valores de la solidaridad, la salud y la sustentabilidad nos guíen puede parecer imposible en el escenario actual, pero la historia del control del tabaquismo nos enseña que juntas podemos

20 Discurso de Jeffrey Sachs na Cúpula de Sistemas Alimentares da ONU, 2021.

20 Discurso de Jeffrey Sachs na Cúpula de Sistemas Alimentares da ONU, 2021.

superar interesses econômicos poderosos e o *Advocacy* pode ser “A arte de transformar o impossível em algo inevitável” de que precisamos para esperarçar ativamente por esse mundo melhor para todes.

vencer poderosos intereses económicos y la *Advocacy* puede ser “El arte de transformar el imposible en algo inevitable”, y que necesitamos de *esperanzar* activamente este mundo mejor para todes.

CONTRIBUIÇÃO À PUBLICAÇÃO

Sebastián Cabezón

O presente documento busca contribuir com a publicação do Laboratório de Experimentação e Inovação em Governança. Na primeira parte, procura-se compartilhar um exemplo de governança cooperativa por meio do Caso FeCoVitA, a Federação de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas, da qual fiz parte por vários anos em minha carreira profissional. Em seguida, a governança é abordada a partir da experiência vivida dentro da minha passagem pelo Silo.

1ª parte – Um olhar sobre a governança

O mundo de hoje é mais complexo, dinâmico e diversificado, o que não permite uma visão única, mas exige uma abordagem

APORTE A LA PUBLICACIÓN

Sebastián Cabezón

El siguiente documento busca aportar a la publicación del Laboratorio de Experimentación e Innovación en Gobernanza. En un primer apartado se busca compartir un ejemplo de gobernanza cooperativa mediante el Caso FeCoVitA, la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas, de la cual formé parte durante varios años de mi carrera profesional. Luego se aborda la gobernanza desde la experiencia vivida dentro de mi pasó por Silo.

1er apartado – Una mirada sobre la gobernanza

El mundo es hoy en día más complejo, dinámico y diverso, lo que no admite una visión única, sino que requiere una aproximación

plural construída a partir da perspectiva de diferentes atores. Nesse sentido, a governança se torna um ponto focal para a orientação da interação entre os atores, supondo uma modificação das relações entre o Estado e a sociedade, e permitindo encarar os inúmeros interesses, recursos e visões que as diferentes partes têm.

Atualmente, o termo governança é usado para indicar uma nova forma de governar que é diferente do modelo de controle hierárquico, uma forma mais cooperativa na qual atores estatais e não estatais participam de redes mistas público-privadas. A governança se caracteriza pela adoção de uma perspectiva mais cooperativa e consensual do que a que é corrente nos modelos tradicionais de governo.

A governança a partir de uma abordagem “cooperativista”

Como alguém formado em administração de empresas, sempre me empenho em fazer parte de organizações que possuem modelos de gestão e tomada de decisão que partem de uma abordagem cooperativista. É por isso que, nesta publicação, eu gostaria de compartilhar o caso da FeCoVitA (Federação de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas), uma organização da qual tive a oportunidade de fazer parte por vários anos e cujo exemplo pode ajudar a ilustrar um modelo de governança diferente do tradicional.

Caso FeCoVita

A videira é a principal cultura na província de Mendoza, Argentina. Como

plural que se construye desde la mirada de distintos actores. En este sentido, la gobernanza toma un punto focal como guía de la interacción entre actores, suponiendo una modificación de las relaciones entre el Estado y la sociedad y permitiendo hacer frente a los numerosos intereses, recursos y visiones que las distintas partes poseen.

Actualmente el término de gobernanza se utiliza para indicar una nueva manera de gobernar que es diferente del modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas. La gobernanza se caracteriza por adoptar una perspectiva más cooperativa y consensual que la que se había dado en los modelos tradicionales de gobernar.

La gobernanza desde un enfoque de “cooperativismo”

Como licenciado en administración de empresas siempre me entusiasmo ser parte de organizaciones que tuvieran modelos de gestión y toma de decisión desde un abordaje de cooperativismos. Es por esto que para esta publicación me gustaría compartir el caso de FeCoVitA (Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas), organización de la cual tuve la oportunidad de ser parte durante varios años y puede llegar a ayudar a ilustrar lo que es un modelo de gobernanza distinto al tradicional.

Caso FeCoVita

La vid constituye el principal cultivo en la provincia de Mendoza, Argentina. Como

consequência das sucessivas crises que afetaram a vitivinicultura, a realidade do setor tem se modificado ao longo dos últimos anos. Das 1.200 adegas que existiam na província no início dos anos 1980, apenas cerca de 400 foram registradas no início de 2000; delas, cinco vinícolas concentram 75% do vinho comum.

É por isso que a defesa dos pequenos e médios produtores tem sido historicamente realizada pela Associação das Cooperativas Vitivinícolas (ACOVÍ). Na década de 1980, a Associação implementou uma nova estratégia ao criar a Federação de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FeCoVitA), uma entidade cooperativa de segundo grau que, originalmente, reunia 25 cooperativas de primeiro grau, compostas de cerca de 2.000 produtores.

O objetivo inicial da Federação era a defesa e representação dos interesses gerais das cooperativas e do cooperativismo, cumprindo, dessa maneira, um papel fundamental no setor vitivinicultor e promovendo a integração dos produtores com o objetivo de potencializar sua ação empresarial.

Como resultado da estrutura e estratégia implementadas pela Federação, inúmeros produtores individuais, com muitos anos de história na produção vitivinícola, decidiram se juntar e articular – por meio da coordenação – seus interesses sob princípios e valores cooperativos, participando do projeto associativo.

Atualmente, a principal atividade empresarial da FeCoVitA é o fracionamento e a comercialização dos vinhos produzidos por suas 31 cooperativas associadas, com a contribuição de cerca de 5.000 produtores.

consecuencia de las sucesivas crisis que afectaron a la vitivinicultura, se fue modificando la realidad del rubro del vino a lo largo de los últimos años. De las 1.200 bodegas que existían en la provincia a principios de los 1980, se registraron a comienzos de 2000 alrededor de 400; de ellas solamente cinco bodegas concentran el 75% del vino común.

Es por esto que la defensa de los pequeños y medianos productores históricamente fue llevada adelante por la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas (ACOVÍ). En la década de los ochenta la Asociación implementa una nueva estrategia creando la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FeCoVitA), entidad cooperativa de segundo grado, que nucleaba originalmente a 25 cooperativas de primer grado, integradas por alrededor de 2.000 productores.

El objetivo inicial de la Federación fue la defensa y representación de los intereses generales de las cooperativas y del cooperativismo, cumpliendo, de esta manera, un rol fundamental en el sector vitivinicultor y promoviendo la integración de los productores con la finalidad de potenciar su acción empresarial.

Como resultado de la estructura y de la estrategia que implementa la Federación numerosos productores individuales con muchos años de historia en la producción vitivinícola deciden incorporarse y articular – por vía de la coordinación – sus intereses bajo los principios y valores cooperativos, participando en el proyecto asociativo.

En la actualidad la principal actividad empresarial de FeCoVitA es el fraccionamiento y comercialización de los vinos elaborados por sus 31 cooperativas asociadas, con el aporte de unos 5.000 productores.

Ao todo, são produzidas 280.000 toneladas de uvas, representando em torno de 15% da produção nacional e colocando a FeCoVitA em quinto lugar entre as empresas de bebidas da Argentina.

A ideia de compartilhar minha experiência dentro da FeCoVitA é poder demonstrar que, hoje, existem modelos de cooperativismo que são funcionais e permitem que os produtores gerem maiores benefícios para si mesmos a partir da autogestão e do trabalho comunitário, construindo um modelo de governança alternativo ao que estamos acostumados. Nos modelos cooperativistas, a tomada de decisão e a distribuição de poder não recaem sobre um pequeno grupo de pessoas, mas se procura gerar uma estrutura horizontal em que cada um dos produtores que fazem parte da cooperativa possa ter voz de voto na estrutura de governança da organização.

2ª parte – Silo: um espaço ideal para desenvolver a governança

Como mencionado acima, hoje estamos constantemente enfrentando desafios sem precedentes, tanto sociais quanto ambientais, e parece evidente que as respostas e soluções tradicionais já não são suficientes.

Assim, a única forma de produzir uma resposta útil para combater os problemas modernos é pensando soluções de forma “inovadora e colaborativa”. Quando usamos a palavra inovação, estamos falando de soluções que proporcionem novas estratégias, conceitos, ideias e organizações, a fim de solucionar problemáticas de todos os tipos.

En su conjunto elaboran 280.000.000 kg de uva, representando cerca del 15% de la producción nacional y ubicando a FeCoVitA en el quinto lugar de las empresas de bebidas de Argentina.

La idea de compartir mi experiencia dentro de FeCoVitA es poder demostrar que al día de hoy existen modelos de cooperativismo que son funcionales y permiten a los mismos productores generar mayores beneficios a partir de la autogestión y el trabajo comunitario, construyendo un modelo de gobernanza alternativo al cual estamos acostumbrados. En los modelos cooperativistas la toma de decisiones y la distribución del poder no recaen en un grupo reducido de personas, sino que se busca generar una estructura horizontal donde cada uno de los productores que sea parte de la cooperativa pueda tener voz de voto dentro de la estructura de gobernanza de la organización.

2do apartado – Silo: un espacio ideal para desarrollar la gobernanza

Tal como se mencionó anteriormente, hoy en día nos enfrentamos constantemente a desafíos sin precedentes, tanto sociales como ambientales, y parece evidente que las respuestas y soluciones tradicionales propuestas ya no son suficientes.

Por lo cual la única manera de producir una respuesta que sea de utilidad para combatir los problemas modernos es pensando soluciones de manera “Innovadora y colaborativa”. Cuando utilizamos la palabra innovación estamos hablando de soluciones que brinden nuevas estrategias, conceptos, ideas

É nesse quadro que se torna relevante o Laboratório de Governança organizado pela Silo – Arte e Latitude Rural, um espaço de experimentação que conseguiu formar equipes multidisciplinares provenientes de toda a América Latina para pensar e desenvolver novas formas de governança mais participativas e menos distantes de nossa vida cotidiana.

Cada uma das equipes que fizeram parte desse espaço de cocriação de conhecimento propôs olhares e abordagens completamente diferentes sobre sua percepção e proposta de governança, mas sem que deixasse de existir uma característica comum a todas as equipes, e, do meu ponto de vista, foi o que permitiu que elas alcançassem um grande trabalho colaborativo.

Essa característica foi a diversidade – diversidade de idades, gêneros, ideologias, pensamentos etc. Uma diversidade que começou como um desafio no início do laboratório e que acabou sendo o fator que permitiu que todas as equipes pudessem somar olhares e novas abordagens aos seus projetos e ideias de governança, conseguindo chegar a soluções e propostas concretas sobre a governança de instituições, comunidades, escolas, centros de pesquisa, fóruns culturais etc.

Isso mostrou que esse tipo de espaço de experimentação é um local de trabalho propício para a geração de novas ideias e, neste caso, de novos modelos de governança, já que consegue integrar pessoas com perfis muito diversos e gerar soluções inclusivas que podem ser aplicadas no dia a dia.

y organizaciones, para así poder satisfacer problemáticas de todo tipo.

Es dentro de este marco donde toma relevancia el Laboratorio de Gobernanza organizado por Silo – Arte e Latitud Rural, un espacio de experimentación que logró conformar equipos multidisciplinarios provenientes de todo Latinoamérica para pensar y lograr desarrollar nuevas maneras de gobernanza más participativas y menos alejadas de nuestra vida cotidiana.

Cada uno de los equipos que formaron parte de este espacio de cocreación de conocimiento, propuso miradas y abordajes totalmente distintos sobre su percepción y propuesta de gobernanza, pero hubo una característica que era común en todos los equipos y que, desde mi punto de vista, fue lo que les permitió lograr un gran trabajo colaborativo entre ellos.

Esta característica fue la diversidad – diversidad de edades, de géneros, de ideologías, de pensamientos, etc. Una diversidad que comenzó siendo un desafío durante el inicio del laboratorio y que terminó siendo el factor que hizo que todos los equipos pudieran sumar miradas y nuevos abordajes sobre sus proyectos y sus ideas de gobernanza, logrando llegar a soluciones y propuestas concretas sobre la gobernanza de instituciones, comunidades, colegios, centros de investigación, foros culturales, etc.

Esto demostró que este tipo de espacio de experimentación es un lugar de trabajo propicio para la generación de nuevas ideas y, en este caso, nuevos modelos de gobernanza, ya que logra integrar a personas con perfiles muy diversos y genera soluciones

Por fim, gostaria de sinalizar que pensar a governança a partir dessa abordagem nos permitirá gerar espaços de trabalho ou instituições que partam de um pensamento comum em que o trabalho colaborativo e a integração de pessoas sejam as bases a partir das quais se constroem modelos de tomada de decisão e gestão.

Agradecimentos

Tive a oportunidade de ser mentor do Laboratório de Governança, em que pude mergulhar na cultura brasileira e entender seu dinamismo e toda sua riqueza, tanto em âmbito pessoal quanto profissional.

Gostaria de agradecer à Cinthia Mendonça e a toda a equipe da Silo, que se encarregaram de tornar esse laboratório possível e que, desde o primeiro dia, fizeram-nos sentir o calor e o carinho de sua forma de trabalhar.

inclusivas que pueden ser aplicadas en el mundo cotidiano.

Por último, me gustaría señalar que pensar la gobernanza desde este abordaje nos permitirá generar espacios de trabajo o instituciones que partan desde el pensamiento común donde el trabajo colaborativo y la integración de las personas sean las bases a partir de las cuales se construyen modelos de toma de decisión y gestión.

Agradecimientos

Tuve la oportunidad de ser mentor del Laboratorio de Gobernanza, donde pude adentrarme en la cultura brasileña y entender su dinamismo y toda su riqueza, tanto desde un ámbito personal como profesional.

Quería agradecer a Cinthia Mendonça y a todo el equipo de Silo, que se encargaron de hacer que este Laboratorio sea posible y desde el primer día nos hicieron sentir la calidez y el cariño que brindan en su manera de trabajar.

GESTÃO E GOVERNANÇA

Valdecir Nascimento

O conceito de Gestão e Governança me remete sempre a princípios relacionados com a produção e ao pensamento das faculdades de administração sobre como gerir e organizar processos administrativos de empresas, secretarias de governo, instituições públicas e privadas.

À medida que as organizações da sociedade civil vão ganhando importância-chave na luta por garantia de direitos no país e que as ações desenvolvidas por elas começam a produzir impactos significativos na mudança da cultura e do comportamento social, percebe-se a necessidade de aproximar as ferramentas utilizadas na gestão das empresas e instituições públicas e privadas às práticas desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil, a fim de avaliar as

GESTIÓN Y GOBERNANZA

Valdecir Nascimento

El concepto de Gestión y Gobernanza me lleva siempre a principios relacionados con la producción y el pensamiento de las facultades de administración sobre cómo gestionar y organizar los procesos administrativos en empresas, secretarías de gobierno, instituciones públicas y privadas.

En la medida en que las organizaciones de la sociedad civil adquieren una importancia clave en la lucha por la garantía de derechos en el país, y que las acciones que desarrollan comienzan a producir impactos significativos en el cambio de la cultura y los comportamientos sociales, se ve la necesidad de acercar las herramientas utilizadas en la gestión de las empresas e instituciones públicas y privadas a las prácticas desarrolladas por las organizaciones de la sociedad

estratégias de funcionamento, fortalecendo e qualificando suas práticas, em busca de ampliação dos resultados positivos das organizações do terceiro setor.

Vale destacar que as organizações comunitárias da sociedade civil, de defesa dos direitos da população negra e de enfrentamento às desigualdades sociais demoraram para ser reconhecidas como desenvolvedoras de práticas e formas de gestão.

Ao refletir sobre as minhas práticas cotidianas de gerir e/ou dirigir as organizações e programas sociais, nos últimos 20 anos, identifiquei que os conhecimentos aplicados são parte do aprendizado das diversas escolas por onde passei. Por isso, ao me pensar no mundo, busco sempre a memória dos meus aprendizados e dos exemplos familiares, do dia a dia da minha militância no movimento negro, na associação de moradores da comunidade, de modo que destaco que a base do meu aprendizado principal, a primeira escola, se refere às lições e aos ensinamentos na família.

Foi na família que aprendi o sentido de coletividade, ou seja, que era necessário se comprometer e repartir de forma igual. Foi lá que aprendi sobre a responsabilidade do que iniciamos e que precisamos ir até onde nos comprometemos. Além disso, a família também me ensinou que é necessário envolver todas e todos nas decisões, pois aí se divide responsabilidade, aflora o sentimento de pertencimento e se desenvolve o capricho para que ocorra tudo milimetricamente sem falhas.

Esses valores foram importantes para refinar a minha percepção de

civil, con el fin de evaluar las estrategias de funcionamiento, fortaleciendo y calificando sus prácticas, en busca de ampliar los resultados positivos de las organizaciones del tercer sector.

Cabe señalar que se tardó en reconocer a las organizaciones comunitarias de la sociedad civil que defienden los derechos de la población negra y que luchan contra las desigualdades sociales como desarrolladoras de prácticas y formas de gestión.

Al reflexionar sobre mis prácticas cotidianas de gestión y/o dirección de organizaciones y programas sociales durante los últimos 20 años, identifico que los conocimientos aplicados son parte del proceso de aprendizaje de las diferentes escuelas a las que concurrí. Por eso, al pensarme en el mundo, siempre busco la memoria de mis aprendizajes y ejemplos familiares, del día a día de mi militancia en el movimiento negro, en la asociación de vecinos de la comunidad, por lo que resalto que la base de mi principal aprendizaje, mi primera escuela, fueron las lecciones y enseñanzas en la familia.

Fue en la familia donde aprendí el sentido de la colectividad, es decir, la necesidad de comprometerse y compartir por igual. Fue allí donde aprendí sobre la responsabilidad de lo que comenzamos y que debemos llegar hasta donde nos comprometamos. Además, la familia también me enseñó que es necesario involucrar a todas y todos en las decisiones, porque entonces se comparte la responsabilidad, surge el sentimiento de pertenencia, se desarrolla el cuidado para que todo suceda milimétricamente sin falta.

gestão. Destaco também a premissa de aprender fazendo.

Meus primeiros passos na gestão foram organizar os “cozinhados e festas no bairro”. Tudo isso exigia uma logística, ou seja, era preciso desenvolver a capacidade de mobilizar e articular os jovens para organizar toda a atividade, convencer os pais, tios e comerciantes a investir na ideia da festa, no nosso projeto, e ter a liderança para conquistar a confiança de todos, dividindo as tarefas, acolhendo as opiniões, assegurando que todas as pessoas tivessem autonomia e alinhando os acordos para realizar a atividade proposta. Ao final da atividade, também era necessário organizar a limpeza e a devolução de equipamentos e demais ferramentas utilizadas por nós. Nesse processo, íamos avaliando os erros e acertos.

Foi com a comunidade negra que descobri os passos para aprender os sentidos da confiança, autonomia, respeito e reconhecimento. Era preciso cumprir o prometido, sem falhas, sem imbróglio, sem mentiras, se envolver e compartilhar.

Portanto, essas experiências me fizeram entender que os nossos passos estão sendo observados e avaliados, que não se faz nada sozinha e que conduzir processos de forma compartilhada é produzir e repartir conhecimento e fortalecer a coletividade. Assim, conduzi o Programa de Formação para Jovens e Adolescentes Negros da Universidade Federal da Bahia (UFBA), a Superintendência Estadual de Políticas para as Mulheres e idealizei o Odara Instituto da Mulher Negra, envolvendo, articulando e mobilizando todas nas

Estos valores fueron importantes para afinar mi percepción de la gestión. También destaco la premisa de aprender haciendo.

Mis primeros pasos en la gestión fueron organizar las “cocinas y fiestas en el barrio”. Todo esto requería una logística, es decir, desarrollar la capacidad de movilizar y articular a los jóvenes para organizar toda la actividad, convencer a padres, madres, tíos, tías y comerciantes de invertir en la idea de la fiesta, en nuestro proyecto, y tener el liderazgo para ganar la confianza de todos, dividiendo las tareas, acogiendo las opiniones, garantizando que todas las personas hayan tenido autonomía y logrado alinear acuerdos para realizar la actividad propuesta. Al final de la actividad, era también necesario organizar la limpieza y la devolución de equipos y otras herramientas utilizadas. En este proceso, realizamos la evaluación de los errores y los aciertos.

Fue con la comunidad negra que descubrí los pasos para aprender los significados de confianza, autonomía, respeto y reconocimiento. Era preciso cumplir con la promesa, sin falta, sin embrollo, sin mentiras, involucrarse y compartir.

Por lo tanto, estas experiencias me hicieron comprender que nuestros pasos están siendo observados y evaluados, que nada se puede hacer sola y que conducir procesos de manera compartida es producir y compartir conocimiento y fortalecer la colectividad. Así, lideré el Programa de Formación de Jóvenes y Adolescentes Negros en la Universidad Federal de Bahía (UFBA), la Superintendencia Estadual de Políticas para las Mujeres e idealicé el Odara Instituto de la Mujer Negra, involucrando, articulando y movilizand

decisões, compartilhando responsabilidade e conhecimento, fazendo junto, errando e acertando junto, de forma que fortalecer a autonomia do grupo para enfrentar-mos os desafios.

todas en las decisiones, compartiendo responsabilidades y saberes, haciendo juntas, a prueba y error, y así fortaleciendo la autonomía del grupo para enfrentar los desafíos.



Cinthia Mendonça

É artista, pesquisadora e vive na Serra da Mantiqueira. Atuou como bailarina, estudou Artes Cênicas e se dedicou à Direção Teatral. É mestra em Artes Visuais pela Escola de Belas Artes da UFRJ, e doutora em Arte e Cultura Contemporânea pelo departamento de Artes da UERJ. Trabalha com performance, artes da cena, artes visuais e escrita. É uma observadora dos objetos técnicos e está interessada no diálogo entre arte e ciência, cultura e natureza a partir da perspectiva da vida no campo e nas florestas. Nos últimos 13 anos, tem se dedicado aos Laboratórios de Inovação e Experimentação em território Ibero-americano, acompanhando o desenvolvimento de ideias e

Cinthia Mendonça

Es artista, investigadora y vive en Serra da Mantiqueira. Se desempeñó como bailarina, estudió Artes Escénicas y se dedicó a la Dirección Teatral. Magister en Artes Visuales por la Facultad de Bellas Artes de la UFRJ y Doctora en Arte y Cultura Contemporánea por el Departamento de Artes de la UERJ. Se dedica a la performance, las artes escénicas, las artes visuales y la escritura. Es una observadora de objetos técnicos y le interesa el diálogo entre arte y ciencia, cultura y naturaleza desde la perspectiva de la vida en el campo y en los bosques. A lo largo de los últimos 13 años se ha dedicado a Laboratorios de Innovación y Experimentación en territorio iberoamericano, acompañando el desarrollo

projetos em âmbito nacional e internacional. É diretora e fundadora da Silo.

Dandara Rudsan

É cofundadora do Coletivo Amazônico Les-BiTrans. Graduada em Direito, é membra da RENFA – Rede Nacional de Feministas Antiproibicionistas e INNPd – Iniciativa Negra por uma Nova Política Sobre Drogas. Professora convidada da UERJ no Curso de Especialização: Relações Étnico-Raciais e Gênero, Ferramentas Teórico e Práticas em Perspectivas Emancipatórias e Teoria Crítica do Direito (2022).

Graciela Selaimen

Atua no campo da filantropia e do ativismo. Apoia processos de desenvolvimento humano e organizacional, faz conexões que acredita serem transformadoras e contribui para a criação de narrativas que promovam a vida e a dignidade de todos os seres. Tem formação em comunicação e cultura, mitologia, facilitação de processos e desenvolvimento de lideranças. É cofundadora do Instituto Nupef, foi diretora de programa na Fundação Ford no Brasil, e hoje atua como líder para a América Latina da IRIS (International Resource for Impact and Storytelling) e consultora associada da Spring Strategies.

Indiane Witcel Rubenich

Nasceu em 1993 no município de Sarandi (RS), todavia com apenas alguns meses de vida já fazia parte do Assentamento Capela de Nova Santa Rita (RS), local onde seus

de ideas y proyectos nacional e internacionalmente. Es directora y fundadora de Silo.

Dandara Rudsan

Es cofundadora del Colectivo Amazónico LesBiTrans. Licenciada en Derecho, es miembro de RENFA – Red Nacional de Feministas Antiproibicionistas – e de INNPd – Iniciativa Negra por una Nueva Política sobre Drogas. Profesora invitada en la UERJ en el Curso de Especialización: Relaciones Étnico-Raciales y Género, Herramientas Teóricas y Prácticas en Perspectivas Emancipadoras y Teoría Crítica del Derecho (2022).

Graciela Selaimen

Trabaja en el campo de la filantropía y el activismo. Apoya procesos de desarrollo humano y organizacional, establece conexiones que cree transformadoras y contribuye a la creación de narrativas que promuevan la vida y la dignidad de todos los seres. Tiene experiencia en comunicación y cultura, mitología, facilitación de procesos y desarrollo de liderazgo. Es cofundadora del Instituto Nupef, fue directora de programas de la Fundación Ford en Brasil y hoy se desempeña como líder para América Latina en IRIS (International Resource for Impact and Storytelling) y como consultora asociada en Spring Strategies.

Indiane Witcel Rubenich

Nació en 1993 en el municipio de Sarandi (RS), pero con pocos meses de vida ya formaba parte del Asentamiento Capela de

pais foram assentados em maio de 1994. Junto com outras famílias, eles ajudaram a fundar a COOPAN – Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita, do Rio Grande do Sul, na qual Indiane também se tornou associada aos 16 anos. Formada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus de Laranjeiras do Sul, no Paraná, atualmente é mestranda em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Reside e trabalha na Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita (COOPAN), na qual integra o setor administrativo, com atividades gerais de administração e gestão, e também recepção de visitantes.

Marcos García

É gestor cultural e atua na área de laboratórios cidadãos. Entre 2014 e 2021 foi diretor do Medialab Prado. Anteriormente, junto com Laura Fernández, foi responsável pela educação e mediação do Medialab Madrid (2004-2006) e pelo programa cultural do Medialab Prado (2006-2014). Atualmente assessora diferentes organizações na implementação de laboratórios cidadãos.

Moisés Medrano

Caribenho de Cartagena. Doutor em Educação, formado pela Faculdade de Ciências Sociais da Universidade de Cartagena e com estudos em sociologia na Escola de Ciências Sociais, Artes e Humanidades (ECSAH) da UNAD. Trabalhador humanitário em zonas de conflitos sociais e armados,

Nova Santa Rita (RS), donde sus padres fueron asentados en mayo de 1994. Junto a otros familias, ayudaron a fundar la COOPAN – Cooperativa de Producción Agropecuaria Nova Santa Rita, de Rio Grande do Sul, de la que Indiane también se hizo asociada a los 16 años. Graduada en Ciencias Económicas por la Universidad Federal de Frontera Sur (UFFS), campus de Laranjeiras do Sul, Paraná, actualmente es estudiante de Maestría en Desarrollo Rural en la Universidad Federal de Rio Grande do Sul. Vive y trabaja en la Cooperativa de Producción Agropecuária Nova Santa Rita (COOPAN), en la que forma parte del sector administrativo, con actividades generales de administración y gestión, además de recibir visitas.

Marcos García

Es gestor cultural y trabaja en el ámbito de los laboratorios ciudadanos. Entre 2014 y 2021 ha sido el director de Medialab Prado. Anteriormente, junto con Laura Fernández fue responsable educativo y de mediación de Medialab Madrid (2004-2006) y del programa cultural de Medialab Prado (2006-2014). Actualmente asesora a diferentes organizaciones en la puesta en marcha de laboratorios ciudadanos.

Moisés Medrano

Caribeño de Cartagena. Doctor en Educación formado de la facultad de ciencias sociales de la Universidad de Cartagena y con estudios en sociología en la Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades – ECSAH-UNAD. Trabajador humanitario en

atuou como chefe de programas de inclusão social em entidades nacionais da Colômbia e como assessor de assuntos culturais de organismos internacionais.

Paula Johns

Socióloga, mestre em desenvolvimento internacional pela universidade de Roskilde, Dinamarca. Cofundadora da ACT Promoção da Saúde, da Rede ACT de Promoção da Saúde e da Aliança pela Alimentação Adequada e Saudável. Empreendedora social Ashoka. Participa de vários conselhos de organizações e redes internacionais e nacionais.

Sebastián Cabezón

Licenciado em Administração de Empresas pela Universidad Nacional de Cuyo, é trabalhando em políticas públicas na Universidad Ditella, em Buenos Aires. Desenvolveu grande parte da carreira profissional na área de Comunicação e Marketing.

Valdecir Nascimento

É historiadora formada pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e mestra em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Ativista do Movimento de Mulheres Negras, coordenadora executiva do Odara – Instituto da Mulher Negra, da Articulação de Organizações de Mulheres Negras Brasileiras (AMNB) e coordenadora do Brasil na Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora. Compõe a

zonas de conflictos sociales y armados; se ha desempeñado como jefe de programas inclusión social en entidades nacionales de Colombia y como asesor de asuntos culturales de organismos internacionales.

Paula Johns

Socióloga, Magíster en Desarrollo Internacional de la Universidad de Roskilde, Dinamarca. Cofundadora de ACT Health Promotion, ACT Health Promotion Network y Alliance for Healthy and Adequate Food. Emprendedor social Ashoka. Participa en varios directorios de organizaciones y redes internacionales y nacionales.

Sebastián Cabezón

Es licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Cuyo, y es estudiante de maestría en políticas públicas de la Universidad Ditella, en Buenos Aires. Desarrolló gran parte de su carrera profesional en el área de comunicación y Marketing.

Valdecir Nascimento

Es historiadora, licenciada por la Universidad Federal de Bahía (UFBA) y tiene una maestría en Educación y Contemporaneidad por la Universidad del Estado de Bahía (UNEB). Activista del Movimiento de Mujeres Negras, coordinadora ejecutiva de Odara – Instituto de la Mujer Negra de la Articulación de Organizaciones de Mujeres Negras Brasileñas (AMNB) y coordinadora de Brasil en la Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora Africana.

Secretaria Executiva do Fórum Permanente pela Igualdade Racial (FOPIR).

Conforma la Secretaría Ejecutiva del Foro Permanente para la Igualdad Racial (FOPIR).

MINIGUIA: COMO FAZER UM LABORATÓRIO DE EXPERIMENTAÇÃO E INOVAÇÃO?²¹

Cinthia Mendonça

MINIGUÍA: ¿CÓMO MONTAR UN LABORATORIO DE EXPERIMENTACIÓN E INNOVACIÓN?²¹

Cinthia Mendonça

Muita gente me pergunta como foi que os Laboratórios de Experimentação e Inovação²² surgiram. A atual publicação se tornou uma boa oportunidade para contar como tudo começou. Essa metodologia foi feita por muitas mãos, um trabalho colaborativo de quase duas décadas a partir da convergência de diferentes pessoas e instituições localizadas, sobretudo, no contexto de países ibero-americanos.

Mucha gente me pregunta cómo surgieron los Laboratorios de Experimentación e Innovación.²² La presente publicación se ha convertido en una buena oportunidad para contar acerca de cómo empezó todo. Esta metodología fue producida por muchas manos, en un trabajo colaborativo de casi dos décadas a partir de la convergencia de distintas personas e instituciones localizadas, mayoritariamente, en el contexto de los países iberoamericanos.

21 Este Miniguia foi criado a partir da publicação de autoria de Marcos García e Cinthia Mendonça, realizada por Iberbibliotecas: <https://www.iberbibliotecas.org/por/guia-como-montar-un-laboratorio-de-experimentacion-e-innovacion-en-una-biblioteca/>

22 É como a Silo nomeia os Laboratórios Cidadãos ou Interativos.

21 Se creó esta Miniguía a partir de la publicación de Marcos García y Cinthia Mendonça que realizó Iberbibliotecas: <https://www.iberbibliotecas.org/por/guia-como-montar-un-laboratorio-de-experimentacion-e-innovacion-en-una-biblioteca/>

22 Así nombra Silo a los Laboratorios Ciudadanos o Interactivos.

A metodologia usada nos Laboratórios de Inovação e Experimentação tem origem no programa educacional do antigo espaço MedialabMadrid, em 2006, e desenvolvida no Medialab Prado²³ entre 2007 e 2021, sob a coordenação de Marcos García²⁴ e Laura Fernández²⁵. Inicialmente, o workshop levava o nome de *Interactivos?* e se propunha a ser uma plataforma de investigação e produção a partir das aplicações criativas e educativas da tecnologia. Já naquela ocasião, o objetivo era disseminar o modelo para poder explorar as novas possibilidades de experimentação e de cooperação que ofereciam as redes digitais, em especial no âmbito da cultura livre. Desde o primeiro momento, essa filosofia da cultura livre que se fomentava no desenvolvimento das propostas que chegavam aos workshops também foi aplicada na própria metodologia do laboratório. Assim, o Medialab Prado facilitou para que outras organizações pudessem

La metodología que se utiliza en los Laboratorios de Innovación y Experimentación tiene su origen en el programa educativo del antiguo espacio Medialab Madrid, en 2006, y se desarrolló en el Medialab Prado²³ entre 2007 y 2021, bajo la coordinación de Marcos García²⁴ y Laura Fernández²⁵. Inicialmente, el taller se llamaba “¿Interactivos?” y se proponía como una plataforma de investigación y producción basada en las aplicaciones creativas y educativas de la tecnología. Ya en esa ocasión, el objetivo era difundir el modelo para poder explorar las nuevas posibilidades de experimentación y cooperación que ofrecen las redes digitales, especialmente en el contexto de la cultura libre. Desde el primer momento, esta filosofía de la cultura libre, que se fomentaba en el desarrollo de las propuestas que llegaban a los talleres, también se aplicó en la metodología propia del laboratorio. De ese modo, Medialab Prado facilitó que otras organizaciones experimentaran

experimentar e adaptar o modelo de acordo com suas necessidades e contextos. Então, com o passar dos anos, ele foi replicado em diferentes contextos e em diversos países, passando por adaptações, edições e reedições de organizações como a Silo – Arte e Latitude Rural – por meio dos Laboratórios de Experimentação e Inovação –, da SEGIB (Secretaria-Geral Ibero-americana) – por meio do Labic, Laboratório de Inovação Cidadã e de pensadores como Antônio LaFuente – mediante os Commos Labs.²⁶ Convertendo-se, assim, em uma metodologia potente, capaz de unir diferentes disciplinas e proporcionar a colaboração no desenvolvimento de projetos prototipados coletivamente, permitindo que diferentes comunidades possam aprender, criar redes e trocar saberes enquanto buscam desenvolver uma ideia conjuntamente.

Meu primeiro contato com essa metodologia de prototipagem colaborativa foi em 2010, no Medialab Prado, em Madrid. Na ocasião, tive a oportunidade de colaborar com artistas e ativistas LGBTQIA+ da Espanha, de Israel e de outros países da América Latina no projeto do coletivo Toxic Lesbian “*Cuentos que Nunca Cuentan: Zero Estigma*”. A proposta pretendia dar visibilidade a uma parte da história de mulheres e pessoas lésbicas na Espanha, relacionada

y adaptaran el modelo según sus necesidades y contextos. Así, a lo largo de los años, este se replicó en distintos contextos y en diversos países, pasando por adaptaciones, ediciones y reediciones por parte de organizaciones como Silo – Arte y Latitud Rural, por medio de los Laboratorios de Experimentación e Innovación, de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), a través de Labic (Laboratorio de Innovación Ciudadana), y también de pensadores como Antonio La Fuente, a través de Commos Labs²⁶. Todo esto resultó en una metodología poderosa, capaz de unir diferentes disciplinas y proporcionar la colaboración en el desarrollo de proyectos de prototipación colectiva y de permitir que diferentes comunidades aprendan, creen redes e intercambien saberes, mientras buscan desarrollar una idea en conjunto.

Mi primer contacto con esta metodología de prototipación colaborativa fue en 2010, en Medialab Prado, en Madrid. En esa ocasión tuve la oportunidad de colaborar con artistas y activistas LGBTQIA+ de España, Israel y otros países de Latinoamérica en el proyecto del colectivo Toxic Lesbian, “*Cuentos que Nunca Cuentan: Zero Estigma*”. La propuesta pretendía dar visibilidad a una parte de la historia de las mujeres y personas lesbianas en España, relacionada con el papel del control

23 Espaço de responsabilidade da governança das Artes, Desporto e Turismo da Câmara Municipal de Madrid, que esteve instalado na Serrería Belga (um prédio industrial cuja arquitetura foi revigorada para recebê-lo) junto ao Paseo del Prado, desde 2013. Em 2021, o Medialab Prado mudou-se para Matadero Madrid e passou a se chamar Medialab Matadero.

24 É gestor cultural e atua na área de laboratórios cidadãos. Entre 2014 e 2021, foi diretor do Medialab Prado. Atualmente, assessora diferentes organizações na implementação de laboratórios cidadãos. Merece destaque a Rede de laboratórios cidadãos da Comunidade de Madrid promovida pela Fundação Madrid.

25 Coordenadora de programas de Medialab Matadero. Desde 2007, em conjunto com a direção de Medialab Prado, foi responsável pelo desenvolvimento das linhas conceituais e operacionais da programação cultural.

23 Espacio bajo la responsabilidad de la gobernanza de las Artes, los Deportes y el Turismo del Ayuntamiento de Madrid, que se instaló en la Serrería Belga (un edificio industrial cuya arquitectura se rehabilitó para recibirlo) junto al Paseo del Prado, desde 2013. En 2021, Medialab Prado se trasladó al Matadero Madrid y pasó a llamarse Medialab Matadero.

24 Es gestor cultural y trabaja en el área de laboratorios ciudadanos. Entre 2014 y 2021 fue el director de Medialab Prado. Actualmente, asesora a distintas organizaciones en la implementación de laboratorios ciudadanos. Merece una Mención especial la Red de laboratorios ciudadanos de la Comunidad de Madrid, impulsada por la Fundación Madrid.

25 Coordinadora de programas de Medialab Matadero. Desde 2007, junto con la dirección de Medialab Prado, ha sido la responsable del desarrollo de las líneas conceptuales y operativas de la programación cultural.

26 Físico, pesquisador do Centro de Ciências Humanas e Sociais do Conselho Superior de Investigações Científicas (CSIC) da Espanha, na área de estudos da ciência. Seu interesse pela relação entre tecnologia, patrimônio e bens comuns desembocou nos laboratórios cidadãos, na inovação social e na cultura do prototipado. Foi diretor – desde a sua fundação no ano de 2007 – do Commons Labs no Medialab-Prado de Madrid.

26 Físico, investigador del Centro de Ciencias Humanas y Sociales del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España, en el área de estudios de la ciencia. Su interés por la relación entre tecnología, patrimonio y bienes comunes desembocó en los laboratorios ciudadanos, la innovación social y la cultura del prototipado. Fue el director del Commons Labs en Medialab-Prado de Madrid desde su fundación en 2007.

com o papel de controle psiquiátrico na sociedade. As histórias foram cantadas na então recém-construída fachada de LEDs do edifício do Medialab Prado. Saí de lá com a sensação de ter vivenciado uma experiência única, justamente porque reconhecia o potencial daquele espaço – se transferido ao contexto brasileiro – de proporcionar ofertas de aprendizagem em tecnologia de maneira gratuita, enquanto incluía minorias socialmente representadas.

Ainda em 2010 estive presente, em Belo Horizonte, no então Marginalia Lab²⁷ – projeto de André Mintz, Pedro Veneroso e Aline X – o Interativos?!’10 BH, a primeira replicação da metodologia no Brasil.

Em 2012 veio a ideia de realizar – na Serra da Mantiqueira, Brasil – o *Interativos?!:Ciência da Roça*. Ele contou com o apoio do Medialab Prado e aconteceu na Nuvem – Estação Rural de Arte e Tecnologia, projeto que eu coordenava junto com Luciana Fleischman e Bruno Viana. Na Nuvem, fizemos duas edições desses laboratórios rurais que deram corpo a um laboratório-casa, feito fora do espaço urbano, conectado com os recursos naturais que havia em um ambiente intimista, nada institucional e radicalmente experimental.

Em 2014, me juntei ao time de Inovação Cidadã da SEGIB (Secretaria-Geral Ibero-americana) que, naquela altura, começaria a replicar os laboratórios que levariam o nome de Labic – Laboratório de

psiquiátrico en la sociedad. Las historias se contaron en la nueva fachada LED del edificio de Medialab Prado. Salí de allí con la sensación de haber vivido una experiencia única, precisamente porque reconocí el potencial de ese espacio – si se lo trasladara al contexto brasileño – para brindar ofertas de aprendizaje tecnológico de forma gratuita, incluyendo a las minorías socialmente representadas.

También en 2010, estuve presente, en Belo Horizonte, en el entonces Marginalia Lab²⁷ (un proyecto de André Mintz, Pedro Veneroso y Aline X) el proyecto “*Interactivos?!’10 BH*”, que fue la primera réplica de la metodología en Brasil.

En 2012 surgió la idea de realizar – en la Sierra de Mantiqueira, Brasil – el proyecto *Interactivos?!:Ciência da Roça* [Ciencia del campo], que contó con el apoyo de Medialab Prado y se llevó a cabo en Nuvem – Estación Rural de Arte y Tecnología, un proyecto que coordiné junto a Luciana Fleischman y Bruno Viana. En Nuvem realizamos dos ediciones de estos laboratorios rurales que dieron cuerpo a un laboratorio-casa, que se construyó fuera del espacio urbano, conectado con los recursos naturales que existían en un ambiente intimista, en nada institucional y radicalmente experimental.

En 2014 me uní al equipo de Innovación Ciudadana de la SEGIB, que, en ese momento, comenzaría a replicar los laboratorios que pasarían a denominarse Labic – Laboratorio

Inovação Cidadã. Estive com eles ajudando na consolidação da metodologia e atuando como mentora de projetos até 2021, passando por países como México, Colômbia, Argentina, Costa Rica e Brasil. O Labic funciona como um acelerador de projetos, dialogando com o universo do empreendedorismo social, com governos e cidadania, em diferentes contextos das comunidades ibero-americanas.

A Silo – Arte e Latitude Rural foi fundada em 2017, mas foi um pouco antes, desde 2016, que começamos a realizar o que chamamos de Laboratórios de Experimentação e Inovação – presenciais ou remotos. Alguns de nossos temas foram:²⁸ Água e Autonomia, Tecnosfera Rural: recriando a vida no campo, Ciência na Roça, Labs de Emergência (três edições durante a pandemia), Lab de Governança e AmerekLab²⁹ (parceria com o curso de comunicação da ciência da UFMG). Esses laboratórios foram realizados com o suporte de uma rede importante de pessoas que colaborou de diversas formas para torná-los possíveis. Destaco as artistas Sara Lana, Thiago Hersan e Lina Lopes,³⁰ que sempre atuaram na tessitura dessa comunidade de práticas e de aprendizagem que,

de Innovación Ciudadana. Estuve con ellos ayudando a consolidar la metodología y actuando como mentora de proyectos hasta el 2021, pasando por países como México, Colombia, Argentina, Costa Rica y Brasil. El Labic funciona como un acelerador de proyectos que dialoga con el universo del emprendimiento social, con gobiernos y ciudadanía, en distintos contextos de las comunidades iberoamericanas.

Silo – Arte y Latitud Rural, fue fundada en 2017, pero fue un poco antes, a partir de 2016, que comenzamos a realizar lo que llamamos Laboratorios de Experimentación e Innovación, presenciales o a distancia. Algunos de nuestros temas fueron²⁸: Agua y Autonomía; Tecnosfera Rural: recreando la vida en el campo; Ciencia en el campo; Labs de Emergencia (tres ediciones durante la pandemia); Lab de Gobernanza; y AmerekLab²⁹ (en cooperación con el curso de comunicación de la ciencia de la Universidad Federal de Minas Gerais – UFMG). Estos laboratorios se realizaron con el apoyo de una importante red de personas que colaboraron de diferentes formas para hacerlos posibles. Destaco a las artistas Sara Lana, Thiago Hersan y Lina Lopes,³⁰ que siempre han trabajado en el tejido de esta comunidad de prácticas y

27 Marginalia Lab foi um laboratório colaborativo de arte e tecnologia criado a partir do coletivo Marginalia Project, composto de Aline X, André Mintz e Pedro Veneroso.

27 Marginalia Lab fue un laboratorio colaborativo de arte y tecnología creado a partir del Colectivo Marginalia Project, compuesto por Aline X, Andres Mintz y Pedro Veneroso.

28 <https://silo.org.br/labs/>.

29 Amerek.Lab foi uma atividade do AMEREK em parceria com a Silo. O AMEREK é um curso de especialização profissional em Comunicação Pública da Ciência vinculado ao Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais (FAFICH/UFMG).

30 Fernanda Tosta, Yuri Castelfranchi, Katemari Rosa, Marina Hirota, Guilherme Longo, Carla Almeida, entre outros.

28 Ver: <https://silo.org.br/labs/>.

29 Amerek.Lab fue una actividad de AMEREK en cooperación con Silo. O AMEREK es un curso de especialización profesional en Comunicación Pública de la Ciencia vinculado al Departamento de Sociología de la Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas de la Universidad Federal de Minas Gerais (FAFICH/UFMG).

30 Fernanda Tosta, Yuri Castelfranchi, Katemari Rosa, Marina Hirota, Guilherme Longo, Carla Almeida, entre otros.

atualmente, chamamos de Laboratórios de Experimentação e Inovação. Com a Silo, até o ano de 2022 somamos oito edições. Os laboratórios da Silo vêm levando a metodologia para públicos e realidades heterogêneas, reunindo conceitos/práticas importantes para a criação de ambientes de colaboração para a diversidade de nosso contexto sociocultural.

Para lidar com tamanha diversidade, a conversa,³¹ isto é, a cotidianidade³² e a abertura à experimentação são indispensáveis. Meio casa, meio ateliê, atualmente nossa sede resguarda uma proporção intimista ao mesmo tempo que oferece espaço suficiente para que muitos projetos possam ser desenvolvidos. A relação com a comunidade que participa com suas propostas e, inclusive, entra e sai em visitas surpresas ou programadas; a presença de jovens e crianças das escolas locais, especialmente as rurais; a geografia e o clima que se impõem, determinando as dinâmicas de trabalho e pesquisa, e finalmente as expedições pelo território são, sem dúvida, componentes inesquecíveis dos laboratórios que realizamos na Silo.

Recentemente, em 2020, comecei uma nova fase de colaboração na construção da metodologia dos laboratórios, com as aulas e mentorias oferecidas para instituições ibero-americanas interessadas em montar ambientes de prototipagem colaborativa para a criação de Laboratórios de Inovação e

aprendizajes que actualmente llamamos Laboratorios de Experimentación e Innovación. Junto a Silo, hasta el año 2022 hemos sumado ocho ediciones. Los laboratorios de Silo han ido llevando la metodología a audiencias y realidades heterogêneas, reuniendo conceptos/práticas importantes para la creación de ambientes colaborativos para la diversidad de nuestro contexto sociocultural.

Para lidiar con tal diversidad, la conversación,³¹ es decir, la cotidianeidad³² y la apertura a la experimentación son indispensables. Mitad casa, mitad atelier, nuestra sede actualmente conserva una proporción intimista al mismo tiempo que ofrece espacio suficiente para el desarrollo de muchos proyectos. La relación con la comunidad que participa con sus propuestas e incluso va y viene en visitas sorpresas o programadas; la presencia de jóvenes y niñas/os de las escuelas locales, especialmente las rurales; la geografía y el clima que se imponen y determinan las dinámicas de trabajo e investigación; y, finalmente, las expediciones por el territorio son, sin duda, componentes inolvidables de los laboratorios que realizamos en Silo.

Recientemente, en 2020, inicié una nueva etapa de colaboración en la construcción de la metodología de los laboratorios, con clases y mentorías ofrecidas a instituciones iberoamericanas interesadas en montar ambientes colaborativos de prototipación para la creación de Laboratorios de

Experimentação em espaços culturais, especialmente em bibliotecas (uma iniciativa do Medialab Prado, Iberbibliotecas e Direção-Geral do Livro e Promoção da Leitura, por meio da Subdireção-Geral de Coordenação da Biblioteca do Ministério da Cultura e Desportos da Espanha).³³

Outra pergunta muito recorrente é: como se faz um Laboratório de Experimentação e Inovação? Então, não poderia deixar de utilizar esta publicação para compartilhar um pequeno guia com conceitos e práticas fundamentais para que se possa fazer um lab. Quem sabe você não se anima em criar um na sua comunidade?

Metodologia

Acreditamos que os Laboratórios de Experimentação e Inovação sejam uma proposta de um novo modelo de “instituição” que visa facilitar os encontros para a colaboração, a experimentação e a criação coletiva de projetos que buscam melhorar a vida em comum.

Seja pontual em forma de eventos, seja permanente em forma de instituição, essa metodologia reúne pessoas interessadas na colaboração em um espaço virtual ou presencial para criar juntas, buscar soluções e aprender a fazer boas perguntas sobre os complexos problemas enfrentados por suas comunidades.

De natureza multidisciplinar, os laboratórios se caracterizam pelo encontro de culturas, conhecimentos e gerações,

Innovación y Experimentación en espacios culturales, especialmente en bibliotecas (una iniciativa de Medialab Prado, Iberbibliotecas y Dirección General del Libro y Fomento de la Lectura, a través de la Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria del Ministerio de Cultura y Deporte de España)³³.

Otra pregunta muy frecuente es: ¿cómo se monta un Laboratorio de Experimentación e Innovación? Así que no podría dejar de usar esta publicación para compartir una pequeña guía con conceptos y prácticas fundamentales para hacer un laboratorio. ¿Te gustaría crear uno en tu comunidad?

Metodología

Creemos que los Laboratorios de Experimentación e Innovación son una propuesta de un nuevo modelo de “institución” que tiene como objetivo facilitar los encuentros para la colaboración, la experimentación y la creación colectiva de proyectos que buscan mejorar la vida en común.

Ya sea puntual en forma de eventos o permanente en forma de institución, esta metodología reúne a personas interesadas en colaborar en un espacio virtual o presencial para crear juntas, buscar soluciones y aprender a hacer buenas preguntas sobre los problemas complejos que enfrentan sus comunidades.

Con carácter multidisciplinario, los laboratorios se caracterizan por el encuentro de culturas, conocimientos y generaciones,

31 hooks, bell. *Ensinando Pensamento Crítico*. São Paulo: Elefante, 2020.

32 FREIRE, Paulo. *Por uma Pedagogia da Pergunta*. São Paulo: Paz & Terra, 2021.

31 hooks, bell. *Ensinando Pensamento Crítico*. São Paulo: Elefante, 2020.

32 FREIRE, Paulo. *Por uma Pedagogia da Pergunta*. São Paulo: Paz & Terra, 2021.

33 <https://www.iberbibliotecas.org/por/experiencias/laboratorios/> e <https://labsbibliotecarios.es/>.

33 Ver: www.iberbibliotecas.org/por/experiencias/laboratorios e <https://labsbibliotecarios.es>.

promovendo um diálogo entre saberes populares, ciência e novas tecnologias para o desenvolvimento estratégico de propostas que se conectem a diferentes recursos e inteligências. A função do Lab é conectar ideias com um grande número de colaboradores; divulgar as iniciativas; ajudar a estruturá-las para que possam ser replicadas; oferecer orientação (mentorias); oferecer oportunidade para a criação ou inclusão de pessoas e projetos em redes de cooperação e, quando possível, fornecer suporte financeiro para as propostas.

Um laboratório é um espaço de aprendizagem coletivo e horizontal formado por um ambiente propício à prototipagem colaborativa. Pode ser realizado presencial ou virtualmente, por meio de grupos de trabalho autogeridos.

Assim, podemos dizer que o Laboratório de Experimentação e Inovação possui sete características principais:

1. Nova forma de instituição

Os laboratórios são instituições flexíveis, abertas, acessíveis e que trabalham com reapropriação.³⁴ Os laboratórios se adaptam à diversidade de contextos e condições estabelecidas, que podem criar uma abertura para a participação das pessoas em decisões importantes para as comunidades.

34 Em outras palavras, com a dinâmica de reutilizar ou recuperar aquilo que foi tirado de uma comunidade.

fomentando un diálogo entre saberes populares, ciencia y nuevas tecnologías para el desarrollo estratégico de propuestas conectadas a diferentes recursos e inteligencias. La función del Lab es conectar ideas con un gran número de colaboradoras/es; dar a conocer sus iniciativas; ayudar a estructurarlas para que se pueda replicarlas; ofrecer orientación (mentorías); ofrecer oportunidades para la creación o inclusión de personas y proyectos en redes de cooperación y, cuando sea posible, brindar apoyo financiero a las propuestas.

Un laboratorio es un espacio de aprendizaje colectivo y horizontal que cuenta con un ambiente propicio para la creación colaborativa de prototipos. Puede realizarse de forma presencial o virtual, por medio de grupos de trabajo autogestionados.

Por tanto, podemos decir que el Laboratorio de Experimentación e Innovación tiene siete características principales:

1. Nueva forma de institución

Los laboratorios son instituciones flexibles, abiertas, accesibles, que funcionan con reapropiación.³⁴ Los laboratorios se adaptan a la diversidad de contextos y condiciones establecidas, lo que puede crear una apertura para que las personas participen en decisiones importantes para las comunidades.

34 Es decir, con la dinámica de reutilizar o recuperar lo arrebatado a una comunidad.

2. Espaço para o bem comum ou do bem viver³⁵

Os laboratórios articulam pessoas em torno dos interesses comuns de todos nós ou de determinados grupos, formando comunidades de aprendizagem, de prática ou redes colaborativas. Com isso, os laboratórios podem cooperar para cuidar e manter os bens comuns das comunidades a partir de sua capacidade de convergir redes colaborativas, além compartilharem conhecimento de forma acessível.

3. Lugar de diversidade

Nos laboratórios convergem diferentes pessoas, de diferentes áreas do conhecimento, com diferentes níveis de especialização, diferentes idades, gêneros e origens que se unem para dialogar e criar soluções para problemas comuns a todos, ou referentes a determinados grupos específicos.

4. Conexão com o território

Um laboratório cultiva a proximidade e está ligado à realidade concreta do seu contexto territorial, político, cultural e social no seu

35 Aquí trazemos como referência ao menos três conceitos de Bem Comum. O primeiro é o “Buen Vivir (Sumak Kawsay)”. Disponível em: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/LIBRO%20vivir/files/assets/downloads/publication.pdf>. O segundo é o da economista e cientista social Elinor Ostrom: *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990). Já o terceiro é o da intelectual Silvia Federici, disponível em <https://outraspalavras.net/feminismos/federici-sobre-o-feminismo-e-os-comuns/>.

2. Espacio del bien común o del buen vivir³⁵

Los laboratorios articulan a las personas en torno a los intereses comunes de todas/os nosotras/os o de determinados grupos, formando comunidades de aprendizaje, de práctica o redes colaborativas. Con ello, los laboratorios pueden cooperar para cuidar y mantener los bienes comunes de las comunidades a partir de su capacidad de converger redes colaborativas, además de compartir conocimientos de forma accesible.

3. Lugar de diversidad

En los laboratorios confluyen diferentes personas, de distintas áreas del conocimiento, con distintos niveles de especialización, edades, géneros y procedencias, que se unen para dialogar y crear soluciones a problemas comunes a todas/os o determinados grupos.

4. Conexión con el territorio

Un laboratorio cultiva la proximidad y se conecta con la realidad concreta de su contexto territorial, político, cultural y social

35 Aquí nos referimos a por lo menos tres conceptos del Bien Común. El primero es el “Buen Vivir”, de Sumak Kawsay (disponible en: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/LIBRO%20vivir/files/assets/downloads/publication.pdf>). El segundo, lo elaboró la economista y científica social Elinor Ostrom, en *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990). Y el tercero, lo propuso la intelectual Silvia Federici (disponible en <https://outraspalavras.net/feminismos/federici-sobre-o-feminismo-e-os-comuns/>).

bairro, aldeia, quilombo, comunidade, cidade ou país.

5. Experimentação e prototipagem

Um laboratório é um espaço agradável de experimentação, de práticas que se configuram com base na tentativa e no erro, sem o compromisso de chegar a um produto final perfeito. Aprender durante o processo é o mais importante.

6. Cultura livre³⁶

A cultura livre é um princípio filosófico do laboratório. Desse modo, por meio da documentação um laboratório pode compartilhar tudo o que produz para ser replicado ou reeditado em outros contextos. O laboratório garante a liberdade de copiar, modificar, melhorar e distribuir os seus resultados sob licenças livres. Essa documentação também produz memória.

7. Criação de comunidades

Um dos objetivos fundamentais do laboratório é criar comunidades de prática e aprendizagem, nas quais a teoria não esteja separada da prática e em que se reconheça a importância de fazer e pensar junto, ou seja, agir em comunidade.

Para que se possa fazer um laboratório, são lançadas duas chamadas abertas ao público em geral, uma para projetos e outra para colaboradoras/es. Primeiro é aberta a chamada para projetos. Um número de

en su barrio, pueblo, quilombo, comunidad, ciudad o país.

5. Experimentación y prototipación

Un laboratorio es un espacio agradable para la experimentación de prácticas basadas en ensayo y error, sin el compromiso de llegar a un producto final perfecto. El aprendizaje durante el proceso es lo más importante.

6. Cultura Libre³⁶

La cultura libre es un principio filosófico del laboratorio. De esta forma, a través de la documentación, un laboratorio puede compartir todo lo que produce para ser replicado o reeditado en otros contextos. El laboratorio garantiza la libertad de copiar, modificar, mejorar y distribuir sus resultados bajo licencias libres. Esta documentación también produce memoria.

7. Creación de comunidades

Uno de los objetivos fundamentales del laboratorio es crear comunidades de práctica y aprendizaje, en las que la teoría no se separe de la práctica y en las que se reconozca la importancia de hacer y pensar juntas/os, es decir, actuar en comunidad.

Para la creación de un laboratorio se realizan dos convocatorias abiertas al público en general, una para proyectos y otra para colaboradoras/es. En primer lugar, se abre la convocatoria de proyectos. Luego de las

projetos é inscrito e selecionado, e, em seguida, é aberta a chamada para colaboradoras/es. Nessa segunda chamada, é preciso mostrar os projetos selecionados para que as/os colaboradoras/es possam escolher com qual projeto querem colaborar.

Após os processos seletivos, os grupos de trabalho são criados em torno das propostas selecionadas. Durante o evento imersivo de cerca de duas semanas (ou uma), os grupos organizados – entre proponentes e colaboradoras/es – trabalham no desenvolvimento de projetos. Ao longo do processo, eles recebem a ajuda de mentores e de técnicos, realizam visitas, conversam com especialistas e dialogam com ou entre comunidades, além de mostrarem os protótipos desenvolvidos.

O trabalho das equipes acontece em um ambiente de prototipagem que nada mais é do que um lugar propício à experimentação, à inovação e à colaboração, em que tudo acontece para que as ideias possam servir de meio para a aprendizagem pelo intercâmbio entre participantes. A prototipagem colaborativa materializa as ideias propostas entre várias pessoas, e, nesse processo de colaboração e experimentação, uma comunidade de aprendizado e prática é experienciada.

Um laboratório é composto da equipe de criação (coordenação e execução), da equipe de facilitação (mentores, suporte técnico e mediadores) e dos participantes (proponentes e colaboradores). Concomitantemente, outras instâncias comunitárias podem estar presentes participando e dando suporte ao laboratório (escolas, paróquias, bibliotecas, postos de saúde, associações comunitárias, teatros etc.).

inscripciones y la selección de una serie de proyectos, se abre la convocatoria de colaboradoras/es. En esta segunda convocatoria es necesario mostrar los proyectos seleccionados para que las/los colaboradoras/es puedan elegir con qué proyecto quieren colaborar.

Tras los procesos de selección, se crean grupos de trabajo en torno a las propuestas seleccionadas. Durante el evento inmersivo de una o dos semanas, los grupos constituidos por proponentes y colaboradoras/es trabajan en el desarrollo de los proyectos. A lo largo de todo el proceso reciben ayuda de mentoras/es y técnicas/os, realizan visitas, hablan con especialistas y dialogan con o entre comunidades, además de mostrar los prototipos desarrollados.

El trabajo en equipo se lleva a cabo en un ambiente de prototipación que no es más que un lugar propicio para la experimentación, la innovación y la colaboración, donde todo se pasa de manera que las ideas sirvan como medio de aprendizaje a través del intercambio entre las/los participantes. La prototipación colaborativa materializa las ideas propuestas por varias personas y, en este proceso de colaboración y experimentación, se vive una comunidad de aprendizaje y práctica.

Un laboratorio está compuesto por el equipo de creación (coordinación y ejecución), el equipo de facilitación (mentoras/es, soporte técnico y mediadoras/es) y las/los participantes (proponentes y colaboradoras/es). Concomitantemente, otras instancias comunitarias pueden estar presentes, participando y apoyando al laboratorio (escuelas, parroquias, bibliotecas, centros de salud, asociaciones comunitarias, teatros, etc.).

36 LESSIG, Lawrence. *Cultura Livre*. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/cpinfo/educacao/docs/10d.pdf>.

36 LESSIG, Lawrence. *Cultura Livre*. Disponible en: <https://www.ufmg.br/proex/cpinfo/educacao/docs/10d.pdf>.

Outros elementos importantes para a realização de um laboratório são: o espaço (para trabalho, descanso e celebração); o tempo (uma semana, duas semanas, quantos dias?); os materiais para os projetos; comida; água; hospedagem; transporte; e o espaço web para a documentação e a comunicação dos produtos sistematizados e registrados.

Acreditamos que é perfeitamente possível realizar um Laboratório de Experimentação e Inovação com pouco ou nenhum recurso financeiro, mas não nos parece possível realizá-lo sem projetos do interesse de coletividades, sem pessoas que desejam aprender a partir da colaboração e sem uma articulação comunitária que atraia parceiros e dê suporte às demandas do laboratório.

O Laboratório de Experimentação e Inovação como fazemos na Silo – Arte e Latitude Rural é um espaço de aprendizagem que se dá pela convivência, um ambiente propício para o intercâmbio de diversas áreas do conhecimento e para a aproximação dos diversos modos de vidas das comunidades.

Otros elementos importantes para la realización de un laboratorio son: el espacio (de trabajo, descanso y celebración); el tiempo (una semana, dos semanas, ¿cuántos días?); los materiales para los proyectos; alimento; agua; alojamiento; transporte; y el espacio web para la documentación y comunicación de los productos sistematizados.

Creemos que es perfectamente posible realizar un Laboratorio de Experimentación e Innovación con pocos o ningún recurso económico. Sin embargo, a nosotras/os no nos parece posible llevarlo a cabo sin proyectos de interés para las colectividades, sin personas que quieran aprender colaborando y sin una articulación comunitaria que atraiga socios y apoye las demandas del laboratorio.

El Laboratorio de Experimentación e Innovación, como lo hacemos en Silo – Arte y Latitud Rural, es un espacio de aprendizaje que se da a través de la convivencia, un ambiente propicio para el intercambio de diferentes áreas de conocimiento y para el encuentro de los distintos modos de vida de las comunidades.



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Laboratório de experimentação e inovação em governança = Laboratorio de experimentación e innovación en gobernanza / organização Cinthia Mendonça ; [coordenação Juliana de Melo Rosa ; tradução Maria Teresa Mhereb]. -- Resende, RJ : Silo - Arte e Latitude Rural, 2024.	
Edição bilingue: português/espanhol. ISBN 978-85-54112-02-8	
1. Governança 2. Inovação 3. Justiça social 4. Mudanças climáticas 5. Projetos socioambientais I. Mendonça, Cinthia. II. Rosa, Juliana de Melo. III. Título : Laboratorio de experimentación e innovación en gobernanza.	
24-191118	CDD-303.484

Índices para catálogo sistemático:
1. Inovação : Mudança social : Sociologia 303.484

Tábata Alves da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9253

LABORATÓRIO DE
EXPERIMENTAÇÃO
E INOVAÇÃO
EM GOVERNANÇA

SILO - ARTE E
LATITUDE RURAL

Organização
Organización
Cinthia Mendonça

Edição
Edición
Maria Carolina Fenati

Tradução
Traducción
Maria Teresa Mhereb

Revisão
Revisión
Ana Rita Souza e Andrea Stahel

Fotografias
Fotografías
Bianca Valente, Carlos Domingos Araújo
Bruno, Katyllin Kamay

Projeto Gráfico
Proyecto Gráfico
Filipe Lampejo

Produção
Producción
Carlos Domingos Araújo Bruno,
Eloiza Lopes, Juliana de Melo Rosa

Textos
Textos
Aila Oliveira, Aline Ribeiro, Ana
Fernández-Cervera, Cecília Bianco
Rosas, Clara Acioli, Cleiton Zambiasi,
Dandara Rudson, Daniela Magalhães,
Doriedson Almeida, Erick Bernardo,
Fabíola Melca, Gabriela Costa, Gabriela
Rodrigues, Gisele Ferreira, Graciela
Selaimen, Fabiana Pires, Felipe Operário
Ribeiro, Hanna Cruz, Indiane Rubenich,
Índira Eyzaguirre, Isabel Portugal,
Jacqueline Cruz, Joanna Marcon Benicá,
Junior Archanjo, Lilian G Roizman,
Lucena Dall’Alba, Manuel Trujillo,
Marcela Mattos, Marcos García, Mariana
Cantini, Marina Belintani, Matheus
Facioli Sampaio, Micaela Martins
Mendes, Moisés Medrano, Nathalia

Scherer, Paula Johns, Paula Souza,
Pedro Parrachia, Ricco Garcia, Rodrigo
Camará, Rodrigo Mousinho, Rubens
Takamine, Sebastián Cabezón, Susan
Moreno, Talissa Monteiro, Tatiana
Nahon, Thayná de Castro, Valdecir
Nascimento, Vitoria Barenco.

Coletivos

Colectivos

Associação Sarambuí, Centro Municipal
de Educação Profissional do Ipojuca,
Federação das Associações Catarinenses
de Agroturismo Acolhida na Colônia,
Floristic, Fórum Regional de Políticas
Culturais do Médio Paraíba Fluminense,
Laboratorio Experimental de Cine,
Violetas Latinoamericanas.

Mentores

Mentores

Cinthia Mendonça, Dandara Rudsan,
Graciela Selaimen, Ítala Herta, Marcos
García, Moisés Medrano, Paula
Johns, Sebastián Cabezón, Valdecir
Nascimento, Yuri Castelfranchi

Agradecimentos

Agradecimientos

A. S. Cruz, Allan Yu Iwama, Ana Cláudia
e Escola Municipal Moacir Coelho da
Silveira, Ana Faustino, Angélica e Escola
Municipal Quilombo de Santana Irmã
Elizabeth Alves, Antônio Leão, Bruna
Leão, Carlos Demetrio, Carolina Melo,
Clarisse Valadares, Dona Glorinha,
João Nascimento, Jocil, Joyciane
de Oliveira, Karina Terra, Mariana

Silveira, Pérolas Negras, Regina Rocha,
Simone da Fonseca, Thiago Almeida,
Willian Carvalho.

**SILO - ARTE E
LATITUDE RURAL**

Associadas

Asociadas

Cinthia Mendonça, Fernanda Tosta,
Sara Lana, Thiago Hersan,
Vanessa Lucena

Conselho Administrativo

Consejo Administrativo

Cinthia Mendonça, Flávia Pogliani,
Graciela Selaimen

Conselho Fiscal

Consejo Fiscal

Ana Lúcia Hespanhol, Flávia Mafra

Conselho Consultivo

Consejo Consultivo

Bernardo Esteves, Carla Almeida,
Katemari Rosa, Luciene Nascimento,
Luis Felipe César, Moisés Medrano,
Yuri Castelfranchi

Direção

Dirección

Cinthia Mendonça

Coordenação Financeira

Coordinación Financiera

Ana Faustino

Coordenação Executiva

Coordinación Ejecutiva

Juliana Rosa

Coordenação de Programa

Coordinación de Programa

Lila Almendra

Coordenação de Comunicação

Coordinación de Comunicación

Mariana Silveira

Coordenação de Arte

Coordinación de Arte

Karina Terra



REALIZAÇÃO



APOIO



FORDFOUNDATION

ISBN: 978-85-54112-02-8



Com uma tiragem de 700 unidades, este livro foi impresso em *offset* pela gráfica Formato, Belo Horizonte, em papel Pólen Natural 80g/m2, em janeiro de 2023. As famílias tipográficas utilizadas foram a **Lyon Text**, projetada por Kai Bernau e Ilya Ruderman e a **Base Monospace**, projetada por Zuzana Licko.

