

# PRÉSENÇA

*REVISTA DE EDUCAÇÃO, CULTURA E MEIO AMBIENTE- Jun.-Nº20, Vol. IV, 2000.*



UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA — UNIR**  
GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS MODOS DE VIDAS E CULTURAS AMAZÔNICAS-GEPCULTURA  
LABORATÓRIO DE GEOGRAFIA HUMANA E PLANEJAMENTO AMBIENTAL

**PRESENÇA - ISSN 1413-6902**

Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente  
Ano IV n° 20 - junho — 2000 — Porto Velho/RO  
PROVADO PELO CONSEPE/UFRO RESOLUÇÃO N°0122/1994

Editor:  
**JOSUÉ COSTA**

Fotos:  
**Josué da Costa**

Leiaute e Diagramação:  
**Eliaquim T. da Cunha**  
**Sheila Castro dos Santos**

CONSELHO EDITORIAL

Arneide Bandeira Cemin – antropóloga/UNIR  
Carlos Santos – geógrafo/UNIR  
Clodomir Santos de Moraes - sociólogo/UNIR  
Liana Sálvia Trindade – antropóloga/USP  
Maria das Graças Silva Nascimento Silva – geógrafa/UNIR  
Miguel Nenevé – letras/UNIR  
Nídia Nacib Pontuschka – geógrafa/USP

[revistapresenca@unir.br](mailto:revistapresenca@unir.br)

**PRESENÇA.** Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente. Porto Velho, fundação Universidade Federal de Rondônia.

**Trimestral**

1. **Educação-Periódica**
2. **Meio Ambiente — Periódico**

CDU 37(05)

## SUMÁRIO

<b>EDITORIAL.....</b>	<b>04</b>
<b>OPINIÕES SOBRE SAÚDE E DOENÇA NA COMUNIDADE DE NAZARÉ.....</b>	<b>05</b>
LÍLIAN SAMARA DE MELO LIMA	
<b>RESENHAS TEMÁTICAS: SCHMINCK, Marianne E WOOD, Charles <i>The “POLITICAL ECOLOGY” OF AMAZONIA, 1989.....</i></b>	<b>10</b>
MARIA DAS GRAÇAS SILVA NASCIMENTO SILVA	
<b>PAULO FREIRE: RECORTE PARA UMA REFLEXÃO E AS QUESTÕES DO NOSSO TEMPO.....</b>	<b>12</b>
JOSÉLIA GOMES NEVES	
<b>ESTÁGIO DE EXPLORAÇÃO DA PESCA EXTRATIVA NO ESTADO DE RONDÔNIA.....</b>	<b>21</b>
ANTÔNIO DE ALMEIDA SOBRINHO JOSUÉ DA COSTA SILVA	
<b>QUAL A RELAÇÃO ENTRE MUDANÇA E APRENDIZAGEM.....</b>	<b>28</b>
HAROLDO CRISTOVAM TEIXEIRA LEITE	

## *EDITORIAL*

A revista Presença vem marcar mais uma publicação colocando como centro da discussão teórica aspectos voltados a comunicação, imaginário e significação para o homem em suas relações sociais. Neste sentido, as matérias aqui apresentadas vislumbram contribuir de forma significativa para a discussão sobre a pesquisa que utiliza a oralidade como referência em formar interpretações da realidade que têm, no entrevistado uma visão prioritária para essa aproximação, bem como a construção mítica e cultural que os rituais que trazem símbolos e códigos textuais que dizem muito mais do que o ato de realização cultural em si.

Em uma dinâmica que é peculiar ao caráter e existência dessa revista, propomos uma expansão da leitura do meio ambiente, sob o ponto de vista ético. Pensamos todas as discussões articuladas com o conhecimento da realidade amazônica (compromisso irrefutável, imbricado com o próprio existir da revista), publicando fatos acerca da construção histórica deste lugar, enquanto entidade federativa assim como espaço urbano. Ambos sob a égide da dependência política. Por certo não poderíamos deixar de contribuir com a discussão sobre o ensino superior refletindo sobre a seleção do conhecimento que lhe vem sendo inquirida através das reformas curriculares. Essas reflexões, neste número, enriquecerão e certamente contribuirão para o debate por todos aqueles que são interessados pelo tema. Isto nos estimula a confiar que no próximo número a disputa por um espaço nesta revista continuará acirrado.

*REVISTA DE EDUCAÇÃO, CULTURA E MEIO AMBIENTE- Jun.-Nº20, Vol. IV, 2000.*  
**OPINIÕES SOBRE SAÚDE E DOENÇA NA  
COMUNIDADE DE NAZARÉ**

**Lílian Samara de Melo Lima<sup>1</sup>**

**RESUMO:** Este artigo apresenta as primeiras impressões da autora sobre sua experiência junto aos moradores da comunidade de Nazaré, acerca da realização de atividade de pesquisa e extensão na área de saúde. Enfocando o quanto tal experiência pode ser benéfica na formação dos profissionais da área de saúde.

**PALAVRAS-CHAVES:** Pesquisa e extensão; Saúde; Comunidade ribeirinha.

**ABSTRACT:** This article presents the author's first impressions close to about your experience Nazareth's community's residents, concerning the accomplishment of research activity and extension in the area of health. Focusing him/it as such experience can be beneficial in the professionals' of the area of health formation.

**KEYWORD:** He/she/you researches and extension; Health; Riverine community;

### **Introdução:**

Como acadêmica de enfermagem, desenvolvendo atividades de pesquisa e extensão junto à comunidade ribeirinha de Nazaré, muitas lições importantes são vivenciadas e aprendidas, o que muito colaborará para a formação profissional de um enfermeiro preocupado com questões sociais. A atuação do estudante de enfermagem em uma atividade de pesquisa e trabalho, estudo e prática. Dentre as atividades do Projeto Beradão, de pesquisa e extensão, o intercâmbio com outros pesquisadores, a realização de seminários e reuniões de trabalho realizadas durante as viagens e em atividades de preparação às viagens, ou mesmo reuniões de orientação junto ao professor ou com o coordenador, vem mostrar que o contato com uma realidade nova e completamente diferente daquela que faz parte de nosso cotidiano torna a experiência inesquecível.

Neste artigo, é apresentado o resultado da investigação, lembrando que a escolha para este artigo é de apenas alguns depoimentos mais ilustrativos para o tema. Este é o relato de uma

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Enfermagem da Universidade Federal de Rondônia/UNIR. Membro da Linha de Pesquisa Educação Popular em Saúde do Projeto Beradão/UNIR.

primeira experiência na pesquisa, reflete o esforço de compreender as representações e práticas ribeirinhas.

### **A comunidade Nazaré como área de estudo**

Nazaré é uma das 16 comunidades do Distrito de Nazaré, localizado na região do baixo rio Madeira a jusante de Porto Velho e a montante da vila de Calama, situada no Estado de Rondônia. Com uma população de 50 famílias, totalizando aproximadamente 245 habitantes, com uma população composta em sua grande maioria por idosos e por sujeitos do sexo masculino, a população jovem logo que conclui a 4ª série migra para comunidade em busca de oportunidades e trabalho, os pais que possuem mais condições econômicas mandam seus filhos estudar em Porto Velho, situação que não é vista na grande maioria das famílias residentes na vila.

A estrutura da comunidade é formada por uma escola de ensino fundamental (apenas de 1ª a 4ª série), pequenos comércios que vendem desde gêneros alimentícios a remédios, bares, posto de saúde e atendimento médico realizado pelo Programa Saúde da Família-PSF que prestam atendimento médico uma vez por mês aos moradores da comunidade e das que estão no entorno de Nazaré. Há na comunidade duas igrejas católicas e uma evangélica, os santos padroeiros homenageados são Nossa Senhora de Nazaré, São Sebastião, São João e São Pedro, mas também presta-se homenagens e são feitas promessas para Nossa Senhora Aparecida, todavia não é uma santa de destaque dentro das credences do povo da comunidade.

As casas são construídas em madeira e cobertas de palha, apenas algumas possuem cobertura de amianto. A grande maioria das casas estão localizadas na rua em frente ao lago e ao rio, o restante logo atrás e o as outras casas estão no novo bairro de São Sebastião. As construções de alvenaria restringem-se ao Posto de Saúde e à nova igreja de São Sebastião, a maioria das casas são construídas como palafitas, em prevenção ao período de cheia do rio. A base da economia local está centrada na produção de farinha e na pesca, essa área foi no passado um seringal, que com o declínio da produção do látex foi transformada em Vila.

### **Opiniões sobre saúde e doença**

As atividades da linha de pesquisa Educação Popular e Saúde se iniciaram com oficinas destinadas à abordagem de assuntos ligados à Saúde da Mulher, dentro do Projeto de Extensão “Saúde da Mulher Ribeirinha: Construção da Cidadania”, que obteve financiamento do Programa Universidade Solidária. Foram discutidos outros temas levantados pelas participantes das oficinas, a cada encontro.

Os temas abordados nas oficinas foram: Doenças Sexualmente Transmissíveis, Noções de Anatomia e Fisiologia do Aparelho Reprodutor Feminino, ovulação, fecundação, menstruação, prevenção do câncer de mama, métodos contraceptivos. As ações foram desenvolvidas no período de novembro de 2000 a fevereiro de 2001 e compreendiam palestras e dinâmicas de entrosamento junto às mulheres e avaliações realizadas no barco.

Já no que se refere à pesquisa, a atividade principal coletar depoimentos de pessoas sobre opiniões acerca de saúde, doença, tratamentos. Foram realizadas entrevistas com 22 moradores de Nazaré, sendo seis do sexo masculino e dezesseis do sexo feminino. Não foi determinada quantidade de entrevistas, de maneira que entrevistamos aqueles e aquelas que concordaram em participar do estudo. A coleta foi encerrada quando as respostas começaram a apresentar elementos repetidos. As viagens aconteciam mensalmente e tinham a duração média de dois dias.

Para o registro dos depoimentos, utilizou-se o gravador em alguns momentos e caneta e papel em outros. Após as entrevistas, era transcrito o conteúdo das fitas cassetes para um caderno, identificando apenas com o primeiro nome. Logo após, uma primeira leitura e outras repetidas vezes o depoimento, a fim de identificar elementos comuns, contradições, silêncios e outras características importantes para compreender as representações dos ribeirinhos sobre a saúde, a doença e as práticas de saúde.

## A saúde

*“A palavra saúde é uma coisa muito importante. A saúde significa força para trabalhar, conseguir as coisas. A doença modifica as decisões, atrapalha tudo.” A.(sexo masculino)*

*“não sei responder... só sei que é bom ter saúde o tempo todo. Ninguém pode fazer nada sem saúde. Eu peço a Deus que nunca adoença nenhum de meus filhos. B(Sexo feminino).*

*“é a coisa mais importante da vida da gente, tá sem preocupação de doença, principalmente os filhos da gente.” N(sexo feminino)*

*“agora você me enrolou... acho que saúde é quando não precisa de assistência, levando pro posto ou pro hospital. C (sexo masculino)*

Estes trechos de depoimentos mostram a saúde como algo importante, ligado ao trabalho, ao poder de decidir sobre a própria vida, ter autonomia, liberdade.

A religiosidade e a referência aos filhos estiveram presentes nos depoimentos das duas mulheres. Nos depoimentos masculinos, percebemos uma preocupação mais individual em relação a saúde. A concepção de saúde como o contrário de doença apareceu no depoimento de C.

## Doença

“quando eu peguei minha neta pra criar, ela parecia um ratinho, nunca mamou leite de peito. Ela era doentinha, desmaiava quando tinha febre de 40 graus. Com três anos já tinha pego duas malárias, eu fazia chá, chamava o enfermeiro e pedia pra Deus não levar.”

**“eu me preocupo porque a gente não sabe, agora tá aparecendo várias doenças estrambólicas,esquisitas, um tio meu morreu de câncer na garganta, não podia nem falar. Eu trabalho muito tempo na beira do rio, molhada, isso faz mal e a velhice vem chegando.” M (Sexo feminino)**

**“é tristeza, é começo de morte. É preciso desapegar das coisas do mundo para ser salvo na eternidade.”L (sexo feminino)**

**“É uma coisa ruim, ninguém quer. Quando leva pro posto, se tiver remédio, tem, se não tiver, fica sem...” J. (sexo feminino)**

Os depoimentos das mesmas mulheres (B e N) que responderam a pergunta anterior, denotam preocupação com as crianças e familiares, em relação a doença. No primeiro, a religiosidade está presente na preocupação com a fragilidade da neta, que está sempre doente, desde que nasceu e foi criada pela avó. As entrevistadas são mulheres que estão na faixa etária de 45 anos, têm mais de dois filhos. No caso de B, ela se preocupava tanto com a sobrevivência da neta, que a trouxe para sua casa, onde a cria até hoje.

No segundo depoimento, câncer é referido como uma doença estranha e assustadora e a entrevistada se refere ao medo e sensação de estar desprotegida, já que não se sabe o futuro. O trabalho como um risco à saúde, uma vez que é realizado no rio, é apresentado pela entrevistada, agravado pelo envelhecimento.

Em relação ao trabalho no rio, Pereira (2001, p.133) descreve as populações ribeirinhas, o uso do rio e as doenças:

**Essas populações costumam passar grande parte do tempo junto ao rio, que os abastece de água de consumo familiar, sendo também onde se lava roupas e onde se toma banho. É para o rio que costumeiramente são desviados os dejetos, o que deixa estes grupos susceptíveis a doenças parasitárias e estas enfraquecem o organismo, “abrindo as portas” para outras doenças parasitárias e infectocontagiosas.**

Deste modo, o trabalho cansativo de lavar roupa às margens do igarapé e o medo que demonstra ter faz sentido, uma vez que se expõe a contaminação da água e ao sol intenso.

O terceiro depoimento dá à doença uma expressão mais radical: o começo do fim. A necessidade de desapego às coisas materiais é um sinal de que até para esta situação de doença e morte pode haver alguma saída.

O quarto depoimento refere a dificuldade de atendimento no posto de saúde e a situação que acontece freqüentemente, de não ter medicação para todos os moradores que precisam. Percebemos que os depoimentos de J e M trazem traços de reconhecimento do acesso ao serviço de saúde como um direito, o que nos faz lembrar do conceito ampliado de saúde, que passou a



significar mais do que aquele conhecido por todos nós, que definia saúde como estado harmonioso e equilibrado entre as funções físicas e mentais do indivíduo.

### **Considerações finais**

A partir da Constituição de 1988, passamos a compreender a saúde como algo ligado às condições básicas de existência, como um direito social como moradia digna, alimentação adequada, saneamento básico, educação, lazer, saúde mental, saúde sexual, planejamento familiar, assistência ao aborto, condições de trabalho e salário dignas (UNIR/Beradão/UNISOL, 2001). A revolta velada da entrevistada indica que as pessoas vêm a unidade de saúde como um local onde se encontra respostas e soluções para os seus problemas, embora não funcione como deveria.

Em relação às práticas de saúde, dos vinte e dois entrevistados, dezenove referiu usar chás, ervas, benzimentos, banhos, lambedores. Esta constatação nos indica que como não há um atendimento satisfatório no posto de saúde, as pessoas utilizam os conhecimentos dos mais antigos e procuram a cura nas plantas medicinais e rezas.

A atuação quando de enfermeira, junto a uma população como a de Nazaré terá que levar em conta as opiniões, crenças, valores e saberes que os moradores da comunidade têm, porque se o trabalho do profissional de saúde pública não for conjunto com a população assistida, não haverá eficácia nas ações de promoção da saúde, prevenção de doenças e cuidados curativos.

### **Referências bibliográficas**

PEREIRA, W.S.B. A educação popular e saúde e os cuidados com a água junto a ribeirinhos. In: AMARAL, J., SILVA, M.G.S.N.; SOUZA, M.P. **Pesquisa na Amazônia: Intervenção para o desenvolvimento**. Porto Velho: EDUFRO, 2001, v.1.

UNIR/Beradão/Universidade Solidária. Programa de Saúde da Mulher Ribeirinha: Construção da Cidadania. **Relatório de Atividades 2000**. Porto Velho, 2001.

**RESENHA TEMÁTICA:**  
**SCHMINCK, Marianne E WOOD, Charles The**  
**“Political Ecology” of Amazonia, 1989.**

**Maria das Graças Silva Nascimento Silva<sup>2</sup>**

Uma das grandes preocupações da humanidade é com relação aos recursos comuns, como é caso dos recursos hídricos disponíveis, que não são infinitos. Como gerenciá-los?

A água é um desses recursos comuns que tem uso múltiplo, que vai desde o consumo humano e animais até a produção de alimentos, de energia e outros.

HARDIN, alerta para que esses recursos comuns não se torne em uma tragédia, é necessário que se previna por diferentes meios, com leis coercitivas ou com impostos. E um dos grandes desafios que se enfrenta é elaborar os meios coercitivos necessários para que os usuários cumpram. Essas questões são características de Recursos Comuns, criar regras quando se trata de Excluibilidade (dificuldade de excluir o outros) e de Subtrabilidade (uso de um, afeta o outro).

O maior problema colocado é o crescimento populacional desordenado em alguns países e em alguns lugares uma alta densidade demográfica, isso colocaria em risco qualquer planejamento de uso racional desses recursos comuns. Vejamos como esses recursos estão sendo gerenciados na Amazônia, a partir da ótica de SCHMINCK (1989.) no artigo A “Ecologia Política” na Amazônia.

Com a política de incentivos fiscais para atrair empresários para investir na Amazônia nas décadas de 70 e 80, percebe-se que as mesmas não promovem o uso racional desses recursos naturais disponíveis e sim uma devastação destes, e ainda entrando em conflito com a população já existentes na Amazônia: índios, seringueiros, caboclos e ribeirinhos. Estes, por sua vez desenvolvem ao longo do tempo estratégia de utilização de recursos naturais, e foram totalmente aliados dos planejadores desse desenvolvimento.

Estas formas de exploração estão de acordo com a política ambiental (conservação e sustentabilidade). E quando há desastre ecológico, ele é sempre atenuado pelo sucesso econômico e político.

Os autores colocam 2 formas de Organização Sociopolítica na Amazônia, com princípios diferentes: Um baseado na Subsistência ou reprodução Simples e o outro baseado na expansão produção e acumulação privada. As duas formas implicam na apropriação humana e do ambiente natural. A reprodução simples vai se dar pelos: Grupos indígenas, Grupos de Camponeses, Grupos de Caboclos e ribeirinhos, esses por sua vez têm um modo de produção baseado na subsistência, e pouca relação com o mercado

---

<sup>2</sup> Aluna do Doutorado Interistucional em Desenvolvimento do Trópico Úmido UNIR/UFPA/NAEA.

A lógica de produção expandida, é a exploração de todos os recursos da natureza. O governo não interfere com os mecanismos de regulação ambiental natural, que estão sendo explorado ao máximo. Nesse caso incluem fazendeiros, camponeses, rancheiros, todos devastam sem considerar a vida selvagem e os grupos indígenas. Existem também as empresas e garimpeiros em busca de ouro e outras pedras preciosas. E com isso trás a poluição.

A degradação ambiental é um processo racional. Existem grupos econômicos tem muitas influências no legislativo, no setor econômico, financeiro.

E nesse sentido é necessário que se mude a política de utilização de recursos. Que se faça uma política de intervenção.

As populações locais, e principalmente, a indígena estão sempre em conflito com esses empreendedores, os territórios indígenas estão sempre ameaçados, e eles ficam cada vez mas confinados em espaços menores, estão ficando sedentários e perdendo a capacidade de gerenciar os recursos sustentavelmente. Os caboclos e os ribeirinhos são invisíveis dentro de qualquer política de desenvolvimento e conseqüentemente, suas práticas ecológicas são ignoradas.

O Estado está sempre “neuro” nas questões de conflitos com as populações tradicionais e no mal funcionamento do mercado, ele é ineficiente nestas questões, porque quando é acionado para mediar geralmente, vai estar a serviço dos grandes grupos econômicos.

Os séculos XIX e XX foram marcado pela economia de extração dos produtos da floresta, mas também outros investimentos foram realizados ( POLONOROESTE), bem como outras formas de exploração, como o ouro e outros minerais (Carajás). Nesses investimentos do governo, está sempre embutido os interesses dos grupos econômicos.

Só nas décadas de 80 e 90, com declínio dos recursos, volta-se o debate para a conservação, onde são criados Parques e Reservas e algumas delas são monitoradas. São criados modelos de ocupação da terra na Amazônia já pensando a sua sustentabilidade, nesse caso, não pensando nas populações tradicionais, mas em outros atores.

Segundo os autores o que vai moldar os sistemas sociais é sistema de produção e que por sua vez é determinada pela acumulação privada. E que estão ligadas as classes, grupos de interesses sociais, e são os que têm sempre a força nas políticas públicas. E a política ambiental terá sempre esses interesses.

Para mudar esse cenário será necessário implementar novos projetos de Intervenção, para alterar o modo como esses recursos são explorados, os mesmos devem passar por uma avaliação completa do ponto de vista da política econômica global de uma sociedade. Esse projeto político de Intervenção deverá vir acompanhado de um Programa de Trabalho, explicitando, os recursos que serão utilizados, que serão baseados em avaliação social e ecológica.

## **PAULO FREIRE E AS QUESTÕES DO NOSSO TEMPO: RECORTE PARA UMA REFLEXÃO**

**Josélia Gomes Neves<sup>3</sup>**

**RESUMO:** A partir das concepções de Paulo Freire, somada a de intelectuais como Otávio Ianni, Anthony Giddens, Milton Santos e David Harvey, este artigo discute a atual situação da sociedade moderna a luz de teorias que dão conta de nos mostrar um panorama geral do processo em andamento nos dias atuais.

**PALAVRAS-CHAVES:** Sociedade; Globalização; Modernidade; Educação; Pedagogia.

**ABSTRACT:** Starting from Paulo Freire's conceptions, added her/it of intellectuals like Otávio Ianni, Anthony Giddens, Milton Santos and David Harvey, this article discusses the current situation of the modern society the light of theories that you/they give bill of showing us in process a general panorama of the process in the current days.

**KEYWORD:** Society; Globalização; Modernity; Education; Pedagogy.

*O homem não pode participar ativamente na história, na sociedade, na transformação da realidade se não for ajudado a tomar consciência da realidade e da sua própria capacidade para a transformar. (...) Ninguém luta contra forças que não entende, cuja importância não meça, cujas formas e contornos não discirna; (...) Isto é verdade se refere às forças da natureza (...) isto também é assim nas forças sociais(...). A realidade não pode ser modificada senão quando o homem descobre que é modificável e que ele o pode fazer. (Paulo Freire. 1977, p. 48).*

Paulo Freire foi reconhecidamente um intelectual aberto às transformações do nosso tempo; um estudioso em busca de interpretações emancipadoras de uma nova reorganização do protesto e das mudanças neste final de século. Em 1962 desenvolveu em Angicos/Rio Grande do Norte, um programa de alfabetização que ajudou 300 trabalhadores rurais a ler e escrever em 45 dias. O significado da leitura e da escrita estavam intimamente ligados as experiências vividas dos camponeses, o que resultou num processo de luta ideológica e práxis revolucionária - a

---

<sup>3</sup> Aluna do Curso de Mestrado Institucional em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente PGDRA/UNIR.

conscientização. A partir de então, estes trabalhadores eram capazes de transformar sua "cultura de silêncio" por uma outra de transformação social e política.

Em 1963 foi convidado pelo governo João Goulart para rever e propor um programa de alfabetização de jovens e adultos para o país; entretanto, em função do golpe militar, os vinte mil círculos de cultura previstos para atender aos dois milhões de trabalhadores analfabetos, nunca chegaram a funcionar.

Paulo Freire foi acusado pela ditadura de defender o comunismo. Os militares brasileiros o consideravam "um subversivo internacional", "um traidor de Cristo e do povo brasileiro", e o acusavam ainda, de desenvolver uma "proposta pedagógica semelhante a de Stálin, Hitler, Perón e Mussolini." (Gadotti, 1994).

Passou dezesseis anos no exílio. Neste período desenvolveu projetos em vários países, como Chile, Genebra, Tanzânia, Guiné Bissau, Angola, Moçambique, Cabo Verde, Peru, Nicarágua, São Tomé e Príncipe, Austrália, Itália e Angola, dentre outros.

Retornou ao Brasil em 1980 pra lecionar na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e na Universidade de Campinas. Acompanhou de perto os movimentos a favor da redemocratização do país, particularmente os do ABC paulista, ocasião em que participou da fundação do Partido dos Trabalhadores.

Em 1989, foi nomeado pela prefeita de São Paulo, Luíza Erundina do PT, para o cargo de Secretário Municipal de Educação. Em sua gestão, destacou-se o programa de alfabetização de jovens e adultos, o MOVA - uma aliança entre a sociedade civil e o estado e o programa de Reorientação Curricular - uma revisão crítica aos conteúdos pedagógicos.

Em sua trajetória de vida, produziu diversas obras, as quais destacamos: Educação como Prática de Liberdade (1967), Ação Cultural para a Liberdade (1968), Pedagogia do Oprimido (1970), A Educação na cidade (1991), Pedagogia da Esperança (1992), Política e Educação (1993), Pedagogia da Autonomia (1997) e o livro póstumo, Pedagogia de Indignação - Cartas Pedagógicas e Outros Escritos (2000).

Esteve em Rondônia, por ocasião do aniversário dos quinze anos da Universidade Federal de Rondônia - UNIR, em 14 de março de 1997. Em 02 de maio, deste mesmo ano, faleceu em decorrência de problemas cardiovasculares, em São Paulo.

### **Um olhar para a modernidade.**

*E a cigana analfabeta, lê as mãos de Paulo Freire.  
Elisa Lucinda*

Paulo Freire, em toda sua existência, sempre procurou compreender o processo educativo no âmbito da sociedade; para ele a educação nunca poderia ser analisada de forma abstrata, mas

sempre levando em consideração a força dos condicionantes sociais. Mesmo porque a educação oficial diz respeito a uma forma de integração dos indivíduos às estruturas sóciopolíticas para a sua manutenção.

Nesta perspectiva, a educação numa sociedade de classes, tem por função a legitimação do *status quo*, uma vez que é a principal agência formadora, responsável pelo processo permanente de socialização do indivíduo no contexto social.

Em sua experiência como educador, Paulo Freire constatou a "*teoria da consciência opressora*", daí a denúncia de sua intencionalidade, seus propósitos enquanto ideologia dominante, conforme registra em *Pedagogia do Oprimido*:

**A educação como prática de liberdade, ao contrário daquela que é prática de dominação, implica na negação do homem abstrato, isolado, solto, desligado no mundo, assim também na negação do mundo como uma realidade ausente nos homens (1975, p. 81).**

A partir desta visão que vinculava educação e sociedade, Paulo Freire entendia que do ponto de vista histórico, o ser humano em sua vocação ontológica (deixando claro que esta palavra, neste texto, não quer dizer algo relativo à sina) de *ser mais*, daí a necessidade do seu envolvimento no domínio político, no sentido de permanentemente refazer as estruturas sociais e econômicas que produzem as ideologias.

Mesmo sendo consciente de seu inacabamento, como no dizer de Paulo Freire, um ser inconcluso, em função disso mesmo, o ser humano, constitui-se num sujeito de esperanças em busca de algo - a educação emancipadora - aquela que significa uma alternativa de intervenção no mundo. Esse processo não será fácil, se levarmos em conta os obstáculos e limitações existentes, entre elas, por exemplo, a decretação do fim da História.

Esta leitura, do contexto mundial, apontada pelo educador, demonstra o seu modo de ver a História como espaço próprio do que o fazer humano, como tempo do possível e não de algo pré-dado, que limita a ação de homens e mulheres, em função das explicações atuais, como se acontecesse à sua revelia, o que acaba por resultar num imobilismo desagregador.

Paulo Freire nega esta "camisa de força", nega portanto, que a existência humana seja pré-determinada, quando afirma convicto a "*História como tempo de possibilidade e não de determinismo; o futuro como problemático e não inexorável.*" (1996, p.21).

Embora Paulo Freire admita os condicionantes sociais, não descarta a possibilidade das mudanças a partir do interesse das maiorias, como ele mesmo reforça:

**Gosto de ser gente porque, mesmo sabendo que as condições materiais, econômicas, sociais e políticas, culturais e ideológicas em que nos achamos geram quase sempre**

O educador advoga a postura do indivíduo progressista "*criticamente esperançoso*" e atribui a fatos da modernidade como a globalização, uma forma que ele chama de "desproblematização do futuro" já que reduz a compreensão histórica, através do discurso fatalista neo-liberal como algo posto, que procura convencer as pessoas de que esta realidade é natural.

Condena, portanto, a naturalização da globalização da economia, advertindo que trata-se de mais uma construção humana, muito embora venha de uma "orientação política ditada pelos interesses dos que detém o poder", classificando-a como uma reedição da "*medonha malvadez*" própria do capitalismo, como afirma:

**O discurso ideológico da globalização procura disfarçar que ela vem robustecendo a riqueza de uns poucos e verticalizando a pobreza e a miséria de milhões. O sistema capitalista alcança no neoliberalismo globalizante o máximo de eficácia de sua malvadez intrínseca. (1996, p. 144).**

Sobre esta temática, situamos o sociólogo Anthony Giddens que se refere à modernidade como "um estilo de vida ou uma organização social que emergiram na Europa a partir do século XVII." (1991, p.11).

Neste sentido, podemos compreendê-la como resultado dos avanços do Iluminismo, onde a lei divina é substituída pela certeza da observação empírica, cuja característica principal, centra-se na concepção do ser humano enquanto sujeito da história. Referenda esta afirmação, Harvey (1999), ao afirmar que o movimento iluminista, encantado com as possibilidades representadas pela razão, previa que "o domínio científico da natureza prometia liberdade da escassez, da necessidade e da arbitrariedade das calamidades naturais". Portanto, avaliamos, que nesta perspectiva, a razão era vista como a capacidade humana de melhorar o mundo, levando em conta as descobertas da ciência e da técnica - o progresso representa a grande expectativa da humanidade. (p. 23).

Em função deste culto a razão, a modernidade produziu os grandes relatos e as meganarrativas que pretendiam orientar a história, como a democracia liberal e a teoria marxista. Acontece que o reino da razão, que defendia o máximo de eficácia, desembocou em governos totalitários, intolerantes com a dissidência, onde o interesse do sistema está acima dos interesses do indivíduo.

Fatos como a corrida armamentícia, o holocausto, a degradação ambiental, os Estados totalitários, as diferenças Norte/Sul, a colonização cultural, a opressão das minorias étnicas, entre outros, podem ser entendidos como os resultados diretos do que se identificou como razão instrumental.

Utilizamos, para ilustração da degradação ambiental, aquela situação, onde um empresário prefere pagar sucessivas multas em função da contaminação provocada por sua empresa, do que investir na modificação da produção, com vistas a melhoria das condições ambientais, já que imagina que tal ação significa um custo elevado.

Este quadro pode demonstrar a crise que vem atravessando a modernidade, o que acaba por gerar respostas desde aquelas baseadas na superação dos seus princípios e que desautorizam o papel do sujeito para promover estratégias de mudanças, como aquelas, que buscam soluções no interior da própria modernidade e que confiam na ação do sujeito para mudar a história.

Diante disso, o pensamento pós-moderno representa uma reação aos princípios iluministas da modernidade, ao reinado da razão e ao sentido único da história. Lyotard<sup>3</sup> citado por Harvey (1999), entende a pós-modernidade como um "deslocamento das tentativas de fundamentar' a epistemologia e a fé no progresso planejado pela humanidade", já que esta possibilita várias formas de conhecimento e, por isso mesmo, a ciência não se constitui como verdade última. Acontece que para Giddens (1991) ainda não chegamos neste estágio, identificado como pós-modernidade. Entretanto, este autor, analisa a crise atual, como desdobramentos da própria modernidade, e assim, rejeita a visão de que estamos entrando num novo período histórico, identificando a realidade de hoje, como *descontinuidades*.

Verificamos que tanto Anthony Giddens como Paulo Freire, negam a posição imobilista de homens e mulheres diante dos fatos relativos à dita morte da História, como se agora, diante de tanta complexidade e problemas, nada mais nos restasse a fazer, senão olhar a situação e lamentar. A esse respeito ambos, são enfáticos ao afirmar que:

**Seguramente precisamos de algo bem mais concreto e prático do que a resposta pós-modernista, que simplesmente cruza os braços diante do colapso do comunismo e das frustrações da modernidade. Dizer que o mundo escapou do nosso controle, que nada podemos fazer, que entrou numa espécie de Idade Média e que só nos resta sorrir e ser irônicos, como quer o pós-modernismo, é no mínimo, insensato. Há coisas que não só se pode como se deve fazer tanto no plano intelectual quanto prático. (Giddens, 1998, p. 123).**

**Não posso aceitar calado e 'bem-comportado' que um bilhão de desempregados com quem o século se encerra sejam considerados uma pura fatalidade deste momento. Nenhuma realidade social, histórica, econômica é assim porque está escrito que assim seja. (Freire, 2000, p.115).**

## **O colapso do socialismo real ou o colapso da modernidade(?)**

**Daí porém, dizer-se que estamos vivendo outra história, em que as classes sociais estão desaparecendo e, com elas os seus conflitos; que o socialismo se pulverizou nos escombros do muro de Berlim é algo em que eu, pelo menos, não acredito.**

---

<sup>3</sup> Jean-François Lyotard, *The Post-Modern Condition* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1985)



Quando aconteceu a queda do socialismo na Rússia, vários cientistas sociais e políticos de plantão, anteciparam-se para entregar o troféu de vencedor ao sistema capitalista. Para as pessoas que acreditavam num projeto maior de dignidade para todos, este fato representou um duro golpe, e até por um determinado período, a esquerda ficou atônita, sem respostas, não tinha o que dizer. E parecia que mais uma vez estávamos reeditando e vivendo a famosa frase dos Beatles, quando da separação do famoso quarteto, "o sonho acabou"...

Este silêncio foi devidamente "capitalizado" pelas forças conservadoras, que trataram de celebrar a sua suposta vitória. Mas, aos poucos fomos nos recompondo e percebendo a vitória de Pirro do capitalismo; fazemos coro com Darcy Ribeiro, quando sabiamente avaliou: "perdi todas as batalhas da minha vida, mas não gostaria de estar no lugar dos vencedores!".

Paulo Freire e Robert Kurz, produziram questionamentos a esse respeito; o que foi de fundamental importância para contribuir na avaliação do que este acontecimento efetivamente representou para quem acreditava na utopia, bem como as lições da experiência do socialismo real.

Paulo Freire (1992), através da Pedagogia da Esperança, lançou o seu manifesto ao mundo, a despeito de todos estes acontecimentos que para ele nada mais eram, do que a vontade do sistema capitalista de "matar os sonhos e a utopia", reafirmou a esperança, como ele mesmo disse "não por pura teimosia, mais por um imperativo existencial e histórico".

Sobre o colapso do socialismo real, nega que este fato signifique o fim das utopias, combatendo veemente o discurso que se auto intitulou vencedor; questionando a 'vitória' do capitalismo e perguntando de forma incisiva:

**Que excelência é essa que consegue conviver com mais de um bilhão de habitantes no mundo em desenvolvimento que vivem na miséria? Que excelência é essa, que dorme em paz com a presença de um sem-número de homens e mulheres cujo lar é a rua, e deles e delas ainda se diz que é a culpa de na rua estarem? Que excelência é essa que não se comove com o extermínio de meninos e meninas nos grandes centros urbanos brasileiros; que 'proibe' que 8 milhões de crianças populares se escolarizem, que 'expulsa' das escolas grande parte das que conseguem entrar e chama a tudo isso 'modernidade capitalista?'**(1992, 94).

Paulo Freire (1992), deixa claro que esta experiência, constitui-se em uma oportunidade de se continuar sonhando e lutando pelo sonho socialista; para ele o que foi ruim nesta questão e, que por isso mesmo precisa ser eliminado foram as 'distorções autoritárias, os des-gostos totalitários e a cegueira sectária' o que ao seu ver, justifica a 'luta democrática contra a malvadez do capitalismo'.

Para Robert Kurz (1992), o fim do socialismo real, entendido por muitos como a afirmação do capitalismo e o fracasso da teoria marxista, é interpretado de forma bastante inusitada. Significa

o começo da crise do próprio capitalismo, conforme a contextualização feita pelo autor ao considerar o fato, não de forma isolada, mas articulada a uma questão maior: a modernidade. Sobre esta polêmica questão, Kurz, relata que:

**Os protagonistas da constelação até então existente da sociedade mundial, ao desaparecer esta, revelam-se não apenas, em ambas as margens do rio Elba, como meras vítimas de um desenvolvimento histórico evidentemente cego e objetivado que se deu atrás de suas costas. Pois o Ocidente foi tão surpreendido pelo colapso do sistema socialista real, seu inimigo íntimo, quanto os representantes gerontocráticos deste. É um estranho vencedor aquele que tanto se surpreende com sua superioridade e os resultados de seu triunfo (1992, 18).**

O referido autor, indaga ainda, "se não foi na verdade deflagrada, com a crise particular do sistema perdedor, uma crise global que também ameaça o pretense vencedor e indica a existência de fundamentos comuns dos sistemas que poderiam servir de base para uma metacrítica".

Por estas leituras analisamos que tanto Paulo Freire como Robert Kurz constroem uma leitura crítica acerca do que significou o colapso socialista, demonstrando uma interpretação lúcida de um fato polêmico e multifacetado.

### **Globalização da economia, da miséria e por que não da solidariedade(?)**

**A prática político-pedagógica dos educadores progressistas ocorre numa sociedade desafiada pela globalização da economia, pela fome, pela pobreza, pela tradicionalidade, pela modernidade e até pós-modernidade, pelo autoritarismo, pela democracia, pela violência, pela impunidade pelo cinismo, pela apatia, pela desesperança, mas também pela esperança.**  
**Paulo Freire**

A globalização, na visão de muitos estudiosos, não se trata de produção de final de século; o caso é que há mais visibilidade hoje de suas manifestações. O que caracteriza a sua negatividade é determinado pelas relações sociais de classe, já que esta, busca recompor possíveis perdas do capital em contraposição, obviamente às conquistas dos trabalhadores.

Embora se mostre neutra, a globalização tem uma função ideológica na medida em que procura mascarar a dominação por parte do capitalismo e assim em seu movimento aumentar o desemprego e conseqüentemente a exclusão social.

Paulo Freire, com seu olhar aguçado e crítico denuncia que uma das características implícitas da globalização, é justamente alienar e convencer os indivíduos de sua impotência - vendendo a idéia de que nada se pode fazer no sentido de alterar esta realidade atual.

Para ele, a globalização além de fortalecer a idéia imobilista, também reforça o poder de mando das minorias, as que de fato participam deste grande jogo. O educador recusa o fatalismo imposto pela globalização e reforça a opção pela rebeldia - enfatizando que o ser humano é maior que os mecanismos que procuram reduzi-lo.

Nestas perspectivas pessimistas, que leva à globalização, a morte da história, sendo também a morte das utopias, portanto justifica-se a luta por uma prática pedagógica humanizante. Paulo Freire, entende que o discurso do fim da História, leva as pessoas a eternizar as perversidades do hoje, já que não há amanhã diferente nem tampouco possibilidades de mudança.

Paulo Freire adverte, que não devemos acreditar no fim das ideologias porque faz parte deste discurso a ocultação da verdade dos fatos que ao seu ver opacizam a mente das pessoas ou como ele mesmo diz através das metáforas, "*penumbra a realidade*"- uma lição triste onde a presença humana na realidade histórico social limita-se à pura adaptação.

Mas, como ele é o educador da esperança, da mesma forma que propaga isso ao mundo, também propõe e vislumbra que este mal-estar causado pela globalização "terminará por consolidar-se numa rebeldia nova em que a palavra crítica, o discurso humanista, o compromisso solidário, a denúncia veemente da negação de homens e mulheres e o anúncio de um mundo 'gentificado' serão armas de incalculável alcance". (1996, p.145).

De forma bastante clara Paulo Freire afirma que o fundamental numa determinada teoria de transformação política e social, é aquela que parte da compreensão que o mais importante são as pessoas, "seres fazedores da História e por ela feitos também, seres da decisão, da ruptura e da opção". O que não é o caso da liberdade do comércio, que nos valores da globalização, se coloca acima da liberdade do ser humano; neste sentido, Paulo Freire entende que a "*liberdade do comércio sem limite é licenciosidade*".

O geógrafo Milton Santos, um intelectual atento a estas manifestações, em seu livro - Por uma outra globalização (2000) -, enfatiza que mais do que nunca a ideologia se faz presente na globalização; leva em conta nas suas análises o papel dos pobres neste processo, na compreensão de que esta não é irreversível, pelo contrário, pode significar o início da história humana - proposto na idéia de uma *outra globalização*.

Paulo Freire, vê como uma das formas de perversidade da globalização, o progresso científico e tecnológico; demonstra também que este não responde aos interesses humanos, em função disso, no olhar do autor, compromete sua significação. A esse respeito, Paulo Freire acrescenta ainda que "a um avanço tecnológico que ameaça a milhares de homens de perder seu trabalho deveria corresponder outro avanço tecnológico que estivesse a serviço do atendimento das vítimas do progresso anterior (1996, pp. 147).

Já a obra de Otavio Ianni, Teorias da Globalização (1999), trata mais de sistematizar, a partir das contribuições de vários estudiosos do assunto, o processo da globalização, do que em emitir uma opinião crítica a respeito. Daí, que observaremos apenas a definição que ele utiliza para o que identifica por metáfora da globalização: a aldeia global.

Para este autor, a humanidade sempre fez uso das metáforas, como uma estratégia de que, através das imagens, é estabelecida uma forma de comunicação. O termo aldeia global, sugere a

idéia de que o mundo transformou-se em uma só comunidade. Sobre a questão, assinala que "Em pouco tempo, as províncias, nações, regiões, bem como culturas e civilizações, são atravessadas e articuladas pelos sistemas de informação, comunicação e fabulação agilizados pela eletrônica. (1999, p.16).

Entretanto, Milton Santos, apresenta uma interpretação bem diferente acerca do significado da aldeia global; para ele, o que há é uma intenção explícita de se difundir a idéia que na aldeia global acontece a "difusão instantânea de notícias e que realmente esta informa as pessoas".

Acontece que "ao contrário do que se dá nas verdadeiras aldeias, é freqüentemente mais fácil comunicar com quem está longe do que com o vizinho. Quando esta comunicação se faz, na realidade, ela se dá com a intermediação dos objetos." (p.41). Portanto, "a informação sobre o que acontece não vem da interação entre as pessoas, mas do que é veiculado pela mídia, uma interpretação interessada, senão interesseira dos fatos".(p.41).

Refletir sobre as questões do nosso tempo - a modernidade, a pós-modernidade, o colapso do socialismo real e a globalização - através das leituras e contribuições dos autores aqui apresentadas, é fundamental para compreendermos e assim contrapormos ao discurso imobilista que nos reduz a objetos no mundo.

Particularmente Paulo Freire e Milton Santos, que neste trabalho - como num grande encontro a favor da humanidade - demonstram que é possível defendermos valores como a cidadania e a solidariedade, insistindo no sonho por dignidade para todos; nos apropriamos das palavras de Paulo Freire para reiterarmos a certeza de que a nossa "passagem pelo mundo não é pré-determinada, preestabelecida. Que o 'destino' não é um dado mas algo que precisa ser feito e de cuja responsabilidade não podemos nos eximir". (1996, p.58) E, fazemos nossas as palavras de esperança de Milton Santos "a elaboração de um novo ethos e de novas ideologias e novas crenças políticas, amparadas na ressurreição da idéia e da prática da solidariedade". (2000, p.168).

## **Bibliografia**

CD Paulo Freire. *O andarilho da Utopia*. IPF, São Paulo 1998.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. *A mensagem de Paulo Freire: textos de Paulo Freire selecionados pelo INODEP*. São Paulo, Nova Crítica, 1977.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Esperança: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992.

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

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo, Unesp, 2000.

- GIDDENS, Anthony. *As Conseqüências da Modernidade*. São Paulo, Unesp, 1991.
- FREIRE, Paulo. *Entrevista a Maria Lúcia Garcia Pallares-Burke*. Tempo Social, Revista de Sociologia da USP. São Paulo, 1998
- GADOTTI, Moacir. *Convite a Leitura de Paulo Freire*. São Paulo, Scipione, 1994.
- LUCINDA, Elisa. *O semelhante*. São Paulo, Massao Ohno, 1994.
- HARVEY, David. *A Condição Pós-Moderna*. São Paulo, Loyola, 1999.
- KURZ, Robert. *O Colapso da Modernização*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992.
- MELO, Tiago. *Faz escuro mas eu canto, porque a manhã vai chegar*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1965.
- RIBEIRO, Darcy. *Confissões*. São Paulo, Companhia das Letras, 1997.
- SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro, Record, 2000.

## **ESTÁGIO DE EXPLORAÇÃO DA PESCA EXTRATIVA NO ESTADO DE RONDÔNIA**

**Antônio de Almeida Sobrinho  
Josué da Costa Silva**

**RESUMO:** Neste artigo ressalta-se a importância socioeconômica da operacionalização deste projeto com a geração de emprego e renda para as comunidades pesqueiras tradicionais, implicando na melhoria da qualidade de vida dessas populações, resultados palpáveis do monitoramento das atividades ambientais desenvolvidas, em parcerias com os atores comunitários, através da utilização de tecnologias apropriadas aprimorando os trabalhos de gerenciamento pesqueiro e das atividades florestal, agropecuária e extrativista, trazendo o incremento tecnológico para produção de alimento para o consumo familiar, promoção econômica e social, fixando-o a terra.

**PALAVRAS-CHAVES:** Geração de emprego, Desenvolvimento sustentável, Meio ambiente.

**ABSTRACT:** In this article the importance socioeconômica of the operacionalização of this project is pointed out with the employment generation and income for the traditional fishing communities, implicating in the improvement of the quality of life of those populations, tangible results of the monitoramento of the developed environmental activities, in partnerships with the community actors, through the use of appropriate technologies perfecting the works of fishing administration and of the activities forest, agricultural and extrativista, bringing the technological increment for food production for the family consumption, economical and social promotion, fastening him/it the earth.

**KEYWORD:** Employment generation, maintainable Development, environment.

### **Introdução**

Os recursos hídricos brasileiros estão distribuídos nas grandes bacias hidrográficas Amazônica, Tocantins-Araquá, do Paraná, São Francisco, Platina do Leste, do Nordeste e Sudeste, todas com um significativo potencial pesqueiro representando alimento e divisas para o Brasil.

A Bacia Amazônica representando a maior coleção de águas interiores do planeta, possui uma variedade e diversidade de espécies aquáticas estimada em aproximadamente três mil, com mais de duas mil espécies já catalogadas pelo Instituto de Pesquisa da Amazônia –INPA.

A bacia hidrográfica do estado de Rondônia apresenta peculiaridades óbvias da Bacia Amazônica e carece, portanto, de um estudo detalhado para, posterior, ordenamento e monitoramento de suas atividades extrativas, com ênfase para o segmento pesqueiro.

Desde a criação do Território Federal de Rondônia, o setor pesqueiro artesanal passou a ser gerenciado pela SUDEPE – Superintendência do Desenvolvimento da Pesca (extinta) —, e os trabalhos foram desenvolvidos em convênio com as Prefeituras municipais de Porto Velho, Guajará-Mirim, Costa Marques e Colorado D´Oeste e Polícia Militar (PMRO) — Companhia de Polícia Florestal do Estado de Rondônia.

Com o advento do IBAMA — Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis —, em 1989, assumindo as atribuições dos extintos IBDF, SUDEPE, SEMA e SUDHEVEA, todas as atribuições da pesca passaram para sua responsabilidade, até então.

No período de 1989 a 1991, os superintendentes que administraram o IBAMA mantiveram a postura da SUDEPE, mantendo períodos de defesos rígidos, com fechamento total da atividade pesqueira na época da reprodução dos peixes, obtendo, com estas posturas, maiores proteções, eficiências e ótimos resultados, no que tange à preservação da ictiofauna.

Segundos dados históricos, desde 1992 que o órgão vem adotando o defeso parcial e a atividade da pesca extrativa está limitada ao acompanhamento dos relatórios de controle de desembarque de pescado que são preenchidos pela FEPERO – Federação dos Pescadores do Estado de Rondônia, através das Colônias de Pescadores, e enviados à SUPES, mensalmente, e, a partir destes dados, são elaborados mapas anuais de produção do pescado de Rondônia.

Com base em documentos técnicos do próprio IBAMA, a imagem do órgão sofreu um considerável desgaste, em decorrência da qualidade dos trabalhos apresentados nos últimos anos, principalmente no vale do Guaporé e Mamoré, onde, por ausência total da fiscalização intensificou-se a prática da pesca predatória e da caça ilegal, clandestina e indiscriminada.

Diante da necessidade de um ordenamento da atividade pesqueira, partindo-se do paradigma — busca pelo desenvolvimento sustentável — esta projeto se constituirá num marco referencial de uma nova fase do IBAMA no estado de Rondônia. De um lado, a preservação, com a participação da sociedade civil organizada; por outro, a eficiência e a qualidade dos trabalhos que serão desenvolvidos através do gerenciamento e monitoramento dos mesmos, no âmbito da gestão ambiental, trazendo como fruto a recuperação dos estoques pesqueiros, hoje, nitidamente em declínio populacional, e o recrutamento de cardumes jovens que irão atingir a maturidade sexual, quando irão se reproduzir e garantir o recrutamento para as capturas para as próximas safras.

O sistema hidrográfico de Rondônia é constituído pelos rios Guaporé, Mamoré e Madeira que se interligam nessa ordem, formando uma só calha. O rio Mamoré, proveniente dos Andes, na Bolívia, recebe o rio Guaporé, à altura da localidade de Surpresa. Na proximidade de Vila Murinho, o rio Mamoré deságua no rio Madeira que, por sua vez, recebe o rio Beni, originário, também, dos Andes, sendo o maior e mais importante de todos seus afluentes. Cada um desses principais rios é alimentado por centenas de outros menores e tributários. No alto rio Madeira, no município de Porto Velho, capital do estado de Rondônia, destacando-se os afluentes Jamari e Machado. Os sedimentos andinos, ricos em nutrientes (Ca, Mg, K, Si e Na) é que caracterizou a hidroquímica dos rios Madeira e Mamoré, tornando suas águas turvas, sendo a salinidade e a concentração de sedimentos em suspensão, os mais altos dos rios da Amazônia.

Por sua vez, o rio Guaporé – de águas limpas – proveniente do estado do Mato Grosso, não é alimentado pelos sedimentos andinos. Não obstante, dada sua conformação física, é rico em lagos, várzeas e baias.

Com exceção da Várzea do Cuniã – transformada recentemente em RESEX – Reserva Extrativista do Cuniã – inundável de 5 a 6 meses, sob a influência das águas barrentas, ricas em nutrientes, é formada por aproximadamente 40 lagos e inúmeros igarapés, na região do rio Madeira, nos limites do estado de Rondônia, é pobre em várzeas, particularmente neste trecho, a oxigenação exercida pelas 19 cachoeiras, entre Porto Velho e Guajará-Mirim, cerca de 425 Km, constitui uma importante contribuição para a manutenção e desenvolvimento da vida dos animais e vegetais aquáticos.

No todo, a planície inundável do rio Madeira, cerca de 1.000 Km<sup>2</sup> constitui-se um fator essencial para a produção de alimentos para os peixes.

O potencial hidrográfico do Estado de Rondônia é considerável, superando a 1.500Km de extensão e exercendo, assim, grande importância sócio-econômica para a região, uma vez que toda a produção do Centro-Oeste e parte do Norte está sendo escoada através da hidrovía do rio Madeira.

“As mais significativas hidrovias rondonienses são a do Madeira, a Guaporé-Mamoré e Madeira-Machado. Das três, a primeira é a que tem, indiscutivelmente, maior importância econômica” ( Bartholo Jr., 1999).

O potencial pesqueiro nesta rede hidrográfica é significativo, apresentando uma vasta variedade de espécies de peixes que faz parte de um complexo da ictiofauna da região amazônica.

A pesca é praticada nos moldes artesanais, levando-se em consideração os apetrechos de captura, manuseio do pescado, a bordo e em terra, e o sistema de conservação.

O sistema hidrográfico de Rondônia é constituído pelos grandes rios Guaporé, Mamoré e Madeira que se interligam nesta ordem formando uma só calha.



No todo, a planície do rio Madeira, cerca de 1.000 Km<sup>2</sup> constituindo-se um fator essencial para a produção de alimento para as espécies aquáticas.

O rio Mamoré, proveniente dos Andes, na Bolívia, recebe o rio Guaporé, à altura da localidade de Surpresa. Na proximidade de Vila Murtinho, o rio Guaporé deságua no rio Madeira, que por sua vez recebe o rio Beni, originário, também, dos Andes, sendo o maior e mais importante de todos os seus afluentes. Cada um desses principais rios é alimentado por centenas de outros menores, considerados como seus tributários. No alto rio Madeira, no município de Porto Velho, capital do estado de Rondônia, destacam-se os afluentes Jamari e Machado assumindo papel preponderante para a economia da região, quando podemos destacar a hidrovia — para transporte e escoamento da produção extrativa e agrícola e produção de pescado, alimento da população ribeirinha —, e geração e distribuição de energia elétrica, com advento da construção e operacionalização da Usina Hidrelétrica de Samuel.

O potencial hidrográfico de Rondônia é considerável, superando a 1.500 Km de extensão e exercendo, assim, grande importância sócio-econômica para a região, uma vez que toda a produção do Centro-Oeste e parte do Norte está sendo escoada através da Hidrovia do Madeira. Em virtude de o rio Madeira ter seus afluentes originando-se nos Andes, sua salinidade e as concentrações de matéria em suspensão (medidas em partes por milhão) estão entre as mais elevadas dos rios amazônicos (Gibbs, 1967).

**A exploração do rio Madeira começou com a expedição de 1647, do explorador Antônio Raposo Tavares” (Hugo 1959). “Embora esse tivesse conseguido lançar alguma luz sobre o então desconhecido rio e estabelecer um recorde nos seus 2.000 Km de jornada até o Mamoré, Madeira e Amazonas, e acima em direção ao Tocantins, poucos pormenores históricos e geográficos podem ser extraídos dos resumos existentes (Cortesão, 1958).**

O potencial pesqueiro nesta rede hidrográfica é significativo, apresentando uma vasta variedade de espécies de peixes que faz parte de um complexo da ictiofauna da Região Amazônica.

A malha hidrográfica de lagos e igarapés perenes que abastecem nossos principais tributários e rios principais, cortam propriedades rurais, em sua grande maioria, perfeitamente ajustáveis à prática racional da piscicultura.

A inexistência de um estudo científico contínuo e a fragilidade dos trabalhos de estatística pesqueira, realizados através das Colônias de Pescadores, filiadas à FEPERO – Federação dos Pescadores do Estado de Rondônia, não permite afirmar cientificamente, o atual estágio de exploração dos estoques pesqueiros, apesar da presença de indicadores técnicos, como: redução da captura por unidade de esforço de pesca (CPUE), implicando em redução do volume de pescado nas pescarias, e o surgimento constante de exemplares jovens nas capturas.

## **Material e método**

Os dados estatísticos referentes à produção de pescado relativo a pesca extrativa do estado de Rondônia foram coletados através de sistemas de controle de desembarque, em terra firme — nos locais de atracamento dos barcos e de desembarque de pescado e no Terminal Pesqueiro de Porto Velho, ponto de convergência de grande parte da produção de pescado, oriunda da pesca artesanal.

De 1980 a 1988 a Superintendência do Desenvolvimento da Pesca –SUDEPE (extinta) coordenou os trabalhos de estatística pesqueira, em parceria com as Colônias de Pescadores dos municípios de Porto Velho, Guajará-Mirim, Costa Marques e Cerejeiras.

A partir de 1989, com a criação do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, os trabalhos de estatística pesqueira ficaram restritos à iniciativa privada, sob a responsabilidade da Federação dos Pescadores do Estado de Rondônia, que sem recursos financeiros, humanos e matérias, com a co-participação das Colônias de Pescadores dos principais municípios pesqueiros de Porto Velho (Colônia de Pescadores Z-1 Ten. Santana), Guajará-Mirim (Colônia de Pescadores Z-2), Costa Marques (Colônia de Pescadores Z-4) e Pimenteiras D'Oeste (Colônia de Pescadores Z-3), vem conseguindo manter atualizada, a duras penas, a produção de pescado oriunda da pesca extrativa do estado de Rondônia.

## **Resultados e discussão**

A falta de um estudo científico contínuo que consolide o sistema de coleta e processamento de dados estatísticos de captura, considerando a fragilidade dos trabalhos de estatística pesqueira realizado pelas Colônias de Pescadores. Segundo dados fornecidos pela FEPERO, a produção do pescado registrada no biênio 95/96, conforme estatísticas, em anexo, de 2.053 toneladas e 5.020 toneladas, respectivamente, é fruto de duas super safras, em decorrência de grandes enchentes do rio Madeira e, conseqüente, migração de densos cardumes dos criadouros naturais para praticarem as migrações tróficas, para alimentação e reprodução, reflexo dos trabalhos desenvolvidos nos defesos de anos anteriores, como, também, em decorrência da melhoria da qualidade dos trabalhos de estatística pesqueira assessorada pelo IBAMA, conforme estudo de mercado, em anexo.

Para tanto, pretende-se com este trabalho viabilizar diretrizes, no âmbito da Gestão Ambiental — Ordenamento do Setor Pesqueiro do Estado de Rondônia —, tendo como principais atores os usuários do setor pesqueiro artesanal, instituições governamentais e não governamentais, e a sociedade civil organizada, como um todo, gerando, assim, uma política de proteção à fauna aquática para o desenvolvimento da pesca artesanal.

Neste sentido, faz-se necessário à promoção de encontros setoriais de pesca artesanal de Rondônia, com a participação de instituições civis, militares e eclesiásticas, para se discutir os problemas existentes, no que tange à legislação pesqueira, e gerar estratégias democráticas para o gerenciamento da bacia hidrográfica do estado de Rondônia.

Dentre as atividades desenvolvidas neste trabalho, ressaltamos: avaliação das potencialidades das áreas vulneráveis e adequação de uma legislação pesqueira, participativa e eficiente; criar mecanismos que possibilitem a participação da sociedade civil organizada para que ocorra a compatibilização de ações economicamente viáveis, tecnicamente factíveis e ecologicamente sustentáveis, possibilitando, assim, a operacionalização de projetos de pesquisa e, ao mesmo tempo, estimular a geração de tecnologias apropriadas à região, servindo de subsídios para a eficiência do processo e adequação do ordenamento pesqueiro, fortalecendo as estruturas organizacionais existentes nos setores produtivos da pesca artesanal.

## **Conclusão**

O potencial hídrico e a abundância de variedade de espécies aquáticas da bacia hidrográfica do estado de Rondônia são fatores decisivos para se esperar um aumento no tamanho dos estoques pesqueiros.

Á luz dos resultados apresentados pela FEPEPO — volume de pescado capturado anualmente em Rondônia —, não nos credencia a afirmar, cientificamente, o declínio dos estoques pesqueiros, apesar da presença visível de indicadores, como: redução da Captura por Unidade de Esforço de Pesca (CPUE) e o surgimento de exemplares jovens nas capturas, onde se pode concluir, obviamente, que vem ocorrendo a pesca predatória e, conseqüente, sobrepesca sobre os estoques pesqueiros vulneráveis, comprometendo a renovação dos cardumes e ameaçando a preservação das espécies, especialmente no período de reprodução.

A fim de dotar as instituições governamentais e não governamentais de mecanismos que possibilitem o gerenciamento das atividades de gestão dos recursos pesqueiros desenvolveu-se um trabalho participativo, envolvendo diversos segmentos produtivos e usuários do setor pesqueiro artesanal culminando na elaboração da Lei Estadual da Pesca e da Aqüicultura do Estado de Rondônia, através da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental –SEDAM, encaminhada à Assembléia Legislativa do Estado de Rondônia –ALE pelo Governo Estadual para apreciação.

Nesse enfoque, após a criação da Diretoria de Fauna e Recursos Pesqueiros no organograma do IBAMA, a Gerência Executiva do IBAMA em Rondônia está estruturando e dinamizando o Núcleo de Recursos Pesqueiros a fim de promover e implementar estudos e pesquisas científicas, tecnológicas, e socioeconômicas para servirem de suportes para o estabelecimento de normas, acordos, critérios e padrões para a gestão do uso dos recursos aquáticos.

## **Bibliografia**

Almeida Sobrinho, A. et alii. Ordenamento pesqueiro do estado de Rondônia: Projeto técnico-econômico. Porto Velho, IBAMA, 1998. 10 p.

Almeida Sobrinho, A. et alii. Ordenamento pesqueiro do estado de Rondônia. Artigo Científico. Curso de Pós-Graduação em Análise Ambiental, UNIR/CREA, 1998, 5p.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal/IBAMA. Avaliação de Impacto Ambiental: agentes sociais, procedimentos e ferramentas. Brasília, 1995. 132 p.

BRASIL. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Workshop para subsidiar a capacitação de recursos humanos e a geração de tecnologia em aqüicultura sustentável. Aqüicultura para o ano 2000. De 7 a 9 de novembro de 1995. Brasília: CNPq, 1996. 95 p.

F. SCHEZ, C. F. et alii Pesca de águas interiores. Brasília, IBAMA, 1992, 29 P.

GOULDING, M. Ecologia da pesca do rio Madeira. Trad. de Walécio Menezes, Manaus: INPA, 1979,172 p.

PROENÇA, C. E. & Bittencourt, P. Manual de piscicultura tropical. Brasília, IBAMA, 1994, 145 p.

VAL, A. L & Honczaryk, A. Criando peixes na Amazônia. Manaus. INPA, 1995, 149 P.

## **QUAL A RELAÇÃO ENTRE MUDANÇA E APRENDIZAGEM**

**Haroldo Cristovam Teixeira Leite**

**RESUMO:** Este artigo tenta mostrar a possível relação entre mudança e a aprendizagem. Ou seja, já que não se pode evitar as mudanças visto, que elas sempre ocorreram e vão continuar ocorrendo. O autor levanta questões e busca respostas, no sentido de observar se a aprendizagem é resultado da mudança.

**PALAVRAS-CHAVES:** Mudança; Aprendizagem; Organização; Trabalho; Sociedade; Comunidade.

**ABSTRACT:** This article tries to show the possible relationship between change and the learning. Or it stamps, since she cannot avoid the changes sees, that they always happened and they will continue happening. The author lifts subjects and it looks for answers, in the sense of observing the learning is resulted of the change.

**KEYWORD:** Change; Learning; Organization; Work; Society; Community.

### **Introdução**

Drucker disse que *“numa questão de décadas, toda a sociedade se rearranja”*. Já os Morhrmans são mais explícitos e dizem que foram nestas duas últimas décadas que os modelos organizacionais tomaram novas formas ajustando-se, principalmente, à economia global e à era pós-industrial, no que diz respeito à visão de mundo, suas estruturas básicas, suas estruturas políticas e sociais, suas artes e suas instituições básicas, concorrendo para este mister as mudanças geopolíticas, o mundo financeiro e o contexto tecnológico dentro das estruturas funcionais das organizações, obrigando a adaptação a esse novo contexto e, conseqüentemente, o continuo aprendizado para vencer os desafios destas mudanças permanentes.

A mudança que se prevê vai além da simples expansão do que existe e de se incluir inovações e soluções de problemas; certos aspectos de modelos podem promover inovação, aprendizado e mudanças, tudo de modo muito diferente como os montados pela estrutura burocrática tradicional que esteve em aperfeiçoamento neste século que passou.

Segundo Drucker, esta transformação não está limitada ao oriente ou ao ocidente. Ela permeia por toda a extensão do planeta, havendo tão somente uma história: a história do mundo e a civilização mundial. Para Galbraith, o modelo organizacional que historicamente representava a estrutura organizacional, agora significa basicamente o realinhamento da estrutura, dos processos de gerenciamento, dos sistemas de informação, de recompensa, de pessoal, entre outros, tudo organizado para que as organizações possam obter vantagens competitivas.

A competitividade das organizações está relacionada com o grau de desempenho de cada uma e a velocidade com que estas organizações entendem a mudança e as processam, desenvolvendo a aprendizagem permanente com o entendimento de tais mudanças. Dá-se importância, também, ao aprendizado eficiente para que se adaptem rapidamente às mudanças em seu ambiente e gerando a inovação.

A discussão aqui será sobre o que foi pesquisado a respeito de aprendizagem organizacional e mudança organizacional e, extrapolando, tenta prever a natureza das organizações que será capaz de suportar a força das mudanças que estão e continuarão a governar o futuro destas organizações. Assim, é preciso que estas organizações inovem, melhorem seus processos e se remodelem, para que possam sobreviver.

### ***Desenvolvimento***

Os Mohrmans definiram organização como o agrupamento de elementos organizacionais (pessoas, ferramentas e informação), necessários para a continuada transformação dos insumos organizacionais em produtos e/ou serviços que são a finalidade organizacional. Dessa forma, os elementos organizacionais precisam estar organizados para produzir padrões de atividades com variedades de requisitos, em função das exigências do ambiente onde atua, produzindo a variedade de produtos e serviços necessários a este ambiente. Os elementos e os padrões de atividades organizacionais constituem a organização.

Continuando, dizem que os padrões organizacionais não somente transformam informações e insumos em produtos e/ou serviços. Eles são necessários para fomentar a capacidade contínua dos elementos organizacionais, mantendo a capacidade de desempenhar suas respectivas funções, os recursos humanos, os recursos técnicos e os recursos informativos. Tais padrões organizacionais permitem: a) que processem informações diferentes; b) que aprendam novas maneiras de obter e garantir resultados; e c) que reajam às exigências ambientais tanto para que sejam produzidos bens e/ou serviços diferentes quanto para produzi-los com maior eficiência, na busca incessante de obter vantagens competitivas.

Drucker disse que a Sociedade, a Comunidade e a Família são instituições conservadoras que evitam as mudanças e conservam a estabilidade. Já as organizações são instituições

desestabilizadoras. Precisam ser organizadas para mudanças constantes, embutindo o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura preparando-se, assim, pra abandonar tudo que faz, aplicando três práticas sistemáticas, como:

- a) **do *kaizem*, onde aperfeiçoa e melhora o processo a cada dia;**
- b) **explorando seus conhecimentos, desenvolvendo a próxima geração de aplicações a partir de seus próprios sucessos: e**
- c) **inovando, devendo esta inovação ser organizada, também de forma sistemática.**

Por isto, as organizações são submetidas constantemente ao aprendizado organizacional que ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar ou reagir: a) às mudanças ambientais; e b) acrescentar novos padrões de atividade, descartando outros que se tornaram desnecessários, desenvolvendo mecanismos de percepção que permitam ver ou prever estas mudanças em tais padrões. “Para que uma organização possa aprender, ela precisa ter padrões de atividade que alterem os seus próprios” (Drucker, 1995).

De acordo com Argyris, qualquer companhia que aspirou ter sucesso na briga do ambiente dos negócios nos anos 90, devia resolver primeiro um dilema básico: sucesso no mercado depende cada vez mais da aprendizagem, ainda que muitas pessoas não saibam como aprender, ainda que alguns membros das organizações que se dizem *experts* em aprendizagem talvez não o sejam. A maioria das organizações sequer percebe que o dilema existe, interpretando mal o que é aprender e como levar a cabo o processo de aprendizagem, levando a maioria das pessoas a definir aprendizagem, estreitamente, como um mero “problema solucionado” focalizando na identificação e concernentes erros no ambiente externo. Resolver problemas é importante. Mas se aprender é persistir, gerentes e empregados devem também olhar para dentro.

Companhias podem aprender como resolver o dilema da aprendizagem. O que faz é tomar os caminhos do raciocínio dos gerentes e empregados no que diz respeito ao seu comportamento, um foco de aprendizagem organizacional e programas de melhoria continua. Ensinar pessoas como raciocinar sobre seus comportamentos em novos e mais efetivos caminhos desmonta as defesas que bloqueiam este aprendizado.

Por isto, para começar o entendimento de aprendizado organizacional, devemos entender que não é o mesmo que aprendizado individual, a menos que sejam traduzidos em práticas organizacionais; o aprendizado pessoal talvez possibilite ao indivíduo que exerça o seu papel com mais eficiência. As características das organizações mudam através de um processo coletivo que resultam em mudanças tanto nas teorias de ação dos indivíduos, quanto na sua representação” (ARGYRIS, 1994). É preciso que a organização, coletivamente, determine que o desempenho organizacional seja realizado através de um trabalho de equipe e que modifique as características da estrutura da organização para promovê-lo.

Não se pode pensar no treinamento individual. Defende-se que a aprendizagem organizacional somente reflete nestas organizações quando são feitos em grupos fechados ou unidades intactas, onde se desenvolve o estudo de uma teoria de ação entre estes membros organizacionais. Existem muitas formas de aprendizado organizacional. Pode-se destacar o planejamento estratégico e a introdução de novas tecnologias como ambientes propícios para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Os Mohrmans defendem três tipos de aprendizado organizacional: a) o aprendizado vinculado no processo de inovação, a "invenção" e a adoção de novos processos, produtos e sistemas; b) aprendizado vinculado à melhoria organizacional, onde se propõe aumentar a eficiência de seus processos de trabalho; e c) o Replanejamento, onde tenta se desempenhar novas estratégias e/ou enquadrar novos valores e melhorar o desempenho organizacional.

### **Conclusão**

A relação entre mudança e aprendizagem ficou bem clara no desenvolvimento deste trabalho. Vimos que as mudanças ocorreram e estão ocorrendo cada vez mais velozmente. As organizações estão sempre mudando. E enquanto preparam a mudança dentro dos objetivos traçados, já criam mecanismos para novas mudanças dentro de uma procura incessante pela manutenção destas no mercado, providenciando diuturnamente a melhoria com iniciativas estratégicas, visando encontrar vantagens na competitividade.

Ficou claro, também, a quantidade de pressões que sofrem as organizações dentro do ambiente onde atuam, criando uma verdadeira guerra entre a necessidade de estabilidade da comunidade e os contrários interesses das organizações em desestabilizar estes ambientes, onde organizar significa promover a descentralização para tomar decisões rápidas as quais precisam estar baseadas na proximidade em relação ao desempenho, mercado, tecnologia e às mudanças na sociedade, no ambiente, na demografia e no conhecimento, significando que precisam, constantemente, perturbar, desorganizar e desestabilizar tal comunidade.

Por outro lado, vimos que, toda vez que tudo isto acontece, é grande e fundamental a necessidade de que haja aprendizagem por parte das organizações, onde esta se processa de modo diferente: não pode ser repassada somente para indivíduos, a menos que se coloque em termos de mudanças organizacionais.

Outra dificuldade é que às vezes as próprias organizações não detectam sequer a necessidade de fazer com que elas tenham que passar por um processo de aprendizagem e que, às vezes, são tratados por pessoas que não entendem cientificamente a forma correta de ensinar tais organizações a entender este processo de aprendizagem.



Concluindo vimos que existe uma relação direta entre mudança e aprendizagem. Podemos dizer que a mudança é inevitável tendo sido estudada através dos tempos por importantes sociólogos e que, conseqüentemente, provocam reações. A primeira e mais direta por ser instantânea, é a reação á mudança, a modificação do estado em que se encontram as coisas; a outra é a aprendizagem que requer mais tempo e mais técnica para ser identificada e trabalhada de forma que possa trazer benefícios para as organizações através de um trabalho consciente e coletivo.

### **Bibliografia**

DRUCKER., Peter. A nova sociedade das organizações. In: Drucker, Peter. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo : Pioneira. 1995, pp. 43-57.

GALBRAITH, J. e Lawler III, E. E. Desafios à ordem estabelecida. In: Galbraith, J. e Lawler III, E.E. (Orgs) Organizando para competir no futuro. Rio de Janeiro Makron Books, 1995, pp. xix - xxviii.

MOL-IIRMAN, Susam Albers e Mohrman Jr., Allan M., Mudanças organizacionais e aprendizado. In: Galbraith, J. e Lawler III, E.E. (Orgs.) Organizando para competir no futuro. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995, pp. 69-89.

AGRYRIS, C. Teaching smart people how to learn. In: Howard, R. (Ed.) The learning imperative. Boston: Harvard Business University Press, 1994, pp. 177-194.