

## Saindo da “Torre de Marfim” dos Estudos Organizacionais Críticos A Pesquisa-Ação Aliada a Ferramentas Colaborativas do *Dragon Dreaming* no caso da Astriflores

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.10-32>

Recebido em: 10/3/2019  
Aceito em: 5/11/2019

Mariana Mayumi Pereira de Souza,<sup>1</sup> Ana Paula Paes de Paula<sup>2</sup>

### RESUMO

A metáfora da “torre de marfim” é algumas vezes utilizada para criticar o distanciamento dos estudos organizacionais críticos em relação à práxis. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é apresentar uma possível saída desta “torre” por meio de uma proposta técnico-metodológica aplicada em um caso empírico na Associação de Catadores e Triadores de Materiais Recicláveis de Florestal/MG (Astriflores). Foi realizada uma pesquisa-ação no contexto da Astriflores aliada à aplicação da metodologia colaborativa do *Dragon Dreaming*. Com duração de dois anos, o projeto obteve resultados positivos para as associadas e para a comunidade de Florestal/MG de forma geral, com o aprimoramento da gestão dos resíduos sólidos no município. Além dos resultados práticos, o caminho técnico-metodológico trilhado possibilitou também reflexões sobre o processo colaborativo e sobre a geração de conhecimentos críticos em um contexto organizacional, considerando as dinâmicas entre objetividade e subjetividade e entre teoria e prática.

**Palavras-chave:** Estudos organizacionais críticos. Pesquisa-ação. *Dragon Dreaming*. Metodologias colaborativas.

### LEAVING THE “IVORY TOWER” OF CRITICAL ORGANIZATIONAL STUDIES: THE ACTION RESEARCH ALLIED TO DRAGON DREAMING’S COLLABORATIVE TOOLS IN THE CASE OF ASTRIFLORES

### ABSTRACT

The “ivory tower” metaphor is sometimes used to criticize the critical organizational studies detachment from praxis. In this sense, the objective of this article is to point out a possible exit out of this tower by means of a technical-methodological proposal applied in an empirical case in the Association of Collectors and Sorters of Recyclable Materials of Florestal/MG (Astriflores). An action research was carried out in the context of Astriflores allied to the application of the Dragon Dreaming collaborative methodology. Lasting for two years, the project had positive results for the members and for the community of Florestal/MG in general, with the improvement of the selective collection in the municipality. In addition to the practical results, our technical-methodological path also allowed reflections on the collaborative process and on the generation of critical knowledge in an organizational context, considering the dynamics between objectivity and subjectivity and between theory and practice.

**Keywords:** Critical organizational studies. Action research. Dragon Dreaming. Collaborative methodologies.

<sup>1</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com período de Doutorado-sanduíche na *Griffith University*, Austrália. Professora da Universidade Federal de Viçosa (UFV). [mariana\\_mayumi@yahoo.com.br](mailto:mariana_mayumi@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Professora da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). [appp.ufmg@gmail.com](mailto:appp.ufmg@gmail.com)

A metáfora da “torre de marfim”, que algumas vezes é utilizada para caracterizar os estudos organizacionais, costuma apontar para o distanciamento das ações práticas e da vida política, que ocorre principalmente nos estudos que seguem um viés crítico (ALCÂNTARA *et al.*, 2016). Nesse contexto, o objetivo deste artigo é apresentar um caminho para fora da “torre de marfim”, trazendo uma proposta técnico-metodológica para os estudos organizacionais críticos por meio de um caso empírico, em que conjugamos a pesquisa-ação com a metodologia colaborativa do *Dragon Dreaming*. Buscamos, portanto, argumentar sobre as possibilidades de maior aproximação dos estudos organizacionais críticos da práxis transformadora, a partir dos caminhos técnico-metodológicos que trilhamos.

Paula (2015a), com base na tipologia habermasiana dos interesses que direcionam a geração de conhecimento (HABERMAS, [1968] 1982), constata que quando as diversas abordagens investigativas se mantêm isoladas, os conhecimentos gerados podem se tornar limitados e ideológicos. Se ocorre esse isolamento, o interesse de origem técnica tende a reduzir o sentido das relações humanas ao controle técnico de processos objetivados. Já o interesse de origem hermenêutica acaba por produzir um saber estéril, pura compreensão e descrição. E o interesse emancipatório se perde na negação acrítica de sua conexão com a práxis, transformando-se em crítica pela crítica.

A questão da emancipação nos estudos organizacionais não poderia se limitar apenas à dimensão utópica, pois exige a práxis e o engajamento no contexto da organização em que se desenvolve a pesquisa, visando à transformação de indivíduos e de grupos (PAULA, 2015a; THIOLENT, 2009). Neste artigo defendemos que uma das questões fundamentais à crítica nos estudos organizacionais seria, portanto, a reconciliação com os diversos saberes sobre as organizações, buscando desenvolver saberes metodológicos e técnicos para se obter contextos genuinamente autogestionários, emancipatórios e capazes de gerar autorreflexão naqueles que participam do processo de produção do conhecimento.

Propomos aqui uma alternativa metodológica aos estudiosos organizacionais com interesse crítico e emancipatório. Nossa proposta é que os estudos organizacionais de abordagem crítica possam cruzar fronteiras e dialogar com abordagens técnicas, de forma a tornar suas proposições mais aplicáveis e práticas às organizações. Neste texto buscamos no modelo do *Dragon Dreaming* (DD) ferramentas colaborativas que, aliadas à metodologia da pesquisa-ação, possam contribuir para a construção de um ambiente de pesquisa colaborativo e provocativo, no sentido de gerar transformações individuais e coletivas.

O DD é uma metodologia de origem australiana aplicada à gestão colaborativa de projetos, com a ênfase na busca de contextos mais dialógicos, efetivos e transformadores. Apesar de sua origem fora do Brasil, essa metodologia tem conquistado crescente atenção no país, notadamente em contextos de economia solidária, economia criativa, inovação e ativismo socioambiental. A seleção do DD, em meio a outras metodologias similares, deu-se por conta de sua recente popularidade nesses meios específicos e por sua notória aplicabilidade em diversos contextos. Ademais, como o leitor poderá notar, o DD propõe diversas técnicas de gestão, divididas em quatro fases similares àquelas da pesquisa-ação.

Nesta pesquisa utilizamos as técnicas do DD como apoio à aplicação da metodologia da pesquisa-ação na Astriflores. Criada em 2008, a Astriflores é responsável pela triagem dos resíduos domésticos do município de Florestal/MG, com o rendimento das 12 associadas sendo obtido a partir da venda dos resíduos recicláveis. O projeto de pesquisa-ação teve início em março de 2014 e finalizou em junho de 2016. A equipe de pesquisa e as associadas da Astriflores trabalharam em conjunto com a comunidade, o setor privado e a universidade para atingir os objetivos propostos coletivamente.

Este artigo está dividido em seis partes. Após esta introdução, abordamos brevemente o histórico, o contexto e os pressupostos dos estudos organizacionais críticos no Brasil. Em seguida, descrevemos as características principais da metodologia da pesquisa-ação e demonstramos suas vinculações com os estudos críticos. No quarto item apresentamos a metodologia do DD e assinalamos suas relações com a pesquisa-ação. No quinto e no sexto itens, respectivamente, relatamos o caso empírico da Astriflores e discutimos os resultados obtidos. Por fim, nas considerações finais, apresentamos as possíveis contribuições deste artigo para os estudos organizacionais críticos e apontamos caminhos para futuras pesquisas.

## ESTUDOS ORGANIZACIONAIS CRÍTICOS NO BRASIL

O pensamento crítico brasileiro sobre as organizações apresenta um caráter original e pioneiro. Seus expoentes iniciais, Maurício Tragtenberg, Guerreiro Ramos e Fernando Prestes Motta, trouxeram um olhar genuinamente crítico às organizações ainda em meados do século 20. Apesar de suas particularidades únicas, podemos enquadrar o pensamento desses autores no paradigma humanista radical, em que o papel da emancipação do sujeito nas estruturas organizacionais ocupa suma importância em um projeto de transformação social mais amplo (BURREL; MORGAN, 1979; PAULA *et al.*, 2010).

Já a vertente dos estudos organizacionais críticos surgiu de forma sistematizada nos países centrais somente a partir da década de 1990, com o movimento do *Critical Management Studies* (CMS). Diferentemente dos brasileiros, a maioria dos autores estrangeiros do CMS se filia ao pós-estruturalismo, à noção de microemancipação e à “performatividade crítica” (PAULA *et al.*, 2010; MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005).

Seguindo sua tradição intelectual original, a produção acadêmica voltada à crítica das organizações e da Administração no Brasil desenvolveu-se de forma relativamente autônoma em relação aos países centrais. Esta produção, contudo, ainda ocupa espaço limitado nos periódicos e é tratada de forma pejorativa pelo *mainstream* positivista da área (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005; PAULA, 2015b). Para Paula (2015b), apesar do considerável crescimento dos estudos críticos nos últimos anos, tem se tornando cada vez mais difícil publicar artigos que seguem nesta linha devido ao ambiente de massificação do ensino e da pesquisa.

Se por um lado o ambiente se apresenta hostil à produção acadêmica crítica, por outro há que se considerar os questionamentos relacionados ao próprio conteúdo e propósito desta produção como um dos motivos para sua inocuidade. Alcântara *et al.* (2016) analisam a metáfora da “torre de marfim” para retratar os estudos organizacionais, tendo em vista que estes são criticados por se isolarem das questões políticas, da práxis e dos debates da vida cotidiana (PAULA; MARANHÃO; BARROS, 2009; MISOCZKY;

AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005). Nesse sentido, de forma a superar tais críticas e ganhar maior impacto, seria necessário reconhecer a importância da prática, uma vez que esta se encontra intrínseca à teoria (PAULA, 2015a).

Para Davel e Alcadipani (2003), a crítica das organizações realiza-se a partir de três parâmetros: a visão desnaturalizada da Administração, considerando-a como uma teoria desenvolvida em um contexto histórico-social específico; a intenção emancipatória, realizando a denúncia dos modos de exploração, dominação e controle do potencial humano; e a desvinculação da performance, dissociando a geração de conhecimento de critérios baseados em ganhos de eficiência, eficácia e lucratividade.

Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005), por sua vez, ao definirem os estudos críticos, dão ênfase ao caráter emancipatório e transformador, vinculado a um projeto de libertação das sociedades periféricas e à primazia da vida como valor universal. Ambas as definições ressaltam a importância da emancipação como objetivo primordial, mas a segunda vincula mais claramente os estudos críticos a um projeto mais amplo de transformação social, caracterizando-os como práxis. A emancipação, nesse sentido, seria o fim do dogmatismo e a recusa à subalternidade aliados à autorreflexão dos sujeitos e à sua capacidade de ação para modificar a realidade (HABERMAS, 1982; PAULA, 2015a).

Paula (2015a) acrescenta que os estudos que seguem a matriz crítica são guiados a partir da lógica dialética, partindo das contradições para refletir sobre possibilidades de superação da realidade. A realidade é considerada um dinâmico movimento entre objetividade e subjetividade, revelando-se impossível a formulação de leis e postulados gerais. O fenômeno particular merece ser examinado como um microcosmo da sociedade.

Partindo do conhecimento do objeto e de suas contradições, o pensamento dialético dirige-se a proposições que visam à autorreflexão do pesquisador e à práxis transformadora da realidade. Assim, os estudos críticos não podem existir de forma descompromissada com a realidade, sendo necessário restabelecer seu compromisso com a práxis (ADORNO, [1974] 1999; PAULA, 2015a).

Neste contexto, a pesquisa-ação apresenta-se como ferramenta metodológica importante para aproximar a crítica à práxis transformadora (PAULA, 2013; ALCÂNTARA *et al.*, 2016). No próximo item apresentaremos os pontos principais da pesquisa-ação e as características que lhe conferem potencial crítico, tanto na forma quanto no propósito das intervenções.

## A PESQUISA-AÇÃO E SEU POTENCIAL CRÍTICO

Segundo Thiollent (2009), precursor da pesquisa-ação nas organizações no Brasil, a metodologia se caracteriza por uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas, que se envolvem de modo participativo. Dessa interação resulta uma ordem de prioridade das questões e das ações concretas a serem trabalhadas. O objeto de investigação não são as pessoas, e sim a situação social e suas complexidades, destacando-se que o objetivo é resolver ou, ao menos, esclarecer as questões da situação observada. Não se limitando à ação, a pesquisa destina-se a aumentar o conheci-

mento dos pesquisadores e o conhecimento ou a tomada de consciência por parte das pessoas implicadas, gerando aprendizagem sobre seu contexto e possibilidades emancipatórias (THIOLLENT, 2009).

Em consonância com a lógica dos estudos críticos, Smith (1997) entende o processo da pesquisa-ação pela perspectiva dialética, reconhecendo o contínuo processo de construção e reconstrução da realidade, a partir de forças que se contradizem. Desde o início da pesquisa, na formação dos grupos, é possível reconhecer a dialética entre indivíduo e grupo. Ao longo da pesquisa ocorre a dialética entre ação e reflexão, que promove a reflexão profunda sobre a realidade, acompanhada pela ação bem informada. Ocorre também a dialética entre teoria e prática. As pessoas saem do nível das sensações e necessidades para a reflexão e o entendimento de seu contexto, chegando à ação e à transformação. Outra tensão dialética acontece entre os participantes internos e os externos, no caso de pesquisas em que há pesquisadores de fora, como é o caso aqui.

Na pesquisa-ação, a interação pesquisador-pesquisado é mais profunda e implica transformações subjetivas em ambas as partes. Para dar conta metodologicamente desse processo, é importante entender as fases pelas quais a interação empírica se desenvolve. Thiollent (2009) e Smith (1997) relacionam quatro fases da pesquisa-ação, que não ocorrem necessariamente de forma linear, mas servem de guia para o encaminhamento da pesquisa:

- a) Fase exploratória – parte de um diagnóstico participativo para identificar as possibilidades de ação e intervenção.
- b) Fase de pesquisa aprofundada – nesta fase, utilizam-se diversos instrumentos de coleta de dados, os quais são discutidos e interpretados progressivamente.
- c) Fase de ação – partindo do planejamento colaborativo das ações, estas são executadas pelo grupo, incluindo intervenções por parte dos pesquisadores.
- d) Fase de avaliação dos resultados – observa-se o andamento das ações, redirecionando o que acontece, buscando produzir conhecimento no decorrer do processo.

A pesquisa-ação possibilitaria a geração de conhecimento aliada à transformação social tão preconizada pelo pensamento crítico (THIOLLENT, 2009; MENELAU *et al.*, 2015; PAULA, 2013). Ainda é notória, contudo, a escassez de estudos empíricos publicados em periódicos da área que utilizaram a pesquisa-ação para fundamentar intervenções organizacionais de caráter crítico ou reflexivo (entre estes podemos citar alguns mais recentes: TENÓRIO; KRONEMBERGER; LAVINAS, 2014; MUCCI; MAFRA, 2016; ALMEIDA; FIGUEIREDO; DANTAS, 2017; GUZMAN; SOUZA, 2018).

Apesar da ampla gama de possíveis aplicações, Thiollent (2009) enuncia algumas regras éticas da pesquisa-ação, que a nosso ver resguardam seu potencial questionador e transformador de uma dada realidade: deve haver anuência de todas as partes implicadas em relação à realização da pesquisa; cada parte tem o direito de parar a experiência quando quiser; as possíveis ações são negociadas e construídas coletivamente; todos têm liberdade de expressão, sem censura ou represália; a avaliação dos resultados é feita entre pesquisadores e participantes e os resultados são difundidos sem restrição.

Smith (1997) também coloca alguns princípios à pesquisa-ação, assumindo que as pessoas envolvidas devem desenvolver consciência crítica sobre quem são e quais são os meios para a mudança. Os princípios giram em torno da busca por equidade, justiça, liberdade, equilíbrio ecológico, senso comunitário, dinamismo entre ação-reflexão, investigação e ação coletiva.

No contexto social, toda ação adquire um significado e é associada a diversos símbolos e valorizações, podendo ser avaliada por suas consequências diretas ou indiretas, positivas ou negativas (MENELAU *et al.*, 2015).

Nesse sentido, os pesquisadores devem também reconhecer a presença de interesses conflituosos e que sua ação não é neutra nem passiva. Nas organizações, os pesquisadores não podem aceitar atuar em pesquisas manipuladas por apenas um sub-grupo, especialmente aquele vinculado ao poder dominante. Os objetivos e os valores da pesquisa devem ser definidos com autonomia pelos atores e todos os grupos implicados no problema são chamados a participar (THIOLLENT, 2009).

Thiolent (2009) sugere um posicionamento interrogativo-crítico por parte do pesquisador, no qual ele dá ênfase ao questionamento e à evidência de aspectos problemáticos, buscando respostas na interação com os atores da situação. Ao mesmo tempo é uma posição crítica e questionadora, pois se mantém com certo distanciamento da linguagem da situação e do senso comum, não aceitando quaisquer explicações espontâneas e imediatas.

Em linha com nossa proposta, acreditamos que a pesquisa-ação é compatível com os parâmetros definidores dos estudos críticos (DAVEL; ALCADIPANI, 2003; MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005; PAULA, 2015a). Além de sua lógica intrinsecamente dialética, a pesquisa-ação promove ampla participação, desconstruindo relações hierárquicas preestabelecidas e articulando um propósito coletivo e democrático entre todos. Assim, as formas tradicionais de gestão são desnaturalizadas e se constrói um ambiente propício à emancipação dos sujeitos envolvidos.

A pesquisa-ação objetiva, em última instância, a geração de conhecimento, a tomada de consciência e a promoção de transformações sociais, desvinculando-se de resultados meramente relacionados à performance das organizações (THIOLLENT, 2009). Assim sendo, tanto com relação aos meios quanto em relação aos fins, acreditamos que a pesquisa-ação apresenta potencial para os estudiosos críticos das organizações que almejem intervenções mais concretas e maior implicação subjetiva em suas pesquisas.

Ademais, tal metodologia tem sido reconhecida como importante instrumento para aproximação e engajamento da comunidade universitária nos desafios e questões vivenciadas em seu entorno, gerando maior comprometimento social e político nos projetos de pesquisa e de extensão (THIOLLENT, 2009; NETO; MATOS, 2016; GATTAI; BERNARDES, 2013; TENÓRIO; KRONEMBERGER; LAVINAS, 2014) e, particularmente, em projetos voltados à gestão dos resíduos sólidos urbanos (ALMEIDA; FIGUEIREDO; DANTAS, 2017; GUTBERLET, 2015; LEDERER *et al.*, 2015).

Em nossa experiência como pesquisadoras, no entanto, cruzando os muros universitários e tentando interagir com a comunidade, deparamo-nos com o desafio de operacionalizar interações profundas e significativas. De forma a facilitar tal aproxima-

ção, encontramos nas metodologias colaborativas, como o *Dragon Dreaming*, valiosas ferramentas. No próximo item apresentaremos sucintamente essa metodologia e suas relações com a pesquisa-ação.

### TRILHANDO CAMINHOS COLABORATIVOS COM O *DRAGON DREAMING*

O *Dragon Dreaming* (DD) é uma metodologia utilizada para a gestão colaborativa de projetos coletivos. Ele traz ferramentas práticas para estimular a criação coletiva e para gerar motivação em torno de um objetivo comum. De origem australiana, o DD surgiu há mais de 30 anos e tem despertado atenção mundial nos últimos tempos com o trabalho de John Croft e de uma rede internacional de apoiadores e praticantes. O DD está enraizado em conhecimentos ancestrais da cultura aborígine australiana, mas, ao mesmo tempo, congrega teorias modernas, como a Ecologia Profunda, a Teoria Gaia e a Pedagogia do Oprimido.

A partir da compilação de sua vasta experiência como consultor, educador e facilitador em projetos colaborativos de desenvolvimento comunitário em diversos países, John Croft sistematizou o DD como uma abordagem simples e criativa para se conduzir projetos em comunidades e organizações de forma a tornar os sonhos dos indivíduos envolvidos realidade (CROFT, 2009).

A proposta consiste em superar o modelo hierárquico piramidal e a separação entre teoria e prática e entre indivíduo e coletivo. A ideia central é sair da cultura do ganha-perde (*win-lose games*) para o estabelecimento de relações do tipo ganha-ganha (*win-win games*). Ao buscar dinamizar a oposição entre indivíduo e coletivo, a metodologia propõe mobilizar as aspirações individuais em prol de um propósito comum, valorizando o diálogo aberto (CROFT, 2009).

Para se enquadrar no perfil de um projeto DD, é preciso atender a três condições: que o projeto ofereça possibilidades de desenvolvimento pessoal aos envolvidos, conferindo novas capacidades e possibilidades de empoderamento; que o projeto atue na construção e no fortalecimento de comunidades, ou do sentido de comunidade; e que o projeto esteja a serviço da Terra, reforçando o bem-estar e a prosperidade de todas as formas de vida (CROFT, 2009).

Croft (2009) defende que todo projeto coletivo se divide em quatro fases básicas: sonhar, planejar, realizar e celebrar. Usualmente, a primeira e a última fase são deixadas de lado em projetos convencionais, mas nelas residem os principais ensinamentos da metodologia do DD.

Como criações essencialmente humanas, os projetos iniciam-se a partir do sonho de uma pessoa. Para se tornar realidade, entretanto, o sonho precisa ser compartilhado com outros; precisa envolver o mundo, saindo da imaginação de um indivíduo único e rompendo a fronteira entre o eu e o outro. Assim, o sonho deixa de ser de uma pessoa só para ser um sonho coletivo, agregando aspectos de cada pessoa engajada (CROFT, 2009).

Neste ponto, a técnica sugerida é o Círculo de Sonhos, em que se realiza uma reunião em roda e todos respondem à pergunta geradora: “O que este sonho precisa ter para que seja 100% seu também?”<sup>3</sup> A ideia é gerar, desde o princípio, um propósito comum e consciente ao grupo. As respostas são compiladas e os sonhos de todos precisam ser contemplados na criação do sonho coletivo. A proposta da metodologia é que haja um diálogo constante entre o indivíduo e seu ambiente/grupo. O diálogo pode acontecer a partir de perguntas geradoras e todos são encorajados a falar (CROFT, 2009).

Sair da fase do sonho e ingressar na de planejamento e na de realização do projeto significa caminhar do plano teórico para o mundo prático. Segundo Croft (2009), este é o maior desafio, pois a maioria dos projetos estaciona na fase do sonho. A estrutura organizacional sugerida seria uma *adhocracia*, não linear e de centro vazio. A ideia é que, ao longo do desenvolvimento do projeto, o indivíduo que o iniciou deixe o centro e passe a ser apenas mais um elo entre todos os membros (CROFT, 2009).

Na estrutura de centro vazio, todos se comunicam com todos, se comprometem e se empoderam igualmente pelo projeto. A figura do líder, sempre que possível, é substituída pela própria ideia do sonho coletivo a ser realizado (CROFT, 2009). Assim, o sonho torna-se o ponto que conecta os vínculos identificatórios do grupo (SOUZA, 2016).

Ao se organizar um grupo no tipo de estrutura proposto, teoria e prática estariam em constante relação. Os esforços do grupo no sentido da realização de seu propósito comum levariam ao desenvolvimento das habilidades individuais. Cada indivíduo é chamado a contribuir com as habilidades que tem e também pode escolher tarefas a partir das quais irá aprender novas habilidades. Todo o processo de planejamento é negociado coletivamente e esquematizado em quadros gráficos (*Karrabirdts*, ou “teias de aranha”, no idioma aborígine), que facilitam a compreensão dos fluxos de atividade, devendo ser colocados em locais de fácil visualização (CROFT, 2009).

Durante a fase do realizar, o planejamento é efetivamente instituído, com cada indivíduo realizando as tarefas que assumiu e com base nos prazos determinados. O *Karrabirdt* é uma referência importante para o monitoramento do progresso, devendo ser retomado constantemente nas reuniões do grupo. Não se trata, contudo, de uma referência rígida, mas sim passível de adaptação. Na medida em que o grupo se insere na realidade externa, tarefas, responsabilidades e prazos podem ser alterados, caso seja de comum consentimento. A supervisão pode ainda ser feita pelo aconselhamento entre pares, a partir de perguntas que levam à autorreflexão sobre o engajamento de cada um nas tarefas de sua responsabilidade (CROFT, 2009).

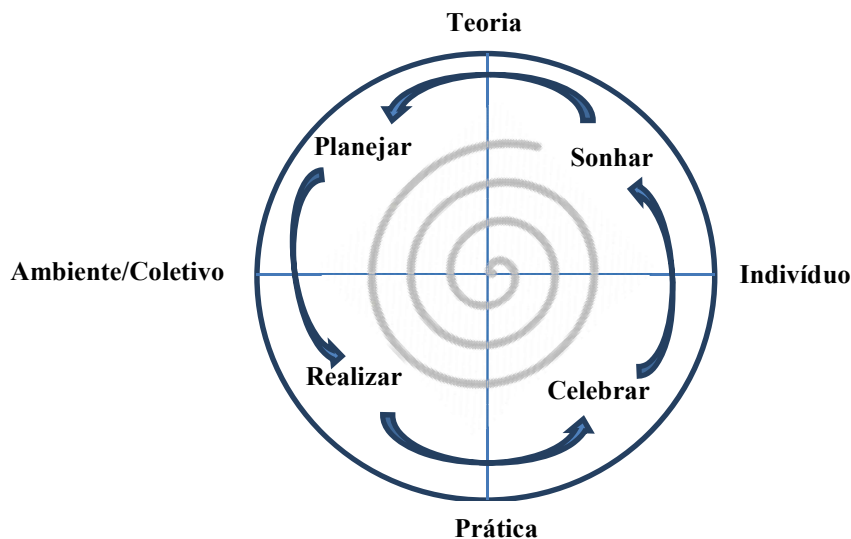
A última fase do projeto seria a celebração, momento em que os membros recebem gratificações e reconhecem os esforços despendidos por todos. Neste ponto, o foco das atividades deixa de ser o ambiente externo para se voltar aos indivíduos envolvidos internamente, à manutenção do grupo e ao fortalecimento de laços afetivos. Trata-se de um momento para reflexão, de retorno da prática à teoria, visando à identificação e à celebração dos resultados, das novas habilidades e dos conhecimentos adquiridos. A

<sup>3</sup> Outras variações a esta pergunta geradora são possíveis.

ideia é garantir o *feedback*, a partir das consequências reais das ações empreendidas, vinculando o grupo à realidade e gerando discernimento sobre como aplicar melhor as novas habilidades no futuro (CROFT, 2009).

A prática da celebração fecha um ciclo do projeto e eleva a consciência do grupo sobre as possibilidades dos indivíduos e do ambiente, abrindo caminho para a criação de novos sonhos e para a inserção em um novo ciclo. Dessa forma, temos um processo em espiral em que nunca recomeçamos do mesmo ponto de onde partimos. A ideia é que as relações igualitárias estabelecidas proporcionem um espaço no qual a inteligência coletiva possa ser potencializada, gerando autodesenvolvimento e emancipação para todos os envolvidos. As separações entre indivíduo e coletivo e entre teoria e prática se tornar-se-iam mais permeáveis, possibilitando trocas e reflexões constantes. Conforme ilustrado na Figura 1, a espiral do DD tende ao centro do processo, ao ponto em que tais separações já não fariam mais sentido (CROFT, 2009).

Figura 1 – Círculo do *Dragon Dreaming*



Fonte: Elaborada pelas autoras.

De forma a orientar todo o ciclo do projeto, John Croft apresenta uma série de ferramentas úteis à manutenção da gestão colaborativa e das boas relações no grupo. Para isso, são apropriados alguns conceitos da cultura aborígine com o propósito de mudar atitudes, como o *pinakarri* (prática do silêncio visando à escuta profunda). Também são apropriadas ferramentas já empregadas em outros métodos de processos grupais, como o bastão da fala, o *check-in* e o “E aí?”. Estas últimas ferramentas não foram criadas por Croft, mas são consideradas importantes para que sejam mantidas relações produtivas, equilibradas e estimulantes entre os participantes (SOUZA, 2016).

Partindo do *Dragon Dreaming*, é possível gerar processos de autorreflexão coletiva, tendo em vista o argumento principal de que todos somos partes interdependentes de grupos mais abrangentes. As relações de interdependência deveriam ser reconhecidas, de forma a gerar solidariedade e cooperação. Ao mesmo tempo, cada um deveria reconhecer com autonomia como poderia ser sua contribuição única ao processo colaborativo, no entanto não se trata de um processo simples, pois requer grandes mudanças de pensamento e de atitudes (SOUZA, 2016).

A partir do exposto, encontramos diversos paralelos entre a metodologia do DD e da pesquisa-ação. As quatro fases de ambos os modelos seguem lógicas bastante similares. A fase do sonhar assemelha-se à fase exploratória, em que o grupo toma consciência, se motiva e reúne informações para a realização de uma ação coletiva. Na fase do planejar, assim como na fase de pesquisa aprofundada, o grupo se consolida e se aprofunda nas discussões sobre a ação que quer realizar. Ao analisar dados coletados sobre sua realidade, alternativas são consideradas e um planejamento coletivo é construído. A fase do realizar e a fase da ação são claramente voltadas à execução e ao monitoramento do que foi planejado. Por fim, na fase do celebrar também ocorre a avaliação dos resultados, promovendo geração de conhecimento sobre o processo vivenciado pelo grupo.

Além do paralelo entre as fases, observamos que ambos os ciclos buscam superar as barreiras entre subjetividade e objetividade e entre teoria e prática, demonstrando que a produção de conhecimentos, a emancipação dos indivíduos e transformações sociais podem e devem caminhar juntas, no entanto as metodologias dão ênfases diferentes a esses propósitos. Enquanto a pesquisa-ação enfatiza a geração de conhecimentos científicos, priorizando o rigor na coleta e na análise dos dados, o DD ressalta a qualidade da experiência subjetiva e coletiva e seus impactos positivos na comunidade. Assim, na pesquisa-ação, encontramos os mecanismos para se fazer ciência a partir de uma intervenção concreta em uma realidade. No DD, por sua vez, encontramos os mecanismos para se obter interações grupais afetuosas, efetivas e emancipatórias. A partir das diferenças e semelhanças, acreditamos haver um grande potencial na combinação das duas metodologias.

No próximo item apresentamos o caso da Astriflores, em que realizamos uma intervenção organizacional crítica com base na pesquisa-ação aliada à metodologia do DD.

## ESTUDO DE CASO: ASTRIFLORES

O projeto de pesquisa-ação na Astriflores iniciou-se em março de 2014, a partir da demanda das associadas por apoio na gestão da associação, e finalizou em junho de 2016. Desde a primeira visita, todas as associadas apoiaram o projeto, assim como a prefeitura de Florestal. Além das autoras deste artigo, dois bolsistas de extensão e duas representantes das associadas da Astriflores, a equipe de pesquisa foi composta por mais dois professores e três estudantes voluntários da UFV – Campus Florestal, dois representantes da administração pública municipal, duas especialistas em metodologias colaborativas, outra especialista em projetos socioambientais e representantes do Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável (Insea).

Seguindo as orientações metodológicas, o processo de pesquisa-ação que realizamos envolveu a co-gestão entre a equipe de pesquisa e os sujeitos envolvidos. As ferramentas colaborativas do DD facilitaram a condução coletiva das etapas da pesquisa, sendo consideradas também como instrumentos de coleta de dados, visto que ricas informações foram coletadas ao longo de sua aplicação. Além das ferramentas do DD, dados também foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e observações participantes. Todas as entrevistas foram transcritas integralmente e todas as inserções

no campo de pesquisa foram registradas em diários de campo. Os dados gerados foram analisados pela equipe de pesquisa e posteriormente validados junto as associadas da Astriflores.

### Fase Exploratória

A fase exploratória da pesquisa ocorreu entre março e julho de 2014. Durante o mês de março, iniciamos realizando 14 entrevistas semiestruturadas com os seguintes participantes: 8 das 12 associadas iniciais da Astriflores; 2 funcionários da prefeitura que trabalhavam também na usina de triagem; uma funcionária do Centro de Referência em Assistência Social (Cras) de Florestal, que contribuiu para a fundação da Astriflores; um ex-funcionário da prefeitura, que auxiliou na gestão da Astriflores em 2012 e que era o dono da Residual Soluções,<sup>4</sup> empresa prestadora de serviços de coleta de resíduos; uma pessoa da comunidade com experiência em projetos socioambientais e uma vereadora de Florestal. As duas últimas mostraram-se pessoalmente engajadas em apoiar a Astriflores e a coleta seletiva na cidade.

O objetivo das entrevistas foi coletar informações iniciais sobre o contexto da Astriflores e levantar possíveis problemas, questões a serem investigadas e sonhos a serem realizados. As entrevistas duraram em torno de 30 minutos.

Nas entrevistas com as associadas observamos reclamações frequentes com relação à falta de união no grupo e desigualdade na distribuição das tarefas.

Gosto de trabalhar aqui. Tem dia que tem um dia ruim, umas brigas, umas desavenças (Rafaela,<sup>5</sup> associada da Astriflores, março de 2014).

Não. Aqui todo mundo faz de tudo, mas alguns trabalhos ninguém faz, não. Igual à prensa. É um trabalho muito pesado e ninguém quer. Eu acabo indo pra prensa (Poliana, associada da Astriflores, março de 2014).

Apesar das divergências, de forma geral, todas as associadas afirmaram gostar de trabalhar na Astriflores, acreditando na possibilidade de melhorar suas condições de vida por meio da associação, mas enfatizaram a importância da execução efetiva da coleta seletiva em Florestal.

O trabalho aqui é bom. Eu gosto de trabalhar aqui. Na verdade, é um sonho que eu tenho de subir um dia na vida aqui (Cláudia, associada da Astriflores, março de 2014).

Eu queria que tivesse coleta seletiva. Melhoraria demais nosso serviço. Porque não tem, vem tudo quanto é tipo de lixo pra gente (Débora, associada da Astriflores, março de 2014).

Todos os entrevistados concordaram que a coleta seletiva era a principal solução para a melhoria nas condições de trabalho na Astriflores, visto que a quantidade de resíduos era considerada acima da capacidade de processamento da usina de triagem.

<sup>4</sup> Nome fictício da empresa.

<sup>5</sup> Os nomes das associadas são fictícios.

O lixo não acaba nunca. Ou seja, nunca sobra tempo pra nada (Poliana, associada da Astriflores, março de 2014).

Coleta seletiva. O material que chega lá é triado, 100% do lixo da cidade, e não de material reciclável (Ângelo, dono da Residual Soluções, março de 2014).

As 12 associadas presentes no início de 2014 não foram as mesmas ao longo de todo o período de realização da pesquisa. Apesar da grande rotatividade, notamos que um grupo de 6 associadas se manteve estável até o final da pesquisa (Mônica, Cláudia, Poliana, Rafaela, Daniela e Gabriela),<sup>3</sup> quando a Associação estava com apenas 7 pessoas. A faixa etária do grupo era bastante diversificada, variando entre 18 e 60 anos. A maioria das associadas era composta por mulheres de meia-idade e divorciadas, destacando-se que as mais jovens eram suas filhas e foram trazidas por elas para a Associação. Nenhuma delas foi catadora autônoma antes de ingressar na Astriflores. Somente Mônica estava na Associação desde seu início.

Além das entrevistas, passamos a visitar a usina de triagem, no mínimo, duas vezes por semana e a frequentar os encontros do Grupo de Estudos para o Desenvolvimento Urbano de Florestal (Gedurf), que se realizavam quinzenalmente na Câmara Municipal de Florestal. O objetivo foi entender a situação atual da Astriflores e da coleta seletiva no município.

Ademais, participamos com Mônica e Cláudia de um encontro do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR) em Belo Horizonte, em abril de 2014, por meio do qual foi possível aprofundarmos nosso entendimento sobre as articulações entre a Astriflores e esferas representativas mais amplas da categoria de catadores. Paralelamente, a equipe aprofundou seus estudos sobre o DD e a gestão de resíduos no Brasil.

Em maio de 2014, ainda objetivando a coleta inicial de informações, iniciamos a realização de reuniões semanais na Astriflores. A duração média das reuniões foi de 60 minutos. Nestas, introduzimos algumas ferramentas que aprendemos com o DD, por exemplo: a dinâmica do *check-in* no início das reuniões com o bastão da fala; “E aí?”, para recuperar as discussões de reuniões anteriores; círculo de sonhos e práticas de celebração.

De forma geral, essas ferramentas facilitaram a condução das reuniões de maneira mais dinâmica e lúdica, incentivando todos os presentes a se expressarem e a participarem. Apesar de certo estranhamento inicial, o grupo de associadas foi aos poucos se familiarizando com as práticas, realizando-as de forma mais natural ao longo do tempo.

A prática do *check-in* com o bastão da fala passou a ocorrer sempre em todas as reuniões até o final da pesquisa. Esta prática foi metodologicamente útil para a equipe do projeto ao conduzir as reuniões, pois logo de início podíamos saber como estava o humor dos participantes, assim como o clima geral no grupo. Dessa forma, nossa equipe conseguiu, aos poucos, conhecer a dinâmica emocional do grupo e podia conduzir as reuniões de acordo com a disposição geral das associadas.

As práticas de celebração eram sempre realizadas ao final das reuniões. As associadas propunham frequentemente a oração do “Pai Nosso” em conjunto. Atividades variadas eram combinadas, como danças circulares, músicas, leitura de textos e poemas

ou, simplesmente, o silêncio. Observamos a importância desses momentos, pois tornavam o fim das reuniões mais agradável e inspirador, estreitando os laços afetivos entre o grupo e a equipe de pesquisa.

O círculo de sonhos foi realizado na reunião do dia 16 de maio de 2014, contando com a participação das associadas e a equipe de pesquisa. A ferramenta foi utilizada para vislumbrarmos os primeiros passos do projeto, tornando mais claras as expectativas individuais e coletivas. O círculo, com o bastão da fala, ocorreu de forma fluida e equilibrou as participações, evitando a paralisia por argumentações excessivas. Ao final, observamos que a construção do sonho coletivo foi motivadora e inspiradora, projetando uma nova Astriflores, em um contexto interno mais organizado e com a coleta seletiva funcionando.

De forma geral, portanto, as informações colhidas na fase exploratória da pesquisa-ação com a aplicação das ferramentas do DD sinalizaram para a necessidade de promover maior organização interna na Astriflores e de articular a efetivação da coleta seletiva em Florestal, a partir da definição de dias específicos para a coleta dos resíduos recicláveis e da disponibilização de um caminhão extra para recolhê-los. Ademais, durante esta fase a equipe de pesquisa pôde conquistar a confiança das associadas da Astriflores, viabilizando os próximos passos da intervenção.

### Pesquisa Aprofundada

Durante a fase de pesquisa aprofundada, entre agosto e novembro de 2014, intensificamos a aplicação das metodologias colaborativas e a coleta de dados. Assim, tornou-se claro que esta pesquisa-ação iria agir em dois âmbitos: internamente à Astriflores e nas articulações de seu entorno. Não seria possível obter melhorias nas condições internas de trabalho na Astriflores sem atuar também em seu contexto externo, contudo, devido à limitação de espaço, enfatizamos somente nossa atuação interna à Astriflores neste artigo.

Nesta fase da pesquisa-ação as associadas engajaram-se como atores principais e a equipe de pesquisa como apoiadores e coletores de dados. Foram realizadas as seguintes atividades: demos continuidade às reuniões semanais na Astriflores; organizamos um encontro de dois dias com as associadas para planejamento das ações e dois membros da equipe de pesquisa realizaram observações participantes no cotidiano de trabalho da associação durante uma semana cada um.

As reuniões semanais com as associadas passaram a focar questões internas, como o reconhecimento da situação atual da Associação, dos sonhos e aspirações futuras, das causas e soluções para os conflitos. A nosso ver, estes poderiam ser amenizados caso houvesse regras mais claras na organização do trabalho na Astriflores. Seguindo, contudo, os valores norteadores desta pesquisa, concluímos que tais regras deveriam ser construídas coletivamente pelas associadas, se assim o desejassem.

A aplicação das ferramentas colaborativas do DD também foi utilizada nesta fase da pesquisa-ação. Além do *check-in* com o uso do bastão da fala e das celebrações, em julho de 2014 introduzimos a prática do *Pinakarri*. Apesar do estranhamento inicial, as associadas relataram ao longo do tempo que gostavam da prática. O *Pinakarri* ajudou na concentração do grupo ao iniciar as discussões, funcionando como um pequeno ri-

tual que simbolizava a saída do contexto comum de trabalho para o contexto da reunião. Como no *check-in*, as associadas eram livres para realizar o *Pinakarri* ou não. Com o passar do tempo, a grande maioria passou a participar.

No fim de semana dos dias 18 e 19 de outubro de 2014, promovemos um encontro com as associadas da Astriflores em um espaço cedido pela UFV <sup>2</sup> Campus Florestal, cujo objetivo foi aprofundar com mais tempo as discussões e os processos grupais e construir o planejamento das ações para os próximos 12 meses. O encontro foi conduzido com uma série de ferramentas colaborativas do DD: o *check-in* com bastão da fala, o *Pinakarri*, o círculo de sonhos e a construção do *Karrabirdt*, com a definição dos objetivos, tarefas, prazos, responsabilidades e custos.

O uso da metodologia do DD possibilitou a elaboração de um planejamento de 12 meses com as associadas de forma dinâmica, lúdica e participativa. A equipe de pesquisa pôde coletar diversos dados – registros em diário de campo, memórias da reunião e materiais produzidos pelo grupo – esclarecendo sobre as aspirações individuais e coletivas, o comprometimento com a associação e elementos mais profundos da dinâmica grupal.

Observamos a emergência de diversas ambiguidades, apontando para contradições nas relações do grupo (por exemplo, demandar regras mais claras na divisão do trabalho, mas ao mesmo tempo não aceitá-las). Ao final, as 29 tarefas previstas no planejamento colaborativo se desenharam a partir de três objetivos acordados pelo grupo: melhorar a organização interna, participar na efetivação da coleta seletiva e melhorar a infraestrutura.

Ao final da fase de pesquisa aprofundada, portanto, foi possível ampliar as percepções sobre as condições de trabalho na Astriflores e sobre o padrão das relações grupais entre as associadas. A partir da ampliação da consciência sobre os elementos internos e externos de opressão e injustiça, o grupo passou a dialogar mais abertamente e pôde vislumbrar caminhos para empreender ações capazes de alterar sua realidade e promover sua emancipação.

### Fase da Ação

A fase da ação estendeu-se de dezembro de 2014 a setembro de 2015. Esta fase compreendeu o foco mais sistemático e esclarecido em ações visando a promover mudanças concretas na Astriflores e na rede de gestão de resíduos de Florestal. Observamos ao longo desta fase, a mais longa de nossa pesquisa, a dinâmica colaborativa ganhar maior abrangência e, ao mesmo tempo, os obstáculos de diversas naturezas à colaboração.

Continuamos a realizar reuniões periódicas com as associadas, utilizando as ferramentas do DD, e passamos a monitorar o andamento das ações planejadas em outubro de 2014, a partir do *Karrabirdt*. Ao longo desta etapa, contudo, alteramos nossa forma de conduzir as reuniões. Ainda mantendo as práticas do *check-in* com bastão da fala, *Pinakarri* e pequenas celebrações no final das reuniões, passamos a deixar que o grupo formulasse os temas em discussão. Pretendíamos que a equipe se tornasse mais ativa, capacitando as associadas para realizar futuras reuniões sem a nossa presença. De comum acordo, a partir de março de 2015, as reuniões passaram a ser mensais.

Ao longo do mês de fevereiro de 2015 realizamos novamente entrevistas semiestruturadas com as associadas, com o objetivo de compreender o nível do seu engajamento com a Astriflores. As entrevistas foram mais alongadas desta vez, durando em média 45 minutos.

A partir das entrevistas pudemos acompanhar de forma mais esclarecida a maneira como as ações planejadas estavam sendo executadas. Observamos contradições entre associadas muito identificadas com a Associação e outras nem tanto. Observamos também contradições individuais entre afirmações sobre gostar do trabalho e ter vergonha dele ou almejar estar em outro emprego.

Eu gosto de ficar aqui. Eu gosto de trabalhar aqui. Eu sinto falta quando eu não venho. Eu gosto (Cláudia, associada da Astriflores, fevereiro de 2015).

Quase ninguém sabe que eu tô trabalhando aqui, mas eu tenho maior orgulho de trabalhar aqui, porque aqui eu tenho minha oportunidade, eu tô tirando o meu dinheiro (Daniela, associada da Astriflores, fevereiro de 2015).

Eu acabo aqui muito estressada. Brigo muito. Eu gosto muito de trabalhar aqui. Mas se eu arrumasse outro serviço, eu ia sair só por causa disso (Gabriela, associada da Astriflores, fevereiro de 2015).

No início de 2015 notamos a dificuldade das associadas em realizar algumas ações, principalmente aquelas relacionadas à organização financeira e jurídica da Astriflores. Assim sendo, a partir de junho de 2015 uma bolsista do projeto passou a frequentar a Astriflores duas vezes na semana para apoiar na organização da documentação. Seu objetivo não era realizar a ação, mas ensinar as associadas a fazê-la.

Nesse sentido, a equipe de pesquisa durante esta fase assumiu um papel pedagógico junto as associadas, visando a dar suporte à realização das ações planejadas e gerar autonomia para que o grupo pudesse se organizar posteriormente. Ao mesmo tempo, notamos laços de confiança mais fortes entre as associadas e a equipe do projeto, pois passamos a ter acesso aos documentos e registros financeiros da associação.<sup>6</sup>

De forma geral, ao longo da fase de ação, pudemos ter uma visão mais completa sobre as relações entre os diversos atores que constituíam a rede de gestão de resíduos em Florestal. Notamos a carência de espaços para articulação entre esses atores, de forma a atingir pontos de interesse comuns. Compreendemos as complexidades na gestão colaborativa dos resíduos, que incluíam relações de poder explícitas e implícitas, resistências conscientes e inconscientes às mudanças e falta de interesse de boa parte da comunidade. Longe de alcançar entendimento total de tal quadro, ao menos, com o uso das ferramentas do DD, é possível afirmar que mudanças foram alcançadas em direção aos objetivos coletivamente planejados e executados.

<sup>6</sup> Preferimos aguardar até o momento em que as associadas demandassem ajuda e disponibilizassem os dados financeiros espontaneamente a nós. Acreditamos que dessa forma assumimos uma posição menos diretiva sobre o processo da pesquisa-ação.

## Avaliação e Acompanhamento dos Resultados

A última fase de nossa pesquisa-ação compreendeu o período entre outubro de 2015 e junho de 2016. Entre outubro e dezembro de 2015 realizamos reuniões para avaliar os resultados e a definição dos passos futuros a serem seguidos. No primeiro semestre de 2016 fizemos um acompanhamento mais distanciado na Astriflores e em suas relações com a comunidade.

Fechando o ciclo do DD, promovemos uma reunião com as associadas para avaliação e celebração das ações realizadas pela pesquisa, planejamento de ações futuras e validação de nossas interpretações. A reunião ocorreu no mesmo espaço anteriormente cedido pela UFV – Campus Florestal – nos dias 24 e 25 de outubro de 2015. No primeiro dia revisamos o cronograma das ações planejadas. Das 29 tarefas previstas, 16 foram realizadas, 8 canceladas, 3 não realizadas e 2 iniciadas.

No primeiro dia de reunião, apoiando-nos na ferramenta do *Karrabirdt*, dialogamos com as associadas sobre os resultados alcançados com o planejamento e sobre nossas interpretações. De forma geral, o planejamento foi considerado bem-sucedido, visto que as condições de trabalho na Associação melhoraram sensivelmente. As tarefas realizadas com sucesso se relacionavam basicamente com os dois primeiros objetivos anteriormente acordados: melhorar a organização interna e participar na introdução da coleta seletiva.

Como resultado de ações de articulação com a prefeitura e com a empresa de coleta dos resíduos, a partir de meados de maio de 2015, a Residual Soluções passou a levar apenas os resíduos recicláveis para a Astriflores. Os demais resíduos passaram a ser levados diretamente ao aterro do município. Dessa forma, a empresa passou a atuar ativamente na coleta seletiva, visto que seus funcionários somente recolhiam nas terças e quintas-feiras os resíduos recicláveis. Os demais eram deixados para trás e seriam coletados nas segundas, quartas e sextas-feiras. Tal mudança representou o início de um novo esquema de coleta seletiva em Florestal e resultou em sensível redução na carga de trabalho na Astriflores.

Anteriormente, as associadas processavam uma média de 7 toneladas diárias de resíduos, incluindo recicláveis e não recicláveis. Após a criação deste novo esquema de coleta, as associadas passaram a processar uma média de 3,25 toneladas diárias, ou seja, menos da metade do que era realizado antes. Além disso, elas passaram a trabalhar apenas com os resíduos recicláveis, o que promoveu significativa melhoria no ambiente e na qualidade do trabalho.

Por meio da tarefa que estabelecia o acompanhamento dos rendimentos das associadas, pudemos observar que, no mês de junho de 2015, logo após a mudança na coleta e a realização de eventos de mobilização e divulgação junto a comunidade, ocorreu um aumento significativo no rendimento das associadas, o qual, contudo, não se manteve estável nos meses seguintes. De qualquer forma, apesar de não ser possível afirmar relações de causa e efeito entre as tarefas realizadas e os resultados financeiros da Astriflores, em média o rendimento das associadas foi 19% maior a partir de junho de 2015.

Com o novo esquema de coleta e destinação dos resíduos, esperávamos alcançar aumentos mais significativos nos rendimentos das associadas, visto que elas estariam com maior tempo disponível para triar os materiais recicláveis e que haveria redução na perda desses materiais por contaminação. Foi constatado, no entanto, que, entre os anos de 2014 e 2016 houve queda nos preços médios pagos pela indústria de reciclagem em Minas Gerais (LIMA; OLIVEIRA, 2017).

Apesar de ainda não ter sido alcançado um cenário ideal, podemos avaliar que as associadas obtiveram ganhos com todas as mudanças que ocorreram ao longo da realização das ações planejadas, uma vez que houve redução na carga de trabalho e a média dos rendimentos aumentou. Ademais, as associadas reconheceram que houve redução nos conflitos internos.

As tarefas relacionadas à organização da documentação da Astriflores foram realizadas com o apoio da equipe de pesquisa. A organização dos documentos tinha por objetivo principal possibilitar a realização da tarefa “Obter a Bolsa Reciclagem” – benefício concedido pelo governo estadual às associações de catadores. A partir do padrão exigido, elaboramos um modelo de recibo e orientamos as associadas a preenchê-lo a cada venda, para que a Associação pudesse realizar a prestação de contas necessária à Bolsa Reciclagem e à manutenção dos controles contábeis de forma geral. Anteriormente, as associadas não realizavam nenhum tipo de registro financeiro formal de suas atividades. Após certo tempo de adaptação, elas passaram a preencher os recibos e a arquivar as notas fiscais recebidas.

As tarefas relacionadas à revisão de regras e ao revezamento de tarefas foram também realizadas com o apoio da equipe de pesquisa, a partir da demanda das associadas pela mudança na forma como elas se organizavam e das observações participantes coletadas durante a fase de pesquisa aprofundada. Juntamente com as associadas, realizamos o mapeamento das tarefas na usina de triagem.

A partir disso, diversas formas de divisão e revezamento de tarefas foram pensadas, com inspiração no formato colaborativo. O problema a ser atacado consistiu na desigualdade na distribuição de tarefas, que gerava desmotivação e desentendimentos, contudo nenhuma das propostas de revezamento, divisão de tarefas e definição de metas individuais ou grupais foi aceita consensualmente pelas associadas. O regimento interno foi revisado, porém poucas mudanças foram realizadas. A maioria delas contemplou ajustes às regras que já prevaleciam na associação, mas que ainda não constavam nos documentos formais. Por fim, as tarefas canceladas e não realizadas foram consideradas desnecessárias pelo grupo e as associadas alegaram indisponibilidade por excesso de trabalho.

No segundo dia da reunião realizada em outubro de 2015 iniciamos um novo ciclo do DD, construindo uma nova rodada de sonhos e um novo planejamento, cujo horizonte de tempo seria até março de 2016, conforme decisão das associadas. Os objetivos deste novo planejamento foram: melhorar a harmonia do grupo, otimizar os rendimentos, obter os equipamentos novos e pintar a fachada. Foram definidas outras 24 tarefas. Desta vez, a instituição do planejamento não foi mais acompanhada pela equipe de pesquisa. Somente uma das bolsistas do projeto manteve o acompanhamento, realizando visitas periódicas e participando de reuniões, conforme a demanda das associadas.

A partir dos resultados obtidos podemos considerar que o projeto realizado ao longo desta pesquisa foi bem-sucedido. Os dados quantitativos coletados revelam diminuição da carga de trabalho, aumento nos rendimentos das associadas, alcance de dois dos três objetivos propostos e 62% das tarefas realizadas ou ao menos iniciadas. Diversas contradições, entretanto, emergiram a partir do olhar crítico para as ambiguidades, para as particularidades e para elementos implícitos das relações de poder. Tais contradições nos levam a ponderar o sucesso obtido pelas ações empreendidas, ao mesmo tempo que apontam para possibilidades de superação da realidade e emancipação na Astriflores.

De um modo geral, conforme frisado anteriormente, as metodologias da pesquisa-ação e do DD estão inter-relacionadas. O quadro a seguir sintetiza o que foi realizado, relacionando as fases da pesquisa-ação às ferramentas do DD utilizadas em cada etapa:

Quadro 1 – Pesquisa-ação e Dragon Dreaming no contexto da Astriflores

	Período	Ferramentas do Dragon Dreaming aplicadas	Principais atividades realizadas	Principais conclusões/ resultados
Fase Exploratória (Sonhar)	Março a julho de 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Check-in</i>;</li> <li>– Bastão da fala;</li> <li>– “E aí?”;</li> <li>– Círculo de sonhos;</li> <li>– Celebrações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entrevistas;</li> <li>– Visitas e reuniões na Astriflores (semanais);</li> <li>– Participação nas reuniões do Gedurf;</li> <li>– Ida ao encontro do MNCR em BH;</li> <li>– Definição dos dias de coleta dos recicláveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Necessidade de iniciar efetivamente a coleta seletiva em Florestal;</li> <li>– Necessidade de articular a rede de atores envolvidos na coleta e destinação dos resíduos em Florestal (atuar no contexto da Astriflores).</li> </ul>
Pesquisa Aprofundada (Planejar)	Agosto a novembro de 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Check-in</i>;</li> <li>– Bastão da fala;</li> <li>– <i>Pinakarri</i>;</li> <li>– Círculo de sonhos;</li> <li>– <i>Karrabirdt</i>;</li> <li>– Celebrações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formação da equipe de pesquisa;</li> <li>– Observações participantes na Astriflores;</li> <li>– Reuniões na Astriflores (semanais);</li> <li>– Planejamento colaborativo da Astriflores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maior clareza sobre contradições e ambiguidades nas relações na Astriflores;</li> <li>– Três objetivos acordados pelo grupo: melhorar a organização interna, participar no estabelecimento da coleta seletiva e melhorar a infraestrutura.</li> </ul>
Fase da ação (Realizar)	Dezembro de 2014 a setembro de 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Check-in</i>;</li> <li>– Bastão da fala;</li> <li>– <i>Pinakarri</i>;</li> <li>– Monitoramento com o <i>Karrabirdt</i>;</li> <li>– Mapeamento e proposta de divisão de tarefas;</li> <li>– Celebrações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reuniões na Astriflores (mensais);</li> <li>– Entrevistas;</li> <li>– Apoio pedagógico na realização de algumas ações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fortalecimento da confiança entre as associadas e a equipe de pesquisa;</li> <li>– Novo esquema de coleta e destinação dos resíduos instituído;</li> <li>– Melhoria nas condições de trabalho na Astriflores;</li> <li>– Dificuldade em obter a participação da comunidade de Florestal.</li> </ul>

Avaliação e acompanhamento (Celebrar)	Outubro de 2015 a junho de 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avaliação pelo <i>Karrabirdt</i>;</li> <li>– Celebrações;</li> <li>– Novo círculo de sonhos e <i>Karrabirdt</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reunião de avaliação, novo planejamento e validação das interpretações com as associadas;</li> <li>– Visitas esporádicas de acompanhamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Melhoria nas condições de trabalho das associadas;</li> <li>– Falta de controle sobre os preços dos recicláveis;</li> <li>– Alcance de 2 dos 3 objetivos propostos e 62% das ações realizadas ou iniciadas;</li> <li>– Novo planejamento com 4 objetivos: melhorar a harmonia do grupo, melhorar os rendimentos, obter os equipamentos novos e pintar a fachada.</li> </ul>
---------------------------------------	---------------------------------	--	---	--

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O caminho técnico-metodológico apresentado neste artigo envolveu a aplicação da metodologia da pesquisa-ação conjugada à metodologia colaborativa do *Dragon Dreaming*. Entendemos que ambas se relacionam estreitamente, pois propõem quatro fases similares numa interação dinâmica entre sujeito e objeto (ou indivíduo e ambiente) e teoria e prática.

Com relação à interação sujeito e objeto, as metodologias possibilitaram à equipe de pesquisa construir laços de confiança com as associadas da Astriflores e, assim, compreender de forma aprofundada a dinâmica de relações do grupo. A pesquisa desenvolveu-se de forma conjunta com os participantes, gerando aprendizados sobre a constituição de um processo colaborativo.

Os pesquisadores, tentando sempre manter a postura crítica e investigativa, assumiram ora um papel de facilitação do processo, ora um papel pedagógico. O papel de facilitadores foi considerado imprescindível, pois sua relativa neutralidade permitia mediar conflitos e provocar reflexões. O papel pedagógico, por sua vez, também foi importante, pois conferiu autonomia ao grupo para que o processo colaborativo pudesse continuar após a pesquisa.

Com o uso da metodologia do DD, em certos momentos observamos que as associadas conseguiram reconhecer conscientemente suas falhas, dialogar de forma mais sincera e argumentar racionalmente sobre suas preferências. Tais comportamentos indicam a superação das barreiras entre o indivíduo e o ambiente, em que o sujeito abre seu mundo interno para o contato com o mundo externo, transformando-se e acreditando em sua capacidade de transformar o mundo ao seu redor. A partir disso, as associadas demonstraram maior comprometimento com as tarefas e predisposição à colaboração com o grupo, atitudes imprescindíveis ao sucesso da pesquisa-ação.

Entendemos aqui a intervenção da pesquisa-ação com as ferramentas colaborativas do DD como uma ordem mediadora que buscou o equilíbrio entre sujeito e objeto, indivíduo e grupo, com vistas a permitir que a aprendizagem ocorresse a partir das transformações coletivamente desejadas. A construção de um planejamento colaborati-

vo obtive relativo sucesso, visto que era uma ordem flexível o suficiente para que o grupo a aceitasse, mesmo que parcialmente e com retrocessos. A condução da pesquisa-ação com as ferramentas do DD no contexto da Astriflores foi, portanto, no sentido de instituir uma ordem capaz de alcançar os objetivos coletivos, estimular a autenticidade dos sujeitos e, finalmente, apreender a experiência vivenciada pela via da ciência.

Com relação à interação entre teoria e prática em nossa proposta técnico-metodológica, o conhecimento foi gerado partindo-se inicialmente de um desenho de pesquisa que considera certos critérios (citados nos itens anteriores deste artigo): os parâmetros que norteiam os estudos organizacionais críticos (DAVEL; ALCADIPANI, 2003; MISOCKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005; PAULA, 2013, 2015B); os princípios éticos da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2009; SMITH, 1997) e as três condições para se realizar um projeto do DD (CROFT, 2009). Nesse sentido, defendemos aqui a importância de estabelecermos *a priori* premissas teóricas e pilares valorativos, que sustentarão as decisões posteriores da equipe de pesquisa. Caso não sejam suficientemente claros, há o risco de se perder o propósito inicial da pesquisa durante a ação. Ao mesmo tempo, eles precisam ser flexíveis o suficiente para comportar as opiniões dos participantes e as mudanças no contexto.

Ao final da pesquisa, na fase de avaliação e celebração, analisamos as experiências vivenciadas e os resultados obtidos, retornando da prática à teoria pela via da reflexão. Para além dos resultados quantitativos, pudemos perceber sinais da tomada de consciência do grupo de associadas, apontando para possibilidades emancipatórias. As associadas passaram a compreender mais claramente a importância de seu trabalho para a cidade de Florestal, identificando-se mais fortemente com a associação e com as lutas sociais mais amplas da categoria dos catadores. Dessa forma, as associadas podem apropriar-se das articulações construídas ao longo desta pesquisa com a prefeitura, a universidade, a empresa prestadora de serviços de coleta e a comunidade em geral como canais para que a voz da Astriflores seja efetivamente ouvida e suas condições de trabalho sejam aprimoradas.

Ademais, as atividades de acompanhamento posterior possibilitaram uma reflexão mais completa sobre as ações realizadas durante a pesquisa. Pudemos observar que a avaliação de um projeto, logo quando o horizonte planejado finaliza, pode ser diferente da avaliação algum tempo depois, visto que alguns resultados e consequências das tarefas realizadas podem demorar para serem gerados ou notados. Diversas articulações iniciadas passaram a se fortalecer somente algum tempo depois ou enfraqueceram.

Nesse sentido, apontamos aqui a limitação temporal de qualquer atividade de avaliação, na medida em que avaliamos uma situação em determinado momento, mas não podemos ter conhecimento total dos resultados que ainda virão no futuro. Esta observação vai ao encontro dos resultados obtidos pela pesquisa realizada por Bull, Petts e Evans (2008) em Hampshire, Inglaterra, na qual os autores encontraram evidências de aprendizado social na comunidade após dez anos da realização de um processo participativo para a criação de uma estratégia de gestão de resíduos na cidade.

A partir da perspectiva dialética de Smith (1997), comprovamos que a dialética entre ação e reflexão durante a pesquisa-ação é de grande importância, porém sempre temporalmente limitada. Como os resultados das ações podem não ser imediatos, a

reflexão sobre eles é mais profunda somente após certo tempo do término das ações. Mesmo ao longo de dois anos, agindo e refletindo, percebemos a dificuldade para avaliar se eram realmente adequadas as estratégias empregadas para obter a colaboração entre os participantes da pesquisa. Consequentemente, foi um desafio adaptar nossas estratégias de acordo com os resultados.

Encontramos nas metodologias da pesquisa-ação e do DD formas de amenizar tal limitação. Primeiramente, com base na primeira, buscamos promover a intersubjetividade, por meio de discussões e revisões constantes sobre os caminhos da pesquisa, tanto entre a equipe de pesquisa quanto entre a equipe e os participantes. Já com base na segunda, buscamos dar continuidade aos ciclos de sonhar-planejar-realizar-celebrar, para que ao longo do tempo o grupo se tornasse cada vez mais próximo do real de sua tarefa, do resultado de suas ações e de seus sonhos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciamos este artigo propondo-nos a apresentar uma saída técnico-metodológica da “torre de marfim” dos estudos organizacionais críticos, superando o recorrente distanciamento desses estudos das questões políticas e práticas que permeiam a vida cotidiana nas organizações. Por meio do caso empírico na Astriflores, apontamos aqui uma série de possíveis combinações entre as quatro fases da pesquisa-ação, as quatro fases do DD e suas ferramentas colaborativas.

Demonstramos como estas últimas facilitaram o processo de interação com os participantes da pesquisa, trazendo um caminho técnico e viável na promoção de ambientes dialógicos, reflexivos e colaborativos – contexto essencial para o sucesso da pesquisa-ação. Ademais, as ferramentas também foram importantes meios de coleta de dados ao longo da pesquisa, visto que a perspectiva e as opiniões dos participantes eram reveladas de forma mais clara.

Para além das contribuições ao contexto específico da Astriflores, acreditamos que o presente artigo contribui para a área dos estudos organizacionais críticos apresentando um caminho técnico-metodológico capaz de conciliar interesses de geração de conhecimentos emancipatórios e técnicos. Apesar de complexo, entendemos que o caminho conciliatório é uma via possível para que os estudos críticos possam efetivamente cruzar os muros acadêmicos e contribuir para a construção de contextos organizacionais mais próximos ao ideal utópico. Numa perspectiva mais ampla, ressaltamos que diversas combinações de metodologias e técnicas são possíveis para trilhar esse caminho e que nossa contribuição aqui é primeiramente de demonstrar as potencialidades de uma possível combinação.

Na medida em que nos inserimos de forma ativa e participativa em uma realidade particular por meio do conhecimento técnico, alcançamos um olhar mais aprofundado das contradições e das potencialidades de transformação, podendo nos levar também à geração de conhecimentos emancipatórios. Ademais, o compromisso que estabelecemos com a práxis permite a autorreflexão e a transformação subjetiva por parte dos pesquisadores, expandindo visões de mundo e de nós mesmos.

Dialeticamente, a reflexão e a autorreflexão no contexto pesquisado subsidiam intervenções técnicas mais ajustadas. Nesta dinâmica, o caráter crítico da pesquisa é resguardado pelas premissas valorativas, teóricas e metodológicas pelas quais os pes-

quisadores se orientam e não por resultados previamente esperados, o que permite a abertura ao inesperado, à alteridade e até mesmo ao “fracasso”. Dessa forma, o caminho conciliatório que trilhamos pode ser uma inspiração para futuros pesquisadores.

Ademais, acreditamos que a combinação específica entre pesquisa-ação e DD pode se tornar uma contribuição frutífera para futuras pesquisas, tanto em ambientes comunitários e solidários quanto em ambientes corporativos. É necessário, contudo, o compromisso aberto por parte de todos os envolvidos com a transformação, seja do contexto, seja de si mesmos. Idealmente, é interessante que o grupo a ser pesquisado não seja numeroso demais (o número limite de participantes pode variar em cada situação, porém acima de 30 pessoas torna-se cada vez mais desafiador). Nestes casos, recomendamos desmembrar o grupo em subgrupos para que a qualidade da participação de todos seja resguardada. Por outro lado, apesar do número reduzido, é interessante que o grupo contenha certa diversidade (hierárquica, social, demográfica, etária, etc.) para que a geração de conhecimentos seja potencializada.

Aos futuros pesquisadores, recomendamos ainda dar especial atenção à fase da pesquisa exploratória, pois é nesse momento em que são construídos os laços de confiança com o grupo pesquisado. Esta fase pode tomar maior tempo do que o esperado, pois é necessária certa convivência para minimizar o estranhamento, obter abertura aos pesquisadores e identificar os sonhos/questões latentes no grupo.

Nesta fase inicial da pesquisa-ação, considerando o ciclo do DD, acreditamos ser importante iniciar pelo “celebrar” antes mesmo do “sonhar”, ou seja, iniciar pelo reconhecimento consciente do que já foi realizado pelo grupo e das habilidades e conhecimentos disponíveis, para que o sonho seja posteriormente construído em bases mais coerentes com a realidade do grupo. Já na fase final de avaliação, quando se retorna ao “celebrar”, ressaltamos a importância de manter certo tempo de acompanhamento para que o grupo possa aos poucos lidar com suas questões de forma mais autônoma.

O caminho que propomos aqui, portanto, pode ser longo, tortuoso e permeado por angústias, porém ele pode ser também muito gratificante e nos levar a lugares nunca antes experimentados.

## AGRADECIMENTO

Agradecimentos ao CNPQ pelo auxílio financeiro à pesquisa que deu origem a esse artigo.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W. Introdução à controvérsia sobre o positivismo na sociologia alemã (1974). In: ADORNO, T. W. *Textos escolhidos*. São Paulo: Nova Cultural, 1999. p. 117-178.
- ALMEIDA, M. F. G.; FIGUEIREDO, P. S.; DANTAS, J. The socioeconomic conditions of waste pickers in Bahia, and an evaluation of a workforce restructuring: a multiple case study. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 2-20, jan./abr. 2017.
- ALCÂNTARA, V. C.; VALADARES, J. L.; MACEDO, A. S.; CAPELLE, M. C. A. A solution through praxis? Reflections about the ivory tower metaphor and the indissociability between theory and practice in organizational studies. *RAM*, São Paulo, v. 17, n. 5, p. 15-35. 2016. DOI: 10.1590/1678-69712016/administracao.v17n5p15-35.
- BULL, R.; PETTS, J.; EVANS, J. Social learning from public engagement: dreaming the impossible? *Journal of Environmental Planning and Management*, v. 51, n. 5, p. 701-716, 2008. DOI: 10.1080/09640560802208140

- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: elements of the sociology of corporate life*. Vermont: Ashgate, 1979.
- CROFT, J. *Introdução: tornando os sonhos realidade*. Tradução Felipe Simas. 19 fev. 2009. Disponível em: <http://www.dragondreamingbr.org/portal/index.php/2012-10-25-17-02-40/fichas-tecnicas.html>. Acesso em: 2 set. 2013.
- DAVEL, E; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *RAE*, v. 43, n. 4, p. 72-85, out./dez. 2003. DOI: 10.1590/S0034-75902003000400006
- GATTAI, S.; BERNARDES, M. A. Papel e responsabilidades da universidade no processo socioeducativo presente em movimentos de economia solidária. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 6, Edição Especial, São Paulo, p. 50-81, nov.-dez. 2013. DOI: 10.1590/S1678-69712013000600004
- GUTBERLET, J. More inclusive and cleaner cities with waste management co-production: insights from participatory epistemologies and methods. *Habitat International*, v. 46, p. 234-243, 2015. DOI: 10.1016/j.habitatint.2014.10.004
- GUZMAN, G.; SOUZA, M. M. P. Shifting modes of governing municipal waste? A sociology of translation approach. *Environment and Planning A*, v. 50, n. 4, p. 922-938, 2018. DOI: 10.1177/0308518X18763609
- HABERMAS, J. *Conhecimento e interesse: com um novo posfácio (1968)*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.
- LEDERER, J.; ONGATAI, A.; ODEDA, D.; RASHID, H.; OTIM, S.; NABAASA, M. The generation of stakeholder's knowledge for solid waste management planning through action research: A case study from Busia, Uganda. *Habitat International*, v. 50, p. 99-109, 2015. DOI: 10.1016/j.habitatint.2015.08.015.
- LIMA, F. P. A.; OLIVEIRA, F. G. Recycling and Social Technologies for sustainability: The Brazilian Experience of Wastepickers? Inclusion in Selective Collection Programs. *WORK-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, v. 57, N. 3, p. 363-377, 2017. DOI: 10.3233/WOR-172562
- MENELAU, S.; SANTOS, P. M. F.; CASTRO, B. G. A.; NASCIMENTO, T. G. Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 40-55, jan./mar. 2015. DOI: 10.5700/rausp1183
- MISOCZKY, M. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. *RAC*, v. 9, n. 1, p. 193-211, jan./mar. 2005. DOI: 10.1590/S1415-6552005000100010
- MUCCI, C. B. M. R.; MAFRA, R. L. M. Pesquisa-ação e mediação dialógica como práticas metodológicas para emergência da ação comunicativa em conselhos gestores de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 107-128, jan./fev. 2016. DOI: 10.1590/0034-7612136991
- NETO, J. R. C.; MATOS, M. M. Articulações interorganizacionais para a gestão Social: experiências no desenvolvimento rural do Vale do São Francisco. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 5, n. 1, p. 169-190, jan.-abr. 2016.
- PAULA, A. P. P.; MARANHÃO, C. M. S. A.; BARROS, A. N. Pluralismo, pós-estruturalismo e “gerencialismo engajado”: os limites do movimento *critical management studies*. *Cadernos Ebape*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3. 2009. DOI: 10.1590/S1679-39512009000300002
- PAULA, A. P. P.; MARANHÃO, C. M. S. A.; BARRETO, R. O.; KLECHEN, C. F. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. *RAE*, São Paulo, v. 50, n. 1, jan./mar., p. 10-23. 2010. DOI: 10.1590/S0034-75902010000100002
- PAULA, A. P. P. Abordagem freudo-frankfurtiana, pesquisa-ação e socioanálise: uma proposta alternativa para os estudos organizacionais. *Cadernos Ebape*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 520-542, dez. 2013. DOI: 10.1590/S1679-39512013000400004
- PAULA, A. P. P. *Repensando os estudos organizacionais: por uma nova teoria do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015a.
- PAULA, A. P. P. Estudos organizacionais críticos e pensadores nacionais. *Cadernos EBAPÉ.BR*, v. 13, n. 3, p. 410-413, jul./set. 2015b. DOI: 10.1590/1679-395149070
- SMITH, S. E. Deepening participatory action-research. In: SMITH, S. E.; WILLMS, D. G.; JOHNSON, N. A. *Nurtured by knowledge: learning to do participatory action-research*. New York: The Apex Press, 1997.
- SOUZA, M. M. P. *Reciclando a crítica nos estudos organizacionais: as tecnologias de gestão colaborativa no contexto da associação Astriflores*. Belo Horizonte. 2016. Tese (Doutorado) – UFMG, Belo Horizonte. 2016.
- TENÓRIO, F. G.; KRONEMBERGER, T. S.; LAVINAS, L. V. Gestão social, extensão e teologia da libertação: uma análise a partir de um projeto junto a comunidades. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 39, ago., p. 224-235, 2014. DOI: 10.5007/2175-8077.2014v16n39p224
- THIOLLENT, M. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.