GESTÃO PEDAGÓGICA E DESENVOLVIMENTO HUMANO: DESAFIOS PARA A (IN) FORMAÇÃO DE LÍDERES EDUCADORES NA SOCIEDADE DA APRENDIZAGEM[1].

Rodrigo Fabiano Souza dos Santos
Universidade Federal da Bahia – Brasil
professorrodrigosantos@gmail.com

Resumo

Analisando-se a influência da cooperação internacional para o processo de capacitação dos servidores públicos de Timor-Leste, eivado da lógica disciplinar, positivista e etnocêntrica pode-se perceber que este, a semelhança da maioria dos outros espaços do fazer pedagógico na atualidade, tem sido fomentador de dependência e subordinação, em detrimento da propalada autonomia e autodeterminação. A partir deste desvelamento, o presente trabalho objetivou alertar para a premência de se resignificar Gestão, Educação e Desenvolvimento Humano, numa perspectiva integrada e indissociável, sendo este o único caminho de uma Gestão Pedagógica que fomente diversidade, equidade e inclusão, na sociedade da aprendizagem.

Palavras-Chave: Gestão Pedagógica. Educação. Desenvolvimento Humano.

1 - Introdução

Encontrar a justa medida da ação cooperante e não extrapolar a tênue fronteira entre assistência e assistencialismo. Este parece ser o principal desafio aos que se propõem a contribuir, pela mediação, com a evolução de pessoas, organizações ou nações, o que passa necessariamente pela construção e gestão de conhecimento significativo. A assistência é fundamental a qualquer processo de Desenvolvimento Humano, ao contrário do assistencialismo, que rouba do outro a condição ontológica de ser sujeito protagonista de seu próprio destino (FREIRE, 1996).

A instauração da *United Nations Office in Timor-Leste* (UNOTIL), missão da Organização das Nações Unidas (ONU) na República Democrática de Timor-Leste

[1] Trabalho submetido ao III CONGRESSO IBERO AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, no Eixo Temático 1 - Gestão pedagógica e práticas de ensino e aprendizagem na dimensão da diversidade e da inclusão social e cultural.

(RDTL)[2] no biênio 2005-2006 coincidiu com a presença deste pesquisador em Timor-Leste, como membro da Missão Brasileira, entre 2005 e 2007, onde teve, entre outras, atuação como assessor direto da senhora Ministra da Educação e da Cultura, Rosária Corte-Real. A primeira cooperação de grande porte da história do Brasil na área de Educação surgiu da necessidade de apoiar o Timor em seu processo de reconstrução do sistema educacional e da gestão pública, após mais de 25 anos de uma sangrenta guerra advinda de uma violenta ocupação da Indonésia que deixara, como última marca, a queima de todos os prédios da administração pública e a devastação da quase totalidade do território timorense. O presente trabalho relata as consequências de um estudo de caso realizado naquele país.

No cenário de intervenção em países *suboportunizados*,[3] a ilusão da neutralidade axiológica e da imparcialidade é o caminho mais curto para a parcialidade e a manipulação dos processos de auxílio internacional, que podem subtrair, do povo destinatário deste "apoio", seu protagonismo e, tal qual ocorrera em épocas de invasões armadas, tirarem-lhe a condição de, verdadeiramente, decidir seu destino pela autodeterminação.

É certo que qualquer processo de reconstrução pelo desenvolvimento humano, individual ou coletivo, não pode prescindir de mediação e apoio, porém, o que se precisa desvelar é de que forma a gestão deste processo de transferência de *know-how* influencia na maneira como seu destinatário constrói conhecimento e desenvolve sua consciência (MORIN, 2007).

Ressalva-se o seu caráter didático ilustrativo para a compreensão de um tecido social bem mais amplo, em que se percebem os processos de construção e compartilhamento do conhecimento, com consequente construção, desconstrução e reconstrução de culturas, discriminantes e discriminadas de e por qualquer processo de

---

[2] Escritório das Nações Unidas em Timor-Leste, a UNOTIL fora instalada após algumas outras missões da ONU no país. A UNOTIL é universo e moldura temporal do presente estudo.

[3] Neste trabalho, o termo *suboportunizados*, substitui intencionalmente expressões como subdesenvolvidos, atrasados ou pobres. Compreende-se aqui que as comunidades e seus indivíduos, possuem recursos, inatos e fruto das suas interações, que carecem de "DESENVOLVIMENTO", muitas vezes negado, em nome de "modelos ideais" pré-concebidos e formatados desconsiderando-se a vocação ontológica dos sujeitos.

Desenvolvimento de "Recursos dos Humanos",[4] força motriz de qualquer intento evolutivo.

As seções deste artigo estão arrimadas, numa perspectiva qualitativa, nas três categorias de análise utilizadas na presente revisão de literatura. São elas: cultura, identidade e Estado-nação em Timor-Leste; a perspectiva epistemológica das cooperações internacionais em países *suboportunizados*; o processo de Gestão, Educação e práxis política durante a UNOTIL.

2 - Timor-Leste: cultura, identidade e Estado-nação

Historicamente, cultura e personalidade foram tratadas como categorias distintas, sendo uma eminentemente coletiva e outra de caráter individual. Não obstante, interessa romper com este dualismo reducionista, percebendo que:

> [...] não existe o humano fora da cultura, e esta não existe sem o comportamento humano. Assim, sempre que falarmos do humano, estaremos falando de eventos históricos e culturais e quando falarmos de fatos culturais, estaremos descrevendo comportamentos humanos. Um fenômeno não existe sem o outro, embora a tradição acadêmica os descreva como eventos distintos. (OLIVEIRA, 2000, p. 52).

Sendo cultura e identidade faces da mesma moeda, ambas são discriminantes e discriminadas da e pela forma como as elites timorenses e os enviados estrangeiros se relacionam com o poder em suas interações com o estado, através do governo – veículo de sua gestão – na constituição do Estado-nação timorense, que remonta aos idos do século XVI.

Cabe aqui uma menção especial ao estudo relacional entre cultura nacional e cultura organizacional, desenvolvido por Hofsted (1983) que, analisando o comportamento de colaboradores de organizações multinacionais americanas, identificou, no comportamento de cada filial, fortíssima influência dos valores culturais dos países onde se encontravam instaladas, não obstante um forte trabalho de difusão de valores corporativos pela matriz para suas filiais. Tal estudo denota significativo norte conceitual para a compreensão do trinômio cultura/conhecimento/desenvolvimento

[4] Aqui se alude à percepção do ente humano, não como recurso, mas como detentor de recursos, tais como: saberes e competências.

humano e será resgatado mais adiante. Sobre esta questão, relacionada com a situação em Timor, Silva (2008, p. 163) traz uma importante reflexão:

> Observa-se, portanto, que na dinâmica do campo da [Assistência ao Desenvolvimento Internacional] AID[5] em Timor-Leste a atuação dos Recursos Humanos estrangeiros doados temporariamente ao país – cujas ações se materializam em propostas e práticas de políticas públicas – é abordada em função da maneira como diferentes grupos avaliam o processo de desenvolvimento histórico e a identidade do país de origem desses técnicos. Dessa forma, o valor do bem doado (no caso, o assessor técnico) é mensurado também em função de como sua origem nacional é percebida pelos diferentes agentes do campo. Assim, pessoas (os assessores técnicos), instituições (os países doadores) e fatos (práticas de capacitação e projetos de políticas públicas) misturam-se.

A RDTL repousa numa meia ilha situada entre a Austrália e a Indonésia, pouco menor que o estado de Sergipe, menor estado da federação brasileira. Esta faixa de terra é pródiga em recursos naturais e de uma cultura marcante, palco de uma história de turbações e massacres que remonta à colonização portuguesa, passando pela invasão japonesa na segunda guerra até a violenta tomada do território pela Indonésia do então ditador Hadji Mohamed Suharto que, para muitos, fora patrocinado e incentivado, direta ou indiretamente, por nações hegemônicas que temiam a ascensão de um "modelo socialista" naquela região da Ásia (ESPECIAL..., 2001).

As marcas de Portugal e Indonésia são, obviamente, as mais presentes na identidade *Lorosa'e*[6] e, curiosamente, encontram-se sobrepostas em suas várias manifestações (arquitetura, línguas, imagens, vestuário etc.) no território de Timor-Leste. Almeida (1999[7], apud SILVA, 2004), reflete acerca de um "tipo singular de paradoxo pós-colonialismo" em Timor, no qual a cultura do colonizador é mola propulsora para a ação do colonizado.

---

[5] Assistência ao Desenvolvimento Internacional. Sigla em inglês utilizada para designar a "ajuda" internacional, por parte dos parceiros de desenvolvimento, em contextos de cooperação, como no caso de Timor-Leste.

[6] Em tétum, língua oficial timorense, significa "parte oriental" (onde nasce o sol).

[7] ALMEIDA, Miguel Vale de. O epílogo do império: Timor-Leste e a catarse pós-colonial portuguesa. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 55, p. 7-26. 1999.

É na chamada "quarta invasão",[8] porém, que reside o principal campo de análise do presente trabalho. Passado o plebiscito de 1999, que libertara o povo timorense da tirania Indonésia, a ONU instituíra a primeira missão internacional de cooperação e suporte à RDTL, com vistas a "apoiar" a reestruturação do país e, paulatinamente, passar o governo ao povo de Timor, contando, para tal, com o apoio de várias Organizações Não-Governamentais e organismos internacionais diversos (ONU, 2000).

Desencadeou-se uma série de ações para o desenvolvimento de lideranças locais – *capacity building*[9] –, nas quais os métodos, perspectivas e intencionalidade são fruto de acalorados debates na comunidade internacional, em que se discute, inclusive, a linha perigosa entre a verdadeira ajuda e os interesses, políticos e empresariais, dos que se propõem a cooperar (SIMIÃO; SILVA, 2007).

Neste contexto, a cooperação técnica internacional ocupa destacada posição na análise sociocultural que se apresenta na história de Timor-Leste, em sua busca pela autodeterminação e constituição do estado nação. Chauí (2003) sustenta que, em seu "processo civilizatório", os colonizadores europeus adotaram princípios etnocêntricos de homogeneização dos padrões de conduta, tendo como parâmetro a identidade ocidental do homem branco, europeu e detentor de meios de produção, como se fora a única válida e aceitável, por ser esta superior a todas as outras.

Nota-se, como efeito, a incorporação deste *modus operandi* também pelas elites das três Américas nas relações com os povos pré-colombianos e, sobretudo, um reflexo devastador para as relações bilaterais e multilaterais de cooperação internacional no final do século XX e início do século XXI. Mecanismos semelhantes foram identificados por Foucault (1982) como discriminantes de domesticação da conduta dos atores sociais pelo jugo e sobreposição de outro *modus faciendi*, relação hipoteticamente

---

[8] Expressão utilizada, pelo próprio povo timorense, para designar a "ocupação" do país por consultores da ONU, dos países "doadores" de vocação colonialista e de vários organismos internacionais, a partir do ano 2000, para empreender sucessivas missões de apoio ao país. A ação destes agentes é muito contestada e alguns estudos já dão conta de grande ingerência nas decisões dos líderes locais (SILVA, 2004).

[9] O termo inglês é utilizado para designar o principal pilar da ação da ONU em Timor, e em países outros em situação de crise. Consiste, basicamente, na capacitação em serviço e aconselhamento de líderes locais em todas as posições da função pública, por consultores internacionais que, teoricamente, têm a função de apoiar o trabalho dos quadros timorenses e prepará-los para assumir, sozinhos e o quanto antes, as ações. O debate é intenso acerca da perspectiva de gestão da informação e construção do conhecimento que permeiam este processo de formação e desenvolvimento da consciência e autonomia dos sujeitos, bem como dos pressupostos éticos que norteiam as relações de poder e subordinação que dele derivam.

comum entre servidores timorenses, cooperantes da ONU e de seus parceiros de desenvolvimento, quando da imposição destes diante daqueles.

Em face do supracitado, os representantes destas culturas ditas hegemônicas parecem adotar um processo intercultural de grande sobreposição e desconsideração das culturas dos povos *suboportunizados,* numa indução estratégica dissonante com o discurso oficial destes operadores da *Assistance International for Development* (AID). Neste ínterim, a ONU tem sido apontada, juntamente com seus parceiros, como um veículo que, potencialmente, sintetiza esta violência simbólica no campo das relações internacionais (MILANDO, 2005).

3 - Política e Gestão da Educação, sob o prisma das Cooperações Internacionais

No campo da AID, como ocorre em quase todos os processos de desenvolvimento, agentes estrangeiros assumiram, desde a saída dos indonésios do território, um discurso teoricamente voltado à promoção do *empowerment,*[10] que teria, na promoção da participação crítica dos locais durante a constituição do Estado-nação, o meio e o fim de sua autodeterminação. Na prática, porém, discute-se, desde então, a existência do fenômeno que os teóricos tratam por *disempowerment,*[11] num fomento a processos de alienação indutiva que, posteriormente, culminariam em incidentes que mostrariam a face fragilíssima dos processos de gestão do conhecimento implementados naquele país (SILVA, 2008).

Sobre a implantação desses projetos, Milando (2005, p. 46) comenta:

> Na sua forma ortodoxa, e ainda dominante de concepção, os projectos de desenvolvimento são atravessados pela ideia de que as populações-alvo são "ignorantes" e "inexperientes", enquanto os "peritos" são pessoas experimentadas, que sabem tudo e são sempre portadoras de boas ideias para a melhoria das condições de vida das populações "subdesenvolvidas". Por isso, as pessoas para quem os projectos são

[10] Livre tradução de "empoderamento". É amplamente difundido na área organizacional para designar a delegação de tarefas e funções acrescida de poder. No âmbito das Ciências Sociais, o termo preserva seu teor e é ainda acrescido de toda a carga política e socioantropológica que se encontra imbricada na dotação dos destinatários da ajuda em processos de cooperação internacional do real protagonismo em seu processo de autodeterminação no campo da AID.

[11] Aplica-se como "antípoda conceitual" do processo de *empowerment*. Refere-se, naturalmente, às práticas autoritárias e fomentadoras de subordinação, marcas da violência simbólica do processo de gestão do conhecimento no campo da AID, confrontação ao discurso oficial que, teoricamente, seria de fomento à autonomia e protagonismo dos sujeitos de países *suboportunizados*.

> concebidos existem apenas no abstracto, como grupos-alvo. No processo de implementação dos projectos, estas pessoas são convidadas a desempenharem os seus papéis, predeterminados sem a sua participação.

Não obstante o discurso oficial, a mistura bombástica no processo de gestão do conhecimento da UNOTIL ocasionara uma série de paradoxos e imponderáveis sobre os quais este trabalho discorre – entre um grande volume de informações técnicas, a "prescrição" indiscriminada de conteúdos e "soluções prontas", aliados ao, aparentemente, pouquíssimo esforço de envolvimento efetivo e compreensão da cultura, bem como dos pressupostos histórico-sociais que marcam o ambiente dos destinatários da cooperação internacional.

O fato é que a cooperação estrangeira e, mais especificamente, o processo de qualificação e construção de capacidades, empreendido por seus consultores como *locus* da gestão do conhecimento no governo timorense, enquanto organização, durante a UNOTIL, está definitivamente em cheque. Fortes são os indicativos da existência, no âmbito da gestão pública timorense, daquilo que Davenport e Prusak (1998) denominaram atritos culturais inibidores do compartilhamento do conhecimento organizacional.

4 - Por uma outra Gestão Pedagógica

Pelo exposto até aqui, fica evidenciado o papel central do processo formativo na construção da riqueza e de vantagem sustentável na atual sociedade. Este processo consta de três elementos básicos: a *informação*, que é a matéria-prima da qual se pode extrair como produto final o *conhecimento* humano aplicado em forma de produtos, serviços e operações em geral; e, por fim, a *aprendizagem*, como base deste processo de transformação pela formação (OLIVEIRA JR., 2001).

Tudo o que aqui se tece, a título de investigação acerca da informação e do conhecimento, bem como sobre as possibilidades e limites a seu compartilhamento, visa a uma associação imediata ao ambiente organizacional que, longe de representar apenas a visão de empresa, convencionalmente posta, encaixa-se, também e perfeitamente, na análise de perfil do governo de Timor-Leste como organização (SILVA, 2004). O

conceito de organização fornecido por Maximiano (2004, p. 26) contribui para a compreensão do que aqui se discute:

> Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos) [...] As organizações estão por toda parte. A Faculdade é uma delas, assim como a universidade e o centro acadêmico. A ONU, a prefeitura, a padaria da esquina, o aeroporto internacional, também. O Teatro Municipal e a Orquestra Filarmônica, assim como o *Shopping* e cada uma de suas lojas, idem. Existem organizações de todos os tamanhos para fornecer todos os tipos de produtos e serviços.

Neste contexto, o conhecimento da organização é fruto das interações que ocorrem em seu ambiente e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Estes seriam facilitados, segundo DiBella e Nevis (1999), por fatores que designam o pendor e a orientação das organizações para novas aprendizagens. O conhecimento pode ser também compreendido como informação associada, como sustenta Bondía (2004), à experiência. Então, concorda-se, no presente trabalho, com o ponto de vista de Fleury e Oliveira Jr. (2001), de que Gestão Estratégica do Conhecimento é a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a organização, por meio de processos internos e/ou externos a ela.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), toda organização que queira atingir efetivamente seus objetivos de construção e compartilhamento do conhecimento, com efetividade na resolução de suas questões práticas, deve apresentar em sua práxis as condições capacitadoras para a construção do conhecimento organizacional. Neste estudo, se aceita que há estreita ligação entre a existência destas e do “ser qualificante”, citado por Zarifian (2001).

Para que estas condições capacitadoras se efetivem na prática, faz-se necessário considerar uma cultura organizacional pautada na gestão da diversidade, que propõe a promoção da equidade e valorização das diferenças, individuais e coletivas, como lócus do desenvolvimento de uma visão compartilhada, que permita a “desmistificação do diferente”, a diminuição dos níveis de acesso, o redimensionamento dos ciclos de influência, poder e compartilhamento (MATURANA; VARELA, 1980).

Não raro, presencia-se nas cooperações internacionais a presença de vários símbolos e signos que refletem o ponto de vista do colonizador, do invasor coercitivo, ou dos "cooperantes", como, respectivamente, a legislação e instrumentos jurídicos escritos em língua portuguesa; a arquitetura e os símbolos da burocracia indonésia, bem como as metodologias ocidentais empregadas na condução estratégica do estado por nítida imposição dos organismos internacionais. Vejamos o que nos diz Neves (2007, p. 115), responsável pela organização La'o Hamutuk:[12]

> O dinheiro da ajuda não chega sozinho. Com ele chegam também as agências e os funcionários internacionais que possuem uma maneira de pensar muito diferente dos timorenses. Na realidade, apesar de nosso governo assinar os contratos, as agências dos governos doadores têm mais poder para controlar o dinheiro do que o governo de Timor-Leste. Em alguns projetos bilaterais, nosso governo não tem permissão de tomar nenhuma decisão e é limitado a funções cerimoniais.

Tudo até aqui tratado remete à importância do conceito de Desenvolvimento Humano que, de tão complexo, controverso e polêmico em suas nuances e dimensões, à luz dos estudos dos mais diversos teóricos e correntes de pensamento, representa parte das mais significativas, ao se analisarem os paradoxos e imponderáveis no campo da AID em Timor-Leste, principalmente em se tratando da efetividade das ações da ONU e seus parceiros de desenvolvimento. Silva (2004, p. 13) apresentou dados que davam conta do panorama do chamado Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)[13] do Timor, em 1999, quando ainda se iniciava a intervenção da ONU:

> De acordo com dados consolidados pelo PNUD [...] cerca de 50% da população timorense é analfabeta, com uma esperança de vida de até 57 anos. Três quartos das famílias timorenses vivem em áreas rurais, praticando agricultura de subsistência. Os dados ainda sugerem que 41% da população vive abaixo da linha nacional da pobreza, então

[12] O La'o Hamutuk é uma organização não governamental timorense, cujo significado, traduzido do tetum – língua oficial timorense –, é "caminhando juntos". Foi criada em 2000 por ativistas timorenses e internacionais, com o objetivo de monitorar as atividades das principais organizações estrangeiras presentes em Timor.

[13] O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) tem o objetivo teórico de oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, que considera a dimensão econômica do desenvolvimento. Foi criado por Mahbub ul Haq com a colaboração do economista indiano Amartya Sen, Prêmio Nobel de Economia em 1998. Alguns indicadores, como o grau de escolaridade, índice de analfabetismo, expectativa de vida, entre outros, nas áreas de renda, moradia, saúde etc., trazem à baila uma análise amplamente aceita e utilizada pelo PNUD no exame da evolução de nações, regiões, estados e municípios, neste particular.

> calculada com base no dispêndio mínimo de USD 0,55 centavos por pessoa ao dia. De acordo com o relatório, o chamado Índice de Desenvolvimento Humano timorense em 1999 (0,395) era equiparável ao de Ruanda naquele mesmo período, então o 152º lugar em um ranking de 162 Estados para os quais o IDH foi calculado naquele ano.

Cabe ressaltar que, ainda considerando tão somente a dimensão quantitativa, métrica e somativa, instituída pelo próprio Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), é retumbante a dificuldade da ONU em lograr melhorias em um de seus principais teatros de operações deste início de século. Relatório bem mais recente do PNUD, relativo à classificação do IDH que ranqueou os países, calculando indicadores quanto ao ano de 2007, coloca o Timor-Leste na posição de número 162 (PNUD, 2007). Isto nos remete à inevitável observação de que, mesmo após a UNOTIL, encerrada em 2006 e precedida por outras missões da ONU nos últimos anos, o país caiu dez posições em relação a 1999.

Note-se que, além disto, o conceito de Desenvolvimento Humano deve extrapolar em muito os aspectos métricos e quantitativos, por tratar-se da síntese interativa das relações humanas numa dada relação tempo-espaço, bem como das percepções e construções simbólicas construídas e desconstruídas pelos sujeitos, na qual o protagonismo e a autonomia destes devem, em tese, ser considerados condições basilares para este desenvolvimento em suas dimensões física, psíquica, social, espiritual, material e, em suma, cultural-antropológica (SEN, 2000; SIMÃO; MARTINEZ, 2004).

Na sociedade da aprendizagem, Gestão, Educação e Desenvolvimento Humano, não podem mais ser percebidos da forma reducionista que ocasionara distorções, como as desveladas pela presente pesquisa. Urge (re)significá-los conceitualmente, integrando-os.

5 - APROXIMAÇÕES CONCLUSIVAS

Não obstante a “terceirização do fracasso”, por meio da qual os organismos internacionais insistiram em imputar ao Timor e aos timorenses o ônus do esfacelamento dos esforços da UNOTIL e das estruturas de governo no país, os conflitos civis e embates políticos apresentam origens e desdobramentos extremamente

influenciados pela presença estrangeira, tendo como *locus* o seu esforço de "capacitação" dos servidores públicos timorenses e moldagem das bases do estado sobre lastro fragilíssimo, pelos vícios do processo político e de "gestão da educação" vigentes.

Estas relações de conhecimento, cultura e poder, no campo da AID, em Timor, desvelam uma grosseira inobservância do histórico e identidade local, ao tentarem, os cooperantes ocidentais, implementar uma "lógica ideal" de gestão pública e governamental, moldando as estruturas de estado às referências organizacionais que lhes são conhecidas e aceitas.

Tal inobservância das referências, identidade e cultura dos sujeitos locais não permitiram que a ONU e seus parceiros enxergassem que o Timor-Leste, longe de ser uma folha em branco desprovida de memória e personalidade, guardava em si fortes marcas de um passado tribal, da colonização portuguesa, das invasões de Japão, Austrália e Indonésia, como causas de um espectro cultural de extrema complexidade entre seu povo e suas elites.

Ampliando-se o escopo da análise, constata-se que a práxis política de gestão da educação, enfronhada nos processos de ensino-aprendizagem, quer nas cooperações internacionais, nas escolas, empresas, famílias ou organizações sociais, mostra-se incompatível com os ditames da atual sociedade da aprendizagem. Nota-se, pois, que o esforço em construir e compartilhar o conhecimento é pautado muito mais pelas referências de quem se arvora a "transmitir", do que pelas idiossincrasias das pessoas e instituições, destinatárias destes esforços.

Gerir é mediar o desenvolvimento dos "recursos" do humano – saberes e competências biopsicosociais –, postos à disposição dos anseios individuais, em sintonia com objetivos organizacionais. Não se pode, pois, gerir coisas, finanças, materiais, etc.. Da mesma forma que não existem "gerentes de vendas", apenas "gerentes de vendedores", igualmente impensável é termos "gestão da educação", apenas gestão dos "recursos" de educadores e educandos.

Porquanto, se promover "desenvolvimento humano" é potencializar seus recursos e, ainda, considerando-se que toda gestão é de "recursos humanos", não há melhor descrição para educação, que a gestão pedagógica do desenvolvimento dos recursos humanos, numa perspectiva multirreferencial (BARBOSA, 1997), transdisciplinar (UNESCO, 2000) e complexa (MORIN, 2007), em confrontação ao

modelo referencial, disciplinar e positivista que tem ocasionado o fracasso dos processos de aprendizagem e inovação, para pessoas e organizações ao redor do mundo.

Então, tratar separadamente Gestão, Educação e Desenvolvimento Humano é, além de redundante e conceitualmente equivocado, a raiz de uma série de vícios que implicam em processos educativos com pouquíssima efetividade e que não edificam os sujeitos. As experiências educacionais fracassadas, que têm nas antinomias, entre estes três conceitos, a raiz de muitas "mazelas pedagógicas", conduz a premente necessidade de se validar, como nova categoria científica, um conceito que possa, numa perspectiva convergente: (re) significá-los; integrá-los; corrigi-los; e transcendê-los.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Joaquim Gonçalves (org.). **Multirreferencialidade nas Ciências e na Educação.** – São Carlos – SP: EDUFSCAR, 1997.

BONDÍA, Jorge Larrosa. **Notas sobre a experiência e o saber de experiência.** *In* Revista Brasileira de Educação. Disponível em: <http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE19/RBDE19_04_JORGE_LARROSA_BONDIA.pdf> Acesso em 22/03/2012.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

ESPECIAL Timor Lorosa'e. **Camões. Revista de Letras e Culturas Lusófonas**, Díli, n. 14, jul./set. 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Org. e trad. de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HOFSTED, Geert. **Culture and management development**. Discursion paper. Genebra: International Labour Office, Management Developmant Branch, Training Department, 1983.

MATTOSO, José. Sobre a identidade de Timor Lorosa'e. **Camões. Revista de Letras e Culturas Lusófonas,** Díli, Especial Timor Lorosa'e, n. 14, p. 06-13, jul./set. 2001.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **Autopoiesis and cognition: the realization of the living**. Dordecht: Boston Studies in the Philosophy of Science, 1980. v. 42.

MAXIMIANO, Cesar Amaru Maximiano. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MILANDO, João. **Cooperação sem desenvolvimento.** Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, 2005.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

NEVES, Guteriano Nicolau. O paradoxo da cooperação em Timor-Leste. In: SILVA, Kelly Cristina da; SIMIÃO, Daniel Schroeter (Org.). **Timor-Leste por trás do palco**: cooperação internacional e a dialética da formação do estado. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. p. 97-121.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento da empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

OLIVEIRA, Milton de. **Caos, emoção e cultura**. Belo Horizonte: Ophicina de Arte e Prosa, 2000.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **As Nações Unidas e o Timor-Leste**. A auto-determinação através da consulta popular. Nova Iorque: ONU, 2000.

_____. **Resolução 1.599.** Nova Iorque: Conselho de Segurança, 2005.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2007**. Disponível em <www.pnud.org.br/rdh>. Acesso em: 7 dez. 2009.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Lisboa: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, Kelly Cristina da. A cooperação internacional como dádiva: algumas aproximações. **Mana,** Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 141-171, abr. 2008.

_____. **Paradoxos da autodeterminação**: a construção do estado-nação e práticas da ONU em Timor-Leste. 2004. 370 fls. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

_____; SIMIÃO, Daniel Schroeter (Org.). **Timor-Leste por trás do palco**: cooperação internacional e a dialética da formação do estado. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

SIMÃO, Livia Mathias; MARTINEZ, Albertina Mitjans. **O outro no desenvolvimento humano.** São Paulo: Cengage Learning, 2004.

SIMIÃO, Daniel Schroeter; SILVA, Kelly Cristina da. Timor-Leste por trás do palco, um prólogo. In: SILVA, Kelly Cristina da; SIMIÃO, Daniel Schroeter, **Timor-Leste por trás do palco**: cooperação internacional e a dialética da formação do estado. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007, p. 11-26**.**

UNESCO. **Educação e Transdisciplinaridade.** – São Paulo: CETRANS, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo, Atlas, 2001.