



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

MARIANA MAYUMI PEREIRA DE SOUZA

RECICLANDO A CRÍTICA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS:
AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO COLABORATIVA NO CONTEXTO DA ASSOCIAÇÃO
ASTRIFLORES

Belo Horizonte

2016

MARIANA MAYUMI PEREIRA DE SOUZA

**RECICLANDO A CRÍTICA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS:
AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO COLABORATIVA NO CONTEXTO DA ASSOCIAÇÃO
ASTRIFLORES**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade

Orientadora: Prof^a Dr^a Ana Paula Paes de Paula

Ficha Catalográfica

S729r Souza, Mariana Mayumi Pereira de.
2016 Reciclando a crítica nos estudos organizacionais [manuscrito] : as tecnologias de gestão colaborativa no contexto da Associação Astriflores / Mariana Mayumi Pereira de Souza. – 2016.
324 f.: il. : gráfs. e tabs.

Orientadora: Ana Paula Pais de Paula.
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 265-277) e anexos.

1. Tecnologia e administração – Teses. 2. Tecnologia e ética – Teses. 3. Epistemologia – Teses. 4. Psicanálise – Teses. I. Paula, Ana Paula Pais de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.4

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM004/2016



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **MARIANA MAYUMI PEREIRA DE SOUZA**, REGISTRO N° 170/2016. No dia 25 de novembro de 2016, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 18 de novembro de 2016, para julgar o trabalho final intitulado "**Reciclando a Crítica nos Estudos Organizacionais: as tecnologias de gestão colaborativa no contexto da Astriflores**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Sociedade**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof^a. Dr^a. Ana Paula Paes de Paula, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 25 de novembro de 2016.

NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Ana Paula Paes de Paula
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Ana Paula Paes

Prof. Dr. Rafael Diogo Pereira
(CEPEAD/UFMG)

Rafael Diogo Pereira

Prof^a. Dr^a. Ana Carolina Beer Figueira Simas
(Universidade Federal de Viçosa/MG)

Ana Carolina Beer Figueira Simas

Prof. Dr. Daniel Calbino Pinheiro
(Universidade Federal de São João del-Rei/MG)

Daniel Calbino Pinheiro

Prof^a. Dr^a. Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães
(CEFET/MG)

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães

Prof. Dr. Michel Jean Marie Thiollent
(Universidade do Grande Rio/RJ)

Michel Jean Marie Thiollent

“Nasci para administrar o à toa
o em vão
o inútil.
Pertença de fazer imagens.
Opero por semelhanças.
Retiro semelhanças de pessoas com árvores
de pessoas com rãs
de pessoas com pedras
etc. etc.”

Manoel de Barros

AGRADECIMENTOS

A Deus, Mãe e Pai do cosmos, força feminina e masculina, fonte de toda inspiração e criação, que possibilitou a realização deste trabalho.

Ao meu companheiro de vida, Alexandre Cabaça, pelo amor, pela compreensão e pelas sábias palavras.

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio e pela confiança desde sempre.

À minha família do Terreiro Cultural Filhos da Capoeira, pelo aprendizado e pelas preciosas trocas cotidianas.

Às associadas da Astriflores, pelo acolhimento, pela amizade e pelos grandes ensinamentos.

À equipe de pesquisa, pela construção coletiva deste sonho.

À Prefeitura de Florestal, pela confiança e pelo suporte.

À minha orientadora, professora Ana Paula Paes de Paula, por compartilhar sua sabedoria, pelo exemplo e pela compreensão das minhas angústias; e ao meu coorientador na Austrália, professor Gustavo Guzman, pela recepção, pela troca de ideias e pela generosidade.

Aos meus colegas que trilham comigo o caminho acadêmico: Daniel Calbino, Alexandre Xambinho, Rafael Diogo, Ludmila Guimarães e Adriana Ventola.

Aos professores Michel Thiollent e Ana Carolina Simas, pelas importantes contribuições a este trabalho.

Ao CEPEAD/UFMG, pelo suporte institucional durante o curso de Doutorado; ao CPMG, por tornar acessível o conhecimento em psicanálise; à UFV, pelo incentivo à capacitação do seu corpo docente e pela infraestrutura; à CAPES/CNPq por possibilitar meu estágio no exterior; ao MNCR, à Rede CataUnidos e ao INSEA, pelo valioso apoio às atividades desta pesquisa.

Por fim, a toda a rede de praticantes, pesquisadores e educadores que acreditam e promovem as tecnologias de gestão colaborativa Teoria U, *Dragon Dreaming* e Sociocracia, por renovarem minhas esperanças na busca de uma gestão libertadora e transformadora.

RESUMO

A pesquisa desenvolvida nesta tese teve por objetivo geral explicitar como a aplicação das metodologias colaborativas por meio da pesquisa-ação pode gerar conhecimentos integrativos e críticos para a área dos estudos organizacionais e, ao mesmo tempo, contribuir para uma gestão mais equitativa e colaborativa na Associação de Catadores e Triadores de Materiais Recicláveis de Florestal/MG (ASTRIFLORES). Para alcançar tal objetivo, tomou-se como base o Círculo das Matrizes Epistemológicas (CME), de Paula (2012; 2015), bem como os interesses orientadores do conhecimento de Habermas ([1968] 2009a). Assim, propõe-se a reconciliação crítica nos estudos organizacionais, um caminho em espiral que transita por conhecimentos críticos, técnicos e hermenêuticos. O ponto de partida deste caminho é o pensamento crítico frankfurtiano sobre a tecnologia de Marcuse (1979) e Feenberg (1999, 2002, 2010a). Em seguida, foram apresentadas três tecnologias de gestão colaborativa consideradas com potencial para a realização prática dos propósitos críticos e transformadores teoricamente defendidos nesta tese: a Teoria U (SCHARMER, 2010), o *Dragon Dreaming* (CROFT, 2009) e a Sociocracia (BUCK; VILLINES, 2007). Estas tecnologias foram aplicadas no contexto da Astriflores, com base nos pressupostos metodológicos da pesquisa-ação (THIOLLENT, 1986; 2009; e outros). Os resultados e desdobramentos das ações coletivamente empreendidas foram analisados a partir de perspectivas gradualmente mais amplas e complexas. Primeiramente, apresenta-se o olhar empírico-analítico. Com foco na mensuração e no monitoramento objetivo das ações e metas propostas, o projeto realizado pode ser considerado um relativo sucesso. Em contrapartida, adicionando o olhar psicanalítico às relações grupais e transferenciais (FREUD, [1921] 1969a; BION, 1970; PICHON-RIVIÈRE, 2005, e outros), a relatividade do sucesso é analisada em seus pormenores, revelando suas complexidades. Finalmente, a partir do retorno ao olhar crítico, os pormenores observados no contexto da Astriflores são situados com relação às estruturas latentes do real, evidenciando os potenciais críticos e transformadores das tecnologias de gestão colaborativa. Para concluir, os aspectos críticos e integrativos do conhecimento aqui gerado são explicitados nas considerações finais.

Palavras-chave: Gestão colaborativa. Teoria crítica da tecnologia. Círculo das matrizes epistemológicas. Pesquisa-ação. Racionalização subversiva.

ABSTRACT

The research developed in this thesis aimed at explicating how the application of collaborative methodologies by an action-research can generate integrative and critic knowledge to the organizational studies field and, at the same time, contribute to a more equitable and collaborative management of Recyclable Materials Pickers and Sorters Association of Florestal (Astriflores). In order to reach this aim, we based in the Circle of Epistemological Matrix (CME) from Paula (2012; 2015) and the guiding interests of knowledge from Habermas ([1968] 2009a). In this sense, we propose the critical reconciliation in the organizational studies, an spiral way that transits through critical, technical and hermeneutic knowledge. The starting point is the Frankfurtian critical thought on technology of Marcuse (1979) and Feenberg (1999, 2002, 2010a). Then, we presented three collaborative management technologies considered to have the potential to put in practice the critical and transformative purposes theoretically defended in this thesis: the U Theory (SCHARMER, 2010), the Dragon Dreaming (CROFT, 2009) and the Sociocracy (BUCK; VILLINES, 2007). These technologies were applied in Astriflores context, according to the methodological assumptions from action-research (THIOLLENG, 1986; 2009; and others). Results and deployments from the collectively performed actions were analyzed through gradually wider and more complex perspectives. First, we present the empirical-analytic view. Focusing on the objective mensuration and monitoring of actions and goals, the developed project could be considered a relative success. On the other hand, by adding a psychoanalytic view to the group and to the transference relations (FREUD, [1921] 1969a; BION, 1970; PICHON-RIVIÈRE, 2005, and others), the success relativity is analysed in its details, revealing its complexities. Finally, by returning to the critic perspective, these details observed in Astriflores context are situated in relation to the latent structures of reality, evidencing critical and transformative potentials of the collaborative management technologies. To complete, the critic and integrative aspects of the generated knowledge are explicated in the final considerations section.

Key-words: Collaborative management. Critical theory of technology. Circle of epistemological matrix. Action-research. Subversive racionalization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os paradigmas de Burrell e Morgan (1979)	25
Figura 2 - Matrizes epistemológicas, abordagens sociológicas, teorias e metodologias	33
Figura 3 – Trajetória realizada nesta tese	39
Figura 4 - A jornada “U”	68
Figura 5 - Dimensão Indivíduo-Ambiente em um projeto colaborativo de sucesso	77
Figura 6 - Dimensão Teoria-Prática em um projeto colaborativo de sucesso	79
Figura 7 - Círculo do <i>Dragon Dreaming</i>	80
Figura 8 – Círculos e elos duplos	86
Figura 9 - Mapeamento do processo produtivo da Astriflores.....	141

LISTA DE FOTOS

Fotos 1 e 2 - Cartazes utilizados nas reuniões da Astriflores	117
Foto 3 - Exposição de fotos da Astriflores	118
Foto 4 - Passeata dos estudantes da Escola Municipal Dercy Alves Ribeiro	119
Fotos 5 e 6 – Reunião na Astriflores, com a presença do prefeito e de seu advogado	123-124
Foto 7 – Barraca da coleta seletiva na Feira Livre de Florestal	127
Foto 8 – Aplicação da metodologia <i>World Café</i> na Câmara Municipal de Florestal	131
Foto 9 - Barraca da coleta seletiva na Feira Livre de Florestal	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quatro perspectivas da tecnologia	45
Quadro 2 - Momentos reificadores e momentos integrativos da tecnologia	50
Quadro 3 - Exemplo de quadro de planejamento de processos com base na Sociocracia.....	90
Quadro 4 - Ferramentas utilizadas no contexto da Astriflores	93
Quadro 5 - Cronograma de atividades – Astriflores	136
Quadro 6 - Proposta de divisão sociocrática de tarefas na Astriflores	142
Quadro 7 – Cronograma de atividades – Grupo Amaflor.....	145-146
Quadro 8 - Cronograma de atividades – Fórum Permanente Lixo e Cidadania	148
Quadro 9 – Quadro- resumo da pesquisa-ação no contexto da Astriflores	153
Quadro 10 - A dimensão inconsciente dos grupos – Síntese dos conceitos	167-168

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Rendimentos mensais na Astriflores	138
Gráfico 2 - Preços médios de papelão e plástico PET em Belo Horizonte.....	139
Gráfico 3 - Contexto grupal <i>versus</i> adequação das tecnologias colaborativas	252

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRELPE - Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais

AMAFLOR - Amigos do Meio Ambiente de Florestal

ASCAMP - Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Pará de Minas

ASMARE - Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de Belo Horizonte

ASTRIFLORES - Associação de Catadores e Triadores de Materiais Recicláveis de Florestal

CBO - Classificação Brasileira de Ocupações

CEMPRE - Compromisso Empresarial para Reciclagem

CME - Círculo das Matrizes Epistemológicas

CMRR - Centro Mineiro de Referência em Resíduos

CNV - Comunicação Não Violenta

CONARESOL - I Congresso Nacional de Economia Solidária, Resíduos e Reciclagem

COOPAMARE - Cooperativa dos Catadores de Papel, Aparas e Materiais Reaproveitáveis

CPMG - Círculo Psicanalítico de Minas Gerais

CRAS - Centro de Referência em Assistência Social

DD - *Dragon Dreaming*

FEAM - Fundação de Meio Ambiente

GEDURF - Grupo de Estudos para o Desenvolvimento Urbano de Florestal

INCOOP/UFSCar - Incubadora Regional de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São Carlos

INSEA - Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável

MIT - *Massachusetts Institute of Technology*

MNCR - Movimento Nacional dos Catadores de Resíduos Recicláveis

MT - Ministério do Trabalho

PDSE - Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior

PNRS - Política Nacional de Resíduos Sólidos

Rede Cataunidos - Cooperativa de Reciclagem dos Catadores da Rede Economia Solidária

SIES - Sistema de Informações em Economia Solidária

SENAES - Secretaria Nacional de Economia Solidária

TSP - Teatro Social da Presença

UFV - Universidade Federal de Viçosa

UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1. REPENSANDO OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS CRÍTICOS.....	23
1.1 As delimitações paradigmáticas nos estudos organizacionais	24
1.1.1 <i>Repensando os paradigmas de Burrell e Morgan (1979)</i>	26
1.2 Rumo a novas perspectivas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistemológicas	31
1.3 A reconciliação crítica nos estudos organizacionais	34
2. PONTO DE PARTIDA: A MATRIZ CRÍTICA E A TEORIA CRÍTICA DA TECNOLOGIA	40
2.1 De Marcuse a Feenberg: a teoria crítica da tecnologia	42
2.2 Ressignificando as tecnologias de gestão.....	54
3. AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO COLABORATIVA E A PESQUISA-AÇÃO NO CONTEXTO DA ASTRIFLORES: CONHECIMENTOS EMPÍRICO-ANALÍTICOS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	63
3.1 As tecnologias de gestão colaborativa	64
3.1.1 <i>Teoria U</i>	64
3.1.2 <i>Dragon dreaming</i>	74
3.1.3 <i>Sociocracia</i>	82
3.2 A Pesquisa-ação	93
3.2.1 <i>Fases da pesquisa-ação</i>	102
3.2.2 <i>Pesquisa-ação nas organizações: rumo ao projeto cooperativo</i>	105
3.3 A pesquisa-ação e a aplicação das tecnologias de gestão colaborativa no contexto da Astriflores	110
3.3.1 <i>Fase exploratória</i>	112
3.3.2 <i>Pesquisa aprofundada</i>	120
3.3.3 <i>Fase da ação</i>	128
3.3.4 <i>Avaliação e acompanhamento dos resultados</i>	135
4 A PSICANÁLISE COMO VIA DE CONHECIMENTO HERMENÊUTICO NAS ORGANIZAÇÕES.....	154
4.1 Grupos e organizações: cruzando os olhares psicanalíticos com os olhares dos estudiosos das organizações.....	156
4.1.1 <i>A ilusão grupal: grupos e inconsciente</i>	161
4.1.2 <i>A dialética da vida grupal</i>	168

4.1.3 <i>Psicanálise e pesquisa-ação: a implicação subjetiva</i>	176
4.2 O processo de intervenção na Astriflores à luz dos conceitos psicanalíticos.....	184
4.2.1 <i>O processo de intervenção com as tecnologias de gestão colaborativa</i>	188
4.2.2 <i>Transferência e implicação subjetiva na equipe de pesquisa</i>	193
4.2.3 <i>A dinâmica grupal e transferencial na Astriflores ao longo da pesquisa-ação</i>	198
5 RETORNANDO À MATRIZ CRÍTICA: O INTERESSE EMANCIPATÓRIO E	
REFLEXÕES SOBRE O CONTEXTO DA ASTRIFLORES	223
5.1 Crítica frankfurtiana e suas relações com a psicanálise	225
5.2 Da psicanálise à utopia de Marcuse e ao projeto tecnológico de Feenberg	229
5.3 Reflexões críticas: utopia, emancipação e o contexto da Astriflores	234
CONSIDERAÇÕES FINAIS	254
REFERÊNCIAS	265
ANEXOS	278

INTRODUÇÃO

Um dos principais aprendizados que tive¹ ao longo do doutorado na área dos estudos organizacionais críticos foi sobre a importância da autorreflexão por parte do pesquisador. Ao longo do processo de pesquisa, ao me relacionar e coletar dados sobre o mundo, aprendi muito sobre mim mesma. Posso dizer que me tornei mais consciente de certos traços de minha personalidade, centrados na busca pelo conhecimento e pelo sentido das coisas. Esses traços já estavam presentes em mim há muito tempo, desde a infância, mas eu não entendia com tanta clareza a influência deles em diversas decisões em minha vida. Penso que não é à toa que a carreira acadêmica rapidamente se configurou como a via mais fácil para minha trajetória profissional. O caminho da ciência parecia se casar perfeitamente com as minhas aspirações. Assim, acreditei que seria capaz de desvendar os segredos do mundo e contribuir, de alguma forma, para transformá-lo.

Paulatinamente, no entanto, tal ilusão se desmoronou em meio aos livros, artigos e relatórios. Em consonância com a crítica aos ideais objetivistas da ciência moderna, denunciada pela psicanálise, pela Escola de Frankfurt e por autores mais recentes que advogam abordagens transdisciplinares e complexas (NICOLESCU, 2008; MORIN, 2011), passei a repensar minhas motivações relacionadas ao saber científico. A ciência moderna esvaziou-se de sentido para mim, pois reduzia, isolava e recortava o mundo de tal forma que o deformava, distanciando-se da realidade. Do mesmo jeito, muitas vezes, reduzia, isolava e recortava o ser cognoscente, confinando o cientista ao exercício de papéis burocráticos, situando-o em escritórios e, finalmente, distanciando-o da realidade.

A percepção de que haveria um furo na proposta totalizante da ciência moderna parece ser confirmada em diversos comportamentos observáveis no mundo de hoje. Fora dos muros acadêmicos, cresce a busca por espiritualidade e religiosidade, de diversas formas e por públicos diversos. Dentro dos muros acadêmicos, nas ciências exatas, vemos a física quântica revolucionando as formas de pensar e de conceber a realidade. Nas ciências humanas, como é

¹ Peço licença ao leitor para empregar a primeira pessoa do singular em momentos em que me refiro à minha experiência pessoal e empregar a primeira pessoa do plural quando me refiro a conclusões realizadas junto com minha orientadora e a ações e interpretações realizadas no contexto coletivo da equipe de pesquisa.

o meu caso, há esforços no sentido de propor métodos e abordagens alternativos voltados à apreensão de sentidos intersubjetivos e à crítica do estado das coisas.

Ao longo das minhas atividades de pesquisa sobre as organizações, identifiquei-me com essas abordagens alternativas, procurando dar sentido ao meu trabalho. Primeiramente, durante a graduação, a partir da hermenêutica, busquei desvendar os sentidos implícitos e os silenciados no contexto organizacional. Em seguida, no mestrado, ao mergulhar nas interpretações linguísticas, encontrei formações ideológicas subjacentes e aproximei-me cada vez mais do pensamento crítico, visando compreender como operavam tais ideologias. Minha sensação é de que fui desconstruindo as organizações, desmontando seus componentes, analisando-os e remetendo-os aos contextos macrosocial e histórico.

Apesar de partir de abordagens alternativas e questionadoras da objetividade científica nas ciências humanas, finalizei o mestrado me sentindo isolada da realidade das organizações. Era como se eu houvesse desmanchado um quebra-cabeça e não soubesse montá-lo novamente. Conhecer os sentidos subjetivos e os componentes organizacionais parecia não ser suficiente para me engajar de forma mais esclarecida no mundo. Pelo contrário, a impressão era que quanto mais eu pesquisava mais distante ficava da realidade pesquisada. Neste contexto, o escritório se tornou uma zona de conforto, da qual eu poderia propor projetos, publicar artigos e dar aulas.

Ao ingressar no doutorado, tomei consciência de que, mesmo me identificando com abordagens hermenêuticas e críticas, ainda praticava uma ciência muito próxima à ciência moderna, que eu mesma criticava. Apesar de “pensar diferente dos outros”, minhas atitudes cotidianas eram muito semelhantes às dos meus colegas cientistas modernos: coletava dados sobre determinada organização, analisava, escrevia artigos e cumpria papéis burocráticos na universidade. Neste pesquisar por pesquisar e criticar por criticar, o conhecimento que buscava perdeu o sentido. Isolado e guardado em gavetas, ele deixou de ser conhecimento, perdeu sua faceta de verdade e tornou-se um instrumento da minha própria dominação neurótica.

Em meio a tais inquietações, recebi o pedido de ajuda de duas associadas da Associação de Catadores e Triadores de Materiais Recicláveis de Florestal/MG

(ASTRIFLORES). A demanda² não era muito específica, mas refletia um pedido de socorro diante de uma realidade de trabalho bastante precária. Primeiramente, recebi-o com certo receio, pois não me sentia capaz de realizar uma intervenção prática em uma organização. Contudo, após certo tempo, ao perceber que a Astriflores carecia tanto de ajuda quanto eu mesma, encarei a demanda das associadas como um desafio à minha capacidade de recuperar o sentido do conhecimento que eu poderia gerar. Tal conhecimento demandava um diálogo com a ciência, porém sem se reduzir à concepção moderna de ciência. Por sua vez, a ciência precisava ser feita em diálogo com a técnica, porém sem se reduzir a mera instrumentalidade. A relação entre estas três instâncias – conhecimento, ciência e técnica – precisava ser reconsiderada. Desde o início, tomei como base o pensamento crítico frankfurtiano, como forma de refletir sobre essa relação, as transformações almejadas e, posteriormente, sobre o que seria alcançado.

Por força do destino ou da “co-incidência” de eventos, dois importantes pilares que ora sustentam esta tese me foram apresentados na época em que considerei realizar a pesquisa na Astriflores. O primeiro deles foi o círculo das matrizes epistemológicas (CME), de Paula (2012; 2015), a partir do qual pude compreender que a dinâmica dos estudos organizacionais pode e precisa ir além da delimitação tradicional e rígida dos paradigmas de Burrell e Morgan (1979). No CME, com base nos três tipos de ciência identificados por Habermas ([1968] 2009a), a geração do conhecimento se divide em três matrizes: empírico-analítica, hermenêutica e crítica.

Na matriz empírico-analítica, predomina o interesse técnico, voltado à geração de conhecimentos explicativos sobre o modo de funcionamento de certo fenômeno e aplicáveis à ação, no sentido da transformação desse fenômeno. Na matriz hermenêutica, predomina o interesse pela compreensão dos sentidos, a partir de uma interação intersubjetiva e da contextualização sócio-histórica. Por fim, na matriz crítica, predomina o interesse

² Levy (2001) entende que o conceito de demanda deve ser compreendido sob duas dimensões. A primeira se refere ao sentido econômico do termo, que seria a demanda material por um objeto. A segunda se refere ao seu sentido psicológico, que seria a expressão de uma falta, de um desejo. Esta seria a demanda por reconhecimento ou por amor com relação àquele ao qual se dirige, a ser interpretada a partir do conteúdo expresso pelo demandante. Levy (2001) ressalta a importância de se considerar ambas as dimensões num processo de intervenção, pois não podemos reduzir reivindicações materiais a um mal-estar psicológico, tampouco reduzir este último a um objeto material reivindicado.

emancipatório, voltado ao conhecimento como forma de libertação do pensamento dogmático e como caminho à transformação de si e do mundo (PAULA, 2012; 2015).

Para Habermas (2009a), assim como para Paula (2012; 2015), os interesses que correspondem às três matrizes não são contraditórios entre si, e sim complementares, pois compõem a forma como o ser humano age, compreende e reflete sobre o mundo. Paula (2012; 2015) defende que as três matrizes epistemológicas estão em íntima ligação e merecem igual atenção por parte dos pesquisadores das organizações. No entanto, a autora observa que, muitas vezes, aqueles voltados à matriz crítica geram conhecimentos isolados em relação às demais, notadamente, da práxis transformadora possibilitada pelos conhecimentos da matriz empírico-analítica.

A partir do CME, vislumbrei a possibilidade de ressignificar meu trabalho como pesquisadora. O sentido da produção científica poderia ser resgatado com base no diálogo entre os três interesses cognitivos. Proponho, então, aqui um caminho teórico-metodológico no sentido do diálogo entre os estudos organizacionais de abordagem crítica e os demais estudos empírico-analíticos e hermenêuticos. Nesta tese, as três matrizes epistemológicas dialogam entre si, em um processo em espiral, em que foram aprofundados os pontos cegos da matriz anterior. Dessa forma, busquei ampliar gradativamente o potencial autorreflexivo e transformador do conhecimento gerado. Denominei aqui este processo dialógico entre as matrizes de “reconciliação crítica”.

O segundo pilar que sustenta esta tese se construiu a partir do meu contato com três metodologias alternativas de gestão: o *dragon dreaming* (CROFT, 2009), a teoria U (SCHARMER, 2010) e a sociocracia (BUCK; VILLINES, 2007). Tais metodologias combinam de forma sofisticada a racionalidade instrumental dos sistemas técnicos com a racionalidade substantiva baseada em sistemas valorativos, processo denominado por Feenberg (2010b) de “racionalização subversiva”. Dessa forma, são caminhos práticos a serem seguidos, visando à construção de organizações mais equitativas, com estímulo ao diálogo, à criatividade e ao desenvolvimento pessoal.

Não se trata aqui, necessariamente, de modelos de autogestão, tendo-se em vista o componente utópico deste conceito (FERRAZ; DIAS, 2008; KLECHEN et al., 2011). Tampouco, trata-se de modelos de gestão participativa, tendo em vista as aplicações superficiais do conceito de participação nas organizações (SILVEIRA et al., 2012). Com base na teoria crítica da tecnologia de Feenberg (1999; 2002; 2010a), optei por denominar as

metodologias estudadas e aplicadas nesta pesquisa de “tecnologias de gestão colaborativa”, entendendo que o “colaborativo” vai além do que normalmente se entende por “participativo”.

A partir da tese da ambivalência da tecnologia, Feenberg (2002) defende que a tecnologia possui o potencial tanto de conservação quanto de transformação do estado das coisas. Um sistema tecnológico torna-se transformador quando é capaz de considerar valores até então negligenciados, abrindo-se a necessidades humanas e ambientais mais amplas. Nesse sentido, entendo que as tecnologias de gestão colaborativa são conhecimentos da matriz empírico-analítica com os quais é possível o diálogo com as matrizes crítica e hermenêutica, visto que essas tecnologias logram, de alguma forma, conciliar o saber técnico com a dimensão subjetiva e a dimensão autorreflexiva.

Ao mergulhar no estudo e na prática das tecnologias de gestão colaborativa, vivenciei o processo de reconciliação crítica de forma intensa. Em um primeiro momento, o contato com a lógica formal e a linguagem técnica das metodologias causou-me certo estranhamento, visto que eu, ao longo da minha carreira acadêmica, havia me mantido distante deste tipo de conhecimento. Contudo, a partir das experiências práticas, pude compreender a importância das técnicas colaborativas e de sua apresentação simplificada, destinada ao público mais amplo interessado na prática. A ideia central aqui não é desconstruir as organizações, mas sim entendê-las em seu conjunto e em sua dinâmica, para que seja possível orientar seus processos. Além disso, o contato com diversas ferramentas e com a comunidade de praticantes das tecnologias causou em mim momentos de autorreflexão e configurou-se em oportunidades únicas de crescimento pessoal.

A ideia da reconciliação crítica surgiu primeiro como um ímpeto à ação. Vislumbrei que este seria um caminho capaz de contribuir para a transformação do contexto da Astriflores, mediante o uso das tecnologias de gestão colaborativa. Ao mesmo tempo, seria um caminho para satisfazer minha busca pela criação de sentido, gerando conhecimentos mais próximos daqueles que considero verdadeiros em contextos alternativos de gestão. Em última instância, minha busca era por reconciliar traços da minha personalidade com uma prática científica na qual eu autenticamente acredito.

Esse caminho, contudo, não deixou de ser tortuoso e difícil em diversos momentos. Havia um início, que partia da demanda da Astriflores, do CME, da teoria crítica da tecnologia e das tecnologias de gestão colaborativa. Havia também um esboço do fim, que era a criação de conhecimentos críticos e comprometidos com a prática, de um lado, e a

modificação do contexto da Astriflores, de outro. Entre um e outro, havia o real a ser enfrentado, elaborado e transformado, com toda a sua complexidade. Assim, para trilhar o caminho da pesquisa diante do real, dois outros saberes foram imprescindíveis: o caminho metodológico da pesquisa-ação (THIOLLENT, 1986; 2009; e outros) e o arcabouço hermenêutico da psicanálise aplicada a contextos grupais e transferenciais (FREUD, [1921] 1969a; BION, 1970; ANZIEU, 1993; PICHON-RIVIÈRE, 2005; e outros).

Esses dois saberes foram preciosos ao longo da pesquisa, iluminando momentos de dúvida e angústia. Eles foram escolhidos auspiciosamente, tendo-se em vista a orientação empírico-analítica proporcionada pela pesquisa-ação e a possibilidade de interpretações hermenêuticas dos processos intersubjetivos proporcionada pela psicanálise. Ademais, o uso dos conceitos psicanalíticos permitiu um diálogo mais claro com o pensamento crítico frankfurtiano (ROUANET, 1983). Portanto, a pesquisa-ação norteou a elaboração dos procedimentos metodológicos para a aplicação das tecnologias de gestão colaborativa, a coleta de dados, a avaliação e a validação dos resultados. A psicanálise, por sua vez, norteou as interpretações que foram gradativamente sendo construídas ao longo dos processos de interação no contexto da Astriflores. Apesar de saber que o conhecimento psicanalítico vai muito além da matriz hermenêutica, optei por utilizá-lo como referencial interpretativo e por não utilizar as técnicas da clínica psicanalítica. Isso porque o objetivo desta pesquisa foi aplicar as técnicas da gestão colaborativa, entendidas como conhecimentos empírico-analíticos específicos sobre gestão e ponto de partida da reconciliação crítica nos estudos organizacionais aqui proposta.

Em outras palavras, a proposta aqui foi no sentido da ressignificação das tecnologias de gestão, a partir da **compreensão de como a aplicação das tecnologias de gestão colaborativa pode gerar conhecimentos integrativos e críticos para a área dos estudos organizacionais e, ao mesmo tempo, contribuir para promover transformações concretas no contexto da Astriflores**. Posteriormente, no subitem 1.3, apresento com maior detalhamento a estruturação geral desta tese e o processo de reconciliação crítica em espiral, no qual busquei estabelecer o diálogo entre os conhecimentos aqui empregados. A construção do arcabouço teórico-metodológico desta pesquisa aconteceu concomitantemente com as interações no contexto da Astriflores, entre março de 2014 e julho de 2016.

A Astriflores é uma organização central no sistema de gestão de resíduos de Florestal/MG, proporcionando benefícios ambientais e sociais à comunidade do entorno.

Criada em 2008, era responsável pela triagem dos resíduos domésticos do município. O rendimento das associadas era obtido a partir da venda dos resíduos recicláveis. Sua existência está vinculada a um contexto político mais amplo, marcado por lutas sociais empreendidas pelo Movimento Nacional dos Catadores de Resíduos Recicláveis (MNCR) há quinze anos.

No início da pesquisa, a Astriflores recebia diariamente todo o resíduo produzido em Florestal, enfrentando sobrecarga de trabalho. Ademais, havia constantes conflitos internos entre as associadas, que pareciam impactar negativamente a produtividade e os rendimentos do grupo. De forma geral, a demanda das associadas era pela implantação da coleta seletiva no município e por maior organização interna. Ao longo das intervenções, tornou-se claro que as duas questões estavam conectadas, sendo necessária a atuação em ambas ao mesmo tempo.

Dois conjuntos de ações tomaram forma neste contexto: o primeiro, voltado à dimensão interna da Astriflores, focava o uso das tecnologias de gestão para apoiar a organização interna do grupo; o segundo, voltado à dimensão externa à Astriflores, focava o uso das tecnologias de gestão para implantar a coleta seletiva em Florestal. No primeiro conjunto, atuaram a equipe de pesquisa e as associadas da Astriflores; no segundo, diversos indivíduos ligados ao Poder Público, à comunidade, ao setor privado e à universidade, além de representantes da Astriflores.

Assim, pude ter contato próximo à realidade da Astriflores e também me aproximei da discussão de questões públicas em Florestal. Senti-me empoderada para realizar as intervenções a partir do conhecimento das tecnologias de gestão, apoiadas pela metodologia da pesquisa-ação. Por sua vez, a psicanálise contribuiu especificamente para a compreensão da dinâmica organizativa interna ao grupo de associadas. A teoria crítica frankfurtiana foi retomada ao final da tese para que as observações realizadas no contexto da Astriflores fossem compreendidas à luz do contexto macrossocial e político.

Com a realização desta pesquisa, espero ter contribuído para a geração de conhecimentos aplicáveis em processos de transformação socioambiental, porém sem abandonar a compreensão e a reflexão cuidadosas. Ao final deste processo de quatro anos, sinto-me mais consciente em relação aos tipos de conhecimento e às formas de pesquisa que fazem mais sentido para mim. O conhecimento aqui gerado se deu a partir da dialética entre o enfrentamento do real, do desconhecido exterior a mim, e o enfrentamento de mim mesma, daquilo que desconheço internamente. Não foi um processo fácil, visto que me sinto mais

confortável diante do conhecido e do apreensível, mas foi necessário, visto que o conhecimento parece surgir exatamente nos pontos cegos que demandam novas conexões para serem elaborados. A autorreflexão gerada a partir deste movimento dialético iluminou traços em mim e no mundo, conferindo-nos novos sentidos. Sinto-me, assim, mais preparada para alçar novos voos, entendendo que só faz sentido buscar conhecimento quando nos lançamos ao desconhecido.

1. REPENSANDO OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS CRÍTICOS

Conhecimento, ciência e técnica são três conceitos essencialmente diferentes e complementares. A partir das ideias de Habermas (2009a) e de Paula (2012; 2015), podemos entender que o conhecimento não se resume à ciência, pois não se limita a uma metodologia científica e não pode prescindir da reflexão filosófica. A ciência também não se limita à técnica, pois a primeira sistematiza o processo de geração de conhecimento, podendo se ocupar da compreensão de sentidos e ser balizada por um saber reflexivo. A técnica, por sua vez, está relacionada ao saber da produção, ao agir instrumental, ao aprimoramento de processos objetivados. Embora diferentes, uma instância está contida na outra, sendo intrinsecamente interdependentes.

A partir do século XIX, com a crescente hegemonia do modo de produção capitalista, que se apropriou do pensamento positivista, assistimos ao processo de confluência entre as noções de conhecimento, ciência e técnica, como se tais conceitos fossem praticamente sinônimos. Dessa forma, temos o empobrecimento das três instâncias, pois elas possuem significados próprios e complementares. O conhecimento reduzido à sua forma científica exclui a reflexão filosófica e outras formas de conhecimento, limitando-se às regras da lógica formal, esvaziando de sentido seu próprio conteúdo. A ciência reduzida à técnica se prende a uma visão mecanicista de mundo e ao desenvolvimento a partir de um marco metodológico baseado apenas na disponibilização de novos aparatos instrumentais impostos pelas exigências da produção capitalista. A técnica ditada pela ciência – ou melhor, por uma ideologia questionadora dos dogmas tradicionais – apresenta-se como neutra, escamoteando as relações de poder que lhe são inerentes (HABERMAS, 2009; PAULA, 2012).

Como resultado, de um lado, podemos observar o que Habermas (2009, p. 65) denominou de “racionalização a partir de cima”, que seria a dominação ideológica da produção científica e, por sua vez, da produção técnica, ou a “cientificação da técnica” (HABERMAS, 2009, p. 72). De outro lado, observamos também a “racionalização a partir de baixo” (HABERMAS, 2009, p. 65). Fruto do divórcio entre reflexão e produção de conhecimento, a produção técnica se daria apenas pela busca por maior eficiência nas relações produtivas, sem refletir sobre dimensões éticas, humanas e ambientais. Diante disso, reconhecemos dois tipos de reações em relação à ciência:

a) Enxergá-la “encurralada” pelas duas pressões racionalizantes, o que leva ao abandono dos esforços de sistematização de um saber técnico-científico subversivo, reforçando posturas extremadas e impedindo o diálogo. Feenberg (2010a) identifica que tais rupturas levaram a opiniões diversas sobre o desenvolvimento técnico-científico na Modernidade: há uma separação entre aqueles que acreditam na ideia do progresso positivista, aqueles que o enxergam como inevitável e aqueles que o criticam e se mantêm na busca de uma transcendência utópica (FEENBERG, 2010a). Tais formas de pensar e agir não são capazes de oferecer alternativas ao progresso tecnológico baseado na racionalidade instrumental e nos valores capitalistas, aceitando-o ora como melhor, ora como inevitável, ora como criticável porém insuperável. Tais limitações apontam para a necessidade de maior reflexão sobre o papel da ciência na sociedade e sobre as relações entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva (FEENBERG, 2010a). No campo dos estudos organizacionais, rupturas similares às identificadas por Feenberg (2010a) ocorreram a partir de esforços de separação e classificação entre as diversas abordagens científicas, buscando reservar “territórios” para perspectivas alternativas ao *mainstream* positivista (BURRELL; MORGAN, 1979).

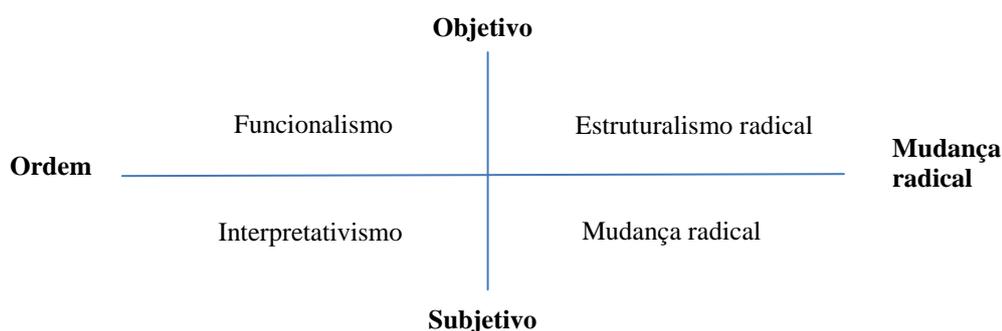
b) Entendê-la a partir de sua posição central entre técnica e conhecimento, como um espaço potencialmente transformador, capaz de gerar novas teorias que direcionem mudanças na ação, na prática e na reflexão. Esta perspectiva, que pode ser considerada inovadora nos estudos organizacionais, buscaria reconciliar o diálogo entre as instâncias do conhecimento, da ciência e da técnica, guardando suas devidas importâncias, mas sem reduzi-las a um fenômeno só. Tentamos nesta tese produzir ciência sob esta perspectiva e trataremos mais profundamente sobre ela nos itens **1.2** e **1.3**. Para isso, acreditamos que é importante retomar as consequências da primeira perspectiva, abordando as separações paradigmáticas vigentes na área dos estudos organizacionais.

1.1 As delimitações paradigmáticas nos estudos organizacionais

Em 1979, Gibson Burrell e Gareth Morgan publicam *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, obra na qual desenvolvem a análise das diversas abordagens possíveis no estudo das organizações (Figura 1). Segundo os autores, seria importante relacionar as teorias das organizações com seus contextos sociológicos mais amplos, para que fossem evitadas confusões e incoerências. A ideia era evidenciar a existência de correntes de

pensamento alternativas e demonstrar como apenas um paradigma sociológico (o funcionalismo) ocupava posição hegemônica nos estudos organizacionais. Eles elaboraram um esquema classificatório a partir de dois conjuntos de pressupostos: um a respeito da natureza da ciência social (objetivismo *versus* subjetivismo); e outro a respeito da natureza da sociedade (manutenção da ordem *versus* mudança radical).

Figura 1 – Os paradigmas de Burrell e Morgan (1979)



Fonte: Burrell e Morgan (1979, p. 22)

Inspirados no conceito kuhniano de paradigma, Burrell e Morgan (1979) apresentam quatro paradigmas básicos, ao cruzarem os dois eixos ilustrados na Figura 1, refletindo visões antagônicas da realidade social, a saber: a) o funcionalismo, que conjuga o objetivismo com a manutenção da ordem, desenvolve pesquisas de cunho positivista e tecnicista; b) o interpretativismo, que conjuga o subjetivismo com a manutenção da ordem, busca a compreensão do mundo social no nível da experiência subjetiva, mas enraizado na sociologia da regulação; c) o estruturalismo radical, que conjuga o objetivismo com a visão do conflito social, promove estudos sobre a mudança radical e a emancipação em relação às contradições estruturais reais; e d) o humanismo radical, que conjuga o subjetivismo com a visão do conflito social, defende a mudança radical a partir da emancipação da consciência humana.

A partir da delimitação desses quatro quadrantes, os autores afirmam a tese da incomensurabilidade entre os paradigmas, defendendo a ideia de que seria impossível misturar ontologias, epistemologias e metodologias dos diferentes paradigmas identificados. Conforme observado por Paula (2012; 2015), a tese da incomensurabilidade instaurou rupturas na área dos estudos organizacionais, levando a discussões, muitas vezes,

direcionadas a mera afirmação de teorias e de posições epistemológicas, sem promover o diálogo produtivo entre pensamentos diferentes. De um lado, os funcionalistas desenvolveriam técnicas e metodologias para lidar com a gestão organizacional, sem se questionar sobre a subjetividade dos trabalhadores e sobre as implicações políticas de suas pesquisas; de outro, os teóricos críticos e pós-modernos desenvolveriam análises, mas não fariam propostas para a vida cotidiana, tornando-se incapazes, muitas vezes, de trazer seu discurso para a prática e de transformar a realidade.

Apesar de terem gerado frutíferos impactos e discussões, consideramos que é chegada a hora de superar os limites colocados pela obra de Burrell e Morgan (1979) aos estudos nas organizações, indo além do conceito de paradigma (PAULA, 2012; 2015). Assim, pensamos ser possível restaurar as relações entre conhecimento, ciência e técnica nos estudos organizacionais críticos.

1.1.1 Repensando os paradigmas de Burrell e Morgan (1979)

A concepção de paradigma é derivada da teoria de Thomas Kuhn sobre o desenvolvimento do conhecimento. A partir da observação histórica de como as grandes teorias científicas surgem, se consolidam e são derrubadas, Kuhn ([1962]1998) elaborou um modelo explicativo sobre como o conhecimento evolui. O autor propõe que o contexto sócio-histórico tem grande influência no processo de difusão e aceitação de novas ideias teóricas. Negando que a ciência se desenvolva linearmente, Kuhn (1998) defende que a evolução da ciência ocorre em saltos qualitativos, ou revoluções científicas. A partir de tais ideias, desenvolve-se o conceito de paradigma kuhniano.

A ciência se consolida a partir de um paradigma dominante, um conjunto de suposições teóricas gerais e de leis e técnicas que guia a forma como determinada comunidade científica realiza suas investigações. O paradigma é uma forma de ver o mundo; é uma linguagem comum, que permite aos cientistas dialogar entre si, enquadrar os fenômenos em conceituações e limites e modelar soluções para problemas específicos a partir de problemas exemplares paradigmáticos.

Em seu posfácio de 1969, Kuhn ([1969]1998) procura delimitar melhor a noção de paradigma, desmembrando-a em dois sentidos principais. O primeiro, mais amplo, refere-se a uma matriz disciplinar, um conjunto de generalizações simbólicas, crenças e valores compartilhados por uma comunidade científica. O segundo, mais restrito à prática científica,

corresponde a exemplos compartilhados sobre como resolver determinados tipos de problemas ou *quebra-cabeças*. Ambas as definições encontram-se intrinsecamente ligadas. Ao transpor o conceito de paradigma para as ciências humanas, tal diferenciação conceitual torna-se importante, apesar de negligenciada (PAULA, 2012; 2015).

Quando agem de acordo com as determinações paradigmáticas, os cientistas fazem o que Kuhn (1998) denomina de “ciência normal”. Os cientistas normais replicam os pressupostos do paradigma vigente para resolver problemas e aprimorar sua correspondência com a natureza. No entanto, como toda teoria é limitada à explicação dos fatos, ao longo da ciência normal emergem anomalias que não são explicadas pelo paradigma. Quando tais anomalias se tornam muito frequentes, instaura-se uma crise na comunidade científica, momento em que a “Revolução Científica” ocorre, trazendo um novo paradigma para resolver os novos problemas.

Durante certo tempo de transição paradigmática, o paradigma velho e o paradigma novo irão coexistir, disputando a preferência dos cientistas. Os paradigmas rivais são incomensuráveis. Pelo fato de utilizarem medidas e linguagens diferentes, são incomparáveis entre si, o que impossibilita o diálogo entre concepções paradigmáticas diferentes. Assim, para que o novo paradigma se consolide, é necessário que a maior parte dos cientistas relevantes de uma comunidade o aceite e passe a operar com base em seus pressupostos. O novo paradigma precisa demonstrar sua superioridade na amplitude dos problemas resolvidos, ser simples e ser aceito no contexto sociopolítico vigente (KUHN, 1998).

Burrell e Morgan (1979) fizeram a mais famosa apropriação do conceito kuhniano de paradigma aos estudos organizacionais. Segundo Caldas (2005), os paradigmas de Burrell e Morgan (1979) tiveram influência significativa nos estudos organizacionais brasileiros, popularizando tradições críticas e interpretativistas, trazendo à tona a discussão sobre diálogos interparadigmáticos e servindo de quadro para analisar e classificar os diversos estudos da área.

Caldas (2005), no entanto, observa que o trabalho de Burrell e Morgan (1979) caiu em desuso no Brasil a partir de meados da década de 1990, se contabilizadas as citações dos trabalhos publicados nos Enanpads entre 1997 e 2002. O autor sugere que o motivo disso seria a publicação do livro *Imagens da Organização*, por Gareth Morgan, que apresenta outra forma para compreensão das diversas abordagens no estudo das organizações. Além disso,

reconhece que as delimitações paradigmáticas passaram a sofrer cada vez mais críticas, advindas de um prolífero debate na literatura internacional.

Paula (2012; 2015) recupera este debate, evidenciando os diversos argumentos favoráveis, contrários ou indiferentes ao uso dos paradigmas nos estudos organizacionais. De forma geral, o debate gira em torno da tese da incomensurabilidade entre os paradigmas, considerada a afirmação mais polêmica de Burrell e Morgan (1979). Surgiram, então, críticas que vão defender ou atacar essa tese. Neste contexto, foi instaurada a guerra paradigmática, ou *paradigm war*, expressão empregada originalmente por Jackson e Carter (1993).

Scherer e Steinmann (1999) classificam três posições gerais em relação à incomensurabilidade nos estudos organizacionais. Primeiramente, a dos integracionistas, como Donaldson (1985) e Pfeffer (1993). Donaldson³ (1985 *apud* PAULA, 2012; 2015) defende uma postura conservadora e indiferente aos paradigmas, pois os considera irrelevantes para os estudos organizacionais. O autor propõe a reintegração dos paradigmas à tradição funcionalista, visto que este seria o único paradigma realmente científico na área. Pfeffer⁴ (1993 *apud* SCHERER; STEINMANN, 1999) considera a fragmentação da área como desvantajosa e propõe a integração dos paradigmas em certo nível, a partir de estratégias de poder. O autor enfatiza a importância de consensos para o desenvolvimento do conhecimento. Scherer e Steinmann (1999) identificam os diferentes argumentos integracionistas como dogmáticos e ideológicos, visto que resultariam, direta ou indiretamente, na manutenção da hegemonia funcionalista.

Scherer e Steinmann (1999) nomeiam como “isolacionistas” aqueles que defendem a manutenção da incomensurabilidade entre os paradigmas, mantendo-se fiéis à tese de Burrell e Morgan (1979) de que os paradigmas são irreconciliáveis e devem se desenvolver de forma independente. Jackson e Carter (1991), considerados isolacionistas, sustentam que a incomensurabilidade precisa ser mantida, para evitar a hegemonia dos funcionalistas, temendo a perda da integridade dos paradigmas alternativos.

Scherer e Steinmann (1999) consideram que há falhas nos argumentos isolacionistas, pois eles bloqueiam completamente qualquer tentativa de diálogo interparadigmático. Dessa

³ DONALDSON, L. **In Defence of Organization Theory**. A Reply to the Critics. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

⁴ PFEFFER, J. Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. **Academy of Management Review**, New York, v. 18, n. 4, p. 599-620, Oct. 1993.

forma, teorias que se encontram no limiar entre os quadrantes de Burrell e Morgan (1979) são obrigadas a enfrentar dilemas de posicionamento. Willmott (1993) e Paula (2012; 2015) concordam com esta crítica, pois apontam para abordagens que se encontram neste limiar, como a *Labour Process Theory* e o pós-estruturalismo. Além disso, os isolacionistas parecem aceitar qualquer posicionamento, desde que esteja enquadrado em algum paradigma, o que pode resultar em relativismo (SCHERER; STEINMANN, 1999).

Scherer e Steinmann (1999) identificam uma posição intermediária entre o integracionismo e o isolacionismo: o pluralismo e a estratégia multiparadigmática. A abordagem pluralista de Reed⁵ (1985 *apud* PAULA, 2012; 2015) defende a proliferação da diversidade e do diálogo nas abordagens. Este autor teria negado a validade da tese da incomensurabilidade para os estudos organizacionais, entendendo-a como uma apropriação equivocada dos conceitos kuhnianos.

Já a estratégia multiparadigmática é assim denominada porque não abandona os paradigmas de Burrell e Morgan (1979). A incomensurabilidade é aceita até certo ponto, mas defende a abertura para o diálogo entre paradigmas. Hassard (1991) realiza um estudo de caso sobre o mesmo objeto, utilizando métodos e técnicas de análise de cada um dos quatro paradigmas. O autor conclui que a abordagem multiparadigmática pode beneficiar os estudos organizacionais, mas reconhece que cada paradigma lida melhor com certos tipos de objeto. Lewis e Grimes⁶ (2005 *apud* PAULA, 2012; 2015), nesta mesma linha, sistematizam uma abordagem de metatriangulação a partir de múltiplos paradigmas.

Apesar de ser o posicionamento com o qual os autores mais simpatizam, Scherer e Steinmann (1999) reconhecem uma série de limitações à abordagem multiparadigmática. Primeiramente, o emprego de abordagens de vários paradigmas não necessariamente asseguraria compreensões e explicações melhores. Em segundo lugar, é intrinsecamente contraditório aceitar a separação paradigmática e a incomensurabilidade e, ao mesmo tempo, propor combinações metodológicas e epistemológicas entre paradigmas. Por fim, ao negligenciar a incomensurabilidade, esta abordagem pode resultar na conjugação de metodologias e perspectivas inerentemente antagônicas nos planos ontológico e político. Para Paula (2012; 2015), a proposta multiparadigmática não supera a polêmica da

⁵ REED, M. **Redirections in Organizational Analysis**. London: Tavistock, 1985.

⁶ LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação: A Construção de Teorias a partir de Múltiplos Paradigmas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 72- 91, jan. 2005.

incomensurabilidade, pois falha ao estabelecer consensos onde deveriam permanecer conflitos.

Em sua visão, o dilema da incomensurabilidade permanece polêmico, pois nenhuma das propostas apresentadas consegue abandonar suficientemente o pensamento moldado pela teoria kuhniana. Ao longo do livro no qual Kuhn (1998) faz a exposição de sua teoria do conhecimento, ele utiliza somente exemplos das ciências naturais, o que leva ao questionamento se o modelo de paradigmas e revoluções científicas seria aplicável adequadamente às ciências humanas.

Ainda na década de 1970, Eckberg e Hill (1979) reconheciam que esse questionamento suscitou longos debates entre os sociólogos, demonstrando que a sociologia poderia ser dividida entre dois e oito paradigmas diferentes, a depender do analista. Fazendo uma retomada dos sentidos do conceito de paradigma, os autores afirmavam que a tentativa de uso das concepções kuhnianas para analisar o desenvolvimento da sociologia era falha e insatisfatória.

Segundo Eckberg e Hill (1979), a apropriação das ideias de Thomas Kuhn pelos sociólogos era realizada de forma superficial, deixando de lado suas características centrais, como a ideia de exemplaridade – bem trabalhada no posfácio de Kuhn (1998) quando ele trata da definição mais restrita de paradigma. Nas ciências sociais, fenômenos e problemas tidos como exemplares são muito raros, o que impede o desenvolvimento de uma tradição sobre como resolver problemas. A tendência é operar a partir de disciplinas e perspectivas mais amplas. Outro aspecto importante deixado de lado pelos analistas que delimitam as ciências sociais em múltiplos paradigmas é o fato de que o *status* paradigmático kuhniano pressupõe um grupo unificado, com consenso cognitivo sobre os procedimentos investigativos. Dessa forma, a análise das ciências sociais e humanas, em geral, a partir do modelo kuhniano pode resultar em desvio no uso de seus conceitos. Tal apropriação é justificada, muitas vezes, na tentativa de atribuir *status* de cientificidade mais legítimo às ciências sociais e humanas, mas isso pode resultar no efeito oposto: a constatação de que essas ciências ainda estariam no estado pré-científico, em que não há consenso paradigmático sobre como resolver problemas.

Embora Burrell e Morgan (1979) façam uma rápida ressalva ao uso do conceito kuhniano, alegando que empregam o termo *paradigma* em um sentido mais amplo, Paula (2012; 2015) entende que estes autores não se debruçaram detidamente sobre a questão. A autora observa que não faz sentido a tese de incomensurabilidade entre os paradigmas

identificados por Burrell e Morgan (1979), visto que o conceito de incomensurabilidade remete à impossibilidade de redução de várias dimensões de valor à mesma medida no sentido quantitativo. A incomensurabilidade, portanto, não é uma questão discursiva e, portanto, não pode ser resolvida pela argumentação. Paula (2012, p. 45) conclui:

Assim, quando Burrell e Morgan (1979) dizem que os seus quatro paradigmas são rivais e colocam em debate a tese da incomensurabilidade estão cometendo dois equívocos: considerar que as abordagens sociológicas podem ser categorizadas como paradigmas e tomar a rivalidade e a incomensurabilidade como sinônimos. Os conflitos colocados por Kuhn não se dão devido a meras diferenças de opinião, mas às discordâncias quanto às medidas que se obtêm na reprodução de experimentos, ou sobre as técnicas que se utilizam para realizar essas medidas.

Nossa conclusão vai ao encontro da proposta de Paula (2012; 2015), que é abandonar o uso do conceito de paradigma e da tese da incomensurabilidade, em prol de um maior avanço na compreensão das pesquisas em organizações. Entre as delimitações paradigmáticas, parece ter ficado uma lacuna, identificada por aqueles que criticam o instrumentalismo moderno, mas não abrem mão de uma ação concreta que possa indicar soluções transformadoras. Autores como Feenberg (2010a; 2010b), Paula (2012; 2015), Scharmer (2010), Croft (2009) e Thiollent (1986; 2006; 2009) reconhecem a existência de tal lacuna e parecem apontar para novas possibilidades. Entre um extremo e outro, deve haver um caminho capaz de congrega comprometimento ético e comprometimento político, com a geração de conhecimentos integrativos, práticos e voltados a interesses coletivos. Na seção seguinte, discutimos a tese das matrizes epistemológicas de Paula (2012; 2015) como possibilidade de reconciliação crítica⁷ entre conhecimento, ciência e técnica.

1.2 Rumo a novas perspectivas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistemológicas

Abandonar o conceito de paradigma e a tese da incomensurabilidade não significa sucumbir às estratégias integracionistas ou pluralistas simplesmente. Ou seja, não significa a negação da diversidade e tampouco a aceitação de quaisquer combinações epistemológicas.

⁷ O termo *reconciliação crítica* será discutido com mais detalhes no subitem 1.3.

Significa, sim, aceitar a tese habermasiana de que o conhecimento está sempre relacionado a determinado tipo de interesse e que as ciências em geral se desenvolveram a partir de interesses diversos. Esses interesses (técnico, prático e emancipatório) não são contraditórios, e sim complementares, na medida em que compõem a forma como o ser humano age, compreende e reflete sobre o mundo (HABERMAS, 2009a; PAULA, 2012; 2015).

Paula (2012; 2015) propõe uma nova forma de conceber as diversas correntes de pensamento nos estudos organizacionais, baseando-se nos três tipos de ciência apresentados por Habermas (2009a).

Segundo Habermas (2009a), a busca pelo conhecimento é sempre orientada pela satisfação de interesses. Negá-los significa defender a ilusão positivista de uma teoria pura e objetiva. Assumi-los requer reconhecer a dialética entre conhecimento e interesse, a partir da autorreflexão. Os interesses se constituem no meio do trabalho, da linguagem e da dominação. Temos, assim, respectivamente: a) o interesse técnico, quando nos voltamos para o conhecimento a partir de meios empírico-analíticos, visando encontrar explicações sobre o modo de funcionamento de determinado fenômeno; b) o interesse de compreensão, ou interesse prático, quando desejamos apreender os sentidos de outro sujeito, de sua experiência, tendo consciência do processo interpretativo a partir de nossa inserção sócio-histórica no mundo; e c) o interesse emancipatório, quando buscamos o conhecimento como forma de libertação do dogmatismo e como caminho para a autorreflexão. Portanto, Habermas (2009a) defende a existência de três tipos diferentes de ciências: a ciência empírico-analítica, a ciência hermenêutica e a ciência crítica.⁸

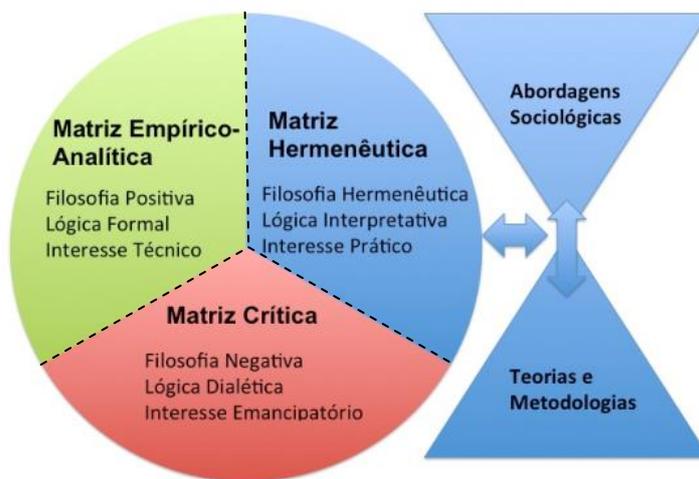
Em concordância com as ideias de Habermas (2009a), Paula (2012; 2015) defende que esses três tipos de interesses geradores de conhecimentos estão em íntima ligação e merecem igual atenção por parte dos pesquisadores das organizações. Nenhum interesse é capaz de atingir a totalidade do conhecimento por si só. Se um deles se torna hegemônico, deixa de ser um caminho para o saber e torna-se instrumento ideológico de poder e dominação. Por isso, todo tipo de conhecimento deveria ser visto como apenas como um recorte da realidade. Haverá sempre a incompletude cognitiva. Paula (2012; 2015) defende que tal incompletude nos estudos organizacionais poderia ser reduzida com a abertura para pesquisas que

⁸ Os três interesses do conhecimento e os três respectivos tipos de ciências serão tratados com mais detalhes ao longo dos próximos capítulos desta tese.

congreguem interesses distintos. Assim, a autora propõe uma nova forma para conceber a produção do conhecimento nas organizações: o **círculo das matrizes epistemológicas**.

Com inspiração nos três tipos de ciências habermasianas, o círculo das matrizes epistemológicas de Paula (2012; 2015) se apresenta graficamente como um círculo dividido em três partes (Figura 2), representando três matrizes: a matriz empírico-analítica, a matriz hermenêutica e a matriz crítica. Essas matrizes “são as guardadoras de lugar do conhecimento e realizam o papel de intérprete-mediador entre filosofia e ciência” (PAULA, 2012, p. 73). Não são concorrentes, e sim complementares, visto que o funcionamento e os caminhos do mundo social dependem do conhecimento contido em todas elas.

Figura 2 – Matrizes epistemológicas, abordagens sociológicas, teorias e metodologias



Fonte: Paula (2012, p. 85)

O que Burrell e Morgan (1979) definiram como “paradigmas” Paula (2012; 2015) denomina de “abordagens sociológicas”, sistemas de produção de conhecimento que possuem um conjunto teórico-metodológico definido. As abordagens sociológicas podem estar contidas em uma ou mais matrizes. Ao contrário dos quatro paradigmas isolados e fixos, o número de abordagens sociológicas possíveis é ilimitado, pois as combinações e inovações na geração do conhecimento científico são infinitas.

Como exemplo, Paula (2012; 2015) cita e descreve duas abordagens mais recentes nos estudos organizacionais, que iriam além da lógica paradigmática: a abordagem pós-estruturalista e a abordagem realista crítica. Ambas surgiram a partir do que a autora

denomina como “reconstruções epistemológicas”: trabalhos de *escavação* para identificar elementos não articulados pelos fundadores ou pioneiros das abordagens sociológicas mais antigas. A partir das escavações, podem surgir brechas e novas possibilidades de recombinação com teorias e metodologias de abordagens sociológicas distintas.

A proposta de Paula (2012; 2015) não é meramente pluralista ou integracionista, pois as reconstruções epistemológicas são trabalhos cuidadosos que resgatam pressupostos básicos de sistemas de pensamento visando articular combinações inovadoras com teorias e metodologias de outros sistemas. Sem as reconstruções epistemológicas, os interesses que orientam o conhecimento, assim como as abordagens sociológicas, manter-se-ão isolados, alcançando verdades apenas parciais.

Assim, acreditamos que as reconstruções epistemológicas são saudáveis à construção do conhecimento, pois garantem a complementaridade entre as diversas formas de saber e podem transcender o debate teórico, alcançando medidas práticas na pesquisa e na intervenção em organizações. Quanto maior a capacidade de combinar os interesses e as abordagens, mais integrativos, orgânicos e flexíveis serão os conhecimentos gerados, assim como serão menores suas limitações.

Reconhecer a incompletude e a complementaridade entre as três matrizes epistemológicas é o primeiro passo para se buscar desenvolver estudos organizacionais que abarquem saberes utilizáveis técnica, prática e emancipatoriamente. Segundo Paula (2012; 2015), é hora de reconhecer que os interesses pelo conhecimento, quando desenvolvidos separadamente, apenas levaram a verdades parciais e incompletas. As matrizes são interdependentes e complementares:

Na verdade, em cada uma das matrizes epistemológicas, a partir das quais as abordagens sociológicas se situam, já existe o reflexo da outra, pois a matriz empírico-analítica no limite busca o interesse prático, a matriz hermenêutica faz fronteira com o interesse emancipatório e a matriz crítica tenta se reconciliar com o interesse técnico (PAULA, 2012, p. 88).

1.3 A reconciliação crítica nos estudos organizacionais

Com relação à matriz crítica, da qual nós partimos aqui, as principais objeções apresentadas ao conhecimento gerado prendem-se a seu distanciamento das questões públicas e coletivas. A questão da emancipação não poderia se limitar apenas à dimensão utópica, pois

exige a práxis e o engajamento no contexto organizacional em que se desenvolve a pesquisa, visando à transformação de indivíduos e de grupos. Uma das questões fundamentais à matriz crítica nos estudos organizacionais seria, portanto, a reconciliação com os diversos saberes sobre as organizações, buscando desenvolver saberes técnicos para se obter contextos genuinamente colaborativos, autogestionários e capazes de gerar autorreflexão naqueles que participam da produção do conhecimento (PAULA, 2012; 2015; THIOLENT, 2009).

Neste sentido, propomos aqui uma alternativa teórico-metodológica aos estudiosos organizacionais com interesse crítico e emancipatório. Como atuantes das ciências sociais aplicadas, nossa proposta, mais especificamente, é que os estudos organizacionais de abordagem crítica possam cruzar fronteiras e dialogar com as abordagens empírico-analíticas e hermenêuticas, de forma a tornar suas proposições mais aplicáveis e práticas às organizações. Denominamos tal processo de “reconciliação crítica”.

A palavra *reconciliação* pode sugerir a restituição de relações perdidas, ou de uma unidade perdida. Quando analisamos historicamente o desenvolvimento dos estudos organizacionais, reconhecemos que nunca houve uma unidade de pensamento na área. Paula (2012; 2015) descreve o surgimento da área dos estudos organizacionais em meados do século XX, a partir da polarização entre os estudos norte-americanos e os europeus. Enquanto os primeiros seguiram a abordagem funcionalista quantitativista e se voltaram mais para a harmonização das relações, os últimos desenvolveram perspectivas alternativas qualitativistas com viés culturalista e se voltaram mais para a dimensão do poder e do conflito nas organizações. Assim, não podemos mesmo falar de uma unidade perdida em nossa área. No entanto, quando analisamos a questão do conhecimento e do interesse, discutida por Habermas ([1968] 1982; 2009a), trata-se, sim, de um horizonte que visa à retomada da unidade do conhecimento, em um sentido mais amplo. Este autor critica o divórcio entre conhecimento e interesse, preconizado no discurso moderno da ciência “isenta de juízos de valor” e da “contemplação desinteressada”. O fazer científico compromete-se incondicionalmente com a teoria pura, orientada por prescrições metodológicas, suprimindo suas conexões com a práxis instável e contingente, com emoções, valores e posicionamentos políticos. Resulta, dessa forma, em um conhecimento limitado e distorcido em relação à vida prática.

Habermas (2009a) entende que a tentativa de divórcio entre conhecimento e interesse é prejudicial, pois coloca o conhecimento teórico a serviço da mera interiorização de normas,

impedindo a autonomia e a autorreflexão do ser humano diante de a um mundo em constante transformação. Nesse sentido, a purificação do conhecimento de qualquer tipo de interesse é denominada de “ilusão objetivista” por Habermas (2009a, p. 136), pois todo processo de investigação, com suas regras lógico-metodológicas, tem conexão específica com interesses que guiam a construção do conhecimento. Daí, podemos entender que o autor propõe a reconciliação entre conhecimento e interesse.

Todavia, a unidade entre conhecimento e interesse não se verifica estaticamente, e sim dialeticamente, na medida em que a teoria se relaciona com seu exterior, com os vestígios históricos. Habermas (2009a) relaciona os três interesses do conhecimento com determinados meios de socialização. Conforme já exposto, o interesse técnico tem a ver com os sistemas de trabalho social e de autoafirmação; o interesse prático está relacionado aos sistemas linguísticos, mediadores da convivência; o interesse emancipatório está presente na construção identitária do eu, que consolida a consciência do sujeito em relação às normas do grupo. Assim, o autor afirma a tese: “*Os interesses que guiam o conhecimento constituem-se no meio do trabalho, da linguagem e da dominação*” (HABERMAS, 2009a, p. 143, grifos do autor). Trata-se de interesses intrinsecamente relacionados, que se influenciam mutuamente.

O reconhecimento dos interesses subjacentes aos conhecimentos poderia prevenir a ciência de meramente replicar seus métodos, a partir de enquadramentos não problematizados, baseados em divisões entre disciplinas, abordagens e paradigmas. Habermas (2009a) convida a ciência a refletir sobre si mesma, sobre os interesses que a perpassam. Assim, defendemos o diálogo entre as diversas abordagens investigativas, visto que seus interesses são interdependentes e complementares.

Paula (2012; 2015), com base em Habermas ([1968] 1982), constata que, caso as diversas abordagens investigativas se mantenham isoladas, os conhecimentos gerados tornam-se limitados e ideológicos. O interesse de origem empírico-analítica, se isolado, tende a reduzir o sentido das relações humanas ao controle técnico de processos objetivados. O interesse de origem hermenêutica sozinho tende a produzir um saber estéril, pura compreensão e descrição. O interesse emancipatório, isoladamente, por sua vez, se perde na negação acrítica de sua conexão com a práxis, transformando-se em crítica pela crítica.

Feenberg (2010a), com sua filosofia da tecnologia, vai ao encontro dessas ideias e traz contribuições ao pensamento sobre as organizações e as tecnologias de gestão. O autor observa que nas sociedades modernas o conhecimento de interesse técnico sobrepujou as

demais formas de conhecimento e seus respectivos interesses. O saber técnico e a tecnologia se tornaram a base para as novas crenças modernas e são onipresentes na vida cotidiana. Tornamo-nos uma civilização altamente tecnológica, cheia de meios, mas sem fins, sem propósitos maiores que não o desenvolvimentismo material e econômico: o mito do progresso.

Atualmente, apesar dos significativos avanços em diversas áreas, estamos atingindo o esgotamento dos recursos naturais para sustentar este mito e é altamente questionável se houve avanços proporcionais nas dimensões social e ética. Urge, cada vez mais, a compreensão de que outros tipos de valores e interesses devem ser considerados no desenvolvimento técnico. É neste sentido que Feenberg (2010b) propõe a **racionalização subversiva**⁹, que consiste, basicamente, na aplicação da racionalidade instrumental a partir da reflexão crítica e da compreensão dos sentidos subjacentes às tecnologias. Trata-se da tentativa de reconciliação crítica entre os sistemas técnicos e os interesses de compreensão e de emancipação.

Especificamente nos estudos organizacionais, observamos um movimento semelhante: a hegemonia do conhecimento de interesse técnico, baseado no funcionalismo, dota as organizações de meios eficazes para obter quaisquer fins, que, muitas vezes, são questionáveis, social e ambientalmente. O isolamento das demais abordagens em si mesmas impede que estas dialoguem com o conhecimento técnico, tornando-o mais humanizado, democrático e autorreflexivo (PAULA, 2012; 2015).

A reconciliação é, portanto, no sentido da abertura para diálogos possíveis entre abordagens cujos interesses são distintos. Estas se tornam contraditórias e ideológicas somente se tomadas isoladamente, pois a recusa em admitir a incompletude pode escamotear o desejo pela dominação ou monopólio da produção de conhecimento. O que propomos aqui é reconciliar de uma forma dinâmica e dialética, não em uma unidade estática que não permita a diversidade.

Defendemos nesta tese que a diversidade é muito bem-vinda nos estudos organizacionais, mas que os diferentes não se fechem em suas purificações teóricas e em demarcações de fronteiras “paradigmáticas”, guerreando entre si para afirmar a hegemonia de uma forma de saber sobre a outra. Que os diferentes sejam capazes de dialogar, de reconhecer

⁹ Este conceito será tratado com mais detalhes no subitem 2.1.1.

sua incompletude em relação a outras abordagens epistemológicas. O primeiro passo para isso seria reconhecer os interesses subjacentes e compreender que estes são diferentes, valorizando as diferenças e aceitando sua complementariedade.

A partir das matrizes epistemológicas, Paula (2012; 2013; 2016) cita os caminhos metodológicos que os estudos organizacionais críticos poderiam seguir. A conjugação entre teoria e prática poderia ocorrer por meio das técnicas da psicanálise freudiana ou da socioanálise de René Lourau (1975). A autora destaca duas estratégias de investigação possíveis: a pesquisa teórico-analítica e a pesquisa-ação. Na medida em que estamos tratando de uma ciência social aplicada, pesquisas com foco em intervenções deveriam ser privilegiadas, pois seriam capazes de focar a práxis, podendo contemplar os três tipos de interesses e gerar conhecimentos mais completos.

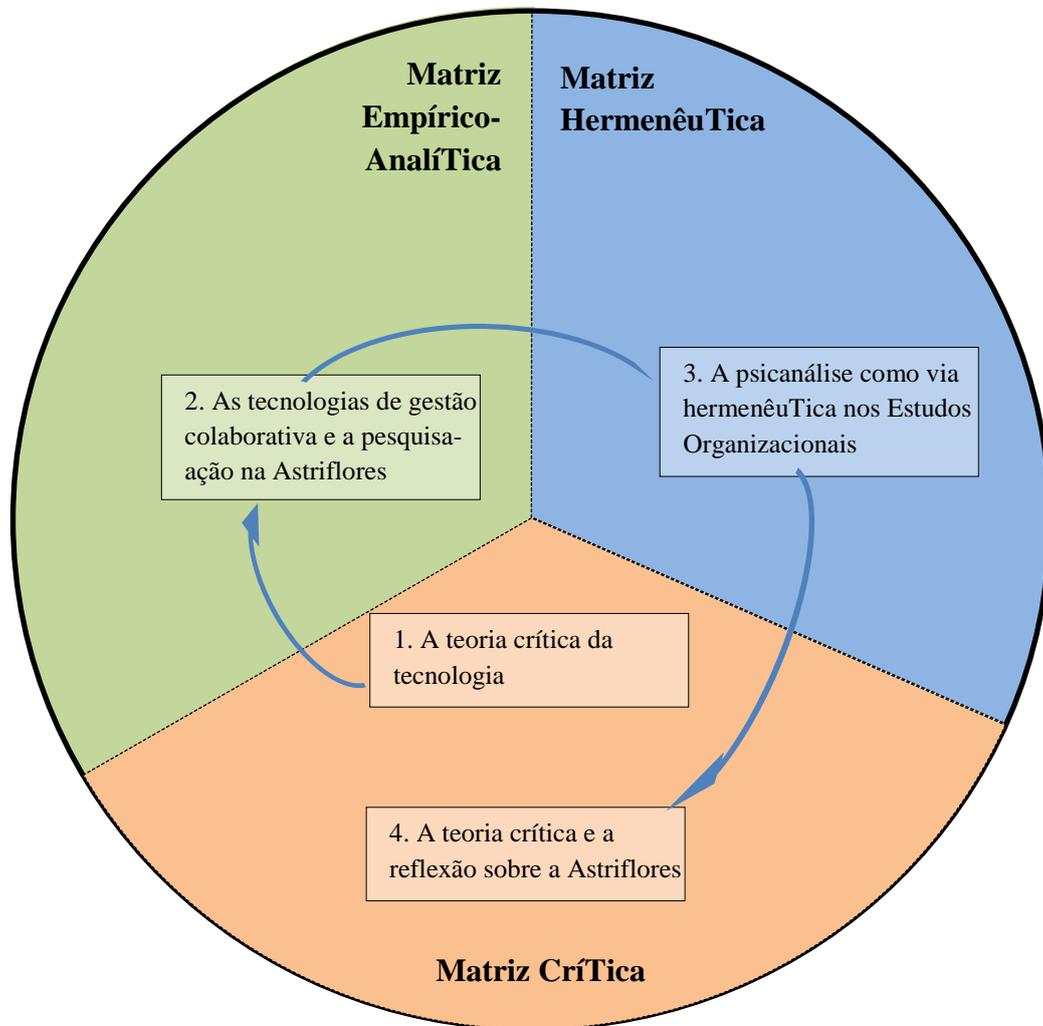
Paula (2012; 2013; 2016) destaca as propostas de Feenberg (2010a) e de Thiollent (1986; 2009) como saídas possíveis. Neste ponto, vamos ao encontro da autora, indicando as abordagens frankfurtiana e psicanalítica, articuladas à pesquisa-ação para um estudo crítico e transformador nas organizações. Assim, nesta tese, apresentamos nossas experiências e interpretações sobre o processo de pesquisa-ação que realizamos no contexto da Astriflores. Nosso objetivo é demonstrar a possibilidade de reconciliação crítica nos estudos organizacionais, a partir da aplicação, da compreensão e da análise crítica de três tecnologias de gestão colaborativa. Esperamos, assim, ressignificar¹⁰ as tecnologias de gestão, demonstrando que estas podem ser instrumentos de emancipação, subjetiva e grupal.

A proposta de reconciliação crítica aqui formulada transita pelas três matrizes do CME, em uma trajetória em espiral. Partimos da matriz crítica, trazendo reflexões sobre a tecnologia, com os pensamentos de H. Marcuse e A. Feenberg. Em seguida, vamos para a matriz empírico-analítica, apresentando as tecnologias de gestão colaborativa, a metodologia da pesquisa-ação, os resultados e os objetivos alcançados. Passamos então, para a matriz hermenêutica. A partir do arcabouço da psicanálise, apresentamos nossas análises sobre as dinâmicas intersubjetivas e transferenciais observadas ao longo de nossas intervenções na Astriflores, relativizando os resultados apresentados no capítulo anterior. Finalizamos o ciclo retornando à matriz crítica, de forma a contextualizar as análises realizadas e os resultados obtidos, tendo em vista as estruturas latentes do real e nossos ideais utópicos. Tentamos,

¹⁰ A proposta de ressignificação das tecnologias de gestão será tratada com mais detalhes no subitem 2.2.

assim, indicar como as tecnologias de gestão colaborativa podem contribuir para a obtenção de contextos organizacionais mais próximos a esses ideais. Por fim, apresentamos as considerações finais. A Figura 3 ilustra nossa trajetória nesta tese:

Figura 3 – Trajetória realizada nesta tese



Fonte: Elaborada pela autora

2. PONTO DE PARTIDA: A MATRIZ CRÍTICA E A TEORIA CRÍTICA DA TECNOLOGIA

O conhecimento proveniente da matriz crítica está relacionado à busca pela autorreflexão, chegando a coincidir com a busca pelo próprio conhecimento. Habermas (1982) defende que, a partir da reflexão crítica que reconhece a unidade entre conhecimento e interesse é que podemos diferenciar conhecimento de ilusão. Os interesses técnicos e hermenêuticos somente podem ser compreendidos como interesses orientadores do conhecimento a partir de sua conexão com o interesse pelo conhecimento da autorreflexão, ou emancipatório. Nesse sentido, a matriz crítica prenuncia a confluência dos três interesses cognitivos (PAULA, 2012).

O interesse emancipatório seria para Habermas (1982) o interesse da razão por ela mesma. O esforço é para remover pensamentos e atitudes dogmáticos não apenas no sentido iluminista, mas também assumindo a necessidade por transformação. Para atingir tal interesse, questionamos aquilo que é dado como certo pela aplicação da lógica dialética.

Na lógica dialética, partimos das contradições para refletir sobre possibilidades de superação da realidade. A realidade é considerada um dinâmico movimento entre objetividade e subjetividade, sendo impossível a formulação de leis e postulados gerais. A lógica formal por detrás destes impede a análise do conteúdo dos objetos do conhecimento e da atenção aos casos particulares, tão caras ao pensamento dialético. Para este, o fenômeno particular merece ser examinado como um microcosmo da sociedade. O universal e o particular se relacionam de maneira contraditória, sendo o conceito de totalidade na dialética uma forma de mediação, e não uma proposição global sobre a sociedade (ADORNO, [1974] 1999).

Partindo do conhecimento do objeto e de suas contradições, o pensamento dialético não busca generalizações formais; ele se dirige a proposições que visam à práxis transformadora da realidade. O poder da autorreflexão na busca pelo conhecimento precisa ser colocado a serviço da utopia, não como utopia paralisante e inatingível, mas como utopia que se realiza um pouco a cada vez que atuamos mobilizados por ela. Assim, a matriz crítica não pode existir de forma independente das demais, sendo necessário reestabelecer seu compromisso com a práxis (PAULA, 2012; BRONNER, 1997).

Uma das formas de reconciliar o pensamento crítico com a atuação transformadora da realidade é por meio da ressignificação da tecnologia, entendida como um sistema de saber técnico. Os autores da teoria crítica frankfurtiana apresentam visões divergentes a respeito deste conceito. Muitas vezes, a tecnologia é praticamente entendida como sinônimo do projeto ideológico da sociedade capitalista, sendo a sua apropriação crítica impossível (BRONNER, 1997; FEENBERG, 2010a).

Habermas ([1968] 2009b), em concordância com a visão weberiana da gaiola de ferro, critica a dominação da ação técnica para além das esferas de vida que lhe seriam próprias. Para ele, não haveria como eliminar a instrumentalidade das atividades do trabalho humano. Entretanto, apenas quando o homem fosse capaz de estabelecer uma comunicação não opressora entre si e com a natureza é que se tornaria possível o desenvolvimento de uma nova técnica, voltada para um projeto que beneficie o gênero humano como um todo. Tratar-se-ia praticamente de uma reconstrução total da técnica, repensando seus princípios originais.

Habermas deixa de lado a reflexão sobre os sistemas tecnológicos e se dedica ao estabelecimento de condições ideais para uma comunicação não distorcida, capaz de alcançar consenso por parte de todos os envolvidos. A estrutura da comunicação iria orientar de que modo cada interesse cognitivo poderia promover autonomia. Assim, o fator decisivo da transformação social seria a consciência. O motor da mudança estaria nas esferas simbólicas e comunicativas, e não nas instrumentais e estratégicas (BRONNER, 1997).

Walter Benjamin manteve um posicionamento mais otimista em relação à tecnologia na era Moderna. Para ele, à medida que avançam as inovações tecnológicas, abrem-se possibilidades que tencionam com o mito do progresso linear. A tecnologia pode assumir uma função manipulativa ou política (BENJAMIN, [1936]1994). Contudo, seria um limite do pensamento benjaminiano não oferecer coordenadas para criar critérios de julgamentos, para dar sentido ao particular. Para ele, os critérios deveriam emergir do próprio objeto, retirando da reflexão crítica a capacidade de informar a práxis (BRONNER, 1997).

Nesta tese, recorreremos ao pensamento de H. Marcuse e A. Feenberg. Ambos não se entregam ao pessimismo e apontam para possibilidades mais concretas de reflexão e transformação crítica dos sistemas tecnológicos, assim como da racionalidade instrumental ou formal neles inscrita. Nesse sentido, Feenberg (2002, p. 167) afirma que: “a dialética engloba a racionalidade formal em uma moldura mais ampla que determina seus limites e sua significância”.

2.1 De Marcuse a Feenberg: a teoria crítica da tecnologia

Para Bronner (1997), o fundamento do empreendimento marcuseano está na tensão entre a resistência à alienação e o temor de que esta já tivesse se tornado irrelevante na sociedade industrial avançada. Contudo, Marcuse nunca teria se entregado ao pessimismo, tentando sempre combater a alienação e o progresso repressivo de maneira positiva. “Uma existência pacificada definiu sua utopia, mas sua dialética nunca se imobilizou” (BRONNER, 1997, p. 286).

Marcuse (1979) entende que a maior fraqueza dos teóricos críticos foi não conseguir demonstrar as tendências libertadoras que surgem dentro da sociedade estabelecida. Ao contrário de seus colegas frankfurtianos, vislumbrou a possibilidade de alterar os atuais modos de produção por meio da criação de uma nova tecnologia e de uma nova ciência. A humanidade, finalmente, poderia se tornar senhora das máquinas, a partir de uma nova sensibilidade, que orientaria uma nova racionalidade. Dessa forma, a ciência teria que desenvolver hipóteses em um contexto apaziguado, chegando a conceitos e fatos de naturezas diferentes, mas sem perder o caráter racional (BRONNER, 1997).

Marcuse (1969) concorda com seus colegas frankfurtianos e afirma que na sociedade industrial avançada a tecnologia opera como instrumento de controle e dominação social. Desde a origem do período moderno, o desenvolvimento da razão tecnológica continha os elementos que ameaçavam a liberdade, promovendo a escravização do ser humano por sua própria atividade, a partir do elogio da satisfação adiada e do domínio repressivo da natureza, seja ela interna ou externa ao ser humano. Assim, a tecnologia, ou o aparato produtivo, teria se tornado totalitária, determinando as condições de existência dos seres humanos. Seria uma forma mais eficaz e agradável de controle e de coesão social.

Marcuse (1979), todavia, não generaliza sua crítica a qualquer sistema técnico. Para ele, as escolhas iniciais quanto às maneiras como organizar a vida em nossa sociedade foram incorporadas ao aparato técnico, produzindo uma forma específica de tecnologia. Tais escolhas são frutos de jogos de interesse e representam os interesses dominantes. Uma vez incorporadas, elas se tornam operantes nas instituições e nas relações básicas, não sendo mais discutidas ou problematizadas. Essas escolhas determinam a direção do desenvolvimento da sociedade, submetendo o progresso técnico à lógica de dominação. “A racionalidade tecnológica ter-se-á tornado racionalidade política” (MARCUSE, 1979, p. 19).

A dominação se propaga como tecnologia, pois carrega a racionalidade dominante que legitima o atual estado das coisas. A tecnologia racionaliza a não liberdade do homem, pois demonstra a impossibilidade técnica da autonomia, da determinação da própria vida, fazendo parecer como se não houvesse escolha senão a submissão ao aparato técnico. “A força libertadora da tecnologia – a instrumentalização das coisas – se torna o grilhão da libertação; a instrumentalização do homem” (MARCUSE, 1979, p. 155).

Marcuse (1979), contudo, acreditava que o progresso contínuo iria chegar a um ponto tal que seria necessária uma mudança radical de sua direção e organização. Este ponto seria atingido quando a produção material se tornasse de tal forma automatizada que seria possível suprir as necessidades humanas vitais com a redução significativa do tempo de trabalho. Assim, o desenvolvimento tecnológico estaria livre para a luta pela pacificação da natureza e da sociedade.

Marcuse (1979) reconhece que existem forças poderosas no sentido de conter o potencial libertador da tecnologia e sua mudança radical, forças no sentido da manutenção do progresso na direção estabelecida. No cruzamento entre a tendência que o avanço tecnológico traz de consumir a própria lógica de dominação capitalista e os esforços para conter essa tendência no seio das instituições estabelecidas é que residiria a contradição interna da civilização moderna, “o elemento irracional de sua racionalidade” (MARCUSE, 1979, p. 37).

Portanto, para Marcuse (1979) o progresso técnico pode prosseguir de modos diferentes, em direções e propósitos diferentes. A escolha é primordialmente dos grupos que detêm o controle dos processos produtivos, mas não é exclusiva deles. A transformação tecnológica é uma transformação política e só haverá mudança social quando houver mudança na direção do progresso técnico, quando uma nova tecnologia for desenvolvida. Essa tecnologia seria idealizada para a pacificação da existência e surgiria a partir da catástrofe do modelo atual de progresso técnico-científico.

Ao contrário do que propõe Habermas (2009b), a nova tecnologia não partiria de um rompimento total com a base tecnológica existente, mas sim de sua continuidade. Para Marcuse (1979), a tecnologia possibilitaria a satisfação das necessidades e a redução na jornada de trabalho, objetivos a serem mantidos na busca pela libertação humana. O autor propõe a reconstrução da base tecnológica, colocando seu desenvolvimento a serviço de fins diferentes, a partir da redefinição dos valores em termos técnicos. “Os novos fins, como fins

técnicos, operariam então no projeto e na construção da maquinaria e não apenas em sua utilização” (MARCUSE, 1979, p. 214).

Para Marcuse (1979), a causa final reprimida do empreendimento técnico-científico é a existência pacificada. Seria importante, portanto, refletir sobre caminhos para materializar e tornar eficaz tal causa reprimida. O conhecimento técnico poderia abrir um universo de relações qualitativamente diferentes entre os homens e entre estes e a natureza, relações estas distintas dos padrões atuais de dominação.

Marcuse (1979) não trata da natureza como mero objeto de dominação, mas sim de libertação. A humanidade passaria a reconhecer na natureza um sujeito de direito e iniciaria novas formas de interação para promover a pacificação. Como na arte, a transformação pacificada da natureza poderia unir dominação e libertação. Seria o domínio para a liberdade. Na existência pacificada, haveria a liberação de energia para o desenvolvimento de uma nova racionalidade, um novo sujeito histórico, livre de propaganda e de manipulação.

Nesta tese, concordamos com as colocações de H. Marcuse sobre as possibilidades plurais que o desenvolvimento tecnológico pode prosseguir a partir da interação mais estreita entre os interesses técnico, hermenêutico e crítico. A tecnologia precisa ser desenvolvida com base em novos critérios, que abarquem julgamentos éticos e posicionamentos políticos, visando à transformação nas relações socioambientais. Marcuse teria ido mais além que seus colegas frankfurtianos ao ousar propor como seria a sociedade utópica e ao enxergar suas sementes na sociedade corrente (BRONNER, 1997). Contudo, em sua obra, o autor não esclarece como seriam obtidas a nova ciência e a nova tecnologia nem as formas organizacionais que possibilitariam uma nova sociedade. Bronner (1997) e Feenberg (2002) entendem que Marcuse não foi capaz de desenvolver seus *insights* de forma frutífera, carecendo da formulação de categorias interpretativas e de ligação teórica com a prática. “A revolução torna-se abstrata, e a resistência também” (BRONNER, 1997, p. 299).

Para Feenberg (2002), a proposta de Marcuse vai ao encontro da complexidade. Uma nova ciência é proposta, capaz de superar o reducionismo e a linearidade e de unificar os domínios intelectuais e emocionais. Contudo, se a ciência é dominada por uma racionalidade falsa, então é difícil imaginar como ela pode reformar a si mesma. É necessário um programa político. Feenberg (2002), portanto, parte das proposições de Marcuse e formula sua teoria crítica da tecnologia, apresentando categorias interpretativas para a compreensão dos sistemas técnicos e um programa político para uma nova sociedade.

2.1.1 A teoria crítica da tecnologia

A hegemonia do pensamento positivista conjugada com a ideologia capitalista, nos últimos dois séculos, promoveu um notável desenvolvimento técnico-científico. Entretanto, o preço pago pelo atual progresso tecnológico, na visão dos críticos, foi o abandono da reflexão filosófica, o excesso de especialização das disciplinas científicas e a ilusão de que a tecnologia fosse neutra.

Ao longo do século XX, vivenciamos tanto os benefícios quanto os malefícios do desenvolvimento científico e do aprimoramento tecnológico, levando a visões dicotômicas sobre o tema. Feenberg (2002, 2010a) identifica quatro perspectivas básicas sobre a tecnologia, com as quais os filósofos contemporâneos se ocupam (Quadro 1). Elas se encontram delimitadas ao longo de dois eixos relacionados aos valores e aos poderes humanos. O primeiro se refere a duas alternativas: a tecnologia é neutra em relação aos valores ou está carregada de valores. Já no segundo, as tecnologias são consideradas autônomas ou humanamente controláveis.

Quadro 1 – Perspectivas da tecnologia

A tecnologia é:	Autônoma	Humanamente controlada
Neutra <i>Separação completa entre meios e fins.</i>	Determinismo - O conhecimento serve ao homem para adaptar a natureza. - Teoria da modernização. - Otimismo da visão marxista tradicional.	Instrumentalismo - O conhecimento é uma ferramenta para suprir necessidades. - Fé liberal e otimista no progresso.
Carregada de valores <i>Meios formam um modo de vida que implicam fins específicos.</i>	Substantivismo - Meios e fins determinados pelos sistemas técnicos. - Pessimismo. - A tecnologia não pode ser usada para propósitos alternativos.	Teoria crítica da tecnologia - Escolha de sistemas de meios-fins alternativos. - Reconhece substantivismo; vê graus de liberdade. - Opção engajada entre ambivalência e resignação.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Feenberg (2010a).

No cruzamento dos eixos, combinando as visões de que a tecnologia é neutra e humanamente controlada, Feenberg (2002, 2010a) destaca a perspectiva do instrumentalismo, como a visão padrão moderna. Segundo a visão instrumentalista, a tecnologia seria apenas um

instrumento ou ferramenta para satisfazer as necessidades humanas. A escolha da tecnologia a ser desenvolvida e aplicada se basearia apenas em critérios de eficácia, sendo controlável pelos seres humanos. Esta forma de pensar corresponde à fé no progresso linear, identificando-o como sinônimo de modernização tecnológica da sociedade.

Muito próxima à hegemonia do instrumentalismo, a visão determinista também entende a tecnologia como neutra, mas a percebe como autônoma em relação à vontade humana. Em outras palavras, os deterministas acreditam que a tecnologia não pode ser controlada, pois ela avança conforme o homem expande seu conhecimento sobre o mundo natural e o emprega para servir a necessidades universais da natureza humana. O determinismo nos leva a crer que não é possível questionar os valores por detrás da racionalidade instrumental imbuída nos aparatos tecnológicos. Segundo Feenberg (2002, 2010a), esta visão esteve subjacente ao marxismo e ao socialismo clássico, diante do desenvolvimento técnico e do progresso capitalista. A tecnologia neutra foi considerada a força motriz da história.

Já em uma perspectiva diferenciada, entendendo a tecnologia como carregada de valores e autônoma em relação à vontade humana, encontra-se o substantivismo. Indo contra a tese da neutralidade tecnológica, esta perspectiva entende que a tecnologia traria inerentemente valores substantivos, que carregam concepções específicas sobre “uma vida boa”. A tecnologia não seria meramente instrumental, não podendo servir a propósitos universais. Escolher uma tecnologia seria como escolher uma religião, pois ambas as escolhas implicam determinados estilos de vida (FEENBERG, 2002, 2010a).

Os substantivistas também são deterministas, mas mantêm uma postura pessimista e crítica. Eles entendem a autonomia tecnológica como ameaçadora e malévola à humanidade. Feenberg (2002, 2010a) identifica o substantivismo com o pensamento de Heidegger e da primeira geração da Escola de Frankfurt. O desenvolvimento da tecnologia ocorreria em decorrência da hegemonia da racionalidade instrumental, cujas bases se encontram na ideologia capitalista e na lógica de mercado.

A postura cética sustentada pela maioria dos pensadores críticos pode ser compreendida a partir da dicotomia entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva. Enquanto o instrumental trataria de assuntos relativos à sobrevivência mundana e ao aprimoramento das condições objetivas, o substancial trataria de valores transcendentais arraigados à crença no bom, no belo e no verdadeiro. No capitalismo, a conjugação da

racionalidade instrumental com a ciência moderna teria levado à totalização do aparato tecnológico, que passaria a ditar, *a priori*, as necessidades, habilidades e aspirações individuais. Assim, promove-se uma progressiva escravização do homem pelo aparato produtor. À racionalidade substantiva caberia o questionamento crítico de tal realidade e o pensamento utópico, buscando encontrar formas de transcender as condições repressivas do mundo moderno (RAMOS, 1981; MARCUSE, 1979). De forma geral, podemos inferir que os defensores do progresso tecnológico estariam pautados pela racionalidade instrumental e que os críticos se veem pautados pela racionalidade substantiva, afastando-se do saber técnico e tecnológico.

Visando superar as perspectivas instrumentalistas, deterministas e substantivistas, Feenberg (2002, 2010a) formula a teoria crítica da tecnologia. Herdeiro do pensamento frankfurtiano, o autor parte das concepções de Adorno, Horkheimer e Habermas e das discussões sobre racionalidade instrumental. Especialmente, seu pensamento tem impulso com as ideias de Herbert Marcuse sobre o papel da tecnologia no capitalismo moderno.

Feenberg (2002, 2010a) concorda com os substantivistas em relação à essência valorativa da tecnologia, mas nega sua autonomia em relação aos homens, visto que ela é fruto da criação humana – *poiesis*. Neste ponto reside o diferencial de sua proposta: os valores subjacentes ao aparato tecnológico deveriam ser postos em discussão, para que pudessem ser reconstruídos e enriquecidos com outros valores, que até então teriam sido reprimidos ou esquecidos durante a concepção do código técnico (NEDER, 2010).

Feenberg (2002) afirma que a missão da teoria crítica da tecnologia seria conceitualizar os processos pelos quais potencialidades que ainda permanecem na forma da ética possam eventualmente ser realizadas em uma consciência efetiva e transformadas em códigos técnicos. O progresso econômico de um estágio para o outro acontece onde há potencialidades reprimidas, a serem liberadas a partir de mudanças fundamentais na cultura e na sociedade.

A ideia central é demonstrar a relatividade das alternativas técnicas, levando a uma reflexão sobre o “pluralismo tecnológico”: a tecnologia não avançaria linearmente. Várias alternativas são possíveis, a depender dos valores diversos que são incorporados em seu projeto. Enfim, a tecnologia seria definida apenas a partir de seu contexto capitalista, em que os objetivos supremos são a produtividade e a lucratividade, é etnocêntrico. Dessa forma, são

excluídas muitas outras práticas tecnológicas utilizadas no passado e em outros contextos que poderiam ser essenciais para nosso desenvolvimento futuro (FEENBERG, 1999)

Se a tecnologia poderia seguir por caminhos plurais, a escolha de qual deles seguir deveria ser posta em discussão democrática. A crítica de Feenberg (2002, 2010a) reivindica tal democratização e questiona a hegemonia dos senhores dos sistemas técnicos, que atualmente são responsáveis pelas decisões (líderes de corporações, militares e associações profissionais, entre outros). Pela falta de sistemas regulares de consulta e de participação democrática entre esses senhores e a população, as decisões são tomadas obscuramente e as informações são divulgadas de forma distorcida, de acordo com interesses particulares.

Neste contexto, o resultado é que os dominadores dos sistemas técnicos possuem mais controle sobre nossas vidas do que o conjunto de todas as instituições governamentais da sociedade, ditando padrões de crescimento urbano, estruturas organizacionais, desenho de habitações, sistemas de transporte e nosso comportamento como consumidores, empregados, pacientes. Dessa forma, Feenberg (2010a, p. 62) afirma:

O problema não está na tecnologia como tal, senão no nosso fracasso até agora em inventar instituições apropriadas para exercer o controle humano da tecnologia. Poderíamos adequar a tecnologia, todavia, submetendo-a a um processo mais democrático no *design* e no desenvolvimento.

Feenberg (2010b) propõe, assim, a ideia de **racionalização subversiva ou democrática**, que, a nosso ver, contesta as dicotomias entre racional e irracional, entre racionalidade instrumental e substantiva. Segundo o autor, “não precisaríamos voltar às cavernas ou ao mundo indígena para preservar valores ameaçados, como a liberdade e a individualidade” (FEENBERG, 2010b, p. 71).

Tentando realizar uma síntese entre o pensamento de Habermas e Marcuse, Feenberg (2002, 2010b) entende que é possível um modo alternativo de racionalizar a sociedade, sem levá-la à “gaiola de ferro” de uma hierarquia social tecnocrática. Para isso, seria necessário estender a democracia para além de seus limites tradicionais, alcançando os domínios tecnicamente mediados da vida social. Inclusive, podemos entender que faria parte de tal processo subversivo de racionalização o questionamento da Administração autoritária em qualquer nível organizacional. Nesse sentido, a racionalização subversiva estaria “baseada na responsabilidade da ação técnica quanto aos contextos humanos e naturais” (FEENBERG, 2010b, p. 97).

Para ressignificar a tecnologia em uma perspectiva crítica, Feenberg (2002) defende a tese da ambivalência da tecnologia, que se resume em dois princípios:

a) Conservação da hierarquia: a hierarquia social geralmente é capaz de se preservar e de se reproduzir ao longo do desenvolvimento tecnológico.

b) Racionalização democrática: novas tecnologias podem minar a hierarquia social ou introduzir necessidades até então ignoradas.

Neste sentido, a tecnologia é ambivalente: de um lado, pode ser instrumento de reprodução do estado das coisas; e, de outro, pode contribuir para modificá-lo. No entanto, reverter os vieses valorativos do sistema técnico atual não significa torná-lo puro ou neutro, mas simplesmente significa alterar seu conteúdo valorativo em uma direção de acordo com as preferências de públicos mais amplos. Para isso, seria necessário considerar como a racionalidade instrumental se apresenta no cotidiano dos sistemas técnicos, buscando revelar quais valores e interesses lhe são subjacentes. Feenberg (1999, p. 11, tradução nossa) toma como base os estudos construtivistas contemporâneos e tenta abrir a caixa-preta dos códigos técnicos; isto é, compreender os detalhes do processo de concretização dos sistemas técnicos.

Os códigos técnicos definem o objeto estritamente em termos técnicos, de acordo com o significado social que ele adquiriu. Esses códigos são usualmente invisíveis porque, como a própria cultura, eles parecem autoevidentes. (...) Os regimes tecnológicos refletem essa decisão social irrefletidamente, como se fosse normal, e somente a investigação científica social pode revelar a fonte dos padrões em que ele é incorporado (FEENBERG, 1999, p. 88, *tradução nossa*).

Em tese, qualquer um poderia decompor um objeto técnico e analisar cada um de seus elementos em termos de custo *versus* benefício, segurança, rapidez, confiabilidade, taxa de poluição, etc., mas na prática quase ninguém está interessado em abrir esta caixa preta, pois seu conteúdo parece autoevidente. No entanto, os códigos técnicos atuais refletem interesses de grupos sociais aos quais nós delegamos o poder de definir onde e como vivemos, que tipos de comidas comemos, como nos comunicamos, como nos divertimos, como somos curados, como trabalhamos, etc.

Ademais, os códigos técnicos influenciam a formação dos profissionais técnicos. Portanto, estes não possuem a autonomia racional que, muitas vezes, aparentam ter. Suas escolhas são direcionadas pelo tipo de formação que tiveram. Tal formação é resultado de interesses específicos, que se incorporaram aos códigos técnicos em algum momento no passado (FEENBERG, 1999).

Ao buscar compreender como os códigos técnicos são incorporados no processo de concretização dos sistemas técnicos, Feenberg (2010a) distingue as formas de instrumentalização: primária e secundária. Ambas se encontram mescladas no mesmo objeto tecnológico e em seu respectivo sistema produtivo. A primária prioriza somente a relação meio-fim do objeto e as possibilidades materiais de sua reprodução, considerando apenas os valores daqueles que concebem e produzem o objeto. A instrumentalização secundária, ou societária, acontece à medida que esse objeto é submetido à implementação na sociedade, evidenciando desvios negativos e dimensões esquecidas em seu projeto original. Esta forma de instrumentalização tecnológica buscaria recuperar valores a serem incorporados posteriormente no objeto ou eliminar e revisar valores nele contidos (NEDER, 2010).

Ao passo que a instrumentalização primária reifica a relação meio-fim da tecnologia, a secundária contextualiza suas aplicações, reintegrando-a à sociedade. A resignificação da tecnologia se daria pela dialética entre esses momentos reificadores¹¹ e momentos integrativos. Feenberg (1999, 2002) destaca quatro pares desses momentos, que ocorrem entre objetificação e subjetivação (Quadro 2).

Quadro 2 – Momentos reificadores e momentos integrativos da tecnologia

	Funcionalização (Reificação)	Realização (Integração)
Objetificação	1) Descontextualização	Sistematização
	2) Redução	Mediação
Subjetivação	3) Autonomização	Vocação
	4) Posicionamento	Iniciativa

Fonte: Adaptado de Feenberg (1999, p. 205)

1) Descontextualização e sistematização – enquanto a primeira consiste na separação do objeto técnico de seu contexto imediato, a segunda conecta os objetos

¹¹ A palavra *reificação* deriva do latim: *res* = coisa; *reifis* = tornar coisa, coisificar. Remete à ideia de uma ação materializada que toma vida própria, à percepção de separação entre observador e objeto observado, ao tratamento coisificado ou à passividade nas relações humanas (BUENO, 2013). Nesta tese, usamos o conceito de reificação no sentido de Feenberg (2002), que parte da concepção clássica de Georg Luckács, porém a enfatiza como fenômeno apenas aparente, visto que sujeito e objeto se inter-relacionam e se autoconstituem sempre, mesmo que não haja consciência desta relação. Portanto, a reificação seria uma forma distorcida de percepção da realidade, passível de reconstrução a partir da reintegração do objeto ao seu contexto.

descontextualizados entre si, com os usuários e com a natureza, para formar dispositivos e organizações técnicas.

A tecnologia capitalista se baseia na descontextualização reificada dos objetos. Assim, como objetos abstratos, eles podem ser empregados em diversas situações, reforçando os interesses hegemônicos. Este processo se harmoniza com a divisão fragmentada e autoritária do trabalho, pois ambas se baseiam na prática descontextualizada. Para Feenberg (2002), as sociedades socialistas teriam repetido o mesmo erro dos capitalistas, sem apresentar alternativas.

A sistematização opera pela instrumentalização secundária e pode trazer de volta aspectos que foram mutilados pela descontextualização. É a possibilidade de reconectar a tecnologia às questões sociais e ambientais.

2) Reduções e mediação – o primeiro opera na redução do objeto a seus aspectos úteis e o último incorpora qualidades estéticas e éticas ao *design* do dispositivo técnico.

Os meios técnicos se tornam mais abstratos quando se subtraem complexas totalidades que lhes eram inerentes, reduzindo-os aos elementos pelos quais se pode exercer controle externo (abstração formal). Esses elementos são chamados por Feenberg (2002) de “qualidades primárias”. Assim, de forma compensatória, as qualidades secundárias correspondem aos demais elementos do objeto que não são importantes em seu projeto técnico. Estes elementos contextualizam e enriquecem novamente o objeto, adaptando-o ao seu ambiente.

A abstração formal reduz e descontextualiza não apenas os objetos, mas também os sujeitos inseridos nos sistemas técnicos.

3) Autonomatização e vocação – em decorrência da separação sujeito-objeto, o ator técnico se torna autônomo em relação às consequências imediatas de suas ações. Ele não é afetado proporcionalmente pelo objeto por meio do qual ele age. Isso acontece porque a ação técnica atrasa o *feedback* do objeto para o ator. Para Feenberg (2002), tal atraso, ou dissipação, na reação experimentada pelo ator em relação ao efeito de sua ação é o que distingue uma atividade como técnica. O controle técnico estende o máximo possível o ciclo de *feedback* da ação para isolar o sujeito de seus efeitos.

Aplicando tal perspectiva aos sistemas técnicos de gestão autoritária, podemos entender que estes autonomatizam o sujeito (gerente) de seu objeto (trabalhador), trazendo

grandes implicações sociais. A automatização explica a lógica da liderança autoritária. Quanto maior a autonomia operacional dos gerentes, mais dependentes seus subordinados ficam dele. Assim, a coordenação externa do trabalhador coletivo torna-se justificável, passando a ser uma condição técnica para a produção coletiva. Seguindo esta perspectiva, diversas funções gerenciais são transferidas dos proprietários para os profissionais contratados, considerados detentores do saber técnico (FEENBERG, 2002).

Em compensação, o ator técnico necessita de investimento vocacional para se formar como uma pessoa cuja ocupação são as ações técnicas em que ele se engaja. A vocação, portanto, é o momento integrativo que precederia e relativizaria a automatização. Em um processo formativo para realizar a ação técnica, o sujeito não estaria mais isolado dos objetos, mas seria também transformado por sua própria relação com eles. “Essa relação excede a contemplação passiva e a manipulação externa envolve o trabalhador como sujeito corporificado e membro de uma comunidade” (FEENBERG, 2002, p. 182, *tradução nossa*).

4) Posicionamento e iniciativa – a partir dos conceitos de Certeau (1994), Feenberg (2002) entende que o sujeito da ação técnica se posiciona estrategicamente entre os objetos para ter maior controle sobre eles. Ele se situa acima dos processos sociais, posicionando-se de forma vantajosa em relação às demais coisas. Assim, a autonomia operacional é obtida, podendo ocupar uma posição estratégica em relação a uma realidade reificada.

Em correspondência, os objetos, ou os seres humanos subordinados, trabalhadores ou consumidores, podem ter iniciativa ao usufruir de certa liberdade tática. Feenberg (2002) vislumbra a possibilidade de aumentar os espaços de manobras táticas, levando à desalienação no trabalho e à cooperação consciente e voluntária. Dessa forma, o posicionamento estratégico dos sujeitos detentores da técnica poderia ser equilibrado por meio de manobras táticas daqueles nas quais a ação técnica se aplica. Enquanto a instrumentalização primária seria a orientação técnica para uma realidade objetivada e reificada, a instrumentalização secundária seria a orientação técnica para um contexto social e ambiental mais amplo. Ao contrário da visão hegemônica, que tende a reduzir a tecnologia apenas a seus aspectos primários e descontextualizados, a teoria crítica da tecnologia tenta analisar estes dois níveis de instrumentalização, demonstrando sua interdependência.

Por meio da instrumentalização secundária, podem ser incorporados princípios integrativos às tecnologias descontextualizadas. Seria um movimento da reificação para a

reintegração. Neste processo, interesses que foram negligenciados nas práticas capitalistas poderão ser integrados, aumentando as potencialidades humanas e naturais. Esses interesses incluem aqueles considerados como externalidades no capitalismo, tais como, ecológicos, médicos, estéticos, urbanísticos e democráticos (FEENBERG, 2002).

Assim, a técnica é entendida de forma dialética. Esta visão assume um caminho desafiador, entre utopia e resignação, indo além da avaliação negativa frankfurtiana sobre a tecnologia. Ao mesmo tempo em que valida elementos positivos no aparato tecnológico existente, propõe o redesenho da tecnologia para se adaptar às necessidades de uma sociedade mais livre, justa e harmônica com a natureza (FEENBERG, 2002).

A instrumentalização secundária, ou societária, da tecnologia ocorre a partir de críticas projetivas às tecnologias, por meio de movimentos políticos e de grupos sociais. Apesar de reconhecer a hegemonia dos senhores dos sistemas técnicos, Feenberg (2010a) identifica o aumento de possibilidades para metaescolhas – escolhas que determinam quais valores devem ser incorporados na estrutura técnica de nossas vidas. O autor acredita que, cada vez mais, as contradições da ideologia que prega o progresso e a eficiência como base para o desenvolvimento têm se tornado mais evidentes, abrindo espaço para demandas sociais por maior democratização dos padrões técnicos. Assim, a tecnologia deveria ser vista como um campo de lutas sociais, em que a racionalidade instrumental estaria em constante julgamento a partir de perspectivas valorativas plurais da sociedade.

Feenberg (1999) entende que a teoria da racionalização democrática continua a tradição da escola de Frankfurt, dando nova ênfase à possibilidade de agência na esfera técnica. O foco continua sendo a luta contra a tecnocracia e seu monopólio exclusivo da racionalidade. A solução proposta é encontrar formas de politizar o debate sobre os sistemas técnicos nas sociedades avançadas. A mudança nesses sistemas, de autoritários para democráticos, seria a principal mudança a desencadear melhorias na sociedade em geral.

O movimento não é no sentido de voltar à natureza, e sim no de progredir em direção à natureza, para uma totalidade conscientemente composta por uma gama maior de preocupações e necessidades. O conceito crítico de totalidade nos ajuda a perceber a contingência do sistema tecnológico existente, apontando para o que precisa ser integrado a novos valores e propósitos. Nenhum sistema social pode ser natural, mas é necessário ao menos reconhecer a interdependência entre o meio ambiente que caracteriza qualquer ser

vivo. Seria, então, um avanço no sentido da maior integração entre a humanidade e a natureza (FEENBERG, 2002).

A democratização radical da sociedade deve estar enraizada nos sistemas técnicos, tendo profundas consequências para a organização da sociedade moderna. Para Feenberg (2002), os seguintes atributos tecnológicos seriam compatíveis com uma maior distribuição cultural e de poder na sociedade industrial: investimento vocacional dos sujeitos em seu trabalho, formas colegiadas de auto-organização e integração técnica de valores defensores da vida, que vão além da mera busca por lucro e poder.

A proposta apresentada por Feenberg (2010b) trata-se, portanto, de uma tentativa interessante de reconciliação crítica em relação às separações e opiniões extremistas. Com seu discurso, o autor busca abrir caminhos para novas formas de pensamento e de ação sobre as relações entre conhecimento, ciência e técnica. Demarca a necessidade de espaço para a discussão e reflexão envolvendo os valores substantivos, mas sem negar o desenvolvimento de um saber técnico e útil.

Em diversas passagens de sua obra, Feenberg (1999, 2002) trata dos sistemas técnicos de gestão, basicamente, com duas conotações diferentes: em alguns momentos, a gestão democrática é apontada como instrumento para alcançarmos novas formas de *design* tecnológico; em outros, a gestão é compreendida como tecnologia cujo objeto de transformação é o próprio trabalho humano. No próximo subitem, partimos deste segundo sentido para tratar da resignificação da gestão. Antes disso, abordaremos o pensamento de autores críticos da área dos estudos organizacionais sobre o significado da gestão como tecnologia.

2.2 Ressignificando¹² as tecnologias de gestão

Tragtenberg (1971) abordou a teoria geral da Administração como reflexo ideológico das formações socioeconômicas, representando os interesses dominantes de cada época. No entanto, o autor rastreia as origens das categorias da atual teoria da Administração a um

¹² A expressão *ressignificação das tecnologias de gestão* foi elaborada com inspiração nos trabalhos de Pinheiro (2013) e de Paula (2016). Os autores propõem a resignificação da gestão e empregam o verbo *ressignificar* como deslocamento de significados, visando à recuperação de sentidos históricos e solidários.

período histórico anterior ao capitalismo e à Revolução Industrial. Segundo ele, o padrão das organizações modernas teria suas raízes nos impérios asiáticos da Antiguidade, quando a burocracia deixou de exercer funções técnicas de coordenação para assumir as funções de exploração e de monopólio do poder político. Teria surgido assim a chamada “dominação burocrático-patrimonial”, um tipo sofisticado de dominação que ocorre “não de um indivíduo sobre o outro, mas de um indivíduo que personifica uma função sobre a comunidade” (TRAGTENBERG, 1971, p. 8).

O autor relata sobre a recorrência deste tipo de dominação em diversos contextos históricos, como no Egito antigo, Mesopotâmia, China e Império Inca, até chegar a experiências mais recentes nos países soviéticos. Entretanto, teria sido no capitalismo que a burocracia-patrimonial floresceria com mais rigor, passando da esfera pública para a privada. Neste contexto, Tragtenberg (1971) aponta o surgimento da moderna teoria geral da Administração, a partir de Taylor, passando por Mayo e chegando ao sistemismo. O autor demonstra que cada uma dessas teorias foram determinadas historicamente por necessidades específicas do sistema social, mas sempre baseadas no modelo da dominação burocrático-patrimonial. Assim, o autor conclui:

A teoria geral da Administração é **ideológica**, na medida em que traz em si a ambiguidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto **técnica** (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do **trabalho**; e afasta-se dessas determinações reais, compondo-se em um universo sistemático, organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto **ideologia** (TRAGTENBERG, 1971, p. 20, grifos do autor).

Tragtenberg (1971) compreende as teorias da Administração como ideológicas, mas, ao mesmo tempo, enxerga nelas aspectos técnicos, vinculados a determinações reais da necessidade humana de modificação da natureza. Teria sido nesse sentido que o autor afirma ter a burocracia surgido a partir de necessidades técnicas de organização do trabalho e somente posteriormente ter se tornado instrumento de dominação. M. Tragtenberg dedicou grande parte de seu trabalho ao estudo de formatos organizacionais autogestionários e de relações sociais horizontalizadas (PAULA, 2008; MISOZCY et al., 2015) . Observamos aqui um paralelo com a instrumentalização primária e a secundária de Feenberg (2002), pois notamos uma abertura para possibilidades de tecnologias de gestão diferentes, baseadas em valores para um contexto social diferente.

Ramos (1989) assume o desafio de formular uma nova teoria da Administração, baseada em valores diferenciados em relação aos do mercado e em premissas diferentes daquelas das ciências da natureza. O autor critica a Escola das Relações Humanas como *política cognitiva*, uma falsa preocupação com os fatores humanos na organização do trabalho, com o propósito de expandir a submissão de indivíduos “alegres detentores de emprego” (RAMOS, 1989, p. 98). De outro lado, Ramos (1989, p. 82) teria reconhecido nos teóricos da Administração científica (de F. Taylor a L. Gulick) “pontos básicos considerados permanentes da ciência administrativa”:

- a) trabalho e produtividade como objetos sistemáticos de estudo científico, visando aumentar a produtividade pelo conhecimento, e não pelo suor;
- b) normas técnicas para mensuração e avaliação dos produtos do trabalho;
- c) funções ou tarefas tecnicamente planejadas, levando em consideração a condição fisiológica e psicológica do homem;
- d) instrumentos técnicos e de experimentação para a detecção das potencialidades humanas, visto que estas não seriam intuitivamente óbvias; e
- e) treinamento sistemático para organização eficiente e melhoria no desempenho das tarefas: “Em outras palavras, o treinamento técnico não elimina nem sufoca, necessariamente, as diferenças individuais, mas antes as acentua” (RAMOS, 1989, p. 82).

Notamos também em Ramos (1989) uma concepção ambivalente da gestão como tecnologia: de um lado, instrumento de dominação ideológica; de outro, técnica capaz de aprimorar a harmonia na organização do trabalho humano. O autor entende que os pontos básicos da Administração técnica supracitados, livres da *política cognitiva*, deveriam ser limitados à esfera de produção econômica, em que as organizações formais burocráticas deveriam operar. Contudo, em outras esferas da vida humana deveriam prevalecer outros modelos de organização e de gestão, baseados em critérios e valores diferentes.

Assim, notamos vestígios dos processos de instrumentalização primária e secundária (FEENBERG, 2002) também na teoria organizacional substantiva de Ramos (1989, p. 135):

(...) tal abordagem reconhece que, por sua própria natureza, o comportamento administrativo constitui atividade humana submetida a compulsões operacionais. Todavia, essa abordagem está interessada em meios viáveis de redução, e mesmo de eliminação de descontentamentos e com o aumento da satisfação pessoal dos membros das organizações econômicas.

Ramos (1989), portanto, consegue observar a ambivalência da gestão como técnica e propõe modificá-la, em um processo de instrumentalização secundária, ou societária, de novos valores e de delimitações, adaptando-as a um contexto considerado mais propício ao autodesenvolvimento e à liberdade dos seres humanos.

Apesar do posicionamento pioneiro desses importantes autores críticos brasileiros, parece-nos que o caráter ambivalente da gestão não tem sido considerado por pensadores críticos mais recentes nos estudos organizacionais, como Misoczky et al. (2015). Assumindo uma perspectiva *anti-management*, estes autores entendem o *management* como sinônimo do pensamento das teorias da Administração que teria surgido a partir de Peter Drucker e o denunciam como corpo de conhecimentos técnicos que busca apenas a maximização da *performance* e a manutenção das relações atuais de dominação.

Misoczky et al. (2015) prosseguem advogando pela separação da área dos estudos organizacionais da Administração, visto que os primeiros estariam fadados à subordinação ao *management* enquanto conhecimento dominante na Administração. Os autores reconhecem a importância dos pensadores brasileiros críticos (Guerreiro Ramos, Maurício Tragtenberg, Prestes Motta e José Henrique de Faria) em denunciar negativamente as armadilhas do discurso gerencial, mas acreditam que seus esforços positivos no sentido de pensar novas formas de gestão foram inválidos. Isso porque mesmo o conceito de autogestão não pode ser considerado como crítico, pois remete à reificação das organizações e não rompe com a gestão. Em última instância, a gestão, entendida como sinônimo do *management*, estaria sempre ligada à racionalidade econômica instrumental do capitalismo e só poderia ser heterogestão.

Sem usar o termo *gestão*, Misoczky et al. (2015) propõem o estudo de movimentos sociais e o abandono da organização como unidade de análise. A organização deveria ser entendida como *locus* de estudo, um espaço para aprendizagem por meio da experimentação de práticas organizacionais libertadoras. Contudo, os autores fazem a reconsideração da racionalidade instrumental a partir do conceito de razão crítica-instrumental, de E. Dussel, indicando a necessidade de organizar a práxis libertadora.

Ao não reconhecer a ambivalência da gestão como tecnologia, Misoczky et al. (2015) assumem uma posição radical em relação aos conceitos e pressupostos da Administração. Os autores estão corretos quando tratam de sua dimensão ideológica, imersa na lógica da busca cega por lucratividade e performance. Mesmo negando os termos *gestão* e *organização*, mas

reconhecendo a importância da práxis, os autores acabam assumindo a importância de resgatar o debate sobre a racionalidade instrumental, visto que esta acaba sendo inerente ao ato de organizar. Apesar de válidos, os esforços de Misoczky et al. (2015) acabam sendo pouco efetivos, pois a gestão, como tecnologia no sentido de Feenberg (2002, 2010a), é um campo de luta social. Não é uma boa estratégia simplesmente abandoná-lo em prol do uso de novos termos e do isolamento em territórios intelectuais.

Curiosamente, a trajetória mais recente de um grupo de autores filiados ao *Critical Management Studies* (CMS) no contexto internacional parece ir no sentido oposto ao de Misoczky et al. (2015), buscando ampliar o diálogo com outras abordagens da Administração e com a prática da gestão (CLEGG et al., 2006; SPICER et al., 2009; ALVESSON; SPICER, 2012; SPICER et al., 2016). Spicer et al. (2009) criticam o posicionamento excessivamente negativo, desconstrutivo e antiperformance dos autores do CMS, avaliando que seus discursos falham em produzir mudanças concretas no mundo da gestão, pois se fecham em discussões herméticas e descoladas da realidade.

Os autores propõem a “performatividade” crítica (*critical performativity*) como forma mais construtiva de realizar pesquisas a partir da intervenção ativa e subversiva nas práticas e nos discursos gerenciais. Spicer et al. (2016) apontam que o projeto do CMS tem sido direcionado pela busca de fins abstratos, tais como, emancipação, autonomia, equidade e justiça. Sem abandoná-los, os autores propõem combiná-los com o foco em efeitos mais imediatamente específicos e identificáveis, balanceando o pensamento negativo com a proposição positiva de mudanças a partir do diálogo.

Para fomentar o diálogo, seria necessário equilibrar a expressão das opiniões críticas com a ética do cuidado, que envolve saber ouvir opiniões, discursos, vocabulários e linguagens diferentes dos jargões acadêmicos e críticos, tentando empaticamente entender o interlocutor, respeitando suas ideias e abrindo-se também para autoquestionamentos. Isso envolve reconhecer o direito do outro de existir e de se expressar, ao mesmo tempo se comprometendo em contribuir dialogicamente para o questionamento e a extensão de sentidos. A ética do cuidado seria importante para o diálogo mais frutífero com pessoas do meio profissional e teóricos de outras abordagens epistemológicas (SPICER et al., 2009).

Os efeitos buscados seriam: a) a partir do pensamento negativo, a remoção de ideias prejudiciais, enganadoras ou obsoletas que impregnam o discurso e a prática da gestão nos dias de hoje; b) em um movimento construtivo e positivo, a proposição de alternativas,

progressivamente reimaginando os arranjos sociais do futuro com base no conceito foucautiano de *heterotopia*; e c) a criação deliberada de espaços para discussão e teste das propostas, envolvendo pesquisadores de diferentes posicionamentos, assim como praticantes da gestão nas organizações (SPICER et al., 2016).

Enquanto a proposta de Misocsky et al. (2015) seria atingir mudanças na práxis organizativa, posicionando-se de fora da Administração, a de Spycer et al. (2016) e seus colegas seria realizar as mudanças a partir de dentro do universo gerencial, flexibilizando a crítica no sentido de ampliar o diálogo. Tais esforços são válidos, pois visam sair da cômoda crítica pela crítica e se arriscam a propor formas mais concretas de atuação. No entanto, ao abrir mão do conceito de utopia, o risco pode estar em flexibilizar a crítica até demais, descaracterizando-a e tornando-se o que Paula et al. (2009, p. 397) denominaram de “gerencialismo engajado”. Spycer et al. (2016) parecem conscientes deste risco e recomendam aos críticos performáticos coragem, humildade e sabedoria, prestando atenção às tensões dialéticas que venham a surgir ao longo de suas intervenções.

O posicionamento assumido nesta tese comunga um pouco com cada um dos autores supracitados, no sentido da busca por informar a prática organizativa a partir do pensamento crítico. Em outras palavras, esses autores não abandonaram a tentativa de repensar a racionalidade instrumental, adicionando a ela valores, limitações e propósitos diferenciados daqueles imbuídos nas formas de gestão hegemônica. No entanto, a proposta defendida aqui é diferente, pois partimos da prática, de tecnologias de gestão já existentes, que propõem formatos mais democráticos e horizontalizados de organização. Ao longo da pesquisa, procuramos estudar, aprender, compreender, aplicar e, também, criticar de forma construtiva tais tecnologias, a partir do arcabouço teórico construído. Dessa forma, o propósito foi dialogar de forma o mais próxima possível com a prática desses sistemas técnicos alternativos de gestão, acreditando que o pensamento científico pode contribuir para uma reflexão mais ampla sobre eles. Defendemos, assim, a ressignificação das tecnologias de gestão, pois acreditamos ser possível construir sistemas técnicos de gestão baseados em pressupostos diferenciados.

Tais tecnologias se aproximam mais da concepção de autogestão e afastam-se do modelo burocrático. A partir da discussão sobre os conceitos clássicos de Proudhon e Marx, Ferraz e Dias (2008, p. 105) definem a autogestão como forma de gestão que “propõe a eliminação das hierarquias e a posse total dos bens e do conhecimento de produção, além da

participação direta de todos os envolvidos com a empresa em seu processo decisório”. Contudo, os autores lembram que na concepção exclusivamente marxista do termo a autogestão somente seria possível em uma sociedade sem classes.

Flach (2011) observa que no movimento mais recente da Economia Solidária a autogestão tem sido retomada no contexto do cooperativismo, sofrendo algumas alterações em seu sentido clássico. Neste contexto, Singer (2002) afirma que as organizações autogestionárias podem admitir níveis hierárquicos caso alcancem dimensões muito grandes a ponto de impedir a discussão em assembleias gerais. Klechen et al. (2011, p. 674), a partir da revisão da literatura e da análise de experiências cooperativistas, entendem que a autogestão repousaria sobre três pilares: “1) autonomia e equidade no processo decisório; 2) valores humanistas; e 3) disponibilidade de conhecimento técnico-administrativo para os membros da organização (...)”.

Mesmo com a flexibilização do termo, dos autores clássicos às experiências práticas mais recentes, Klechen et al. (2011) concluem que a autogestão ainda não é vivenciada de forma completa, constituindo-se como um extremo em um *continuum* de níveis de democratização. Ademais, Paula et al. (2011) argumentam que há diversos desafios no âmbito da Economia Solidária para o atingimento do ideal autogestionário, desafios estes de ordem técnica, estrutural e, também, simbólica, visto que os próprios sujeitos participantes das cooperativas ainda reproduzem ideais individualistas e competitivos decorrentes da ideologia hegemônica da sociedade capitalista moderna.

Pinheiro (2013) conclui que a autogestão seria um fim a ser buscado pelo movimento da Economia Solidária, como um conceito antecipador de uma realidade ainda não existente. Como caminho para buscá-la, o autor propõe a resignificação do conceito de gestão presente nas teorias administrativas convencionais, analisando seus aspectos ontológicos, epistemológicos, princípios, técnicas e áreas funcionais. Dessa forma, Pinheiro (2013) diferencia as concepções da gestão tradicional daquilo que ele denominou de “gestão solidária”, um tipo de gestão que considera as dimensões subjetivas, políticas, paraeconômicas e informais nos processos organizativos, com base em um modelo equitativo e dialógico.

Ao propormos a resignificação das tecnologias de gestão, não utilizamos aqui o termo *autogestão*, devido a suas diversas conceituações e a sua dimensão inerentemente utópica. Acreditamos, sim, que certas tecnologias de gestão podem contribuir para se alcançar

contextos mais próximos ao ideal autogestionário, mas acreditamos ser incoerente falar de “tecnologias de autogestão”, visto que a autogestão está vinculada a um contexto mais amplo e é inatingível em seu sentido utópico. De outro lado, também não iremos denominar as tecnologias aqui estudadas de “tecnologias de gestão participativa”. Na literatura internacional, a participação nas organizações não é um discurso recente, tendo sido defendido por teóricos comportamentalistas nas décadas de 1950 e 1960, como C. Argyris, D. McGregor e R. Likert. Contudo, o discurso participativo ganhou nova força a partir da proliferação dos modelos japoneses de gestão no mundo ocidental nas décadas de 1980 e 1990. Por detrás do termo *gestão participativa*, podemos encontrar diversas conotações e propósitos ideológicos (BLACK; MARGULIES, 1989).

De forma geral, Black e Margulies (1989) identificam duas linhas participativas principais: o desenvolvimento organizacional e a democracia industrial. Apesar de algumas técnicas participativas serem comuns às duas abordagens, os autores ressaltam que a ideologia subjacente e a aplicação no longo prazo são bastante diferentes entre elas. O desenvolvimento organizacional vê a participação como forma de aumentar a satisfação dos empregados, reduzindo as resistências ao trabalho. Já a democracia industrial concebe a participação não como uma ferramenta para atingir fins, mas sim como um direito de todos, um fim em si mesmo. Portanto, os autores entendem que, dependendo da ideologia subjacente à participação, esta alcançará diferentes graus de formalidade, envolvimento, orientação e amplitude nas organizações.

Em um estudo panorâmico da literatura nacional entre 1997 e 2010, Silveira et al. (2012) também reconhecem que a gestão participativa é compreendida de diversas formas pelos estudiosos brasileiros. Algumas vezes, como benéfica para empregados e empregadores, em outras, apenas como uma nova roupagem para manipulação e dominação. Ademais, estudos empíricos demonstram que a gestão participativa ocorre de maneira muito superficial nas organizações de diversos setores, havendo uma grande lacuna entre o discurso da participação e a participação efetiva.

Optamos, portanto, por não utilizar o termo *gestão participativa*, pois queremos evitar a confusão com as técnicas participativas mais alinhadas à perspectiva do desenvolvimento organizacional, que promovem apenas formas superficiais de participação. As tecnologias de gestão aqui estudadas promovem a participação, porém a partir de formatos organizacionais

alternativos, não sendo compatíveis com contextos excessivamente hierárquicos e burocratizados.

Nesse sentido, denominamos os sistemas técnicos aqui estudados de “tecnologias de gestão colaborativa”. O termo *colaborativo* vem do latim *colaborare*. O prefixo *co-* significa “junto” e o radical *laborare*, “trabalhar”. Portanto, colaborativo remete à ideia de trabalho em conjunto, trabalho coletivo, elemento fundamental para pensarmos novas formas de gestão que superem a divisão entre planejamento e execução. Assim, “colaborativo” vai além do “participativo”, englobando-o, mas pressupondo não apenas a decisão coletiva, mas também o trabalho e a criação coletivos.

No próximo capítulo, abordamos a matriz empírico-analítica. Considerando os momentos reificadores da tecnologia (FEENBERG, 1999, 2002), necessários à instrumentalização primária, apresentamos as ferramentas das tecnologias colaborativas de forma descontextualizada e simplificada. Convidamos o leitor acadêmico a praticar a ética do cuidado (SPICER et al., 2009) ao ler sobre as tecnologias, visto que estas se apresentam em linguagem e vocabulário um pouco diferentes ao padrão científico. Apesar das diferenças, acreditamos ser possível obter um diálogo frutífero com suas propostas. Em seguida, a partir da metodologia da pesquisa-ação, relatamos como foi a aplicação de tais metodologias na Astriflores. Em uma linguagem empírico-analítica, tentamos nos ater à mensuração dos resultados e à objetividade dos fatos observados, de forma a avaliar se os resultados buscados foram obtidos.

Nos capítulos seguintes, aprofundaremos na contextualização das tecnologias, buscando reintegrá-las a um contexto mais amplo, tanto da realidade psíquica grupal da Astriflores (matriz hermenêutica) quanto das determinações macrossociais que atravessam o grupo (matriz crítica). Em verdade, esses momentos reificadores e integrativos ocorreram de forma dinâmica ao longo desta pesquisa, mas optamos por apresentá-los separadamente, buscando um formato mais didático sobre nossa trajetória pelas matrizes epistemológicas. Esperamos, assim, alcançar nosso objetivo de promover a reconciliação crítica, abrindo-nos para o diálogo com a prática das tecnologias de gestão colaborativa e contribuindo com nossas capacidades de compreensão e reflexão crítica.

3. AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO COLABORATIVA E A PESQUISA-AÇÃO NO CONTEXTO DA ASTRIFLORES: CONHECIMENTOS EMPÍRICO-ANALÍTICOS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

O conhecimento empírico-analítico focaliza a dimensão do trabalho, caracterizando-se pela busca de um saber que orienta o agir sobre a realidade, de forma a alterá-la. Para atingir tal interesse, a realidade é entendida como objetiva, podendo ser experimentada pelo sujeito que busca a conhecer. Dessa forma, torna-se possível ordenar abstratamente a experiência caótica do cotidiano, objetivando fatos que podem ser considerados como padrões ou fenômenos observáveis (HABERMAS, 1982).

A linguagem empírico-analítica constitui um meio para a formalização de conexões lógicas e simbólicas. A partir da linguagem formal, são criadas leis ou postulados que orientam a ação. Similarmente à concepção de realidade objetiva, a linguagem ordena de forma abstrata o material desordenado da linguagem ordinária e da experiência cotidiana, objetivando obter cálculos e operações de mensuração de determinadas experiências. Assim, é possível registrar sucessos ou fracassos da ação instrumental, gerando conhecimentos técnicos reproduzíveis e generalizáveis para futuras experiências passíveis de abstrações semelhantes (HABERMAS, 1982).

Para Paula (2016), o conhecimento empírico-analítico, ao ser identificado com o positivismo de Auguste Comte e de Émile Durkheim, acabou sendo atrelado à tendência conservadora. Na medida em que os autores defendem a possibilidade de uma técnica pura e neutra, acabam negligenciando as inevitáveis influências dos demais interesses. Dessa forma, a matriz empírico-analítica torna-se ideológica. No entanto, nesta tese, assumimos o desafio de trabalhar com conhecimentos desta matriz, cotejando-os com momentos de compreensão e reflexão, buscando orientação sobre como agir sobre a realidade visando alterá-la.

Ao invés da ilusão de uma técnica pura e neutra, buscamos a utilização do saber empírico-analítico a partir de valores éticos, tomando como base a dialética entre os momentos reificadores e integrativos da tecnologia (FEENBERG, 1999, 2002). Para isso, partimos das tecnologias de gestão colaborativa, apresentando suas principais técnicas e buscando discutir sobre seus pressupostos em comum. Em seguida, abordamos sua aplicação por meio do método da pesquisa-ação, entendida como forma de se alcançar conhecimentos

críticos e, ao mesmo tempo, realizar mudanças concretas de realidades. Nesse sentido, entendemos que a metodologia da pesquisa-ação prescreve um caminho empírico-analítico a ser percorrido pela equipe de pesquisa. Em seu viés participativo, sujeito e objeto de pesquisa encontram-se imbricados. A concepção objetiva de realidade é dialeticamente cotejada pelo olhar subjetivo dos participantes.

3.1 As tecnologias de gestão colaborativa

Apresentamos a seguir os pontos principais das três tecnologias de gestão colaborativa com as quais trabalhamos no contexto da Astriflores: a teoria U, o *dragon dreaming* e a sociocracia. Os três sistemas técnicos de gestão têm em comum a ênfase central em informar a prática organizativa no sentido da busca de contextos mais dialógicos, efetivos e transformadores. Apesar de sua origem fora do Brasil, as três tecnologias têm conquistado crescente atenção no País, notadamente em contextos de economia solidária, economia criativa, inovação e ativismo socioambiental. Portanto, a seleção dessas tecnologias, em meio a outras similares, se deu por conta de sua popularidade nesses meios específicos. Ademais, como o leitor poderá notar, elas representam níveis diferentes de instrumentalização: a teoria U traz uma proposta mais ampla e menos diretiva sobre as práticas organizativas; o *dragon dreaming* propõe um corpo de técnicas bem mais nítido, porém não define estruturas organizacionais; e a sociocracia se apresenta como um modelo específico de estruturação organizacional, contendo técnicas para diversos momentos da prática organizativa.

3.1.1. Teoria U

Por trazer um arcabouço teórico robusto, crítico e autorreflexivo e por se alinhar à pesquisa-ação, a teoria U tornou-se interessante para esta tese. Para aprender um pouco mais sobre ela, realizei três cursos sobre o tema, nos quais aprendi conceitos teóricos e ferramentas de aplicação: “Construindo soluções coletivas com a teoria U”, com duração de 18 horas/aula, que ofereceu uma abordagem introdutória sobre a teoria e a ferramenta de construção de cenários; “Teatro Social da Presença”, com duração de 15 horas/aula, com Arawana Hayashi, que foi uma introdução prática ao teatro social da presença, como ferramenta para a aplicação da teoria U; e “U.Lab: Transforming Business, Society, and Self”, na modalidade *online*, com duração de oito semanas, que tinha por objetivo apresentar os conceitos principais da teoria U

e propor a formação de grupos de prática. Dessa forma, também realizei encontros presenciais com um grupo de seis pessoas para aplicar as ferramentas indicadas.¹³ Além dos cursos, o estudo se baseou nos livros *Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente*, de Otto Scharmer, e *Leading from the Emerging future: from ego-systems to eco-systems economy*, de Otto Scharmer e Katrin Kaufer. Poucos artigos acadêmicos dedicados ao tema foram encontrados em periódicos internacionais. No Brasil, nenhum artigo foi encontrado.

A teoria U foi elaborada pelo alemão C. Otto Scharmer, atualmente professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), nos Estados Unidos. Scharmer desenvolveu esta teoria após dez anos de pesquisas sobre aprendizagem e liderança, partindo do pensamento de filósofos como Husserl, Heidegger e Goethe e com base no pensamento sistêmico e na teoria da complexidade. Apesar do nome, a proposta da teoria U não é apenas teórica. Em consonância com o que defendemos nesta tese, Scharmer enfatiza a ciência da ação, colocando a pesquisa-ação como metodologia primordial para o desenvolvimento de novos conhecimentos. Nesse sentido, o autor propõe o que ele denomina de “tecnologia social”, com o intuito de gerar transformações amplas na sociedade, a começar pela transformação pessoal e relacional. Nas palavras de Scharmer (2010, p. 23), “o pensamento crítico e a ciência podem funcionar como uma força poderosa de transformação social e mudança”.

A teoria U demonstra estar alinhada com a proposta de reconciliação crítica aqui defendida e parece transitar bem entre as três matrizes epistemológicas. Scharmer (2010) aponta para a importância de repensarmos a forma como as ciências sociais se desenvolvem, reconhecendo a dimensão da autorreflexão como elemento primordial. É hora de abandonar os métodos e os paradigmas das ciências naturais, para encontrar uma metodologia avançada, capaz de integrar a ciência (o ponto de vista da terceira pessoa), a transformação social (o ponto de vista da segunda pessoa) e o autodesenvolvimento (o ponto de vista da primeira pessoa). O autor entende que para isso é necessária uma mistura entre ciência e consciência que reintegre aspectos ecológicos, sociais e existenciais. Seu embasamento está na fenomenologia, no diálogo e na pesquisa-ação:

¹³ Estes encontros foram realizados em conjunto com a Associação Nossa Cidade, uma rede de fornecedores de tecnologia social, voluntários, investidores e pessoas interessadas em apoiar o desenvolvimento de cidades pequenas. Para mais informações, acesse: <www.nossacidade.net>

Nossa incursão no campo incorpora três métodos: fenomenologia, diálogo e pesquisa-ação colaborativa. Os três tratam da mesma questão principal: a constituição mesclada do conhecimento, da realidade e do eu. (...) Mas todo método tem uma ênfase diferente: a fenomenologia concentra-se no ponto de vista da primeira pessoa (consciência individual); o diálogo, no ponto de vista da segunda pessoa (campos de conversa); e a pesquisa-ação, no ponto de vista da terceira pessoa (a ratificação de modelos institucionais e estruturas) (SCHARMER, 2010, p. 15).

Segundo Scharmer (2010), para enfrentar os desafios atuais, são necessários três sentidos: social profundo, que entende que toda humanidade está ligada; democrático profundo, que acredita em estruturas legítimas, de participação inclusiva; e cultural e existencial profundo, que entende o ser humano em uma jornada (individual e coletiva) em busca do autoconhecimento. O que fundamenta estas três percepções é a visão do ser humano como um ser de liberdade, definido por sua capacidade de escolher entre atuar de modos habituais ou agir a partir da conexão com sua fonte mais profunda de criatividade, ética e liberdade.

Diante dos desafios atuais, comunidades e instituições são chamadas a se renovar e reinventar. Para isso, é preciso maior consciência coletiva sobre o que são, para que estão aqui e o que as pessoas inseridas querem criar juntas. Segundo Scharmer (2010), os espaços coletivos possuem o potencial tanto para criar quanto para destruir. No mundo de hoje, vemos um movimento duplo, tanto de abertura para possibilidades de conexão profunda quanto de destruição maciça. As duas forças – chamadas de *presencing* e de ausência, respectivamente – se relacionam entre si dialeticamente e fazem parte de um movimento evolutivo único. Um espaço de criação pode mudar para a destruição em um instante, a qualquer tempo e em qualquer lugar, e vice-versa. Esta mudança pode ser bastante sutil, porque ações aparentemente iguais podem levar a resultados diferentes caso se realizem a partir de estruturas de atenção diferentes.

Scharmer (2010) apresenta quatro lugares a partir dos quais podem se originar a atenção e a intenção (chamados de “estruturas de atenção”):

- a) “eu em mim”: o que percebo a partir dos meus hábitos e padrões;
- b) “eu no objeto”: o que percebo com meus sentidos e minha mente aberta;
- c) “eu em você”: o que eu me sintonizo e sinto com meu coração aberto; e
- d) “eu no agora”: o que entendo do fundo do meu ser e participo com minha vontade aberta.

Este último estado é chamado por Scharmer (2010) de *presencing*, um conceito chave para o entendimento da teoria U. Seria um estado de comunhão, em que as barreiras entre o eu e o mundo desaparecem, conferindo a consciência de que fazemos parte e construímos o todo. É a combinação da palavra *presença* (*presence*) e do verbo *sentir* (*sensing*), em inglês. “Significa sentir, sintonizar-se e agir a partir da mais alta possibilidade futura de alguém – o futuro que depende de nós para ser criado” (SCHARMER, 2010, p. 7).

Quando experimentam o *presencing*, os indivíduos de um grupo sentem uma forte conexão entre si, criando um vínculo profundo e sutil, que permanece. Eles sentem a presença do Ser do grupo, uma presença coletiva diferenciada, em que todos se sentem livres para agir a partir do futuro que emerge. Um, vários ou todos os membros saem da zona de conforto, tomam certo risco, admitindo sua vulnerabilidade. O *presencing* é acompanhado de certa angústia em relação ao que vai ocorrer. É o estado em que se encontram os atletas quando realizam seu potencial máximo, os praticantes de artes marciais e de outras manifestações culturais, como a capoeira no Brasil.¹⁴ Scharmer (2010) afirma que este estado é conhecido em diversas culturas ancestrais, recebendo nomenclaturas diversas.

O *presencing* pode acontecer a qualquer hora e em qualquer lugar no cotidiano, quando conseguimos nos conectar com a fonte mais profunda que motiva nossos comportamentos. Contudo, quanto maior a pressão no contexto, mais fácil é adentrar no espaço da ausência. Ademais, a conexão com a fonte apenas uma vez não é boa o suficiente. Pode haver a tendência a congelar aquela experiência única em algo rígido (uma verdade, uma estrutura, um conceito). A questão é como nos manter conectados à fonte e abertos ao que emerge (SCHARMER, 2010).

Para uma pessoa atingir o estado do *presencing*, é preciso despir-se dos padrões e hábitos do passado para se abrir à realidade do aqui e do agora, ampliar a percepção, aprofundar o diálogo com o mundo e, assim, regenerar, ter consciência de onde vem o seu compromisso, a fonte de suas intenções. Dessa forma, ela se torna aberta para perceber o futuro que está para emergir a partir das possibilidades do presente. O *presencing* pode ser um caminho para a saída da ilusão grupal e das suposições básicas que impedem o grupo de

¹⁴ Acredito ter compreendido o conceito de *presencing* a partir da minha vivência na Capoeira, a qual entendo como manifestação popular de resistência e como espaço para expressão espontânea e criativa. Entendo que cada um somente poderá compreender o conceito de *presencing* a partir de seu contexto e de suas experiências específicas, sendo realmente difícil defini-lo apenas com palavras.

realizar seus objetivos¹⁵, visto que a ideia central é desapegar das repetições, canalizando as energias psíquicas para a criação mais consciente do futuro desejado.

A teoria U recebe este nome porque a jornada que os indivíduos e os grupos devem seguir para criar o futuro de forma mais consciente apresenta-se no formato da letra “u”. Os indivíduos saem da superficialidade e da recuperação de padrões comportamentais para mergulhar em si mesmos e no mundo ao seu redor. Atingem, assim, o ponto mais profundo do *presencing*. A partir daí, conectados com a fonte autêntica do seu eu, eles emergem ao mundo com planos, ações e soluções inovadoras.

A Figura 4 ilustra o processo.

Figura 4 – A jornada “U”

RECUPERAR padrões do passado		REALIZAR práticas e infraestruturas novas
SUSPENSÃO VER com novos olhos	Mente aberta	CORPORIFICAR PROTOTIPAR cocriar microcosmos estratégicos
REDIRECIONAMENTO SENTIR a partir do campo	Coração aberto	COLOCAR EM PRÁTICA CRISTALIZAR visão e intenção
DEIXAR IR	Vontade aberta	DEIXAR VIR
Quem sou eu? Qual é meu trabalho?		

Fonte: Adaptada de Scharmer (2010, p. 32)

A tecnologia de gestão proposta por Scharmer (2010) é, em verdade, um conjunto de ferramentas que orientam ao longo das sete fases do “u”.

a) **Recuperar** – remete à situação em que os indivíduos estão apenas recuperando comportamentos e hábitos do passado, repetindo-os irrefletidamente. Para superar a repetição, são sugeridas ferramentas que avancem indivíduos e grupo à fase seguinte.

¹⁵ Esses conceitos serão tratados no próximo capítulo, quando abordaremos a psicanálise de grupo.

b) **Ver** – semelhante ao olhar fenomenológico, é o momento em que o indivíduo para de repetir comportamentos para examinar e refletir sobre sua realidade. Neste ponto, as práticas sugeridas são no sentido de buscar esclarecimento sobre questões e intenções pessoais e coletivas e de exercitar a contemplação e a suspensão do julgamento. Scharmer (2010) sugere que os indivíduos se movam para os contextos que importam e saiam para conhecer e ver o mundo.

c) **Sentir** – difere da fase anterior pelo fato de o indivíduo ser capaz de abrir sua percepção, rompendo a fronteira entre ele (observador) e o mundo (observado). Dessa forma, ele começa a compreender o grupo e seu contexto de um ponto de vista profundamente diferente, sentindo-se como parte dele. O grupo não é mais apenas algo externo, é também interno. Scharmer (2010) cita quatro princípios práticos que influenciam o campo coletivo do sentir: energizar o contêiner (preparar o espaço onde acontecerá o encontro, no sentido físico, temporal, relacional e intencional); mergulhar profundamente (tentar guiar as pessoas para a observação focalizada e imparcial, mantendo-as abertas a outros pontos de vista); redirecionar a atenção (do “objeto” para a fonte, ver o padrão coletivo que dá origem aos exemplos individuais); e abrir o coração (ativar e acessar os níveis mais profundos de nossa percepção emocional). “Ver com o coração” seria liberar-se do pensamento abstrato e habitual para ativar os sentidos, abrir-se para o mundo externo.

d) **Presencing** ±acontece quando o indivíduo, conectado profundamente com o mundo ao seu redor, consegue abrir sua vontade sincera a uma possibilidade futura que está para emergir. Dessa forma, ele se torna capaz de manifestar sua identidade mais autêntica, agindo e conhecendo a si próprio. Coletivamente, o *presencing* ocorre quando o grupo atinge um ponto de interação em que todos passam a conhecer melhor o contexto e a si mesmos, sendo capazes de aprofundar em questões e agir coletivamente de forma mais consciente. Quatro princípios definem o *presencing*: deixar ir os velhos padrões e hábitos e render-se ao desconhecido que emerge, de mente aberta; inverter a estrutura de atenção, para ver o seu eu surgir a partir do futuro, deixar que algo venha através de você; deixar nascer uma presença autêntica, a presença do eu autêntico, abrindo-se para a inteligência da vontade aberta; e utilizar e alavancar o poder do lugar, visto que o espaço envolvente influencia o acesso à autêntica dimensão do eu em indivíduos e comunidades (SCHARMER, 2010). Scharmer (2010) descreve em seu livro experiências de grupos e pessoas no momento do *presencing*. Ao vivenciá-lo, indivíduos e grupos relatam mudança na percepção do tempo, conexão mais

profunda com os outros, sentimento de algo vir através de si. O autor aponta a importância do lugar, pois o *presencing* acontece em contextos envolventes, em que os indivíduos se sintam à vontade para se despir de defesas e padrões pessoais. Ele sugere que o contato com a natureza pode ajudar, mas que o poder do lugar ainda é uma questão importante a ser investigada em futuras pesquisas.

e) **Cristalizar** – é o primeiro passo na haste direita do “u”. Neste momento, é importante manter a conexão do *presencing* viva, clareando a visão e a intenção, a partir de uma linguagem específica. Primeiro, é importante esclarecer o que se deseja emergir, criar uma imagem viva do futuro. Para isso, é preciso deslocar a estrutura de atenção do ponto individual para o ponto além das fronteiras do observador. Em nível organizacional, é preciso pensar para além dos limites da organização, envolvendo os contextos mais amplos: comunidades, ecossistemas, cadeias produtivas, etc. Scharmer (2010) aponta quatro princípios práticos para a cristalização: reconhecer o poder da intenção, a capacidade que o grupo possui para realizar as transformações desejadas; deixar vir o novo, prestar atenção ao que está emergindo; exercitar a grande vontade, descartar a vontade egoísta e buscar realizar aquilo que é melhor para o todo; e criar contextos coletivos para sensibilização e cristalização e encontrar locais certos para o despertar.

f) **Prototipagem** – é o segundo passo na ascendência do “u”. Neste ponto, Scharmer (2010) acredita na importância da exploração do futuro a partir da prática e da experimentação, permitindo aprender e adaptar com *feedbacks* de ciclos rápidos. Nesta fase, é importante transitar entre dois polos perigosos: a ação irrefletida; e a reflexão sem ação. É preciso integrar a visão do todo com a conexão com a fonte, o mundo exterior e o mundo interior. Este é o momento da criação livre, do teste, pois os erros podem ser corrigidos rapidamente com os *feedbacks* e infraestruturas para revisão. Scharmer (2010) cita para quatro princípios práticos nesta fase: conectar-se com a inspiração, o futuro emergente que nos impulsiona a agir; estar em diálogo com o universo e abrir-se para todas as ideias, sugestões e mensagens; fracassar cedo para aprender rapidamente e tentar aquilo que é bom o suficiente e não o perfeito; e criar microcosmos estratégicos para possibilidades futuras emergentes e dar espaço para que o diferente surja, se desenvolva e se nutra.

g) **Atuar** – o atuar, como o *presencing*, se personifica nas práticas diárias. Ao passar da prototipagem para a ação, deslocamos da fase de testes para a de formar e desenvolver uma ação mais ampla; ou seja, formar um contexto propício para que o protótipo se desenvolva,

incorporado a uma infraestrutura institucional. No caso de pequenos grupos ou indivíduos, tal estrutura pode ser lugares, práticas, processos, pares ou ritmos de apoio que confirmam sustentação para o desenvolvimento do novo.

Geralmente, as organizações e instituições do mundo de hoje permitem interações somente no nível superficial do “u”. Por isso, Scharmer (2010) adverte para a necessidade de considerar tecnologias como prevê sua proposta, para fazer com que líderes e grupos sejam capazes de mudar sua estrutura de atenção, abrindo suas mentes, corações e vontades, nos níveis individual e coletivo. Além disso, é preciso estabelecer três tipos de infraestruturas e de lugares nas organizações: que facilitem a visão compartilhada e deem sentido ao que está acontecendo nos contextos mais amplos; de reflexão e silêncio, que facilitem o ouvir profundo e a conexão com a fonte da presença e da criatividade; e de prototipagem prática de novas formas de operar para explorar o futuro a partir da prática.

Especificamente nesta pesquisa, conforme já mencionado, tivemos contato com duas ferramentas da teoria U: a construção de cenários e o teatro social da presença (TSP).

3.1.1.1 Construção de cenários

A **construção de cenários** tem por objetivo construir coletivamente projeções futurísticas a respeito de questões-chave para o grupo ou organização, abrindo a mente dos participantes para as múltiplas possibilidades. Inicialmente, são constituídos quatro subgrupos e o diálogo é incentivado para que o desafio colocado seja bem contextualizado para todos. Em seguida, são definidas as duas forças principais que estão atuando sobre a situação (Ex.: rendimento *versus* satisfação dos *stakeholders*). A partir de uma matriz contendo as duas forças como eixos, são imaginados quatro cenários distintos. Em cada um deles, as forças interagem de maneira forte ou fraca (Ex.: cenário “++”: alto rendimento e alta satisfação dos *stakeholders*; cenário “+-”: alto rendimento e baixa satisfação dos *stakeholders*; etc.).

Cada subgrupo fica responsável por construir um dos quatro cenários, criando uma história que seja relevante, plausível e desafiadora. É importante que esses subgrupos sejam formados privilegiando a diversidade e que sejam colocados céticos e otimistas para trabalharem juntos. Os cenários são apresentados a todos, em forma de teatro, maquete, desenho, colagem, etc. O subgrupo deve usar sua criatividade e apresentar como uma história, na terceira pessoa. Cada grupo dá um nome ao cenário que criou. Após todos apresentarem, os cenários podem ser criticados, abrindo-se ao diálogo. O grupo identifica as questões “y”: aspectos que aparecem nos quatro cenários e que subjazem o desafio enfrentado pelo grupo.

Por último, o grupo constrói coletivamente um plano de ação, visando atingir o cenário almejado por todos. A construção de cenários é uma ferramenta que leva o grupo a realizar toda a jornada “u” em conjunto, vendo e sentindo as possibilidades de outra maneira e explorando o futuro a partir de experiências significativas.

3.1.1.2 Teatro social da presença (TSP)

O **TSP** é uma abordagem desenvolvida por Arawana Hayashi, membro do *Presencing Institute*. A proposta é estimular a consciência, a criatividade e a aprendizagem, com base em experiências corporais. Não se trata de um teatro no sentido convencional. A ferramenta utiliza posturas e movimentos simples e espontâneos com o corpo, para fazer com que o coletivo se veja por outro ângulo e consiga enxergar direcionamentos para o futuro. A ideia é explorar a intuição e a linguagem corporal, ao invés do exercício intelectual, pois este, muitas vezes, impede de alcançar os pontos mais profundos do “u”. Após passar pela experiência do teatro social da presença, o grupo pode atingir níveis mais elevados de autoconhecimento e operar futuramente com maior consciência.

Além das duas ferramentas aprendidas nos cursos, empregamos outras duas consideradas complementares aos processos da jornada “u”: o *World Café* e a Comunicação Não-Violenta.

3.1.1.3 *World café*

O *world café* é sugerido por Scharmer (2010) como forma de ampliar diálogos significativos em grupos maiores, facilitando o caminho pelas fases do “u”, principalmente, a de ver e a de sentir. O *world café* foi criado no início da década de 1990 pelos acadêmicos Juanita Brown e David Isaacs, nos Estados Unidos. A ideia principal é bastante simples: favorecer a circulação de informações e *insights* entre indivíduos em um grande grupo, por meio da criação de ambientes informais e intimistas, como uma conversa em um café.

Em linhas gerais, o processo ocorre da seguinte maneira: o grupo maior divide-se em subgrupos menores, de quatro ou cinco pessoas, que vão se reunir em uma mesa pequena, com papéis e lápis para registrar suas ideias (um café também seria bom para acompanhar a conversa). São estabelecidas rodadas progressivas de diálogo, de aproximadamente 20 a 30 minutos cada, a partir de perguntas geradoras relacionadas a um problema ou tema importante para o grupo. Ao final da rodada inicial, cada indivíduo procura outro grupo para iniciar a nova rodada, com exceção de um indivíduo, que permanecerá fixo na mesa e terá o papel de

anfitrião. Ao longo das rodadas, os indivíduos circulam pelos grupos levando consigo as ideias e discussões realizadas, fecundando as novas discussões. Os anfitriões, por sua vez, registram as ideias que vão sendo geradas a cada rodada em sua mesa. Após a rodada final, o grupo maior é retomado para uma conversação geral, em forma de plenária ou assembleia. *Insights* e descobertas são compartilhados, padrões podem ser identificados e as possibilidades para ação surgem (SCHIEFFER et al., 2004).

Para realizar um *world café* de forma bem sucedida, Brown e Isaacs (2001) recomendam cinco princípios: criar espaços hospitaleiros; explorar questões que realmente importam; conectar pessoas e perspectivas diversas; prestar atenção aos padrões, *insights* e questionamentos profundos que possam surgir; e tornar o conhecimento coletivo visível para todo o grupo.

3.1.1.4 Comunicação não-violenta (CNV)

A outra ferramenta complementar que utilizamos foi a comunicação não-violenta (CNV), criada por Marshall B. Rosenberg, um psicólogo social americano. Trata-se de uma abordagem que busca revitalizar a forma como nos comunicamos, com os outros e com nós mesmos. Para isso, Rosenberg (2006) apresenta um processo baseado em quatro componentes: comunicar o fato observado da forma a mais imparcial e específica possível; reconhecer e expressar nossos sentimentos em relação ao fato ocorrido; reconhecer e expressar quais necessidades estão ligadas aos sentimentos identificados; e comunicar um pedido específico para que nossas necessidades sejam supridas, mas de forma educada e aberta para ouvir um “não” como resposta.

A partir desses passos, Rosenberg (2006) entende que podemos nos comunicar sem violentar, julgar ou responsabilizar o outro por nossos sentimentos. Ao mesmo tempo, podemos tomar consciência do que sentimos e esperamos do outro em nossas comunicações. Assim, expandimos a empatia conosco mesmos e com os outros, avançando nossas interações à fase do ver e à do sentir. Esses passos não são rígidos ou formais. Sua lógica essencial pode ser adaptada às comunicações do dia a dia, aos processos de resolução de conflitos e às dinâmicas grupais que visam melhorar a comunicação.

Com a teoria U e as ferramentas correlacionadas, Otto Scharmer tem obtido sucesso e aceitação com suas propostas, pois foi capaz de integrar e traduzir profundos conhecimentos e experiências sobre a natureza humana em um panorama inteligível, com linguagem acessível

a estudantes, profissionais e pesquisadores. Scharmer e seus colaboradores têm participado de consultorias e pesquisas em grandes corporações, órgãos governamentais e movimentos sociais. A primeira versão do curso *online*¹⁶ gratuito sobre sua teoria que realizamos em 2014 conectou mais de vinte cinco mil pessoas em uma rede global de práticas e reflexões para a transformação social e pessoal. Atualmente, este curso já está em sua quarta versão, lançada em setembro de 2016.

3.1.2 *Dragon dreaming*

O *dragon dreaming* (DD) é uma tecnologia utilizada para a gestão colaborativa de projetos coletivos. Ela traz ferramentas práticas para estimular a criação coletiva e para gerar motivação em torno de um objetivo comum, guardando sempre seus valores e princípios básicos. Meu estudo desta metodologia se baseou em três cursos: “Introdutório ao *Dragon Dreaming*”, de 20 horas/aula, “Aprofundamento *Dragon Dreaming*: superando bloqueios”, de 32 horas/aula; e “Ecologia Profunda e *Dragon Dreaming*”, de 40 horas/aula. Os dois últimos contaram com a presença de John Croft, criador da metodologia. Para complementar, realizei a leitura dos textos escritos por Croft (disponibilizados em português no site <www.dragondreamingbr.org>) e da tese de Simas (2013), que utilizou o modelo para estruturar e realizar uma pesquisa-ação comunitária na área da Comunicação Social, além da oportunidade de participar da condução de duas aplicações do *dragon dreaming*, em dois grupos diferentes: na comunidade quilombola Santa Cruz, no norte de Minas, e no coletivo Casa Mangaia, em Belo Horizonte.

Além da tese de Simas (2013) e do artigo que nós publicamos no I Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais em 2014¹⁷, há também alguns outros trabalhos acadêmicos desenvolvidos utilizando o DD como recurso teórico-metodológico no Brasil.

¹⁶ Para mais informações sobre a oferta deste curso *online* acesse: <https://www.presencing.com/ulab/overview>

¹⁷ SOUZA, M. M. P. Do círculo das matrizes epistemológicas ao círculo do *Dragon Dreaming*: uma proposta de abordagem empírico-analítica à gestão de projetos colaborativos. I CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, Fortaleza, 2014. *Anais eletrônicos*. Fortaleza: CBEO, 2014. Disponível em: <https://drive.google.com/folderview?id=0BwpfjShmcDhCRTJHQTR4aXNhRFE&usp=sharing&tid=0BwpfjShmcDhCYjhfaXA4QVkyYIU>

Dentre estes trabalhos, podemos citar a tese de José (2014)¹⁸, as dissertações de Mesquita (2016)¹⁹ e Cruz (2013)²⁰ e o relatório de pós-doutorado de Moura (2016)²¹.

De origem australiana, o *dragon dreaming* surgiu há mais de vinte e cinco anos e tem despertado atenção mundial nos últimos tempos com o trabalho de John Croft, da equipe da *Gaia Foundation* e, mais recentemente, de uma rede internacional de apoiadores e praticantes. O DD está enraizado em conhecimentos ancestrais da cultura aborígine australiana, mas, ao mesmo tempo, congrega o pensamento sistêmico e teorias modernas, como a visão holística da Ecologia Profunda, a teoria Gaia, a Pedagogia do Oprimido e a Economia da Dádiva. Ademais, Croft propõe ferramentas em diálogo com outras tecnologias de gestão, mencionando a sociocracia e a teoria U.

A partir da compilação de sua vasta experiência como consultor, educador e facilitador em projetos colaborativos de desenvolvimento comunitário em diversos países da Ásia, África e Europa, John Croft sistematizou o *dragon dreaming* como uma abordagem simples e criativa para se conduzir projetos em comunidades e organizações de forma a tornar os sonhos dos indivíduos envolvidos em realidade. Indo além da abordagem convencional ocidental da gestão de projetos, 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 promover a racionalização subversiva dos sistemas técnicos de gestão, de forma a sair da cultura do **ganha-perde** (*win-lose games*) para o estabelecimento de relações do tipo **ganha-ganha** (*win-win games*) entre todos os envolvidos, conforme as próprias expressões de Croft (2009). Ao buscar dinamizar a oposição entre indivíduo e coletivo, a metodologia propõe lidar com a dialética da vida grupal, de forma a mobilizar as

¹⁸ JOSÉ, F. J. **Diretrizes para o desenvolvimento de ecovilas urbanas**. 2014. 529 p. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Programa de Pós-Graduação do Instituto de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

¹⁹ MESQUITA, A. C. **E o verbo se fez digital: uma narrativa sobre cultura indígena, tecnologia e formação**. 2016. 199 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

²⁰ CRUZ, E. C. A. **Mosaicos de reintegração sócio-ambiental: alternativa de zoneamento no entorno da ReBio Poço D'Anta – Juiz de Fora/MG**. 2013. 140 p. Dissertação (Mestrado em Dinâmicas Sócio-Ambientais) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

²¹ MOURA, M. S. S. **A arte de escutar: contribuições do campo das metodologias integrativas para a gestão participativa**. 2016. Relatório de pesquisa (Pós-doutorado em Administração) – Universidade Federal do Sul da Bahia, 2016.

aspirações individuais em prol de um propósito comum, valorizando a inteligência coletiva, o diálogo aberto (CROFT, 2009) e, a nosso ver, os vínculos afetivos (libidinais).²²

A metodologia do *dragon dreaming* seguiria a ideia da racionalização subversiva, pois desde o início são colocados alguns valores ou princípios básicos. Dessa forma, para se enquadrar no perfil de um projeto DD, é preciso atender a três condições: que o projeto ofereça possibilidades de crescimento pessoal aos indivíduos 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; 2011a).

Segundo Croft (2009), em consonância com o que defendemos, para a condução de um projeto utilizando o DD os conhecimentos empírico-analíticos sobre Administração de projetos são importantes, pois contribuem com ferramentas pragmáticas para se realizar empreendimentos coletivos. No entanto, uma das críticas do autor reside na predominância do pensamento instrumental, pautado apenas no planejamento e na execução de tarefas, sem atender para a dimensão humana e subjetiva imbuída ao longo de qualquer processo organizativo.

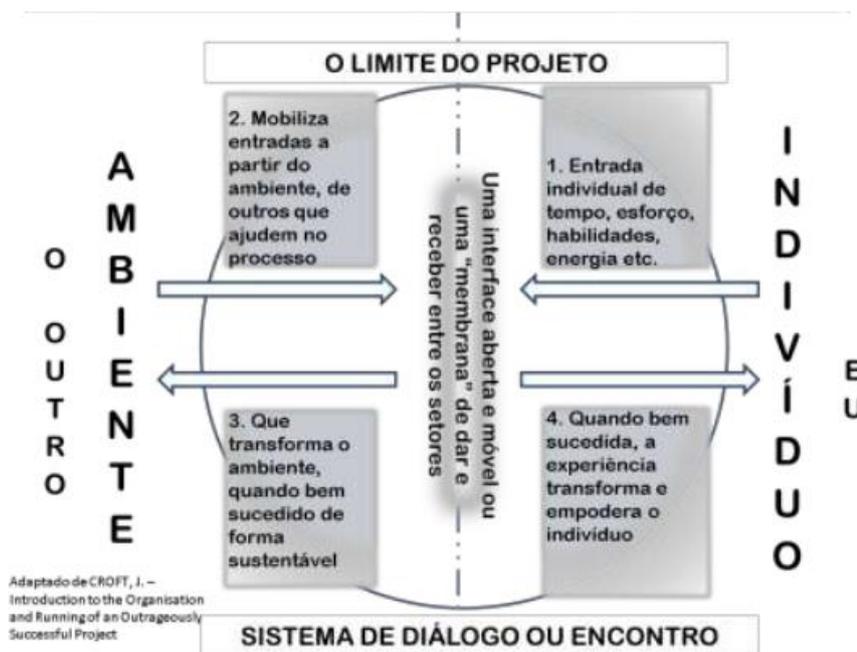
Croft (2009) defende que todo projeto coletivo se divide em quatro fases básicas: **sonhar, planejar, realizar e celebrar**. Usualmente, a primeira e a última fases são deixadas de lado em projetos convencionais, mas nelas residem os principais ensinamentos da metodologia do *dragon dreaming*. Como criações essencialmente humanas, os projetos se iniciam a partir do sonho de uma pessoa. Para além da concepção psicanalítica, os sonhos são entendidos de forma ampla, como a conexão com as motivações mais profundas do ser humano. Eles se revelam durante o sono, mas também a partir da criatividade e da escuta profunda de nós mesmos e dos outros. Croft (2009) entende que é a partir de sonhos poderosos e convincentes que a humanidade vem criando possibilidades ao longo do tempo. Entretanto, para se tornar realidade, o sonho precisa ser compartilhado com outros; precisa envolver o mundo, saindo da imaginação de um indivíduo único. É preciso romper a fronteira entre o **eu** e o **outro** para que o sonho possa ser construído coletivamente. Nesse processo, o sonho individual morre, pois ele deixa de ser de uma pessoa só para ser um sonho coletivo,

²² O conceito de vínculo libidinal será tratado no próximo capítulo, no subitem 4.1.1.

agregando aspectos de cada pessoa engajada. Neste ponto, a técnica sugerida é o **círculo de sonhos**, em que se realiza uma reunião em roda com os membros e todos respondem à pergunta geradora: “O que este sonho precisa ter para que seja 100% seu também?”.²³ 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 no qual está inserido. O diálogo pode acontecer a partir de perguntas geradoras, e todos são encorajados a falar. Para falar em público ou em conversas significativas, Croft (2010b) sugere a prática da comunicação carismática, um conjunto de técnicas baseado no compartilhamento honesto e autêntico de ideias e intenções, no silenciamento, na atenção à respiração e na mentalização da conexão com quem se conversa. Dessa forma, é possível promover um processo transformador no indivíduo e em seu ambiente/grupo, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 – Dimensão indivíduo-ambiente em um projeto colaborativo de sucesso



Fonte: Croft (2009, p. 12)

²³ Em contato com outros aplicadores da metodologia do *Dragon Dreaming*, notamos algumas variações para esta pergunta. Uma boa alternativa seria: “Como deve ser este projeto para que ao final dele você possa dizer que foi o melhor projeto que você poderia ter participado neste tempo?”

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 (2010a), este é o maior desafio, pois a maioria dos projetos para na fase do sonho. A estrutura organizacional sugerida seria uma *adhocracia*, não linear, caórdica e de **centro vazio**. Em poucas palavras, este tipo de estrutura seria uma ordem à beira do caos (daí o neologismo “caórdica”), com ordem apenas o suficiente para haver um padrão, mas com liberdade para adaptação, aprendizagem e auto-organização. À beira do caos seria o estado que possibilita a máxima troca sem resultar em colapso.²⁴

Apesar de iniciar com o sonho de um indivíduo, a ideia é que, ao longo do desenvolvimento do projeto, este indivíduo deixe o centro e passe a ser apenas mais um elo entre todos os membros. 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 se torna o ponto que conecta os vínculos identificatórios.

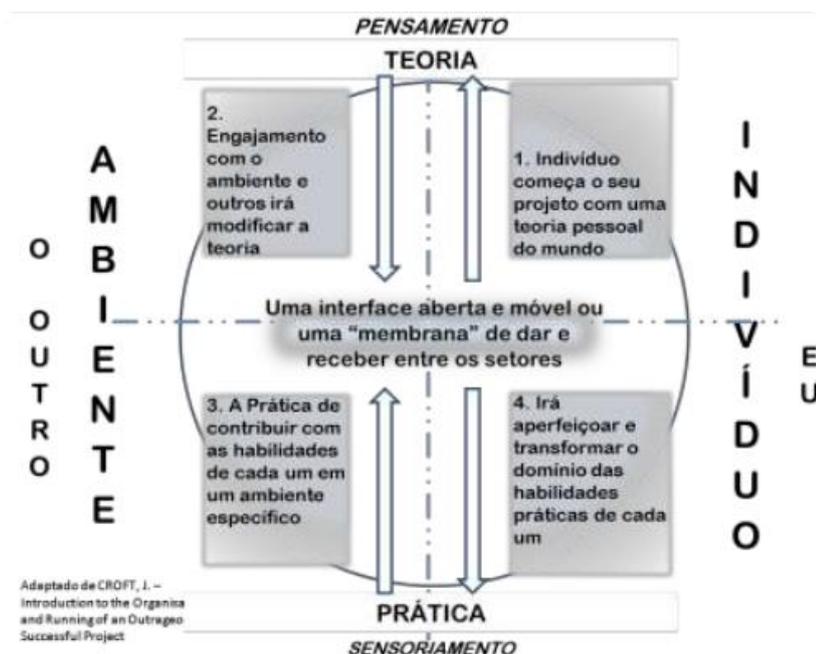
Ao se organizar um grupo no tipo de estrutura proposto, teoria e prática estariam em constante relação (Figura 6). Os esforços do grupo no sentido da realização de seu propósito comum levariam à mobilização das habilidades individuais e ao seu consequente aperfeiçoamento. Cada indivíduo é chamado a contribuir com as habilidades que tem e também pode escolher tarefas com as 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 aborígene), que facilitam a compreensão dos fluxos de atividade, devendo ser colocados em locais de fácil visualização para o acompanhamento de todos.

Durante a fase do realizar, o planejamento é efetivamente implementado, com cada indivíduo realizando as tarefas que assumiu, com base nos prazos determinados. O *karrabirdt* é uma referência importante para o monitoramento do progresso. Por isso, precisa 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

²⁴ Para mais informações sobre as organizações caórdicas, consulte:
HOCK, D. O nascimento da era caórdica. São Paulo: Cultrix, 2008.
RITTO, A. C. Organizações caórdicas: modelagem de organizações inovadoras. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2005.

externa, tarefas, responsabilidades e prazos podem ser alterados, caso seja de comum acordo. A supervisão é feita por todos, a partir de perguntas que levam à reflexão sobre o engajamento de cada um nas tarefas de sua responsabilidade.

Figura 6 – Dimensão da teoria-prática em um projeto colaborativo de sucesso



Fonte: Croft (2009, p. 13)

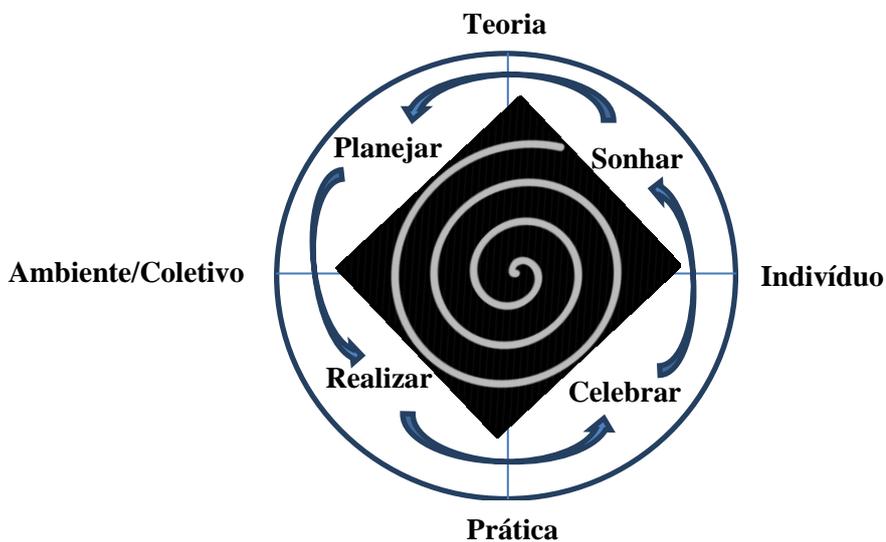
A última fase do projeto seria a celebração, momento em que os membros recebem gratificações e reconhecem os esforços despendidos por todos. Neste ponto, o foco das atividades deixa de ser o ambiente externo para se voltar aos indivíduos envolvidos internamente, à manutenção do grupo e ao fortalecimento de laços afetivos. Não se trata necessariamente de uma celebração eufórica, e sim de um momento para autorreflexão, de retorno da prática à teoria, visando à identificação e à celebração das novas habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo da realização do projeto. A ideia é garantir o *feedback*, a partir das consequências reais das ações empreendidas, vinculando o grupo à realidade. Contudo, tudo isso só tem sentido se forem gerados resultados transformadores para os indivíduos e se tais resultados forem avaliados conscientemente, de forma a gerar discernimento sobre como aplicar melhor as novas habilidades no futuro (CROFT, 2009).

Todas as quatro fases da gestão do projeto são consideradas de igual importância no processo. A fase da celebração é, muitas vezes, negligenciada nos projetos convencionais,

mas observamos sua função crucial para a manutenção dos vínculos afetivos no grupo. Para além da sistematização metodológica, o *dragon dreaming* propõe o estabelecimento de relações saudáveis entre os indivíduos, em que momentos lúdicos de celebração são importantes.

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 onde a inteligência coletiva possa ser potencializada, gerando autodesenvolvimento para todas as partes. A separação entre indivíduo e coletivo se tornaria mais permeável, possibilitando trocas constantes. A separação entre teoria e prática tenderia a se dissolver, visto que se trata da teoria posta em prática e da prática revista teoricamente. A espiral do *dragon dreaming* tende ao centro do processo, ao ponto onde tais separações já não fariam mais sentido (CROFT, 2009). Trata-se do ponto onde acontecem a experiência coletiva autêntica e a reconciliação crítica entre conhecimento, ciência e técnica (Figura 7).

Figura 7 – Círculo do *dragon dreaming*



Fonte: Elaborada pela autora.

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 das culturas ancestrais, com o propósito de mudar atitudes, como o *pinakarri*, e 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 ferramentas não foram criadas por Croft, mas são consideradas importantes para que sejam mantidas relações produtivas, equilibradas e estimulantes entre os participantes.

3.1.2.1 Pinakarri

Uma das técnicas principais utilizadas é o *pinakarri*, palavra de origem aborígene que significa “escuta profunda”. Trata-se de uma prática de meditação rápida, em que todos do grupo silenciam e fecham os olhos por alguns instantes, tentando se esvaziar de ideias e conceitos, para se conectar com a realidade da tarefa naquele momento específico e conseguir escutar o outro. O *pinakarri* é praticado toda vez que alguém do grupo toca um sino, conforme combinado entre todos. Normalmente, acontece no início e no final das reuniões ou quando o grupo está disperso e perdendo a conexão com a realidade. O papel de “guardião do *pinakarri*” pode variar a cada reunião.

3.1.2.2 Bastão da fala

Outra ferramenta é o uso do **bastão da fala**, que consiste na utilização de um objeto que simbolicamente demonstra quem é o detentor da palavra naquele momento. O bastão da fala é uma ferramenta antiga, que tem sido utilizada em comunidades tradicionais para organizar melhor as discussões e distribuir o poder da fala de forma mais equitativa entre todos do grupo, pois, geralmente, o bastão passa pela mão de todos, incentivando as pessoas mais introspectivas a falar.

3.1.2.3 Check-in

Utilizado em conjunto com o bastão da fala, o *check-in* é uma ferramenta útil para dar início às reuniões. Todos são convidados a dizer como estão se sentindo no dia, a partir de uma pergunta geradora criativa. Por exemplo, podemos perguntar metaforicamente: “Como está o ‘tempo interno’ de cada um (chuvoso, nublado, ensolarado)?” ou “Qual ‘cor’ a pessoa está se sentindo no dia?”. O *check-in* é interessante, pois coloca todos cientes de como os demais do grupo estão no dia, aumentando a compreensão e a empatia nas relações.

3.1.2.4 E aí?

Outra ferramenta útil é a dinâmica **E aí?**, em que o grupo exercita a memória coletiva, visando lembrar algum acontecimento importante vivenciado por todos ou pela maioria. Cada um fala algum fragmento que se lembra sobre o fato e pergunta: “E aí?”. Outra pessoa, então, retoma a fala, acrescentando mais alguma lembrança. Aos poucos, o grupo consegue reconstituir os acontecimentos, de forma dinâmica e interativa.

Partindo do *dragon dreaming*, é possível gerar processos de autorreflexão coletiva, tendo em vista o argumento principal de que, em última instância, não há separações, pois 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.

John Croft tem viajado por todo o mundo ensinando as técnicas do *dragon dreaming* e apoiando projetos alinhados à sua natureza. Desde sua primeira vinda ao Brasil, em 2011, tem ganhado cada vez mais notoriedade. Uma rede de pessoas interessadas, praticantes e treinadores do método, tem se constituído no País, inspirando à transformação de pessoas, organizações e comunidades.²⁵

3.1.3 Sociocracia

Dentre as tecnologias sociais estudadas, a sociocracia se destaca por tratar especificamente da estruturação organizacional. Tive o primeiro contato com esta abordagem em um curso de 24 horas/aula, oferecido em abril de 2014 pela americana Diana Leafe Christian e pela australiana Gina Price, ambas do *Sociocracy Consulting Group* e ambas com larga experiência na aplicação da sociocracia em organizações de diversas naturezas – empresas, ONGs e comunidades intencionais.²⁶ Desde então, estive estudando a sociocracia com base no manual entregue no curso e no livro *We the people: consenting to a deeper*

²⁵ Para mais informações sobre a Rede *Dragon Dreaming* Brasil, acesse o site: <<http://www.dragondreamingbr.org/portal/>>

²⁶ “Comunidades intencionais” incluem ecovilas, *co-housing*, acordos de terras residenciais, comunidades de partilha de rendimentos, cooperativas estudantis, comunidades espirituais, e outros projetos onde as pessoas vivam juntas com base em valores comuns explícitos” (definição traduzida do site do *Fellowship for Intentional Community*, disponível em: < <http://www.ic.org/>>).

democracy, de John Buck e Sharon Villines, além de alguns artigos publicados no periódico americano *Communities*, principalmente, por Diana L. Christian, que discute alguns pontos específicos sobre o modelo. Há, também, diversos *sites* dedicados ao tema. No livro de Buck e Villines (2007), eles mencionam já haver pesquisas de doutorado realizadas sobre a sociocracia na Europa. Contudo, estas pesquisas não foram localizadas.

Na base da sociocracia, está o argumento de que os sistemas democráticos necessitam ser revitalizados. Entendendo que a democracia vai muito além de meros mecanismos representativos e de votos majoritários, ela aponta para o aprendizado coletivo sobre como conviver com o outro, com as diferenças. Significa aprender a se posicionar, a escutar opiniões diversas e aprender a lidar com conflitos de forma respeitosa, e não violenta. Os princípios da sociocracia são os mesmos da democracia: que todos os seres humanos sejam tratados como iguais e que sejam resguardados seus direitos à vida, à liberdade e à busca por felicidade. No entanto, a diferença é que a sociocracia propõe uma nova estrutura organizacional e uma base diferente para a tomada de decisões, com o intuito de garantir transparência, equidade e eficácia aos sistemas democráticos (BUCK; VILLINES, 2007).

A palavra *sociocracia* foi usada pela primeira vez no início século XIX e assumiu diversas conotações ao longo do tempo. A definição de sociocracia se manteve teórica até a década de 1940, quando o pacifista e educador holandês Kees Boeke elaborou o primeiro sistema sociocrático funcional e o utilizou para administrar uma escola. Em 1970, Gerard Endenburg, ex-aluno da escola de Boeke, inventor, empresário e engenheiro eletricitista, desenvolveu o sistema do educador e criou um método de governança que poderia ser utilizado largamente (BUCK; VILLINES, 2007).

Filho de ativistas políticos holandeses, Endenburg foi o primeiro a definir um conjunto de princípios que permitiram a aplicação generalizada da sociocracia. Ao contrário de seus predecessores, que vieram das ciências humanas, Endenburg analisou a estrutura organizacional a partir da perspectiva da matemática e da física, tendo grande inspiração na cibernética e no pensamento por analogias. Ele também foi influenciado pelo pensamento sistêmico. A partir das ideias de Kenneth Boulding, John Nash e Ilya Prigogine, Endenburg acredita que o comportamento humano é parte de um sistema aberto, sendo afetado pelo ambiente no qual ele existe. Portanto, para mudar comportamentos seria necessário mudar o sistema (BUCK; VILLINES, 2007).

Na década de 1970, Endenburg assumiu a direção da empresa de seus pais, a Endenburg Electrotechniek, na Holanda. De forma similar aos princípios da democracia industrial, seu desafio era criar um sistema de gestão harmonioso e democrático condizente com os valores de seus pais e de sua formação na escola de Boeke. Endenburg desenvolveu então o sistema sociocrático, baseado em quatro princípios: tomada de decisão por consentimento; círculos para criar políticas e executar tarefas; ligação entre os círculos por elos duplos; e eleição de pessoas para funções e tarefas. Endenburg criou um sistema que existe até hoje em sua empresa e em diversas outras organizações do mundo, no qual investidores, gerentes e trabalhadores agem de forma colaborativa (BUCK; VILLINES, 2007). A seguir, apresentaremos um resumo sobre cada princípio da sociocracia.

3.1.3.1 Tomada de decisão por consentimento

Buck e Villines (2007, p. 70) defendem que a forma como as decisões são tomadas é a base para os comportamentos em uma organização:

A forma prevalecente de tomada de decisão irá determinar o comportamento humano. Se um sistema autoritário prevalece, o comportamento incluirá conformidade estagnante e agressividade passiva. Quando as regras da maioria prevalecem, haverá divisionismo e manipulação de votos. Quando a tomada de decisão por consentimento prevalece, pessoas e organizações florescem.

Na sociocracia, o consentimento governa a tomada de decisão, visando à harmonia e à eficiência nos comportamentos. Este conceito é aplicado no contexto de uma estrutura de governança dinâmica, que garante um processo regular de mensuração e revisão das decisões: os ciclos de *feedback*. Nestes ciclos, as propostas são elaboradas e planejadas. Se consentidas por todos, elas são realizadas e mensuradas por um prazo determinado. Por fim, elas são avaliadas e retomadas, podendo ser corrigidas em tempo hábil, caso seja necessário. Além dos ciclos de *feedback*, há os ciclos de *feed-forward*, que criam projeções ou modelos do sistema e explicam como o futuro pode afetá-lo. Assim, há uma busca constante por informações para prever melhor o futuro, criando um comportamento proativo diante das mudanças no meio externo.

Consentir significa que não há argumentos ou objeções supremas à proposta a ser decidida. Consentimento é diferente de consenso. O consenso, muitas vezes, implica discussões exaustivas, falta de eficiência, pressão para que a decisão seja perfeita e inflexibilidade, pois para mudar a decisão é necessário retomar todo o processo novamente

(CHRISTIAN, 2014). O consentimento, por sua vez, é mais dinâmico, em grupos menores, envolvendo as pessoas que são diretamente afetadas pela decisão e que compartilham um propósito claro. Parte-se da ideia de que os demais da organização confiam nas decisões tomadas pelos grupos, consentem com o que eles decidem, sem precisar participar de todas as decisões. Em uma organização sociocrática, todos partem do consentimento básico de trabalhar juntos e podem retirar seu consentimento se as circunstâncias mudarem (CHRISTIAN, 2014; BUCK; VILLINES, 2007).

Quando damos consentimento à proposta de alguém, isso simplesmente quer dizer que não temos nada contra a tentativa de colocá-la em prática, deixando para saber depois se será boa o suficiente ou não, a partir dos ciclos de *feedback*. Dessa forma, usando o consentimento, os grupos tomam decisões sobre as políticas que irão reger seu trabalho cotidiano e sobre como as tarefas serão realizadas. O princípio do consentimento não tem a ver com o poder de veto, e sim com o poder da argumentação. Todos têm o direito e a obrigação de levantar objeções e de argumentar diante de propostas que considerem inadequadas (BUCK; VILLINES, 2007).

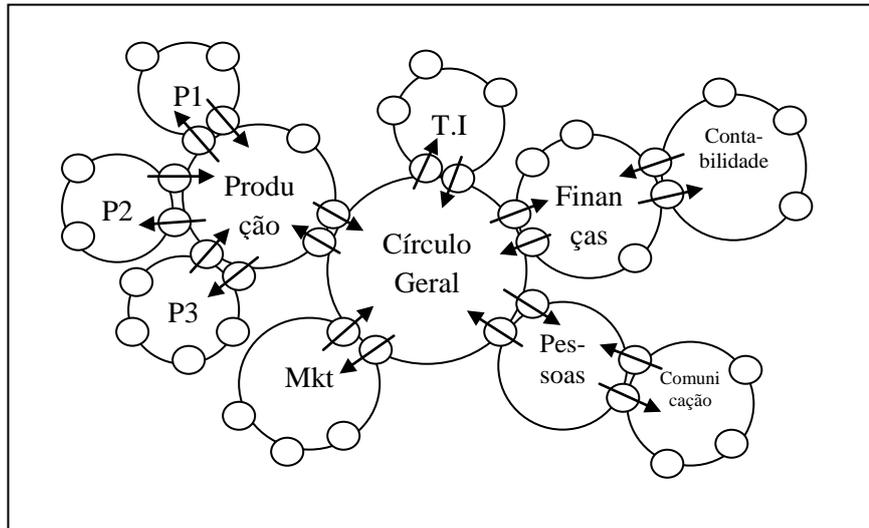
Na sociocracia, os argumentos são entendidos como a expressão mais clara possível de uma verdade ou de uma característica. Incluem afirmações sobre fatos e conclusões pessoais tiradas a partir delas. As objeções também devem ser apresentadas de forma clara. Podem começar com a intuição e com sentimentos incertos de alguém, mas os membros do grupo devem ajudar a esclarecer o que é. Uma objeção é suprema quando está baseada em um fator que está além dos limites do sistema ou quando as necessidades e preocupações supremas de uma pessoa serão afetadas negativamente pela decisão proposta. Assim, a decisão por consentimento é um mecanismo que incentiva o diálogo, a argumentação e a escuta.

3.1.3.2 Círculos semiautônomos

A estrutura organizacional da sociocracia é composta por um grupo de círculos. Os círculos são unidades semiautônomas e auto-organizadas que têm seus próprios objetivos. Eles criam as políticas para seu escopo, delegam as funções de liderança, execução e mensuração a seus membros, mantêm seu próprio sistema de memória e planejam seu desenvolvimento. Normalmente, há um “círculo geral”, que cuida de assuntos mais abstratos e de longo prazo da organização, e círculos menores, que tratam de objetivos mais específicos, concretos e de curto prazo (CHRISTIAN, 2014).

A Figura 8 ilustra como os círculos podem ser organizados.

Figura 8: Círculos e elos duplos



Fonte: Adaptada de Buck e Villines (2007) e Christian (2014)

Um círculo inclui todos que trabalham em uma esfera definida de responsabilidades. Normalmente, varia de uma a quarenta pessoas, incluindo gerentes, supervisores, trabalhadores e voluntários, entre outros. Os membros do círculo se encontram regularmente, ao menos a cada quatro ou seis semanas. No círculo, há quatro funções básicas, as quais são alocadas por consentimento aos membros por determinado período de tempo: líder operacional, facilitador das reuniões, secretário e guardião dos registros e representante(s) no círculo mais amplo (BUCK; VILLINES, 2007).

O círculo é responsável por produzir sua própria organização e por decidir sua forma de produção. As reuniões do círculo tomam todas as decisões relacionadas a isso e todos os membros podem participar. Existem dois tipos de reuniões. Nas reuniões de governança, são tomadas decisões sobre as políticas que governam o funcionamento do círculo e definidos os objetivos, os padrões, os limites, a alocação de recursos, os planos e os procedimentos gerais. Já nas reuniões operacionais, discutem-se as atribuições de tarefas diárias, a forma de operação, a realização e a entrega de serviços específicos, dentre outras (CHRISTIAN, 2014; BUCK; VILLINES, 2007).

Como as decisões sobre as políticas internas são tomadas no seio da organização, pelas pessoas diretamente envolvidas, a eficiência operacional, a qualidade da produção e o desenvolvimento de líderes tornam-se mais fortalecidos. Normalmente, há mais reuniões de governança do que reuniões operacionais, pois as tarefas do dia a dia já estarão bem

esclarecidas pelas políticas estabelecidas. Dessa forma, há maior comprometimento e menos necessidade de supervisão (BUCK; VILLINES, 2007).

3.1.3.3 Conexão por elos duplos

A conexão entre os círculos sociocráticos, do mais amplo ao mais específico, acontece por meio de elos duplos, formados pelo líder operacional e um ou mais representantes. A partir da analogia com os sistemas elétricos, Endenburg entende que a energia não pode fluir em duas direções ao mesmo tempo pelo mesmo fio. Assim, os elos duplos são necessários para carregar informações: o líder operacional traz as informações de fora para dentro e o representante traz as informações de dentro para fora dos círculos (BUCK; VILLINES, 2007).

O círculo mais amplo seleciona o líder operacional do círculo imediatamente mais específico. Este líder carregará informações do primeiro para o último, comunicando as necessidades da organização para o círculo que lidera. O líder precisa ter a capacidade de traduzir decisões mais abstratas ao nível das operações diárias e não pode ignorar o *feedback* advindo de sua equipe. O líder sociocrático não é um autocrata. Suas responsabilidades são definidas por consentimento pelas pessoas diretamente afetadas. As principais funções do líder são: estimular a si mesmo e aos outros à ação; avaliar e planejar; obter e alocar recursos; definir tarefas e determinar os resultados esperados; e iniciar ideias e compartilhar riscos e recompensas ao implementá-las.

O representante, por sua vez, eleito pelos membros de seu círculo, leva as informações deste ao círculo mais amplo. Ele precisa ter habilidade para comunicar as preocupações do seu círculo ao círculo mais amplo e para pensar em um nível mais alto de abstração. Os papéis do líder e do representante não podem ser desempenhados pela mesma pessoa, para garantir a duplicidade de ligação entre os círculos. A Figura 8, apresentada anteriormente, exemplifica a estrutura de círculos semiautônomos e elos duplos.

Comumente, o círculo geral é composto pelos líderes operacionais e representantes dos círculos mais amplos. Seu foco é na seleção desses líderes operacionais e na tomada de decisões que afetem as políticas gerais dos demais círculos. É também possível formar círculos de ajuda, que são temporários e compostos por pessoas de outros círculos e, se necessário, por pessoas de fora da organização. Eles são formados quando surge alguma necessidade específica, problemas relacionados com políticas ou operações, tarefas de *marketing* e tarefas de pesquisa, entre outros. Estes círculos podem recomendar, mas não podem tomar decisões sobre políticas (BUCK; VILLINES, 2007; CHRISTIAN, 2014).

3.1.3.4 Eleição de pessoas para funções e tarefas

Seguindo o princípio do consentimento e do diálogo aberto, os círculos elegem pessoas para as funções e tarefas. O processo de eleição sociocrática não tem ganhadores nem perdedores, como nos votos majoritários. Ao final, todos se sentem contemplados e satisfeitos pela decisão tomada, pois a discussão aberta e as argumentações conduzem ao acordo comum.

As eleições sociocráticas consistem em seis passos básicos: primeiro, o facilitador revisita a função a ser preenchida, esclarecendo o período de duração, as tarefas, os requisitos para a função, as características e as qualidades desejadas; segundo, cada membro do círculo escreve em um papel seu nome e a indicação de alguém que ele considera apto à função, podendo indicar a si mesmo (não há candidatos nem voluntários); terceiro, o facilitador recolhe os papéis de todos, apresenta cada uma das indicações por vez, pedindo à pessoa que indicou para compartilhar os motivos de sua escolha (os motivos devem ser claros, razoáveis e, de preferência, relacionados aos requisitos da função); quarto, após todos ouvirem as indicações e os motivos de todos, o facilitador convida para mudanças nas indicações (o membro que quiser mudar sua indicação se pronuncia abertamente, apresentando seus motivos para a mudança); quinto, opcionalmente, o facilitador pode abrir espaço para discussão aberta e perguntas; e sexto, o facilitador propõe a escolha do indivíduo que obteve os argumentos mais fortes relativos a tarefas, qualificações e características desejadas à função, expondo seus motivos.

Neste ponto, a maioria numérica é menos importante que os argumentos apresentados. É feita uma rodada de consentimento para apurar se estão todos de acordo ou se há objeções. O indivíduo indicado é o último a se pronunciar, pois é interessante que ele ouça os motivos e as objeções de todos antes de aceitar ou fazer alguma objeção à decisão. Caso haja objeções, o grupo examina seus fundamentos e tenta encontrar uma solução. Se necessário, o facilitador faz uma nova proposta e reinicia a rodada de consentimento (CHRISTIAN, 2014).

O processo de eleição sociocrática garante que todos se sintam incluídos na escolha. A base na argumentação racional e factível incentiva a interação realista e faz com que os indivíduos aprendam a tomar posicionamento diante das decisões. Sem candidatura prévia nem abertura para voluntários, o princípio da equivalência é garantido, pois todos têm iguais chances e oportunidades às funções. Na sociocracia, todos são encorajados a assumir responsabilidades e a serem líderes.

Os líderes são escolhidos em um contexto de planejamento estratégico diferente das organizações convencionais. O planejamento se inicia com o exame dos objetivos de longo prazo da organização pelo círculo geral ou, se possível, por assembleia geral. Na medida em que o processo de planejamento flui para os círculos mais específicos, a estratégia se torna mais concreta e focada nas tarefas do dia a dia. Cada círculo ajusta seus objetivos de forma a alinhá-los ao objetivo geral da organização. Da mesma forma, os objetivos gerais podem ser revisados, a partir das sugestões e argumentações dos círculos específicos trazidas por seus representantes, tornando os objetivos mais tangíveis e viáveis. O plano estratégico na sociocracia está sujeito ao consentimento, como qualquer decisão de governança. Cada círculo agrega as sugestões dos círculos imediatamente mais amplo e mais específico. Após os ajustes, cada indivíduo revisa suas estratégias pessoais na organização. Assim, iniciam-se as rodadas das eleições. Os círculos alocam seus membros a partir de seus objetivos pessoais. Liderança e estratégia se tornam profundamente integradas na vida cotidiana das pessoas a partir da comunicação por elos duplos (BUCK; VILLINES, 2007).

3.1.3.5 O processo produtivo sociocrático

Na sociocracia, o processo produtivo é organizado a partir do desmembramento em subprocessos, sendo que cada um é entendido como um ciclo de *input*-transformação-*output*. Por sua vez, cada elemento deste ciclo é também decomposto em atividades de liderança, realização e mensuração. Dessa forma, todos os processos da organização são detalhados, seguindo um padrão fractal – ou seja, que se repete em níveis diferentes de detalhamento. As pessoas são alocadas nas atividades de liderança, realização e mensuração. Idealmente, cada pessoa terá uma função em cada um dos estágios. As funções podem ser distribuídas por processo de nomeação sociocrática ou pelo líder operacional, como o grupo preferir. O Quadro 3 é um exemplo de quadro para organização sociocrática dos processos produtivos:

Quadro 3 – Exemplo de quadro de planejamento de processos com base na sociocracia

	Vocabulário típico	<i>Input</i> Determina a relação de troca	<i>Transformação</i> Gera os objetos de troca	<i>Output</i> A troca
Liderança	Definir critérios Criar Avaliar Formular Planejar Agendar	1. Descrever serviços disponibilizados. Elaborar orçamento e procedimentos para publicidade. Quem: Maria²⁷	4. Criar procedimentos para recepção de clientes, contratação e treinamento de pessoas. Planejar e agendar tarefas a serem realizadas. Quem: Ângela	7. Formular métodos e procedimentos para cobranças e pagamentos. Criar formas de incentivar o retorno de clientes. Quem: Juarez
Realização	Arranjar Organizar Providenciar Manter Realizar	2. Realizar publicidade e registrar clientes potenciais. Quem: Juarez	5. Providenciar os serviços aos clientes. Contratar, treinar e gerenciar com as pessoas. Quem: Mônica	8. Realizar ações necessárias para finalizar o serviço e verificar a satisfação do cliente. Quem: Ângela
Mensuração	Revisar Registrar Quantificar Verificar	3. Registrar como os clientes descobriram sobre a organização. Quem: Maria	6. Registrar dados sobre interação com clientes, custos, falhas no serviço, etc. Quem: Juarez	9. Registrar quaisquer problemas. Avaliar nível de satisfação dos clientes. Quem: Ângela

Fonte: Adaptado de Buck e Villines (2007, p. 162-163)

Com base em um nível de estruturação um pouco maior, a sociocracia também é uma proposta de organização de centro vazio, caórdica. Apesar de propor uma estrutura mais definida para as organizações, Buck e Villines (2007) entendem que o caos também pode estar presente caso o círculo decida se organizar de forma mais livre. Apoiados na teoria das estruturas dissipativas de Ilya Prigogine²⁸, os autores entendem que o caos não é sinônimo de aleatoriedade ou de descontrole: ele significa várias possibilidades. No caos, há grande energia potencial, abrindo possibilidades para a auto-organização. No entanto, situações

²⁷ Nomes fictícios meramente ilustrativos.

²⁸ Ilya Prigogine demonstrou que sistemas dinâmicos dissipativos fora de seu ponto de equilíbrio podem “escolher” se dissipar e desaparecer ou engendrar novas formas de auto-organização, que podem ser mais complexas e nobres do que aquelas de onde se originaram. A descoberta de Prigogine demonstrou a existência de uma tendência inversa à da entropia, chamada por Schrödinger de “neguentropia”. Enquanto esta última vai da ordem à desordem, haveria também a tendência da desordem para a ordem. O processo evolutivo é uma combinação moldada por essas duas tendências. Como se percebe, na evolução há uma tendência ao mais complexo, ao mais nobre (CIRNE-LIMA, 2003).

caóticas irão caminhar para a auto-organização somente se duas condições estiverem satisfeitas: que haja uma fonte de energia ou que haja equivalência entre os elementos. O círculo sociocrático pode ser uma estrutura auto-organizada, pois sua fonte de energia são os objetivos comuns e o princípio do consentimento garante a equivalência. O consentimento, portanto, dá suporte à característica caótica da auto-organização, incentivando a criatividade e a eficiência. As decisões por consentimento assegura a habilidade de guiar as organizações em contextos mutáveis e caóticos.

O modelo sociocrático tem sido aplicado com sucesso em diversas organizações do mundo, incluindo empresas, organizações não governamentais e comunidades intencionais. Christian (2014) sugere que a implantação deve ser cuidadosa e progressiva, contando com treinamentos, grupos de estudos e, se possível, consultores externos. Caso contrário, pode haver distorção nos conceitos e práticas. Com o intuito de tornar a sociocracia mais acessível e facilitar sua aplicação em 2014, os consultores Bernhard Bockelbrink e James Priest criaram a sociocracia 3.0. A ideia seria tornar os processos sociocráticos mais leves e simples, além de disponibilizá-los como um conhecimento livre e aberto.²⁹

Essas explicações foram simplificadas e descontextualizadas das tecnologias de gestão colaborativa que estudamos e aplicamos ao longo de nossa pesquisa, com a intenção de trazer apresentações gerais e claras sobre elas, mas sabendo que não é possível cobri-las integralmente em apenas algumas páginas. Em verdade, somente é possível entender suas respectivas dinâmicas a partir da participação em cursos e em experiências de aplicação. A aprendizagem dessas tecnologias requer dedicação e aproximação com a prática, não sendo suficiente apenas a leitura sobre elas. Dessa forma, se diferem dos modelos gerenciais que prometem realizar grandes mudanças com poucos esforços.

De formas diversas, todos os três sistemas técnicos se baseiam no diálogo sincero e na interação significativa para a construção e execução de objetivos coletivos. Assumem a difícil tarefa de conciliar crescimento individual com eficiência coletiva, trazendo propostas de equilíbrio entre estas duas esferas. Assim, acreditamos que são alternativas interessantes ao modelo burocrático e às técnicas de planejamento tradicionais. Vale ressaltar que, como qualquer sistema técnico descontextualizado, essas tecnologias são passíveis de reintegração a

²⁹ Para mais informações sobre a sociocracia 3.0, consulte o site: <<http://sociocracy30.org/>>

propósitos de manipulação e dominação. Contudo, defendemos que isso não invalida seus potenciais para aplicação crítica. Esta discussão será retomada no capítulo 5 desta tese.

A seguir, abordamos a metodologia da pesquisa-ação. Por meio dela, aplicamos algumas ferramentas das tecnologias colaborativas no contexto da Astriflores, as quais foram sendo selecionadas ao longo da pesquisa, nas relações com o grupo de sujeitos pesquisados. Apesar de termos buscado conhecer as tecnologias colaborativas de forma integral, acabamos utilizando uma mistura de ferramentas provenientes dos três modelos. O Quadro 4 mostra as técnicas aplicadas.

Quadro 4 – Ferramentas utilizadas no contexto da Astriflores

Tecnologia de gestão colaborativa	Ferramentas utilizadas na pesquisa
Teoria U	<ul style="list-style-type: none">- Orientação geral pelas fases do “u”, buscando criar espaços para mudanças nas estruturas de atenção;- Construção de cenários;- Práticas do teatro social da presença;- <i>World Cafe</i>; e- CNV.
<i>Dragon dreaming</i>	<ul style="list-style-type: none">- Círculo de sonhos;- Planejamento e monitoramento pelo <i>Karrabirdt</i>;- Práticas de celebração;- <i>Pinakarri</i>;- Bastão da fala;- <i>Check-in</i>; e- “E aí?”.
Sociocracia	<ul style="list-style-type: none">- Eleições sociocráticas; e- Proposta de divisão de tarefas.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 A Pesquisa-ação

A reconciliação crítica com os conhecimentos empírico-analíticos não é uma tarefa fácil, mas contém em si um grande potencial para a geração de conhecimentos integrativos e de maior impacto. É possível a um pesquisador crítico dos estudos organizacionais se aventurar por este tipo de caminho a partir da aplicação das tecnologias de gestão colaborativa. Para isso, um método científico capaz de gerar estratégias dialógicas de pesquisa seria interessante para sistematizar as experiências vivenciadas, de forma a contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e críticos. Concordamos com Paula (2012; 2013; 2015), Scharmer (2010) e Simas (2013) quando defendem que o método mais adequado neste caso seria a pesquisa-ação.

Thiollent (1986, p. 14), precursor da pesquisa-ação nas organizações no Brasil, define a metodologia da seguinte forma:

(...) a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Segundo Desroche (2006a), a pesquisa-ação pode ser, simultaneamente, uma pesquisa **sobre, para e pela** a ação. É uma pesquisa na ação sobre os atores sociais, suas ações, transações e interações que visa auxiliá-los com uma prática racional assumida, executada e avaliada pelos próprios atores. Em consonância com a proposta aqui defendida, a pesquisa-ação é uma metodologia autogerida, que envolve a cogestão entre os pesquisadores e os atores envolvidos na prática. Entre essas duas partes, é preciso haver uma relação de reciprocidade e de colaboração. Contudo, o controle metodológico é importante para se evitar o excesso tanto de identificação por falta de distanciamento quanto de distanciamento por falta de identificação.

Desroche (2006a) apresenta quatro conotações da pesquisa-ação: quanto ao seu perfil; quanto a sua trajetória; quanto a sua tipologia; e quanto a sua dialética.

a) Quanto ao perfil – a pesquisa-ação pode ser pessoal ou coletiva. No primeiro caso, levando ao extremo, a pesquisa é organizada por apenas um pesquisador, que faz experimentos sobre si próprio ou relata suas experiências em uma autobiografia. No segundo caso, o pesquisador convida o coletivo de indivíduos implicados a participar como coautores da pesquisa.

b) Quanto à trajetória – trata-se da escolha entre dois caminhos: sair da ação para entrar na pesquisa; ou partir da pesquisa para entrar na ação. Enquanto o segundo percurso tem sido mais popular nos ramos tradicionais da pesquisa aplicada, o primeiro tem confirmado sua relevância ao valorizar a posição de todos participantes da práxis como geradores de conhecimento.

c) Quanto à tipologia – Desroche (2006a) toma de empréstimo premissas de Roger Bastide³⁰ para classificar a pesquisa-ação em três tipos: pesquisa de explicação, pesquisa de aplicação e pesquisa de implicação (pesquisa sobre, pesquisa para e pesquisa por, respectivamente). A primeira tenta investigar as causas e os efeitos da ação, elucidando seus sentidos. Na segunda, o pesquisador propõe uma aplicação, da qual os participantes irão dispor. A terceira ocorre tanto por implicação dos pesquisadores na ação dos indivíduos

³⁰ BASTIDE, R. *Anthropologie appliquée*. Paris: Payot, 1971.

envolvidos quanto pela implicação destes na atividade de pesquisa. A partir desses três tipos de pesquisa-ação, Desroche (2006a) diferencia níveis diversos de participação e envolvimento entre pesquisadores e participantes. Assim, a pesquisa-ação pode abranger desde a participação integral, que seria aquela que consegue envolver simultaneamente a pesquisa sobre, para e por, até tipos de participação mais focados, como as pesquisas que visam apenas aplicar um método de resolução de problemas ou informar sobre explicações e dados coletados.

d) Quanto à dialética – Desroche (2006a) diferencia uma série de combinações possíveis para os diálogos estabelecidos entre os personagens da pesquisa – nomeados por ele como “autores” e “atores”. A dialética entre autor(es) e ator(es) pode variar quando autores pesquisam sobre outros autores, quando autores pesquisam sobre atores, quando autores e atores se identificam na mesma pessoa ou grupo, quando autores e atores agem de forma sinérgica, quando atores pesquisam sobre autores e, por fim, quando atores pesquisam sobre outros atores. Desta série de possíveis combinações emergem relações dialéticas diversas entre a ação e a produção de conhecimento.

Thiollent (1985) procura distinguir pesquisa participante de pesquisa-ação. Esta última estaria mais centrada na questão do agir. Enquanto a primeira enfatiza a relação pesquisador/pesquisado, a segunda está mais voltada à relação investigação/ação. A pesquisa participante, forte na área da Educação, enfatiza a transformação social e a conscientização (BORDA, 1982). Já a pesquisa-ação pode ser compreendida como uma metodologia científica alternativa às convencionais, envolvendo níveis diversos de participação, conforme Desroche (2006a) aponta em sua tipologia. Contudo, toda pesquisa-ação é uma pesquisa participante, pois supõe a participação dos interessados no processo de pesquisa e o posicionamento ideológico do pesquisador.

Smith (1997) emprega o termo *pesquisa-ação participante*, cujos princípios visam aliar a promoção da autonomia, o desenvolvimento comunitário, a participação e a valorização de saberes tradicionais com a produção consciente de novos conhecimentos, por meio da investigação e da ação coletiva. Tal abordagem parece identificada na tipologia de Desroche (2006a) como uma pesquisa-ação coletiva, que parte da ação para a pesquisa, com participação integral e ação sinérgica entre atores e autores. Apesar de algumas diferenças de abordagem, o termo *pesquisa-ação* será utilizado nesta tese, por abranger os sentidos implícitos da participação.

Como podemos perceber a partir das diferenciações estabelecidas por Desroche (2006a) e Thiollent (1985), a pesquisa-ação é uma metodologia instrumental, que pode dar suporte a diversos tipos de intervenções, com diversos tipos de interesses. Thiollent (1986) reconhece a possibilidade de intervenções de cunho técnico e imediatista, assim como intervenções mais aprofundadas que busquem desenvolver a consciência da coletividade a respeito dos problemas que enfrenta. Além disso, o objetivo pode ser a produção de conhecimentos parcialmente generalizáveis a partir da relação com outros estudos de problemas sociológicos, educacionais e gerenciais, entre outros.

A pesquisa-ação se caracteriza por uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas. Dessa interação resulta a ordem de prioridade das questões a serem trabalhadas e as ações concretas. O objeto de investigação não são as pessoas, e sim a situação social e suas complexidades, sendo que o objetivo é resolver ou, ao menos, esclarecer as questões da situação observada. Há o acompanhamento das decisões, das ações e de toda atividade intencional dos atores na situação. Apesar da ênfase qualitativa nos processos de interação, é também importante o registro de dados quantitativos para balizar os problemas e as soluções. Não se limitando à ação, a pesquisa se destina a aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou a tomada de consciência por parte das pessoas implicadas, gerando aprendizagem sobre seu contexto (THIOLLENT, 1986).

Smith (1997) entende o processo da pesquisa-ação pela perspectiva dialética e de forma análoga ao modelo do *dragon dreaming*, 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. Este processo é dinâmico, sempre em mudança, contínuo e sem barreiras claras, pois a transformação nunca estará completa. A teoria emerge quando as pessoas passam a ter experiências particulares e conseguem gerar uma compreensão mais ampla sobre o que passaram. 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.

Thiollent (1988; 2009) destaca que a metodologia da pesquisa-ação é direcionada a uma ação que não seja trivial, que mereça esforços de investigação para ser elaborada, conduzida e teorizada. É necessário definir com precisão qual é a ação a ser realizada e quais são as pessoas atuantes na ação, os componentes da equipe de pesquisa, os objetivos, os meios e o campo ou domínio delimitado. A passagem do conhecer ao agir implica uma mudança no raciocínio, transformando proposições indicativas ou descritivas em proposições normativas ou imperativas. Tal mudança não oferece garantia lógico-formal, sendo influenciada por aspectos ideológicos, políticos, jurídicos. 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.

Segundo Thiollent (2009, p. 24), “uma ação possui caráter racional de tipo instrumental (eficácia, êxito na consecução dos objetivos) e de tipo valorativo (sempre uma ação pressupõe adequação a valores, normas ou critérios sociais)”. Aqui se abre uma oportunidade para ações orientadas pelo pensamento crítico e reflexivo (racionalização subversiva), visto que sistemas técnicos podem se articular com critérios éticos coletivamente negociados e visar à emancipação dos sujeitos. Portanto, a dimensão valorativa deve ser considerada desde o início da pesquisa-ação. Em consonância com o que defendemos nesta tese, Thiollent (2009) nos convida a reconsiderar o aspecto instrumental do conhecimento, indo além da simples adequação entre meios e fins. A instrumentalidade na pesquisa-ação não exclui a questão valorativa e política.

Na concepção da pesquisa-ação, um grande desafio consiste em desenvolver a instrumentalidade sem excluir o ‘espírito-crítico’. De um lado, o uso intensivo de instrumentos sem consciência seria inadequado e, sem dúvida, de caráter ‘tecnocrático’. Por outro lado, a postura do tipo ‘consciência sem instrumento’ leva os pesquisadores a uma forma de vivência sem produção de conhecimento. Em seus diversos campos de aplicação, como a educação e a Administração, observa-se que existe uma ‘inflação’ de linguagem quando a proposta fica desvinculada da base técnica de investigação e que as ‘ações’ cogitadas não exercem efeitos tangíveis sobre as práticas (THIOLLENT, 2009, p. 14)

Apesar da ampla gama de possíveis aplicações, Thiollent (1986; 2009) anuncia algumas regras éticas da pesquisa-ação: 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 participante, 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.**

Os pesquisadores devem também reconhecer a presença de interesses conflituosos e que sua ação não é neutra nem passiva, sendo preciso promover negociações e esclarecer intenções subjacentes à demanda explícita da pesquisa. Nas organizações, os pesquisadores não podem aceitar atuar em pesquisas manipuladas por apenas um subgrupo, 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).

Além da dimensão da ação, é necessário definir o conhecimento a ser produzido em função da ação e dos problemas encontrados. Segundo Thiollent (1986) cita os principais objetivos de conhecimento alcançáveis da pesquisa-ação: coleta de informações acerca de situações e de atores em movimento; concretização de conhecimentos teóricos, obtida de forma dialogada; comparação das representações próprias aos vários interlocutores, com equilíbrio entre saber formal e informal; produção de guias ou de regras práticas; os ensinamentos positivos ou negativos sobre a ação realizada; e possíveis generalizações a partir de outras pesquisas semelhantes e com maior experiência dos pesquisadores. Neste processo, os conhecimentos gerados têm potencial para transformar as representações e os sentimentos acerca da situação. Notamos aqui as possibilidades que se abrem com a aplicação da pesquisa-ação para a sistematização de conhecimentos práticos e críticos capazes de transitar entre as três matrizes epistemológicas.

É importante ressaltar que a pesquisa-ação é uma metodologia das ciências sociais aplicadas que não abandona os objetivos de conhecimento nem abre mão das ideias de ciência e de racionalidade. A participação ativa do pesquisador na situação pesquisada é muitas vezes, criticada por ferir as exigências de objetividade científica. A objetividade pode ser parcialmente respeitada com base em um controle metodológico do processo investigativo e do consenso de vários pesquisadores acerca das observações e interpretações. A interação constante entre pesquisadores e participantes é também uma garantia de validação dos

encaminhamentos da pesquisa. O maior envolvimento do pesquisador nos problemas pesquisados permite obter um nível de conhecimento mais profundo e realista, no qual razão científica e razão argumentativa se complementam e podem significar uma evolução na cientificização da investigação social. A argumentação se encontra ao longo de todo o processo: na interação pesquisadores-atores; na colocação dos problemas; nas explicações ou soluções; nas decisões relativas à ação; e nas avaliações dos resultados (THIOLLENT, 1986; MACKE, 2006).

Thiolent (1986) assinala que a pesquisa-ação é uma forma de experimentação em situação real, na qual pesquisadores e atores realizam intervenções conscientemente pelas ações que decidiram aplicar. A partir disso, torna-se possível observar e avaliar tais ações, evidenciando obstáculos, agregando novas informações e construindo conhecimento. As generalizações podem ocorrer com base em um raciocínio que leve em consideração tanto as teorias explicitadas quanto a informação concreta obtida pela experiência vivenciada. Nesse sentido, o autor afirma:

A noção de objetividade estática é substituída pela noção de relatividade observacional segundo a qual a realidade não é fixa e o observador e seus instrumentos desempenham papel ativo na captação da informação e nas decorrentes representações. Além disso, no contexto social, a relatividade remete à interação entre observadores e representantes da situação observada, levando em conta, inclusive, as diferenças de linguagem existentes entre as duas categorias observadas (THIOLLENT, 1986, p. 98).

A pesquisa-ação, portanto, parte do empírico, a partir da descrição de situações concretas e da intervenção orientada em função de questões efetivamente detectadas na situação em questão. A teorização progride a partir da observação, não por processos de indução e dedução isoladamente, mas por um constante vaivém. O pesquisador deve empreender esforços para o uso efetivo do conhecimento na configuração de ações transformadoras, cotejando seu saber formal com o saber informal dos atores implicados (THIOLLENT, 1986; 2009). Além disso, deve buscar conhecimentos que lhe permitam apreender aspectos históricos, estruturais e determinantes da realidade sociocultural, para evitar uma intervenção meramente tecnicista, assim como compreender o contexto em que a ação se insere, combinando dialeticamente as leis e as predeterminações de um sistema com as autodeterminações dos indivíduos. Entre esses dois polos, residem as relações entre pesquisa e ação, assim como os papéis de pesquisador e de ator. Tais papéis, cada vez mais,

estão sendo redefinidos, saindo do roteiro clássico, no qual o pesquisador é o autor e o pesquisado é o objeto da pesquisa (DESROCHE, 2006a).

Thiollent (1986; 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, o aspecto crítico da pesquisa-ação está na desconstrução de definições sociais, no cotejo normativo do real com o ideal e na criação de condições propícias para o desenvolvimento de outros tipos de discurso, além dos discursos oficiais.

A pertinência do conhecimento gerado a partir da pesquisa-ação não se situa em um nível macrossocial – movimentos sociais amplos, sistemas sociais, entidades nacionais e internacionais, etc. – nem no nível microssocial – indivíduos, núcleos familiares e pequenos grupos. Está na faixa intermediária entre esses dois níveis, abrangendo a possibilidade de observação de uma grande diversidade de atividades grupais, inseridas ou à margem de instituições e coletividades. A análise foca um grupo ou organização, mas deve estar relacionada com seu contexto sócio-histórico. Nesse sentido, não é pretensão do pesquisador realizar grandes previsões e generalizações. Suas descobertas estão em um nível mesossocial. São previsões argumentadas qualitativamente, estabelecendo as condições de êxito das ações e avaliando as probabilidades de certos acontecimentos. (THIOLLENT, 1986).

Cabe ao pesquisador acompanhar, estimular, catalisar certos aspectos da mudança e explicitar os conhecimentos decorrentes. Os promotores da pesquisa-ação devem exigir dos participantes comprometimento na deliberação das decisões e na execução das tarefas. Se os indivíduos implicados não estiverem em condição de realizar as ações, o pesquisador não pode substituí-los. Ele deve apenas procurar entender por que tal fato ocorre e quais são os possíveis desdobramentos. Não se trata de mudar comportamentos ou de conscientizar os outros. São os próprios indivíduos que tomam consciência ou não, que decidem se querem mudar ou não (THIOLLENT, 2009).

Smith (1997) reconhece que é natural que surjam dúvidas e incertezas por parte do pesquisador quanto à sua atuação na pesquisa-ação. Estes momentos podem causar angústia, mas são também oportunidades para descobertas vitais e libertadoras. A complexidade da

realidade nos impede de distinguir claramente quem são os oprimidos e quem são os opressores. Muitas vezes, somos ambos simultaneamente. Carregamos opressores invisíveis dentro de nós mesmos, autossabotagens que nos trazem sentimentos de medo, culpa, isolamento, vazio, egoísmo, arrogância e desinteresse. Estes opressores nos tornam alienados de nós mesmos e dos outros, ficamos enfraquecidos, inseguros. A violência interna resulta em ansiedade, timidez e avidez pela ação sem reflexão. É necessário descobrir tal opressão e buscar sua cura, por meio da compaixão por si mesmo e pelos outros. Ao se aventurar na pesquisa-ação visando a mudanças sociais significativas, o pesquisador precisa ter em mente que elas demandam tempo e esforço e que nem sempre acontecem somente porque são necessárias.

Com base na análise de diversos casos, Smith (1997) lista algumas importantes lições práticas para realizar a pesquisa-ação:

- Conheça sua base filosófica pessoal e desenvolva conscientemente uma atitude de aprendiz. Ter claro seus valores e crenças pessoais é importante para ter fundamentação e direcionamento.
- Tenha orientação. A pesquisa-ação não é um processo solitário. É importante ter uma equipe de pessoas com habilidades para conduzir a pesquisa em conjunto.
- Comece com as pessoas. Conheça as tendências de pensamento e de percepção e o ritmo. Seja curioso sobre o que está a sua volta e esteja atento a seus sentimentos, pensamentos e reações.
- Faça diferentes conexões de energia e confiança. Identifique os pontos de energia que agregam as pessoas e esteja atento para criar e manter laços de confiança.
- Facilite a análise e a interpretação do grupo sobre sua situação de vida e causas profundas de suas necessidades. Facilitar significa agir ativamente com as pessoas para investigar o contexto, buscar informação e chegar a conclusões.
- Ajude as pessoas a se organizarem para as ações escolhidas. Considere a criação de um sistema próprio de organização democrática e não hierárquica. Pode ser útil começar com uma ação pequena, porém significativa. Isso serve para fortalecer a confiança.
- Promova contínua validação do trabalho do grupo. Realize ciclos regulares para revisão do processo, das atividades e de seus efeitos. É o momento para diagnosticar forças e fraquezas, celebrar e aprender com o que foi realizado.

- Auxilie o grupo a identificar facilitadores internos. Esteja consciente da futura saída dos participantes externos. Promova o desenvolvimento de habilidades entre os participantes internos.
- Monitore suas percepções e posições pessoais e sua influência no processo do grupo. Antecipe conflitos e tensões. Aprenda como e quando nomeá-los para que o grupo possa lidar com eles. Qualquer resquício de manipulação resulta em perda de confiança e colapso do processo.

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.

3.2.1 Fases da pesquisa-ação

A pesquisa-ação não é uma metodologia de estrutura rígida. Thiollent (1986; 2009), Macke (2006) e Smith (1997) relacionam fases básicas, que não ocorrem necessariamente de forma linear, mas podem servir de guia para o encaminhamento da pesquisa.

a) Exploratória – parte de um diagnóstico participativo para identificar as possibilidades de ação e intervenção. Abrange os primeiros contatos com o campo de pesquisa, sondando os possíveis participantes e suas expectativas. Considera a viabilidade para realizar a pesquisa. É o momento para os participantes se aprofundarem no autoconhecimento, buscando entender a tensão interna que constitui a motivação pessoal para buscar o envolvimento com este tipo de pesquisa. Enseja a criação das conexões interpessoais. Os participantes se encontram e compartilham histórias e experiências, reconhecendo interesses comuns e construindo ligações para o apoio e o fortalecimento conjunto. O sentimento de confiança leva tempo para ser conquistado e é vital para os relacionamentos e as ações. Paralelamente, a equipe de pesquisa inicia o esboço do quadro conceptual de referência, cujo conteúdo deve apresentar o que interessa para a situação. Seu potencial crítico reside na capacidade de revelar aspectos da realidade mascarados ou polêmicos. Ademais, passa a investigar seu contexto, buscando maior consciência das forças em jogo e dos pontos geradores de energia.

Após esta primeira etapa, os pesquisadores e participantes estabelecem o tema da pesquisa, seus principais objetivos, quais questões serão consideradas, quais tipos de ações poderão ser focalizadas e quais teorias e técnicas poderão ser aplicadas. As questões a serem

trabalhadas são colocadas inicialmente em um nível prático, a partir da estratégia e dos interesses dos participantes. A equipe da pesquisa e os participantes realizam uma análise e delimitam a situação inicial. Em seguida, delineiam uma situação final, desejável e factível. Assim, identificam todas as questões a serem trabalhadas para permitir a passagem da primeira situação àquela desejada. Nesse processo, é preciso garantir correspondências linguísticas entre a terminologia popular e a terminologia acadêmica. O final da fase exploratória acontece quando existe clareza e suficiente consenso sobre atividades prioritárias em matéria de pesquisa e de ação.

b) Pesquisa aprofundada – em que se utilizam diversos instrumentos de coleta de dados, os quais são discutidos e interpretados progressivamente. Neste ponto, é possível a triangulação com diversas técnicas, tais como, entrevistas, histórias de vida, questionários e outros procedimentos qualitativos e quantitativos que sejam necessários. O conjunto desses métodos estabelece uma estrutura coletiva, participativa e ativa de captação e de processamento de informação. A pesquisa-ação recorre a métodos e técnicas de grupos para lidar com a dimensão coletiva e interativa, bem como com técnicas de registro, de processamento e de exposição dos resultados.

A análise dos dados deveria ser realizada em conjunto pelos pesquisadores e pelo grupo envolvido, gerando um aprendizado coletivo e equilibrado entre as diversas formas de saber. É o momento em que buscamos ampliar a consciência coletiva. O grupo compreende os elementos internos e sociais de opressão e injustiça, levando à desintegração e reintegração do pensamento. Mudanças acontecem em um nível interno e fazem com que as pessoas vejam suas relações com os outros e com o mundo a partir de uma nova perspectiva. A conscientização cria energia no grupo.

Os pesquisadores e participantes passam a se reunir periodicamente. Forma-se um grupo permanente para conduzir a pesquisa, composto pelos promotores da pesquisa, membros representativos e pesquisadores externos. Este grupo é responsável por coordenar os trabalhos (estudo, pesquisa, treinamento, proposta de ação) e decidir sobre os rumos a serem dados à ação. O papel do pesquisador consiste em: facilitar o processamento dos dados e animar e equilibrar as discussões. Se necessário, formam-se grupos complementares, para estudos ou coleta de dados.

c) Ação – partindo do planejamento colaborativo das ações, estas são executadas pelo grupo, incluindo intervenções por parte dos pesquisadores. Se uma ação inicialmente cogitada

se mostra inviável, os pesquisadores e atores devem reorientar o processo de investigação, de modo a compreender os bloqueios e a buscar novas soluções. Os resultados das pesquisas são difundidos e os objetivos e as ações são definidos e propostas são negociadas. São implementadas ações-piloto, que, posteriormente, serão avaliadas e poderão ser assumidas pelos atores após o fim da pesquisa. É importante ressaltar que as propostas de ação se tornam mais efetivas quando são geradas pelos próprios interessados.

A ação a ser implementada deve estar focada nos pontos que precisam ser transformados para solucionar os problemas identificados. Ao elaborar o plano de ação nas organizações, Thiollent (2009, p. 69-70) destaca alguns itens a serem definidos:

- “a) Quem são os atores ou as unidades de intervenção?
- b) Como se relacionam os atores e as instituições: convergência, atritos, conflito aberto?
- c) Quem toma as decisões?
- d) Quais são os objetivos (ou metas) tangíveis da ação e os critérios de sua avaliação?
- e) Como dar continuidade à ação, apesar das dificuldades?
- f) Como assegurar a participação da população e incorporar suas sugestões?
- g) Como controlar o conjunto do processo e avaliar os resultados?”

d) Avaliação dos resultados – observa-se o andamento das ações, redirecionando o que acontece, buscando produzir conhecimento no decorrer do processo. Os pesquisadores promovem discussões sobre o conhecimento obtido, gerando *feedback* para o grupo e considerações a respeito das diretrizes teóricas utilizadas. Como nas etapas anteriores, a avaliação é feita coletivamente e sintetizada em seminários, dos quais podem participar avaliadores externos. Ao conhecer e discutir os resultados da pesquisa, o grupo poderá demonstrar suas reações e tomar consciência da experiência que foi vivenciada. Neste ponto, é importante cultivar a descoberta de um senso mais profundo de si mesmo e dos outros, conferindo maior poder interno e compartilhado ao grupo. Agir ativamente para a mudança envolve autotransformação. Eventualmente, desta fase de avaliação podem surgir novas ideias para o início de mais um ciclo de investigação e ação.

Além da avaliação, nesta fase final é importante realizar a divulgação externa dos resultados à comunidade do entorno e a todos os possíveis interessados. Esse retorno não se trata de uma simples propaganda sobre a pesquisa; é uma forma de disseminar o conhecimento gerado, promover uma visão de conjunto e fortalecer a convicção sobre as possibilidades de mudança. Grupos que passam por problemas semelhantes podem tomar

maior consciência de sua condição e se beneficiar com as conclusões trazidas. Não se trata de um processo de comunicação unidirecional; é preciso que se abram canais para que a população também manifeste suas opiniões, reações e sugestões.

As quatro fases da pesquisa-ação são aplicáveis em diversos campos das ciências humanas e sociais. Nesta tese, em específico, enfocamos o contexto organizacional da Astriflores. No próximo subitem, discutiremos a aplicação da pesquisa-ação nos estudos das organizações.

3.2.2 Pesquisa-ação nas organizações: rumo ao projeto cooperativo

A pesquisa-ação tem sido um método largamente utilizado nas organizações, a despeito dos desafios e ambiguidades relacionados às estruturas de poder, mais evidentes no ambiente organizacional do que em outras áreas de aplicação deste método. Nos estudos organizacionais, a pesquisa aplicada tende a ser vista como inferior à pesquisa básica, por causa do estereótipo do pesquisador/consultor, que apenas visa à contrapartida financeira de seu trabalho. Thiollent (2009) e Macke (2006) ressaltam as diferenças entre a pesquisa aplicada nas organizações de tipo acadêmico e as pesquisas centradas no cliente, sob a forma de consultoria.

A pesquisa acadêmica parte de um referencial teórico, dinâmico e adaptável, de uma séria coleta de dados e de cuidadosos estudos, tendo como referência a comunidade acadêmica. O que mais importa são a vivência do processo de intervenção e a geração de conhecimento. A pesquisa centrada no cliente parte de técnicas de intervenção já existentes e especifica desde o início os resultados desejados. A prioridade consiste na resolução de problemas e na implementação de mudanças. Thiollent (2009) observa que neste tipo de intervenção, muitas vezes, faz-se um uso persuasivo da informação disponível, tendo como referência grupos de interesse político.

A pesquisa-ação é um método para as pesquisas de cunho acadêmico, e por isso exige rigorosa sistematização metodológica e conceitual, para que se possa efetivamente identificar e resolver problemas, de forma participativa e produtiva de conhecimentos. Por isso, a pesquisa-ação precisa estimular a geração e a circulação de ideias na organização, principalmente ideias relacionadas à constatação de problemas, à discussão de valores, às intenções de mudança e às tentativas de implementação. Além disso, a pesquisa-ação facilita a

aquisição de novas habilidades e o surgimento de novas lideranças informais, podendo instaurar um processo de mudança profunda nas relações, tendo como base a cooperação.

Thiollent (2009) assinala que a pesquisa-ação pode promover a democratização das relações interindividuais e grupais nas organizações, indo ao encontro da proposta crítica e reflexiva defendida nesta tese. Mesmo que haja conflitos, a organização como um todo pode sair fortalecida com a pesquisa-ação, pois a vivência de discussões construtivas e dialógicas pode contribuir para o aprimoramento da comunicação, a busca de soluções mais bem fundamentadas e a superação de práticas coercitivas. Por isso, o método da pesquisa-ação pode promover a reconciliação crítica entre saberes técnicos e emancipatórios nas organizações. Alinhando-se com os conceitos de participação e cooperação, trata-se de uma proposta particularmente interessante para organizações sem fins lucrativos, instituições públicas, cooperativas e associações, como é o caso em nossa pesquisa.

Thiollent (2006) propõe resgatar a visão de Henri Desroche sobre pesquisa participativa e projeto cooperativo, desenvolvida na década de 1970 na França. A partir dos temas desenvolvidos por este autor no passado, podemos vislumbrar novas possibilidades de pesquisa e de atuação no presente, com uma orientação para um cenário futuro desejável. Desroche (2006b) vai a fundo em suas reflexões sobre a questão da participação nos processos de pesquisa que pretendem ser efetivamente cooperativos. Ele assinala que uma pesquisa-ação só pode ser considerada participativa se os indivíduos envolvidos na ação não ficarem confinados a papéis subalternos, como meros informantes, tradutores, divulgadores, fornecedores, etc.

A natureza da cooperação entre pesquisadores e atores da ação envolve, de um lado, uma conduta maiêutica por parte dos pesquisadores e, de outro, uma conduta criativa por parte dos participantes. Cabe aos pesquisadores estimular o *parto mental* de ideias na coletividade em questão, valorizando a capacidade do grupo em encontrar suas próprias respostas. Cabe aos participantes se comprometerem criativamente com o processo, criando soluções de forma solitária, em um processo autorreflexivo, e solidária, em uma maiêutica recíproca e bilateral. Na ação cooperativa, é importante cultivar a consciência, a memória e a imaginação coletivas (DESROCHE, 2006b).

Desroche (2006b) sugere quatro aspectos da ética cooperativa, os quais podemos considerar em nossa proposta como valores críticos para nortear a aplicação de

conhecimentos empírico-analíticos voltados à prática da cooperação em grupos de trabalho sustentáveis:

a) Ética da criatividade – a prática cooperativa remete ao gosto por criar. Criação esta não direcionada ao poder dominante, e sim à extensão de um campo para atuação de um poder contra hegemônico. Para isso, é necessário assumir riscos, aceitar a improvisação e não desanimar diante de resistências.

b) Ética da solidariedade – a solidariedade precisa ser consciente, em que cada um reconhece suas responsabilidades e a importância do respeito por si mesmo, mobilizando-se para contribuir para o coletivo. A solidariedade se manifesta efetivamente no cálculo cooperativo, que inclui dispositivos inassimiláveis pelo puro cálculo econômico. A afetação social dos resultados da organização e a devolução desinteressada das sobras fazem parte da ética da solidariedade.

c) Ética da ecumenicidade – é reconhecido que o projeto cooperativo tem sido apoiado por diversas correntes ideológicas e religiosas. Ao contrário da imposição ideológica de uma das partes ao todo, cada indivíduo envolvido é chamado a se aprofundar em suas convicções e a trocar tais aprofundamentos com os demais participantes, buscando extrair o mínimo moral comum, uma base de regra interna, coerente e aceita por todos. A ideia é encontrar “o ponto de coincidência de todos os vínculos sinceros” (FAUQUET³¹, 1942, p. 239 apud DESROCHE, 2006b, p. 151).

d) Ética da responsabilidade – indo contra a oposição weberiana entre ética da responsabilidade e ética da convicção, Desroche (2006b) propõe a complementaridade entre ambas, em um sentido bastante semelhante à ideia de racionalização subversiva de Feenberg (2010b). O dualismo entre as duas éticas pode ser concebido a partir da dicotomia entre moral de intenções e moral de resultados, que se relacionam, respectivamente, à racionalidade substantiva e à racionalidade instrumental. O projeto cooperativo, em sua lógica de ação transformadora, deve balancear esses dois polos, aspirando à autenticidade e à vocação política. Não se deve paralisar no estágio apenas das boas intenções e nem se deve afogar nas obrigações práticas, de modo a não exercer escolhas ativas. “O projeto cooperativo movimenta-se não dentro do desejável a ser recomendado, mas no possível a ser programado;

³¹ FAUQUET, G. **Le secteur coopératif**. Basileia: USC; Paris: PUF; Bruxelas: Les Propagateurs de la Coopération, 1942.

não em uma realidade sobre a qual se pode fantasiar, mas no realizável a ser cumprido” (DESROCHE, 2006b, p. 152).

Os quatro aspectos da ética cooperativa apontados por Desroche (2006b) estão em consonância com as ideias defendidas nesta tese. Por isso, são assumidos como nossos, ao lado das demais condições éticas apontadas anteriormente por Thiollent (1986; 2009) e Smith (1997)³² para aplicação da pesquisa-ação. Particularmente, enxergamos no quarto aspecto ético uma estreita ligação com a reconciliação crítica das matrizes epistemológicas, o que fortalece nossas convicções sobre as possíveis relações entre pensamento crítico, sistemas técnicos de cooperação nas organizações e metodologia da pesquisa-ação.

Apesar dos modismos gerenciais da década de 1990, a participação nas organizações ainda permanece bastante limitada. Em um contexto de reestruturação produtiva e de fragilização das relações trabalhistas, concordamos com Thiollent (2009), quando defende que caberia às universidades, dentro de seus limites, atuar no resgate de objetivos humanizantes, solidários e participativos nas organizações. Isso requer um trabalho coletivo, envolvendo ensino, pesquisa e extensão, que seja favorável ao desenvolvimento social e cultural das organizações. Nesta perspectiva, a pesquisa-ação pode trazer um suporte metodológico para a concepção de projetos que envolvam a participação e a cooperação, não apenas no nível das técnicas de grupo, mas também em um nível de reflexão mais ampla, sobre os fundamentos do cooperativismo, as trajetórias pessoais e grupais sobre os objetivos de uma ação que expresse a vontade coletiva (THIOLLENT, 2006; DESROCHE, 2006b).

Por si só o rigor metodológico não irá resolver todos os problemas da sociedade atual, mas a metodologia pode contribuir para o esclarecimento de inconsistências teóricas e práticas, alertando para os riscos de ideologização e de manipulação. Não devemos limitar a pesquisa-ação apenas à organização de seminários e reuniões; é necessário constatar fatos, obter dados, conferir fontes, justificar interpretações e analisar criticamente os argumentos. A pesquisa-ação precisa ser um instrumento para resgatar a cultura, a crença e os conhecimentos sobre a cooperação, levando à construção coletiva de técnicas e formas organizativas próprias para a situação pesquisada. Nos dias de hoje, é importante expandir a perspectiva da cooperação para além da organização ou entidade em que se faz a intervenção. A tendência é

³² Vide págs. 95-96.

uma visão de rede, com base em uma lógica de relacionamento cooperativo, associativo e colaborativo entre indivíduos, grupos e redes articulados em parcerias (THIOLLENT, 2006).

Thiollent (2006) aponta alguns caminhos a serem desenvolvidos pela aplicação da pesquisa-ação com inspiração no projeto cooperativo. A proposta desta tese esteve alinhada com um desses caminhos, pois buscamos elaborar dispositivos de investigação, intervenção e planejamento em organizações, respeitando o viés cooperativo, a autonomia dos participantes e a autenticidade de suas formas de expressão. A ideia foi articular no plano teórico-metodológico um conhecimento científico comprometido com o contexto social, cultural e ético, capaz de efetuar mudanças concretas no campo pesquisado. Para isso, tomamos como base ontológica e epistemológica o círculo das matrizes epistemológicas e a teoria crítica frankfurtiana e como base teórico-metodológica a pesquisa-ação e as tecnologias de gestão colaborativa. Finalmente, buscamos na psicanálise a base hermenêutica para a compreensão das experiências vivenciadas. Assim, ao final deste processo em espiral de reflexão, intervenção, compreensão e retorno à reflexão, a ideia foi disponibilizar os conhecimentos gerados, promovendo bases teóricas, metodológicas e tecnológicas de gestão apropriadas para a solidariedade e a ajuda mútua.

A pesquisa-ação teria, então, uma série de vantagens em relação às pesquisas convencionais, por apresentar uma orientação para o futuro e soluções para um futuro desejável. Ao contrário das metodologias tradicionais, baseadas em procedimentos mais burocráticos, a pesquisa-ação tem potencial para promover a colaboração orgânica entre pesquisadores e sujeitos envolvidos, podendo construir relações mais próximas e simétricas. A pesquisa-ação desenvolve a capacidade de visão sistêmica, o que evita reducionismos e simplificações da realidade, respeitando o dinamismo do contexto de pesquisa. Por fim, destacamos a possibilidade de gerar teorias fundamentadas na ação capazes de transitar entre os interesses técnicos, práticos e emancipatórios (PAULA, 2012; 2013; 2015). Considerando as possibilidades de aplicação da pesquisa-ação, Thiollent (1986, p. 19) afirma:

A ênfase pode ser dada a um dos três aspectos: resolução de problemas, tomada de consciência ou produção de conhecimento. Muitas vezes, a pesquisa-ação só consegue alcançar um ou outro desses três aspectos. Podemos imaginar que, com maior amadurecimento metodológico, a pesquisa-ação, quando bem conduzida, poderá vir a alcançá-los simultaneamente (THIOLLENT, 1986, p. 19).

3.3 A pesquisa-ação e a aplicação das tecnologias de gestão colaborativa no contexto da Astriflores

A ideia de realizar esta pesquisa-ação foi fomentada em setembro de 2012, a partir do encontro com duas associadas da Astriflores, Mônica e Cláudia³³, respectivamente, presidente e vice-presidente da associação, durante um evento sobre sustentabilidade, na Universidade Federal de Viçosa (UFV), Campus Florestal. Elas foram convidadas a compartilhar sua experiência na Astriflores, em uma mesa redonda, em que foram debatidos os temas da reciclagem e da coleta seletiva. Ao final do debate, as duas associadas me solicitaram apoio em relação à gestão da associação. Tal demanda não foi muito clara sobre que tipo de ajuda elas precisavam, mas senti-me chamada a contribuir de alguma forma com meus conhecimentos enquanto professora universitária e estudiosa das organizações. Foi um pedido importante tanto para o microuniverso da associação quanto para a comunidade de Florestal como um todo, visto que a Astriflores recebia e triava todos os resíduos sólidos domésticos da cidade.

A demanda de Mônica e Cláudia permaneceu em suspenso durante um ano, pois no início de 2013 iniciei meus estudos de Doutorado na UFMG, com outra proposta de pesquisa. No entanto, a oportunidade de poder contribuir de forma concreta para a mudança de uma realidade tão carente e marginalizada, como a da Astriflores, tornou-se cada vez mais irresistível para mim. Em meados de 2013, estreitando o contato com as tecnologias de gestão colaborativa, tomei a decisão de alterar minha pesquisa para esta que vos apresento agora.

Em outubro daquele ano, visitei a Astriflores pela primeira vez e apresentei minha proposta de pesquisa-ação. Meu objetivo geral de pesquisa foi compreender como a aplicação de metodologias colaborativas por meio da pesquisa-ação pode gerar conhecimentos integrativos e críticos para a área dos estudos organizacionais e, ao mesmo tempo, contribuir para uma gestão mais equitativa e colaborativa na Astriflores. A partir daí, ao longo da pesquisa, trabalhamos no refinamento de nossas diretrizes teóricas e valorativas, buscando direcionamento sobre o modo de encarar os desafios e as ações empreendidas (THIOLLENT, 1986).

³³ Todos os nomes utilizados nesta tese são fictícios, visando preservar a privacidade dos participantes da pesquisa.

Desde aquela primeira visita, Mônica e Cláudia apoiaram o projeto, assim como as demais associadas e a prefeitura de Florestal. Redigi um projeto de extensão solicitando duas bolsas e pré-selecionei os estudantes bolsistas. Com a aprovação do projeto em dezembro de 2013, a pesquisa-ação foi tomando forma e mais pessoas se envolveram. Além dos dois bolsistas e das associadas da Astriflores, ao longo de 2014 e 2015, juntaram-se a nós professores e estudantes da UFV – Campus Florestal, pessoas da comunidade, representantes da Administração pública municipal, duas especialistas em tecnologias de gestão colaborativa, outra especialista em projetos socioambientais e representantes do Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável (INSEA). Eu passo então a empregar o “nós” como sujeito das ações.

Seguindo as orientações de Desroche (2006a), o processo de pesquisa-ação que realizamos envolveu a cogestão entre a equipe de pesquisa e os atores envolvidos. Esta pesquisa – sobre, para e pela Astriflores – pode ser considerada como coletiva, na medida em que pesquisadores tentaram agir de forma sinérgica com os pesquisados. Nesse sentido, as tecnologias colaborativas 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 da aplicação das ferramentas dessas metodologias, nos momentos de planejamento, execução e avaliação das ações.

Quanto à trajetória da pesquisa-ação (DESROCHE, 2006a), não foi possível identificar uma trajetória linear entre pesquisa e ação. Ou seja, esta pesquisa talvez tenha sido um pouco fora do formato tradicional de uma pesquisa-ação neste sentido, pois não partimos da pesquisa para entrar na ação nem vice-versa. Ambas as atividades, pesquisa e ação, ocorreram de forma concomitante, pois a própria ação foi objeto de pesquisa e a própria pesquisa foi parte da ação. A relação pesquisa e ação ocorreu o tempo todo de forma imbricada e dialética.

Apresentaremos a seguir a descrição do processo de pesquisa-ação que realizamos, descrevendo como ocorreu o uso das ferramentas colaborativas. Apesar do imbricamento entre pesquisa e ação, optamos por separar a descrição do processo de nossa pesquisa com base nas quatro fases gerais apontadas por Thiollent (1986; 2009), Macke (2006) e Smith (1997): exploratória, pesquisa aprofundada, ação e avaliação. Tal opção foi no sentido de tornar a descrição do processo mais didática, contudo o leitor irá perceber como as atividades de pesquisa e ação se encontram presentes em todas as etapas.

Neste capítulo, pretendemos oferecer uma visão geral de como ocorreram a pesquisa e a aplicação das tecnologias de gestão colaborativa. Damos ênfase nos procedimentos metodológicos para a inserção no campo, na coleta de dados e na avaliação dos resultados obtidos. Notadamente com relação a esses últimos, empregamos a linguagem empírico-analítica, apresentando mensurações, *check-lists* e cálculos, com vistas a avaliar os sucessos e fracassos de nossas ações. As interpretações realizadas buscaram identificar padrões e tendências gerais. Nos capítulos seguintes desta tese, aprofundaremos nas análises dos detalhes, das singularidades e das contradições, à luz das teorias provenientes das demais matrizes epistemológicas, reintegrando aos contextos intersubjetivo e macrossocial elementos que possam parecer descontextualizados ou simplificados.

3.3.1 Fase exploratória

A fase exploratória da pesquisa ocorreu entre março e julho de 2014. Iniciamos realizando quatorze entrevistas semiestruturadas com os seguintes atores: 8 das doze associadas iniciais da Astriflores; 2 funcionários da prefeitura que trabalhavam também na usina de triagem; 1 funcionária do Centro de Referência em Assistência Social (CRAS) de Florestal, que contribuiu para a fundação da Astriflores; 1 ex-funcionário da prefeitura, que auxiliou na gestão da Astriflores em 2012 e que era o dono da Residual Soluções³⁴, empresa prestadora de serviços de coleta de resíduos; 1 pessoa da comunidade com experiência em projetos socioambientais; e 1 vereadora. As duas últimas mostraram-se pessoalmente engajadas em apoiar a Astriflores e a coleta seletiva na cidade.

Nas entrevistas com as associadas, observamos reclamações frequentes com relação à falta de união no grupo, ou “picuinhas”, como elas disseram. Algumas associadas afirmaram haver inequidade na distribuição das tarefas e outras, que o trabalho era dividido igualmente e que as brigas que ocorriam eram “normais”.

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

(O ambiente de trabalho) normal, tem as picuinhas, mas é bem normal. (Gabriela, associada da Astriflores, março de 2014)

³⁴ Nome fictício da empresa.

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)

Não. Aqui todo mundo faz de tudo. Se for pra prensa, tem que ir. Se tiver que ir pro coxo, vai. Se tiver que ensacar, a gente vai. (Mônica, associada da Astriflores, março de 2014)

Apesar das divergências, de forma geral, todas as associadas afirmaram gostar de trabalhar na Astriflores, mas enfatizaram a importância da implantação efetiva da coleta seletiva em Florestal. Tanto as associadas quanto os demais 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. Ademais, com as entrevistas, descobrimos que as associadas da Astriflores necessitavam de ajuda para o pagamento de uma dívida à Receita Federal, no valor de R\$12.000,00, decorrente do fato de a diretoria anterior da associação nunca ter feito a declaração anual de imposto de renda, por falta de conhecimentos contábeis e de apoio técnico de terceiros. Tal situação invalidava o CNPJ da associação, impedindo a busca por financiamentos e auxílios governamentais.

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)

O que mais queremos é arrumar a questão do CNPJ e a coleta seletiva. (Rafaela, associada da Astriflores, março de 2014)

O lixo não acaba nunca. Ou seja, nunca sobra tempo pra nada. (Poliana, 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)

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 doze 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 seis associadas se manteve estável até o final de 2015 (Mônica, Cláudia, Poliana, Rafaela, Daniela e Gabriela), quando a associação estava com apenas sete 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, sendo que as mais jovens eram suas

filhas e foram trazidas por elas para a associação. Nenhuma delas era catadora autônoma antes de ingressar na Astriflores. Somente Mônica está na associação desde seu início. Ela e Cláudia foram as únicas que souberam contar um pouco sobre a história do surgimento da associação. As demais alegaram desconhecer ou ter esquecido.

Os demais entrevistados, que não faziam parte da Astriflores, nos relataram sobre o processo de surgimento da associação. Em 1996, a usina de triagem de resíduos foi pioneiramente inaugurada em Florestal, sendo uma das primeiras no estado de Minas Gerais. Inicialmente, era operada por funcionários da prefeitura. Somente em 2008, a partir da articulação com o CRAS de Florestal, “grupos ambientalistas” locais e a Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEAM), é que surgiu a Astriflores e as associadas passaram a trabalhar na usina. As primeiras associadas vieram por convite da prefeitura ou do CRAS. Realizaram um curso de capacitação durante um ano em Belo Horizonte, oferecido pelo governo estadual.

Em 2014, quase vinte anos após sua inauguração, a estrutura da usina se mantinha praticamente a mesma, apesar do sensível aumento da produção de resíduos no município. Para dar conta do trabalho de triagem, as associadas contavam naquela época com o apoio de sete funcionários da prefeitura: seis as ajudavam nas tarefas em geral e um exercia o papel de coordenador ou “encarregado” (chamado aqui de João). Portanto, no início da pesquisa havia 19 pessoas trabalhando na usina de triagem: 12 associadas mulheres e 7 funcionários homens da prefeitura. As associadas dividiam entre si os rendimentos obtidos a partir da comercialização dos resíduos triados. O valor médio mensal recebido individualmente durante o período entre junho de 2014 e março de 2016 foi de R\$565. Já os funcionários da prefeitura recebiam remuneração fixa, acrescida de adicional por insalubridade.

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 em Florestal, para a discussão de ideias e a proposição de sugestões. Ademais, participamos com Mônica e Cláudia em 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. Desde então, todas as visitas à Astriflores e todas as participações em eventos correlacionados passaram a ser registradas em

diário de campo pela equipe de pesquisa. Paralelamente, a equipe aprofundou seus estudos sobre metodologias colaborativas e gestão de resíduos no Brasil.

As primeiras impressões do ambiente de trabalho na Astriflores não foram boas. As associadas e os funcionários da prefeitura trabalhavam em um espaço escuro, com odor desagradável e muitos vetores de doenças – mosquitos, ratos, gatos e cachorros. A usina recebia diariamente uma média de sete toneladas de resíduos, valor estimado pelo dono da Residual Soluções, visto que não havia nenhum processo sistemático de pesagem. Todo o material descartado pelas residências, urbanas e rurais, era recolhido pela empresa e levado à Astriflores. A rotina de trabalho das associadas era intensa e insalubre, pois, muitas vezes, tinham que trabalhar sob sol escaldante ou chuva e estavam continuamente expostas a materiais perigosos procedentes dos resíduos. Em conversas informais, a comunidade se referia à usina de reciclagem como “lixão” e poucos sabiam o que significava o nome “Astriflores”.

As informações colhidas na fase exploratória sinalizaram para a necessidade de articular a implantação 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 coletá-los. Nas reuniões do GEDURF, foi apontada a necessidade de se realizar um evento para divulgação da Astriflores e da coleta seletiva. A Administração municipal concordou em apoiar a iniciativa, prometendo oferecer o caminhão extra e apoio na realização do evento. Em reunião com as associadas da Astriflores, elas decidiram que terça-feira e quinta-feira seriam os dias de coleta dos resíduos recicláveis.

A partir de tais demandas e iniciativas, decidimos promover um evento, planejado e realizado de forma colaborativa, com o intuito de divulgar a coleta seletiva em Florestal e a nova definição dos dias de coleta dos recicláveis. A ideia foi empregar de maneira exploratória ferramentas das tecnologias colaborativas e, assim, obter mais dados sobre as aspirações dos atores envolvidos, compreender as possibilidades e os obstáculos para articulação de interesses, construir laços de confiança e de colaboração e observar como seria o desempenho das ações. Ao longo do mês de maio de 2014, foram realizadas reuniões semanais na Astriflores com as associadas e pessoas interessadas em colaborar com o evento.

Desde então, além dos registros em diários de campo, todas as memórias das reuniões passaram a ser registradas.³⁵

Em maio de 2014, na Astriflores, introduzimos algumas ferramentas colaborativas, por exemplo: dinâmica de apresentação baseada na teoria U; *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 forma 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. Além de instrumento colaborativo, esta prática foi também 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. Na Astriflores, nem sempre todas as associadas se pronunciavam, por exemplo, demonstrando indisposição para participar naquele dia. Outras vezes, elas falavam abertamente que não estavam bem e já expunham seus motivos. Outras vezes, ainda, falavam que estavam animadas e contavam alguma novidade sobre o trabalho ou a vida pessoal. Dessa forma, a equipe do projeto 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 leves, agradáveis e inspiradores, estreitando os laços afetivos entre o grupo e a equipe de pesquisa.

Na primeira reunião, realizada no dia 9 de maio de 2014, apresentamos ao grupo a proposta geral do projeto, bem como os valores centrais de nossa equipe, com base em nosso arcabouço teórico e em linguagem simplificada: cooperação, livre expressão, crescimento pessoal, respeito ao próximo, cuidado com a Terra, escuta profunda, e celebração. Em

³⁵ Ver no ANEXO 6, o resumo das reuniões realizadas na Astriflores.

seguida, firmamos um acordo de parceria, em que nossa equipe se dispôs a oferecer: disponibilidade para reuniões, conhecimentos e metodologias de gestão, fortalecimento de pontes (com a prefeitura, a universidade e a comunidade) e mobilização para a coleta seletiva. Em contrapartida, as associadas da Astriflores consensualmente se dispuseram a oferecer: disponibilidade para reuniões, participação e comprometimento. Sempre que necessário, buscamos utilizar cartazes coloridos e com ilustrações, para facilitar o entendimento de nossas mensagens. Procuramos sempre reutilizar materiais (papéis de rascunho), buscando maior coerência com o trabalho realizado pelas associadas. As imagens a seguir ilustram o formato dos cartazes utilizados.

Fotos 1 e 2 – Cartazes utilizados nas reuniões na Astriflores



Fonte: Arquivos da pesquisa.

O círculo de sonhos foi realizado na reunião do dia 16 de maio de 2014, contando com a participação das associadas e das pessoas que se juntaram a nós naquele momento: três professores, diversos estudantes da universidade, uma vereadora e uma especialista em projetos socioambientais. A ferramenta foi utilizada para planejar o evento de divulgação da coleta seletiva, que seria realizado no início de junho de 2014. Após todos terem colocado o que esperavam do evento, observamos que os sonhos poderiam ser distribuídos em quatro

grupos: divulgação; programação (atividades); decoração; e infraestrutura. Os presentes se dividiram espontaneamente nos quatro grupos e, organicamente, decidiram sobre as tarefas a realizar e seus responsáveis.

O evento, denominado “I Mobilização pela Coleta Seletiva em Florestal”, foi realizado no dia 7 de junho de 2014. Contou com diversas atrações culturais na praça principal da cidade, passeata com os estudantes da Escola Municipal, distribuição de panfletos informativos, palestra curta sobre separação de resíduos e pronunciamento das autoridades locais e das associadas da Astriflores. Foi realizada também a “Feira da Gratidão”, espaço para doar e obter gratuitamente objetos de todos os tipos, por exemplo, roupas, livros, sapatos e CDs. A decoração foi feita com materiais recicláveis da Astriflores. A coleta seletiva em Florestal foi declarada lançada.

Foto 3 – Exposição de fotos da Astriflores



Exposição ocorrida durante a I Mobilização pela Coleta Seletiva de Florestal. O objetivo da exposição foi levar a população a tomar conhecimento da realidade diária da Astriflores, destino dos resíduos domésticos do município.

Fonte: Arquivos da pesquisa.

Foto 4 – Passeata dos estudantes da Escola Municipal Dercy Alves Ribeiro



Passeata ocorrida durante a I Mobilização pela Coleta Seletiva de Florestal. Destaque para a ampla participação de jovens e das associadas da Astriflores, à esquerda.

Fonte: Arquivos da pesquisa.

A avaliação do evento foi considerada positiva pelas associadas da Astriflores e pela equipe do projeto. Todas as tarefas planejadas foram realizadas, com exceção da produção de um vídeo sobre a Astriflores e da divulgação na zona rural, ambas consideradas muito complexas para o curto prazo de tempo. Foi apontado também que a participação da comunidade local poderia ter sido maior. Conforme ilustrado nas fotos, a maioria do público foi composta por estudantes.

De qualquer forma, as ações planejadas foram executadas de maneira bem sucedida e o evento foi considerado um sucesso. Conseguimos realizar uma movimentação significativa no centro da cidade, visto que os habitantes de Florestal eram considerados apáticos e de difícil mobilização. Com isso, conquistamos a confiança das associadas e das pessoas envolvidas na pesquisa. É interessante notar que no início, quando aplicamos o círculo de sonhos, o evento sonhado coletivamente ganhou uma proporção superior à que estávamos imaginando. Assim, no diário de campo, registrei certo receio de que o grupo não obtivesse sucesso em realizar o evento daquela forma. Contudo, houve motivação suficiente para concretizar praticamente tudo o que foi colocado pelo grupo.

Apesar dos esforços coletivos, a Administração municipal não manteve sua promessa de disponibilizar um caminhão a mais para realizar a coleta dos resíduos recicláveis. Na prática, poucas mudanças ocorreram no dia a dia da Astriflores. A coleta seletiva não foi implantada da forma como esperávamos naquele momento. Ao final da fase exploratória,

compreendemos que seriam necessárias ações mais bem planejadas, visando articular melhor a rede de atores envolvidos na coleta e destinação dos resíduos de Florestal. Percebemos, também, que havia diversas pessoas interessadas em contribuir com o projeto.

3.3.2 Pesquisa aprofundada

Entre agosto e novembro de 2014, intensificamos a aplicação das metodologias colaborativas e a coleta de dados sobre a Astriflores e Florestal, de forma geral. Indo ao encontro da proposta de Thiollent (2006) de que a tendência da lógica cooperativa seria expandir da perspectiva organizacional para uma visão de rede de parcerias, 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 de trabalho na Astriflores sem atuar também em seu contexto.

A pesquisa-ação na Astriflores focou a melhoria da organização interna e dos laços colaborativos, envolvendo as associadas como atores principais e a equipe de pesquisa como apoiadores e coletores de dados. O trabalho externo à associação focou a articulação entre esta e os demais atores envolvidos na rede de gestão de resíduos do município de Florestal. Foram chamadas a participar desta ação as pessoas que se envolveram espontaneamente com o projeto durante a realização da I Mobilização.

Nesta fase, também consolidamos a equipe de pesquisa, que passou a ser composta por 11 pessoas, atuando tanto interna quanto externamente à Astriflores, auxiliando na coleta e na análise dos dados:

- Mariana Mayumi Pereira de Souza, professora de Administração da UFV – Campus Florestal, doutoranda no CEPEAD/UFMG e coordenadora do projeto;
- Rafael Moreira de Freitas, estudante de Administração na UFV – Campus Florestal e bolsista do projeto (até setembro de 2014);
- Amanda Antônia Dias, estudante de Administração na UFV – Campus Florestal e bolsista do projeto (de outubro de 2014 a julho de 2016);
- João Henrique Alves Silva, estudante do curso técnico em Agropecuária na UFV – Campus Florestal e bolsista do projeto;
- Rosimeire Silveira Martins, estudante de Administração na UFV – Campus Florestal e voluntária do projeto;

- Alexandre Santos Pinheiro, professor de Administração da UFV – Campus Florestal e conselheiro científico do projeto;
- Daniela dos Santos Costa, professora de Letras da UFV – Campus Florestal e conselheira científica do projeto;
- Goreti Neves, vereadora de Florestal e conselheira comunitária do projeto;
- Sônia Naime, especialista em projetos socioambientais e conselheira técnica do projeto;
- Lizandra Gomes Barbuto, especialista em metodologias colaborativas e conselheira técnica do projeto; e
- Mariana Mattos de Araújo, especialista em metodologias colaborativas, projetos socioambientais e conselheira técnica do projeto.

No que tange à esfera interna da Astriflores, dois membros da equipe de pesquisa realizaram observações participantes sobre o cotidiano de trabalho das associadas. Cada um trabalhou na usina de triagem durante uma semana, seguindo os horários e ritmos de trabalho das associadas. A primeira observação foi realizada em setembro, por Alexandre, e a segunda em novembro de 2014, por Rosimeire. Ambas foram registradas em diários de campo.

De forma geral, a partir das observações coletadas, passamos a compreender melhor a dinâmica das relações de poder entre as associadas. Os conflitos pareciam girar em torno dessas relações, havendo subdivisões no grupo. Alexandre e Rosimeire concluíram que os conflitos poderiam ser amenizados caso houvesse regras mais claras na organização do trabalho na Astriflores. Contudo, seguindo os valores norteadores desta pesquisa, concluímos que tais regras não poderiam ser impostas por nós e sim construídas coletivamente pelas associadas. O papel da equipe seria apenas apoiá-las nesta construção ao longo das reuniões.³⁶

As reuniões semanais com as associadas continuaram, agora com foco na discussão sobre questões internas da Astriflores, como o reconhecimento da situação atual da associação, dos sonhos e aspirações futuras, das causas e das soluções para os conflitos.

Para atingir tais objetivos, prosseguimos com a aplicação das ferramentas das metodologias colaborativas. Além do *check-in* com o uso do bastão da fala e das celebrações, em julho de 2014, introduzimos a prática do *pinakarri*, no início das reuniões. Apesar do

³⁶ O tema das regras na Astriflores será tratado com mais detalhes no próximo capítulo.

estranhamento inicial, as associadas relataram ao longo do tempo que gostavam da prática e, posteriormente, passaram a solicitá-la. O *pinakarri* realmente ajudou na concentração do grupo ao iniciar as discussões, funcionando como um pequeno ritual 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.

Durante os meses de agosto e setembro de 2014, realizamos dinâmicas com as associadas, com base em duas fases iniciais da teoria U: ver e sentir. Em uma dessas dinâmicas, estimulamos o diálogo entre as associadas no sentido do reconhecimento da situação atual da Astriflores, por meio das perguntas geradoras: “O que você mais valoriza em você mesmo, no seu trabalho e na Astriflores?”; “O que dá ‘vida’ à Astriflores?”; “Qual foi uma experiência positiva que teve na Astriflores?”. A reflexão sobre essas perguntas foi trabalhada em duas reuniões, por meio de conversas em duplas e de partilhas sobre as opiniões dos respectivos parceiros com o grupo geral. A ideia de apresentar a opinião do parceiro apoiava-se no sentido de estimular a empatia pela posição do outro, alterando a estrutura de atenção (SCHARMER, 2010).

Com essas dinâmicas, o grupo demonstrou valorizar a união e os momentos de alegrias, simbolizando o grupo como uma família. Cláudia indicou como momento positivo na associação o retorno das férias do funcionário encarregado da prefeitura, João, indicando-o como uma liderança para o grupo. As demais associadas concordaram com sua colocação. Outra questão valorizada de forma geral foi a possibilidade de ver o resultado do trabalho, traduzido em rendimentos. Pouco foi comentado sobre o valor do trabalho realizado para a comunidade de Florestal.

No dia 31 de julho de 2014, realizamos um processo de eleição sociocrática com as associadas, para que fossem escolhidas duas representantes que iriam participar do encontro de planejamento com o grupo focado na implantação da coleta seletiva, nos dias 7 e 8 de agosto de 2014. A partir do processo de eleição, emergiu uma divisão no grupo, pois as indicações se dividiram entre três pessoas (Cláudia, Daniela e Alfredo, um funcionário da prefeitura muito querido por todas). A indicação de Alfredo foi consensual. O grupo, portanto, se dividiu entre Cláudia, como detentora do poder formal (vice-presidente), e Daniela, considerada capaz de realizar bem a tarefa, pois tinha o segundo grau completo. As associadas não aceitaram a participação dos três juntos, pois achavam que iria desfalcicar a equipe. No

final, o impasse foi resolvido da seguinte forma: em um dia do encontro, iriam Alfredo e Daniela, e no outro dia, iriam Alfredo e Cláudia. Esta não era a decisão ideal, pois comprometeria a continuidade das discussões nos encontros, porém foi a forma encontrada para que todas estivessem satisfeitas com a decisão.

No dia 9 de setembro de 2014, enquanto estávamos em círculo reunidos com as associadas na Astriflores, o prefeito de Florestal, com seu advogado, ao passar pela frente da usina, pediu para participar da reunião. Perguntou como estava a situação da dívida da associação. Cláudia respondeu que com a ajuda da prefeitura elas haviam conseguido reduzir para R\$1.500,00. Naquele momento, ele anunciou que iria pagar este valor. Ele ainda participou do restante da reunião, ouviu diversas demandas das associadas e prometeu resolvê-las. O pagamento da dívida foi uma conquista bastante celebrada pelas associadas. Cláudia considerou que se não fosse a reunião que estávamos fazendo, o prefeito não teria conversado com elas nem pagaria a dívida.

Fotos 5 e 6 – Reunião na Astriflores, com a presença do prefeito, com seu advogado.





Reunião realizada no dia 5 de setembro de 2014. Todas as reuniões eram realizadas em círculo, visando promover a equidade e o diálogo entre todos.
Fonte: Arquivos da pesquisa.

Além das discussões nas reuniões, seguimos a proposta de Scharmer (2010) de mover-se para outros contextos considerados relevantes e inspiradores. A partir da articulação realizada por um membro da equipe de pesquisa, foi possível acompanhar duas associadas, Denise e Carolina, mais João, funcionário da prefeitura, na visita à Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Pará de Minas (ASCAMP). Os visitantes foram também escolhidos de forma sociocrática. Na ASCAMP, a organização dos associados baseada em metas individuais e regras rígidas para atrasos e faltas despertou a atenção dos visitantes. Os associados da ASCAMP trabalhavam silenciosamente e pareciam focados em terminar suas tarefas individuais. O clima observado contrastava-se com o clima conflituoso constantemente vivenciado na Astriflores. Os visitantes consideraram que o motivo da diferença era a existência das metas individuais e das regras mais rígidas.

Após essas experiências de aprofundamento na realidade do grupo e nas possibilidades futuras, em outubro de 2014, no fim de semana dos dias 18 e 19, promovemos um encontro com as associadas da Astriflores em um espaço bastante agradável cedido pela UFV – Campus Florestal, cujo objetivo foi aprofundar com mais tempo as discussões e os processos grupais e construir o planejamento para os próximos doze meses. A ideia de realizar o encontro em um espaço diferente ao da Astriflores também foi inspirada por Scharmer (2010),

que entende que o deslocamento para espaços fora do comum e mais próximos à natureza contribui para o aprofundamento nas relações grupais e para a criatividade coletiva.

O encontro foi conduzido com uma série de ferramentas das metodologias colaborativas³⁷: da teoria U, a prática do teatro social da presença e a construção de cenários; e do *dragon dreaming*, o *check-in* com bastão da fala, o *pinakarri*, o círculo de sonhos e a construção do *Karrabirdt* (vide ANEXO 2), com a definição dos objetivos, tarefas, prazos e custos do planejamento. O uso das metodologias nos possibilitou a elaboração de um planejamento de doze 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 percepções do grupo sobre a Astriflores, as aspirações individuais e coletivas, o comprometimento com a associação e elementos da dinâmica inconsciente grupal. Observamos a emergência de diversas ambiguidades, apontando para contradições nas relações do grupo. Ao final, as 27 tarefas previstas³⁸ no planejamento colaborativo se desenharam a partir de três objetivos acordados pelo grupo: melhorar a organização interna, participar na implantação da coleta seletiva e melhorar a infraestrutura.

No que tange à esfera externa à Astriflores, promovemos um encontro de dois dias, em 7 e 8 de agosto de 2014, na UFV – Campus Florestal, com a recém-formada equipe de pesquisa, dois representantes da Astriflores (eleitos sociocraticamente), João, funcionário da prefeitura, e cinco estudantes voluntários interessados em participar das ações do projeto. O grupo formado nestes encontros se autodenominou “Amigos do Meio Ambiente de Florestal” (Amaflor). Este grupo foi constituído com o objetivo da ação e, posteriormente, aumentou de tamanho, com a entrada de diversos estudantes voluntários.

Os objetivos desse encontro foram: consolidar a equipe de pesquisa; construir laços de colaboração entre o grupo Amaflor; esclarecer as aspirações individuais e compartilhadas com relação ao projeto; e realizar o planejamento colaborativo para os próximos seis meses. Optamos por um ciclo de planejamento mais curto tendo em vista que esta experiência seria uma forma de aprofundar a compreensão sobre como atingir laços colaborativos na gestão dos

³⁷ Vide no ANEXO 1 o cronograma das atividades realizadas neste encontro.

³⁸ As tarefas serão apresentadas com maior detalhamento no subitem **3.3.4**, que trata da fase de avaliação e acompanhamento das ações, quando abordaremos os resultados alcançados com o planejamento.

resíduos em Florestal. Ademais, tendo em vista a participação de estudantes, enquadrámos o planejamento ao ritmo semestral característico da vida estudantil.

Todo o processo também foi conduzido com o uso de ferramentas das metodologias colaborativas³⁹: da teoria U, dinâmicas para estimular o *presencing* no grupo; do *dragon dreaming*, o *check-in* com bastão da fala, o *pinakarri*, o círculo de sonhos, a construção do *karrabirdt* (vide ANEXO 4) e a celebração. Todos os participantes afirmaram que estavam motivados a participar do projeto e que gostariam de realizar ações concretas visando à melhoria da gestão de resíduos no município. Ao contrário das associadas da Astriflores, o grupo Amaflor era mais heterogêneo, sendo composto por algumas pessoas que não se conheciam. Ao longo dos dois dias, com a aplicação das ferramentas colaborativas, notamos a crescente aproximação e formação de laços de amizade entre os participantes. Ao aplicar o *dragon dreaming*, decidimos iniciar pela fase da celebração, ao invés da fase do sonho, pois observamos a importância de iniciar celebrando; ou seja, reconhecendo as potencialidades do grupo. Dessa forma, houve maior consciência sobre o que poderia ser sonhado e planejado.

As 45 tarefas previstas⁴⁰ no planejamento colaborativo se basearam em quatro objetivos consensuais: divulgar a coleta seletiva na comunidade; aprimorar a articulação entre os atores envolvidos na gestão de resíduos (logística, fluxo de informação, etc); apoiar a Astriflores; e implantar a coleta seletiva dentro do Campus da UFV em Florestal.

A partir deste encontro, passamos a realizar reuniões quinzenais com o grupo Amaflor⁴¹, objetivando monitorar o andamento das tarefas. Para isso, baseamo-nos no *karrabirdt*, passando a utilizar as ferramentas do *check-in* com bastão da fala, *pinakarri* e celebração ao final das reuniões. A princípio, as reuniões foram na Câmara Municipal de Florestal. Depois, passaram a ocorrer na UFV – Campus Florestal, por questão de facilidade para o grupo. Foram formados oito subgrupos: pesquisa e ações preliminares; elaboração e produção de material de divulgação; divulgação e mobilização comunitária; articulação e adequação de serviços relacionados à coleta seletiva; apoio à Astriflores; ações no Campus da UFV; financiamento e recursos; e gestão e monitoramento.

As primeiras ações planejadas se destinaram à captação de informações mais detalhadas sobre Florestal:

³⁹ Vide no ANEXO 3 o cronograma completo das atividades realizadas neste encontro.

⁴⁰ Idem 38.

⁴¹ Vide no ANEXO 7, o resumo das reuniões realizadas com o grupo Amaflor.

- Número de habitantes: 7.026 + população estudantil flutuante
- Número de domicílios: 1.994 domicílios residenciais
- Renda média da população: 2 salários mínimos

Posteriormente, foram elaborados e aplicados 14 questionários abertos com habitantes urbanos e rurais de Florestal. O resultado dos questionários comprovou nossas observações iniciais na fase exploratória. Das 14 pessoas entrevistadas, 9 desconheciam a existência da Astriflores e 9 não sabiam dizer em quais dias era realizada a coleta seletiva dos resíduos recicláveis no município.

A partir das informações coletadas, o grupo elaborou um novo material informativo sobre separação dos resíduos, em formato de panfletos, os quais foram distribuídos durante a II Mobilização pela Coleta Seletiva de Florestal, que ocorreu no dia 29 de novembro de 2014. O evento foi planejado e executado de forma colaborativa pelo grupo Amaflor, que havia crescido com a participação de estudantes voluntários.

Diferentemente da I Mobilização, este evento foi de menor escala e aconteceu durante a Feira Livre de Florestal, pois o grupo Amaflor considerou este formato mais viável. Foi montada a “Barraca da Coleta Seletiva”, com exposição de fotos da Astriflores e obras de arte com materiais recicláveis. Realizamos novamente a “Feira da Gratidão”. Apesar do menor impacto, este evento foi considerado positivo pelo grupo, pois muitos panfletos puderam ser distribuídos ao público frequentador da feira. As associadas da Astriflores participaram ativamente na distribuição dos panfletos.

Foto 7 – Barraca da Coleta Seletiva na Feira Livre de Florestal



Barraca montada durante a II Mobilização pela Coleta Seletiva de Florestal, em novembro de 2015.

Destaque para a participação das associadas da Astriflores, representadas pelas cinco mulheres à direita na foto.

Fonte: Arquivos da pesquisa.

Ao final de novembro, a grande maioria das ações foi realizada ou, ao menos, iniciada. Contudo, observamos grande rotatividade no grupo Amaflor, devido ao movimento constante de entrada e saída dos estudantes. Aqueles que participaram do planejamento inicial em agosto alegaram não conseguir acompanhar as reuniões e se dedicar às ações por falta de tempo e excesso de atividades acadêmicas. Outros que entraram posteriormente pareciam não compreender a natureza colaborativa do planejamento, tendo dificuldade para assumir maiores responsabilidades.

Os resultados dos esforços do grupo Amaflor foram avaliados e celebrados em reunião realizada no dia 11 de dezembro de 2014, com a presença de nove pessoas. Muitos estudantes não puderam participar pois já haviam finalizado o semestre e retornado a suas cidades de origem. Porém, contamos com a participação adicional de cinco deles, que enviaram por *e-mail* suas avaliações. Posteriormente, no subitem da fase de avaliação, apresentaremos com mais detalhes as tarefas e os resultados obtidos.

De forma geral, apesar do relativo sucesso da execução das tarefas, poucas mudanças efetivas na gestão de resíduos em Florestal foram observadas naquele momento, o que enfraqueceu a motivação geral. Os membros do grupo Amaflor reconheceram os importantes aprendizados com relação ao trabalho colaborativo, mas admitimos que para obter impactos maiores precisávamos ir além dos muros universitários e incluir atores da comunidade. Assim, expandimos nossa compreensão sobre os desafios para se manter o espírito colaborativo ao longo do processo, os limites físicos, temporais e comportamentais impostos pela estrutura universitária e a distância entre a realidade universitária e a comunitária. O grupo Amaflor se extinguiu.

3.3.3 Fase da ação

A fase da ação estendeu-se de dezembro de 2014 a setembro de 2015. Apesar de diversas ações já terem sido planejadas e realizadas nas fases anteriores, estas foram parte do processo de exploração e aprofundamento das relações internas e externas à Astriflores. Portanto, a fase da ação compreendeu o foco mais sistemático e esclarecido em ações, visando promover mudanças concretas 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.

Com relação à esfera interna da Astriflores, continuamos a realizar reuniões periódicas com as associadas e a monitorar o andamento do planejamento realizado em outubro de 2014, a partir do *karrabirdt*. Contudo, ao longo desta etapa, 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 direcionar menos o conteúdo das reuniões e das discussões, deixando que o grupo formulasse os temas e demandas. Pretendíamos que o grupo se tornasse mais ativo, empoderando as associadas para realizar futuras reuniões sem a presença da equipe de pesquisa. De comum acordo com o grupo, a partir de março de 2015, as reuniões passaram a ser mensais.

Em fevereiro de 2015, realizamos novamente entrevistas semiestruturadas com as associadas, com o objetivo de esclarecer o nível e a qualidade do engajamento das associadas com a Astriflores. Nesse sentido, 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 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)

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)

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)

Eu vim pra cá porque eu saí da prefeitura e, pra eu não ficar parada, eu vim. E aí, agora, eu tô saindo. Tô querendo um serviço de carteira assinada. (Denise, associada da Astriflores)

Nos primeiros meses de 2015, notamos a dificuldade das associadas para realizar algumas ações, principalmente, aquelas relacionadas à organização financeira e jurídica da Astriflores. Tendo em vista a indisponibilidade da Administração municipal em auxiliar mais de perto nestas ações, a partir de junho de 2015, Amanda, estudante bolsista do projeto, passou a frequentar a Astriflores duas vezes na semana para apoiar na organização da

documentação interna da associação. Seu objetivo não era realizar a ação, mas ensinar as associadas a realizá-la. Nesse sentido, pudemos notar que a equipe de pesquisa durante esta fase assumiu um papel pedagógico junto às associadas da Astriflores, visando 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 cada vez mais fortes entre as associadas e a equipe do projeto, pois somente nesta fase passamos a ter acesso livre aos documentos e registros financeiros da associação.⁴²

Com relação às ações na esfera externa à Astriflores, a partir da avaliação realizada na fase anterior pelo grupo Amaflor, a equipe de pesquisa resolveu mudar sua estratégia de atuação. Em parceria com o INSEA e o MNCR, passamos a promover o “Fórum Municipal Lixo e Cidadania” em Florestal, cujo objetivo foi ir além dos limites universitários e constituir um espaço legítimo para a divulgação, discussão e tomada de decisão a respeito da gestão de resíduos no município, trazendo a comunidade florestalense para participar ativamente das ações. Até junho de 2016 foram realizadas sete reuniões do fórum, as seis primeiras na Câmara Municipal de Florestal e a última na própria Astriflores. As duas primeiras reuniões, em abril e em maio de 2015, foram destinadas a toda a comunidade de Florestal e a representantes de grupos relevantes da região. Alcançamos um público médio de 38 pessoas por reunião, sendo a grande maioria de fora da universidade. As reuniões serviram para divulgar a coleta seletiva e o trabalho da Astriflores, informando a população e criando a possibilidade de parcerias e ações conjuntas.

Apesar da falta de um público maior nas reuniões, como esperávamos, essas reuniões contribuíram para as importantes mudanças que ocorreram a partir de meados de maio de 2015 na rotina de coleta e destinação dos resíduos em Florestal. No próximo subitem, ao apresentar os resultados das ações, detalharemos mais sobre essas mudanças.

Em todas as reuniões do Fórum, foram empregadas ferramentas das metodologias colaborativas, com exceção da primeira, que foi mais destinada à apresentação geral do contexto da gestão de resíduos em Florestal. Na segunda reunião, aplicamos a metodologia do

⁴² Desde o início da pesquisa, diversos apoiadores do projeto sugeriram que ajudássemos as associadas da Astriflores na organização de seus documentos e registros financeiros. Estes dados seriam também importantes para a posterior avaliação empírico-analítica dos resultados do projeto. Contudo, não solicitamos acesso aos documentos da associação. Preferimos aguardar até o momento em que as associadas demandassem ajuda e os disponibilizassem espontaneamente a nós. Acreditamos que dessa forma assumimos uma posição menos diretiva sobre o processo da pesquisa-ação.

world café, em que as 43 pessoas presentes foram divididas em cinco grupos temáticos, variando em torno da coleta seletiva e da gestão de resíduos em Florestal: 1º) Ações de divulgação; 2º) Logística; 3º) Astriflores; 4º) Gestão colaborativa dos resíduos; e 5º) Fórum Lixo e Cidadania. No âmbito de cada temática, elaboramos perguntas geradoras⁴³ e estimulamos a todos os presentes a circularem pelos grupos, discutindo sobre cada uma. Realizamos cinco rodadas de dez minutos cada.

A aplicação dessa ferramenta foi avaliada de forma muito positiva pelos presentes. A reunião foi bastante dinâmica e possibilitou uma rica troca de ideias, saindo do formato tradicional de assembleia. No encerramento da reunião, cada anfitrião dos grupos apresentou as discussões de que participaram. A principal conclusão a que chegamos foi a necessidade de melhorar a divulgação da Astriflores e da coleta seletiva em Florestal, pois muitos dos presentes afirmaram desconhecer a associação, confirmando os resultados obtidos com os questionários aplicados na fase anterior desta pesquisa.

Foto 8 – Aplicação da metodologia *World Café* na Câmara Municipal de Florestal



Evento ocorrido durante a 2ª Reunião do Fórum Municipal Lixo e Cidadania de Florestal, em maio de 2015. Destaque para o trabalho de discussão realizado em grupos de cinco pessoas, estratégia para estimular o diálogo.

Fonte: Arquivos da pesquisa.

No dia 20 de junho de 2015, realizamos a III Mobilização pela Coleta Seletiva em Florestal, com o apoio de algumas pessoas que participaram do *world café* na reunião do

⁴³ Vide no ANEXO 5, as perguntas geradoras de cada um dos cinco temas.

Fórum. O evento foi também realizado de forma colaborativa, contando com a participação da equipe de pesquisa, Astriflores, GEDURF, prefeitura e Cermare, empresa que coleta resíduos eletroeletrônicos de Pará de Minas.

Novamente, montamos a “Barraca da Coleta Seletiva” na Feira Livre de Florestal, distribuímos panfletos informativos, promovemos atividades culturais e o descarte de resíduos eletroeletrônicos, que seriam recolhidos pela Cermare. A empresa iria recolher os resíduos e doar os lucros obtidos à Astriflores. Contudo, não obtivemos a quantidade mínima esperada no descarte de eletroeletrônicos neste dia. Mais uma vez, constatamos a dificuldade em obter participação significativa da comunidade florestalense nos eventos.

Foto 9 – Barraca da Coleta Seletiva novamente na Feira Livre de Florestal



Barraca montada durante a III Mobilização pela Coleta Seletiva de Florestal, em junho de 2015. Destaque para dois membros da equipe de pesquisa e duas associadas da Astriflores, trabalhando juntas na coleta dos resíduos eletroeletrônicos.
Fonte: Arquivos da pesquisa.

Na reunião do Fórum de agosto de 2015, a Astriflores, a equipe da pesquisa e os representantes do INSEA decidiram realizar um fórum temático destinado aos comerciantes de Florestal, visto que parte significativa dos resíduos é produzida por seus estabelecimentos. Apesar dos esforços na divulgação deste evento, obtivemos 21 pessoas presentes, sendo que apenas 2 eram comerciantes da região. Os presentes, que representavam diversos segmentos do município, teceram observações sobre a dificuldade em obter a participação da comunidade. Direcionando a reunião para um novo propósito, o grupo presente naquele dia decidiu constituir um grupo fixo de 11 membros, denominado “Fórum Permanente”, contando

com representantes da universidade, da Coordenação Municipal de Meio Ambiente, do comércio, da comunidade, da Residual Soluções, da Astriflores e do Poder Legislativo Municipal. A proposta era que este grupo pudesse acompanhar e realizar ações de forma mais contínua, visando melhorar a gestão de resíduos no município. As reuniões posteriores do Fórum Permanente foram destinadas às atividades de planejamento e monitoramento dessas ações.

Na reunião de setembro de 2015, com o apoio da ferramenta círculo de sonhos, o grupo do Fórum Permanente definiu como meta até março de 2016: “coletar 54 toneladas por mês de resíduos recicláveis”, com base no sonho de que a coleta seletiva funcionasse com responsabilidades compartilhadas. Para atingir esta meta, foram criadas quatorze tarefas, cujas responsabilidades foram assumidas voluntariamente pelos onze membros do grupo. Discutiremos mais detalhadamente sobre o acompanhamento dessas tarefas no próximo subitem.

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, podemos afirmar que mudanças foram alcançadas em direção aos objetivos coletivamente planejados e executados. De forma geral, ao final desta fase da ação, pudemos esclarecer os oito itens destacados por Thiollent (2009, 69-70):

a) Quem foram os atores ou as unidades de intervenção?

Os atores das ações foram as associadas da Astriflores e representantes da universidade, da comunidade e da Administração municipal de Florestal.

b) Como se relacionavam os atores e as instituições: convergência, atritos e conflito aberto?

Na maioria das ações, pudemos notar que não havia conflito aberto entre atores e instituições. Contudo, as instituições apoiadoras locais (prefeitura e universidade) apresentaram limites na implementação de mudanças internas para efetivar a coleta seletiva em seus departamentos, revelando possíveis atritos entre o declarado apoio e o efetivo engajamento em mudanças

processuais internas. O dono da Residual Soluções, empresa terceirizada de coleta dos resíduos, participou do Fórum Permanente e apoiou explicitamente o projeto ao realizar mudanças operacionais importantes para realizar a coleta seletiva na cidade. Contudo, ao mesmo tempo, resistiu em realizar certas ações sem justificativas claras.

c) Quem tomava as decisões?

As decisões mais importantes sobre o planejamento das ações foram tomadas de forma dialogada e consensual, a partir da aplicação de ferramentas colaborativas. Decisões mais pontuais foram tomadas coletivamente durante as reuniões. Decisões sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa foram tomadas com a equipe de pesquisa.

d) Quais foram os objetivos (ou metas) tangíveis da ação e os critérios de sua avaliação?

Os objetivos e as metas da ação foram elaborados coletivamente a partir das ferramentas de planejamento colaborativo e serão apresentados com detalhamento no próximo subitem. A avaliação das ações seguiu os critérios colocados por cada tarefa e seus respectivos prazos.

e) Como dar continuidade à ação, apesar das dificuldades?

Acreditamos que as ações poderiam ser continuadas a partir de espaços similares ao Fórum Lixo e Cidadania, onde houvesse estímulo à gestão colaborativa dos resíduos de Florestal, voz às associadas da Astriflores e à comunidade.

f) Como assegurar a participação da população e incorporar suas sugestões?

Buscamos a aproximação com a população por meio do Fórum Lixo e Cidadania, espaço onde sugestões e discussões sobre a coleta seletiva em Florestal foram feitas. Contudo, a baixa participação da população foi o principal desafio que enfrentamos ao longo do processo de pesquisa-ação. A questão dos resíduos ainda não atraiu o interesse público em Florestal, não suscitando engajamento popular. Sugerimos estratégias que vão no sentido da politização e da ressignificação dos resíduos.

g) Como foi possível controlar o conjunto do processo e avaliar os resultados?

O conjunto do processo e a avaliação dos resultados foram controlados por meio de cronogramas, que eram revisados periodicamente em reuniões. No próximo subitem, expomos os cronogramas e detalhamos os resultados obtidos com as ações.

3.3.4 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, foram realizadas reuniões para avaliar os resultados e a definição dos passos futuros a serem seguidos. Entre dezembro de 2015 a agosto de 2016, estive em *Gold Coast*, Austrália, patrocinada pelo Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PSDE) da Capes, mas Amanda, membro da equipe de pesquisa, manteve o acompanhamento na Astriflores e no grupo do Fórum Permanente Lixo e Cidadania até o mês de junho de 2016.

Com a participação das associadas da Astriflores, realizamos uma reunião para avaliação e celebração das ações promovidas pela pesquisa, planejamento de ações futuras e validação de nossas interpretações. Novamente, a reunião ocorreu no mesmo espaço anteriormente cedido pela UFV – Campus Florestal e foi realizada nos dias, 24 e 25 de outubro de 2015. No primeiro dia, revisamos o cronograma das ações planejadas. Conforme revela o Quadro 5, das 29 tarefas previstas, 16 foram realizadas, 8 canceladas, 3 não realizadas e 2 iniciadas.

Quadro 5: Cronograma de Atividades - Astriflores

Projeto "Por uma nova Astriflores"									
Cronograma de Atividades									
Tarefa / Prazo	2014		2015					Status	
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	...		Out
3. Mapeamento das tarefas na Usina (Clarice, Mariana e Patrícia)									Realizada
4. Criar o e-mail da associação (Clarice e Amanda)									Realizada
8. Entrar em contato com o CMRR (Clarice, Rosa e Amanda)									Realizada
14. Realizar reuniões semanais (Mariana, Neide e Daiana)									Realizada
2. Pesquisar contatos de patrocinadores (Maria, Clarice, Rosa e Daiana)									Não realizada
5. Marcar reunião com Prefeito, Vicente e comunidade (Mariana)									Realizada
11. Organizar os documentos (fichas individuais) (Clarice)									Realizada
12. Criar o cargo de secretário (Neide e Daiana)									Não realizada
15. Organizar Assembleias mensais (Clarice e Maria)									Iniciada
19. Prestar contas mensalmente (Clarice)									Realizada
18. Apresentar proposta de divisão de tarefas (Neide, Docelina e Daiana)									Realizada
20. Fazer abaixo-assinado para a coleta seletiva (Mariana)									Cancelada
23. Fazer um amigo oculto (dez/14) (Clarice, Maria, Daiana e Rosa)									Cancelada
24. Acompanhar a evolução dos rendimentos dos associados (Clarice)									Realizada
29. Mobilização pela coleta seletiva (Daiana, Clarice e Mariana)									Realizada
1. Levantar as necessidades de infraestrutura (Rosa e Neide)									Realizada
9. Organizar contabilidade (Clarice e Mariana)									Realizada
10. Reunião com Prefeito, Vicente e comunidade (Clarice)									Realizada
21. Conversar com funcionários do caminhão (Clarice e Maria)									Cancelada
17. Conseguir mudas e esterco (Clarice e Mariana)									Cancelada
26. Multirão para fazer o jardim (Neide, Daiana, Rosa, Maria e Dorcelina)									Cancelada
6. Escrever projeto sobre necessidade de infraestrutura (Mariana)									Cancelada
25. Fazer anúncios da coleta seletiva pela rádio (Clarice, Daiana e Mariana)									Não realizada
7. Revisão do Regimento Interno e do Estatuto (Rosa)									Realizada
13. Apresentar projeto à Prefeitura e possíveis patrocinadores (Clarice e Mariana)									Cancelada
16. Participar na divulgação da coleta seletiva (Clarice e Maria)									Realizada
22. Realização da reforma (Clarice)									Cancelada
28. Obter bolsa reciclagem (Clarice)									Iniciada
27. Realizar encontro em outubro de 2015 (Mariana)									Realizada

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda no primeiro dia de reunião, dialogamos com as associadas sobre os resultados alcançados com o planejamento e sobre nossas interpretações. De forma geral, o planejamento

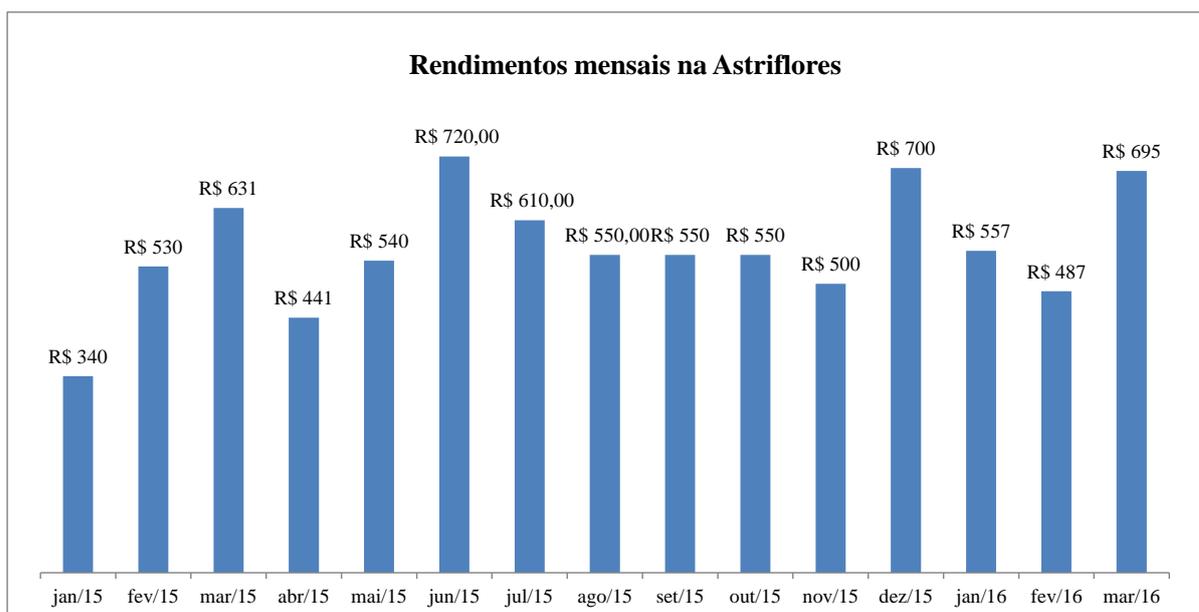
foi considerado bem sucedido, visto que as condições de trabalho na associação melhoraram sensivelmente. As tarefas realizadas com sucesso se relacionavam basicamente com os dois primeiros objetivos anteriormente acordados: melhorar a organização interna e participar na implantação da coleta seletiva.

Como resultado da reunião prevista nas tarefas 5 e 10 e de posteriores articulações realizadas no Fórum Lixo e Cidadania, a partir de meados de maio de 2015, a empresa que realiza a coleta dos resíduos (Residual Soluções) passou a levar apenas os resíduos recicláveis para a Astriflores. Os demais resíduos passaram a ser levados diretamente ao aterro do município. Da simples coletora diária de tudo que era colocado para fora das casas, a Residual Soluções passou a atuar ativamente na coleta seletiva, visto que seus funcionários somente recolhiam nas terças e quintas-feiras os resíduos recicláveis. Os demais resíduos eram deixados para trás e seriam coletados nas segundas, quartas e sextas-feiras. Tal mudança representou o início do funcionamento de um novo esquema de coleta seletiva em Florestal e resultou em sensível redução na carga de trabalho na Astriflores.

Anteriormente, conforme já exposto, as associadas processavam uma média de 7 toneladas diárias de resíduos, incluindo recicláveis e não recicláveis. Após a implantação deste novo esquema de coleta e destinação, as associadas passaram a processar uma média de 3,25 toneladas diárias, ou seja, menos da metade do que era processado. Além disso, elas passaram a trabalhar apenas com os resíduos recicláveis, o que promoveu significativa melhoria no ambiente e na qualidade do trabalho. Posteriormente, a prefeitura pôde reduzir a quantidade de funcionários que apoiavam os trabalhos na usina de triagem. O número de associadas na Astriflores também acabou se reduzindo, de 12 para 7, devido à redução na carga de trabalho. O encarregado João foi transferido para outro setor da prefeitura e, depois, se aposentou.

Por meio da realização da tarefa 24, relacionada ao acompanhamento dos rendimentos das associadas, pudemos elaborar o Gráfico 1. No mês de junho de 2015, logo após a mudança na coleta e a realização da III Mobilização pela Coleta Seletiva na Feira Livre de Florestal (tarefa 29), 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.

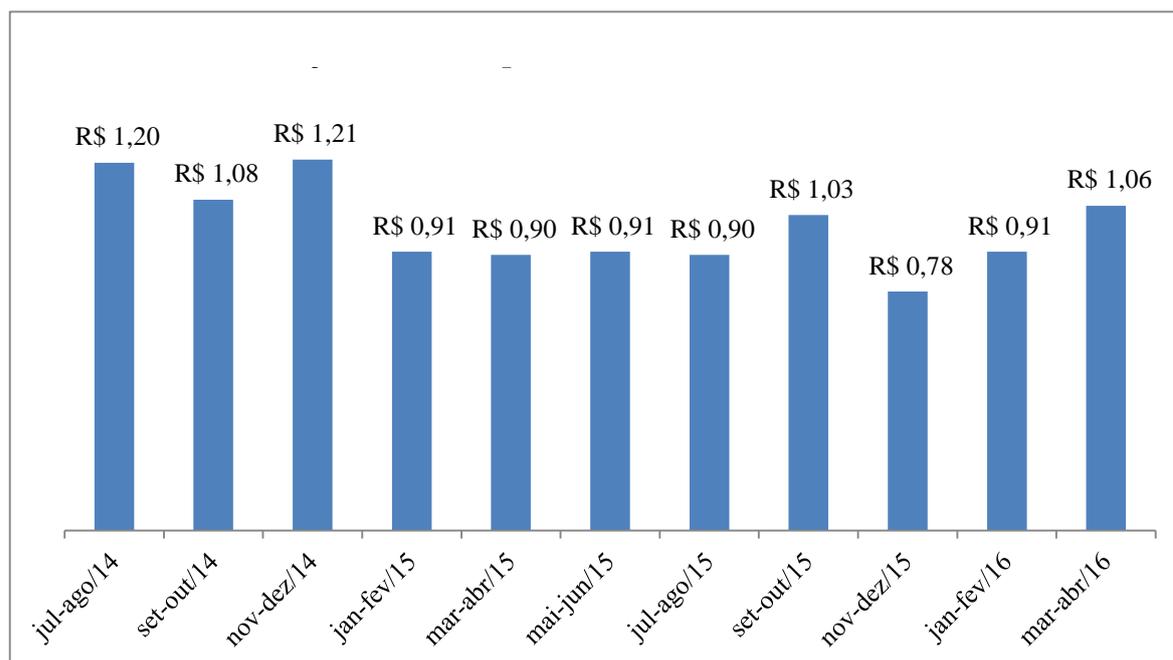
Gráfico 1 – Rendimentos mensais na Astriflores



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados na pesquisa.

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, haveria redução na perda desses materiais por contaminação e um número menor de associadas para distribuir os rendimentos. Entretanto, entre os anos de 2014 e 2016, houve queda nos preços médios pagos pela indústria de reciclagem em Minas Gerais, principalmente, em 2015. No Gráfico 2, demonstramos o acompanhamento dos preços dos dois principais materiais comercializados na Astriflores: papelão e plástico PET.

Gráfico 2 – Preços médios de papelão e plástico PET em Belo Horizonte



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados dos boletins CEMPRE Informa – disponíveis em <<http://cempre.org.br/cempre-informa>>

Os fatores que provocam a variação no preço dos materiais recicláveis são desconhecidos pelas associadas da Astriflores e pela literatura disponível, de forma geral (LIMA et al., 2011). Sabemos que os preços variam de acordo com a lógica do mercado, sem qualquer regulação estatal. De acordo com os representantes do INSEA e com uma das especialistas da equipe de pesquisa, eles podem ser influenciados pela economia regional e nacional, por exemplo, pela quantidade de indústrias operando na reciclagem de determinados materiais a uma distância razoável que compense os custos logísticos. Ademais, também variam segundo fatores de escala global, como cotação do dólar e preço do petróleo.

As associadas da Astriflores não possuíam controle sobre os preços praticados na comercialização dos materiais triados e prensados por elas. Tampouco sabiam qual lógica de forças prevalece por detrás da variação desses preços. No início de nossa pesquisa, a Astriflores comercializava os materiais recicláveis para atravessadores, que os revendiam às indústrias de reciclagem.

Em julho de 2014, a Astriflores passou a comercializar sua produção por meio da Cooperativa de Reciclagem dos Catadores da Rede Economia Solidária (Rede Cataunidos), uma rede de 34 associações de catadores da Região Metropolitana de Belo Horizonte, Colar Metropolitano e Estrada Real. O objetivo da Rede Cataunidos é fortalecer a articulação entre

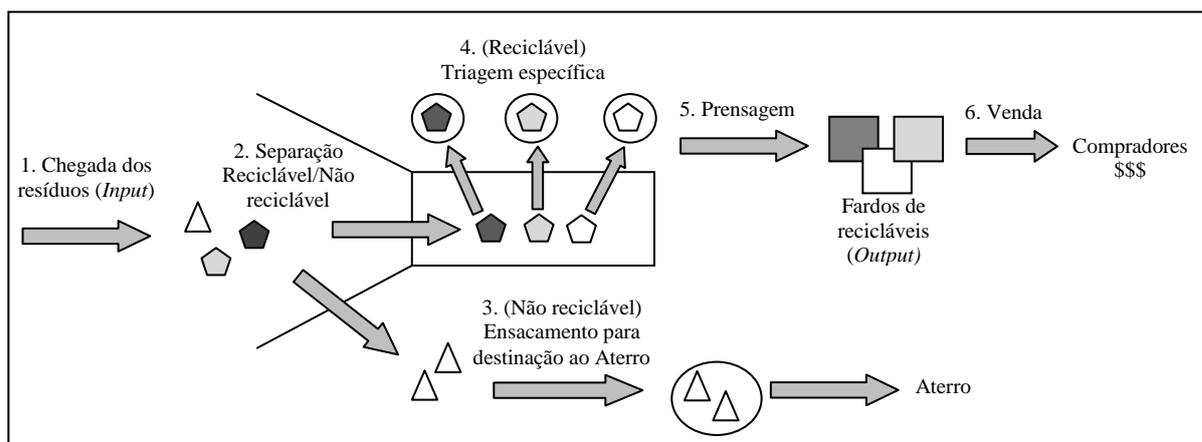
as associações de catadores, obtendo a escala de materiais necessária para venda direta à indústria de reciclagem, eliminando atravessadores. Além disso, a rede promove trabalhos de educação e de formação dos catadores associados e seus familiares (SILVA, 2016). No entanto, ao longo de 2014 e 2015, não pudemos ainda observar impactos financeiros significativos que poderiam ter sido esperados por esta mudança na forma de comercialização na Astriflores.

De forma geral, podemos avaliar que as associadas obtiveram ganhos com todas as mudanças que ocorreram ao longo da realização das ações planejadas, já que houve redução na carga de trabalho, a média dos rendimentos aumentou e as associadas passaram a ter assistência também de representantes da Rede Cataunidos, por meio de parceria com o INSEA. Estes representantes passaram a atuar em conjunto com esta pesquisa por meio do Fórum Lixo e Cidadania de Florestal.

As tarefas relacionadas à organização da documentação da Astriflores (4, 8, 9, 11 e 19) foram realizadas com o apoio da equipe de pesquisa, durante as visitas periódicas realizadas na fase de ação, por intermédio de Amanda. A organização dos documentos tinha por objetivo principal possibilitar a realização da tarefa 28 – “Obter a Bolsa Reciclagem”, benefício concedido pelo Governo Estadual às associações de catadores, por meio do Centro Mineiro de Referência em Resíduos (CMRR). A partir do padrão exigido pelo CMRR, elaboramos um recibo padrão e orientamos as associadas a preenchê-lo a cada venda. Dessa forma, a associação poderia 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 pelos compradores.

As tarefas relacionadas à revisão de regras e ao revezamento de tarefas (3, 7, 14 e 18) 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.

Figura 9 – Mapeamento do processo produtivo da Astriflores



Fonte: Elaborada pela autora

Diversas formas de divisão e revezamento de tarefas foram pensadas, com inspiração no formato sociocrático. O problema a ser atacado consistiu na inequidade na distribuição de tarefas e na desmotivação, visto que algumas associadas alegavam que trabalhavam mais que outras e que ficavam mais tempo em tarefas consideradas mais pesadas, como o trabalho na máquina de prensa. No Quadro 6, ilustramos a proposta de revezamento das associadas em termos de funções de liderança, realização e mensuração, considerando também os processos principais ao longo do ciclo de *input-transformação-output*. A formulação de metas diárias para as tarefas de separação, triagem e prensagem visava manter a motivação das associadas ao longo do dia, visto que elas seriam liberadas quando finalizassem a meta. Devido à variação na carga de trabalho ao longo da semana, diariamente, a líder de cada tarefa iria avaliar o número necessário de associadas para sua tarefa e negociar com as demais líderes a divisão das associadas entre as três tarefas, zelando pelo revezamento de todas elas em todas as tarefas. Por sua vez, as líderes seriam escolhidas de forma sociocrática a cada mês ou semana pelo grupo.

Quadro 6 – Proposta de divisão sociocrática de tarefas na Astriflores

	Input Chegada dos resíduos	Transformação			Output Venda dos fardos
		Separação	Triagem	Prensagem	
Liderança	1. Agendar horário de entrega dos resíduos com a Residual Soluções. Definir formas de avaliação e quantificação dos resíduos. Quem: Associada A	4. Planejar meta de separação do dia. Indicar número necessário de associadas e sugerir quais irão trabalhar. Quem: Associada D	7. Planejar meta de triagem do dia. Indicar número necessário de associadas e sugerir quais irão trabalhar. Quem: Associada E	10. Planejar meta de prensagem do dia. Indicar um associada que irá trabalhar na prensa no dia. Quem: Associada F	13. Mapear e cadastrar compradores. Elaborar modelos de recibos. Estabelecer meta de vendas para o mês. Quem: Associada G
Realização	2. Manter a entrada limpa para receber resíduos. Apoiar na descarga do caminhão. Quem: Associada B	5. Abrir sacola por sacola. Jogar os resíduos não recicláveis para fora do galpão e mandar para a banca da frente apenas os recicláveis. Quem: Associada D + indicadas	8. Separar os materiais recicláveis em 18 tipos, depositando-os em diferentes latões. Quando cheios, levar os latões à prensa. Quem: Associada E + indicadas	11. Prensar materiais recicláveis. Operar máquina de prensa. Amarrar e guardar os fardos produzidos. Quem: Associada F + indicada	14. Receber comprador. Entregar os fardos. Preencher comprovante de venda. Quem: Associada H
Mensuração	3. Registrar data e horário de recepção dos resíduos. Avaliar e quantificar resíduos recebidos. Quem: Associada C	6. Registrar data e horário de início e de fim do trabalho. Avaliar se meta estabelecida foi cumprida. Recolher folhas de ponto assinadas. Liberar associadas após fim do trabalho. Quem: Associada E	9. Registrar data e horário de início e de fim do trabalho. Avaliar se meta estabelecida foi cumprida. Recolher folhas de ponto assinadas. Liberar associadas após o fim do trabalho. Quem: Associada F	12. Registrar data e horário de início e de fim do trabalho. Avaliar se meta estabelecida foi cumprida. Recolher folhas de ponto assinadas. Liberar associadas após o fim do trabalho. Quem: Associada D	15. Arquivar comprovantes. Registrar quaisquer problemas. Avaliar nível de satisfação dos compradores. Quem: Associada I

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Buck e Villines (2007, p. 162-163).

Nenhuma das propostas de revezamento, divisão de tarefas e definição de metas 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. Analisamos com mais detalhes a relação das associadas com as regras no próximo capítulo.

Devido às mudanças alcançadas no esquema de coleta e destinação dos resíduos em Florestal, as tarefas 20 e 21 foram canceladas, pois não foram mais consideradas necessárias pelo grupo. Já as tarefas 17, 23 e 26 foram canceladas pelas associadas em dezembro de 2015, notadamente, em momentos de conflitos internos e de ameaças de fragmentação do grupo. Tais tarefas foram consideradas supérfluas. As associadas alegaram indisponibilidade por excesso de trabalho. As tarefas 6, 13 e 22 se relacionavam com o terceiro objetivo estabelecido pelas associadas – melhorar a infraestrutura. Essas tarefas foram canceladas porque, ao longo da fase de ação do projeto oportunidades se concretizaram para que as associadas obtivessem os equipamentos e as reformas que necessitavam, deixando de serem necessárias a redação e a apresentação de um projeto.

Com relação às tarefas 2 e 25, não realizadas, as associadas alegaram novamente indisponibilidade de tempo para executá-las. Houve também comentários sobre falta de compromisso entre elas. A tarefa 12, que previa a criação do cargo de secretário na associação, foi considerada não realizada, pois houve a eleição de uma das associadas para ocupar o cargo, em novembro de 2014, mas, a função nunca foi efetivamente cumprida. A associada eleita para o cargo passou a se ausentar frequentemente em decorrência de problemas de saúde ao longo de 2015 e nenhuma outra se ofereceu para assumir o cargo. De forma geral, elas alegaram falta de identificação com a função e falta de habilidades.

A tarefa 15, relacionada à realização de assembleias mensais, foi considerada apenas iniciada, visto que as assembleias foram realizadas ao longo da fase de ação, com a ajuda da equipe de pesquisa. Caberia às associadas manter a realização destas no futuro. Finalmente, a tarefa 28, que previa a obtenção da Bolsa Reciclagem, foi apenas iniciada, pois as associadas conseguiram entregar a documentação para a solicitação da bolsa. Posteriormente, as associadas deveriam providenciar a abertura de conta bancária e a prestação de contas mensal ao CMRR, órgão responsável pelo controle das bolsas, conforme já exposto.

No segundo dia da reunião realizada em outubro de 2015 com as associadas da Astriflores, desenvolvemos 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, melhorar os rendimentos (meta: R\$900), obter os equipamentos novos e pintar a fachada. Foram definidas outras 24 tarefas. Desta vez, a implementação do planejamento não foi mais acompanhada por toda a equipe de pesquisa.

Somente Amanda manteve o acompanhamento, realizando visitas periódicas e participando de reuniões, de acordo com a demanda das associadas.

O fechamento deste segundo planejamento foi prorrogado até junho de 2016. Os objetivos foram alcançados apenas parcialmente. Das 24 tarefas previstas, 20 foram realizadas, 2 iniciadas e 2 não realizadas. O grupo considerou que houve melhoria na harmonia interna e nos rendimentos (em junho de 2016, o rendimento das associadas foi R\$906,00). Contudo, não se conseguiu obter os equipamentos novos nem a pintura da fachada, reconhecendo a necessidade de maior apoio da Administração municipal para que essas tarefas fossem realizadas. Por fim, as associadas consideraram importante continuar realizando as reuniões periódicas entre elas, mas não quiseram elaborar outro planejamento.

Com relação à avaliação das atividades externas à Astriflores, realizamos uma reunião em dezembro de 2014 para avaliar as ações do planejamento do grupo Amaflor, criado em agosto daquele ano. Das 45 tarefas planejadas, 24 foram realizadas, 16 iniciadas, 4 não foram realizadas e uma foi adiada (Quadro 7).

Quadro 7 – Cronograma de atividades - Grupo Amaflor

(continua)

Projeto "A Coleta Seletiva em Florestal e a Astriflores"					
Cronograma de Atividades					
Tarefa / Prazo	2014				Status
	Set	Out	Nov	Dez	
8. Pesquisar dados do IBGE (Daniela e Sônia N.)					Realizada
32. Estabelecer vínculo com o CRAS (João Henrique e Sônia N.)					Realizada
20. Designar espaço para lixo reciclável/não-reciclável (Sônia N. e Fernanda)					Iniciada
26. Estabelecer contato com Adm. Local (José Lino e João Henrique)					Realizada
34. Caracterizar o veículo de recolhimento do lixo (Sônia N., Mariana, Fernanda e Rafael)					Iniciada
9. Conhecer os projetos relacionados (João Henrique, Mariana e Pepeu)					Realizada
11. Articular como o projeto do Prof. Fernando (Mariana, Sônia R. e Edileia)					Realizada
5. Pesquisar fontes de financiamento (Sônia N. e Mariana)					Iniciada
7. Formar o grupo fundador (Mariana)					Realizada
14. Dividir grupos de ação (Mariana, Frederico e Rafael)					Realizada
22. Estabelecer calendário de reuniões (Mariana, Rafael e Alexandre)					Realizada
28. Criar um grupo de emails (Rafael)					Realizada
29. Criar os grupos de ação (Mariana e Rafael)					Realizada
40. Criar indicadores de sucesso de forma participativa (Mariana, Alexandre e Rafael)					Iniciada
2. Mapear Florestal (Fernanda, Alexandre, Sônia N. e Frederico)					Realizada
3. Traçar perfil da população (Fernanda, Daniela e Alexandre)					Realizada
10. Dividir Florestal por setores (Daniela, Sônia N., Sônia R., José Lino e Edileia)					Realizada
12. Selecionar as famílias (Daniela, Sônia N.)					Realizada
21. Identificar os segmentos representativos da cidade (João Henrique e Sônia N.)					Realizada
46. Veículo caracterizado coletar lixo nos dias combinados (Mariana)					Iniciada
31. Realizar planejamento coletivo na Astriflores (Mariana, Rafael, Daiana e Alexandre)					Realizada
13. Elaborar cronograma de atividades (Rafael, Alexandre e Goreti)					Realizada
4. Coletar as informações para o questionário (Daniela)					Realizada
19. Elaborar questionário (Aléxa, Fernanda e Daniela)					Realizada
6. Aproximar do cotidiano da Astriflores (Alexandre, Mariana, Goreti e Rafael)					Realizada
16. Elaborar/escrever projeto (Mariana, Alexandre e Rafael)					Iniciada
23. Selecionar contatos para captação de recursos (João Henrique e Daniela)					A iniciar
17. Elaborar material de divulgação (Sônia N., Mariana e Daniela)					Realizada
24. Usar fotografias p/ sensibilização (Alexandre, Fernanda)					Iniciada
27. Formar a equipe p/ mobilização (Rafael e Mariana)					Realizada
35. Produzir material de divulgação (Daniela, Pepeu e Goreti)					Realizada

Quadro 7 – Cronograma de atividades - Grupo Amaflor

(conclusão)

25. Visitar as residências para coleta de dados e conscientização (João Henrique, José Lino e Fernanda)					Iniciada
33. Entrar em contato com lideranças dos segmentos representativos (João Henrique e Goreti)					Iniciada
41. Divulgar com material produzido (Fernanda, Goreti, João H. e José Lino)					Iniciada
42. Realizar evento de mobilização (Rafael, Mariana e Aléxa)					Iniciada
43. Realizar as palestras de divulgação (Alexandre, Goreti, Sônia N. e Fernanda)					Iniciada
37. Acompanhar a logística de resíduos/coleta/caminhão (Sônia N. e Fernanda)					Iniciada
38. Acompanhar as decisões da Prefeitura (Rafael, Frederico, João H., Mariana e Aléxa)					Iniciada
18. Articular com projeto do Prof. Alexandre (Alexandre, João H., Fernanda, Sônia R e Edileia)					Iniciada
39. Capacitar triadores (Sônia N., Daiana e Fernanda)					Adiada
36. Acompanhar os projetos do Prof. Fernando no Campus (Mariana, Alexandre e Daniela)					Realizada
30. Captar recursos (Mariana, Rafael e Alexandre)					Não Realizada
44. Receber recursos e patrocínios (Sônia N., Mariana)					Não Realizada
15. Elaborar diário de bordo sobre o acompanhamento (Mariana e Rafael)					Iniciada
45. Publicar os resultados do projeto (Mariana, Rafael e Alexandre)					Não Realizada

Fonte: Elaborado pela autora.

As 15 tarefas relacionadas ao primeiro objetivo, que previa a divulgação da coleta seletiva na comunidade (8, 2, 3, 10, 12, 21, 19, 17, 24, 27, 35, 25, 33, 42, 43), foram todas realizadas ou, ao menos, iniciadas. Esse conjunto de tarefas compreendeu: pesquisa inicial sobre dados demográficos de Florestal, aplicação de questionários, produção dos materiais para divulgação da coleta seletiva e realização da II Mobilização pela Coleta Seletiva em Florestal, no final de novembro de 2014. Duas participantes do grupo Amaflor deram continuidade à tarefa 43 em 2015, realizando palestras nas escolas da cidade.

Com relação ao segundo objetivo, que era aprimorar a articulação entre os atores envolvidos na gestão de resíduos, a maioria das tarefas (32, 26, 34, 9, 46, 23, 37, 38, 18, 30, 44) foi apenas iniciada. As articulações foram iniciadas no período de implementação deste planejamento (até dezembro de 2014), porém tais tarefas deveriam ser continuadas ao longo do ano de 2015. De fato, as articulações foram aprofundadas posteriormente com a formação do Fórum Lixo e Cidadania.

Particularmente, com relação à tarefa 34, nossa ideia era caracterizar o caminhão nos dias de coleta seletiva dos resíduos recicláveis (terças e quintas-feiras), para chamar a atenção da população, visto que não foi possível obter o caminhão extra inicialmente desejado. A

proposta era que o caminhão percorresse as ruas da cidade com *banners* coloridos e que fosse instalado um equipamento de som para tocar uma vinheta da coleta seletiva. Contudo, conseguimos apenas que *banners* fossem afixados no caminhão. O grupo Amaflor conseguiu patrocínio para comprar e instalar o som, porém a Residual Soluções não providenciou isso, sem justificativas claras.

As tarefas 23, 30 e 44, relacionadas à captação de recursos, não foram realizadas, pois o grupo teve dificuldade em obter contatos em Florestal que pudessem financiar o projeto. Alegou-se que não houve tempo suficiente para contatar fontes financiadoras de maior escopo.

O terceiro objetivo, que previa o apoio à Astriflores (tarefas 20, 31, 6 e 39), estava diretamente relacionado com o trabalho de intervenção que realizamos paralelamente com a associação, tendo a continuidade das tarefas garantida ao longo de 2015 pela equipe de pesquisa.

O quarto objetivo, que visava à implantação da coleta seletiva também no campus da UFV em Florestal, foi o que menos obteve sucesso. Apesar de tentativas de articulação com projetos já existentes e com membros da diretoria, encontramos dificuldades para realizar mudanças efetivas na rotina de recolhimento e disposição dos resíduos nos diversos departamentos do campus. Avaliamos que tais mudanças requereriam maior tempo e dedicação por parte do grupo.

No subitem sobre a fase de pesquisa aprofundada, a finalização e a avaliação do planejamento do grupo Amaflor em dezembro de 2014 nos possibilitaram grandes aprendizados. Assim, pudemos realizar mudanças na estratégia de articulação com a comunidade e o Poder Público em Florestal no ano seguinte. Naquele momento, quando encerramos aquele ciclo, não havíamos notado grandes mudanças na forma como os resíduos eram coletados no município, o que trouxe desmotivação ao grupo. Contudo, avaliando posteriormente, podemos notar que a maioria dos esforços realizados ao longo daquele semestre não foi em vão. Os frutos foram colhidos ao longo do ano de 2015, quando passamos a observar mudanças efetivas na coleta e disposição dos resíduos na cidade.

Conforme já exposto na fase da ação, ao longo de 2015, promovemos a formação do Fórum Lixo e Cidadania de Florestal, com a posterior constituição do grupo do Fórum Permanente. As atividades deste grupo foram parcialmente avaliadas na reunião de novembro de 2015. Das 14 tarefas previstas, 2 já haviam sido realizadas, 4 iniciadas, 4 a iniciar, 2 foram

adiadas e 1 não realizada (Quadro 8). De acordo com a conclusão obtida dos dois primeiros fóruns, as tarefas deram ênfase à divulgação da coleta seletiva em Florestal.

Quadro 8 – Cronograma de atividades – Fórum Permanente Lixo e Cidadania

Planejamento Fórum Permanente Lixo e Cidadania									
Cronograma de Atividades									
Tarefa / Prazo	2015				2016				Status
	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	
13. Implementar o certificado aos comerciantes que apoiam a coleta seletiva (Miguel)									Adiada
1. Realizar mobilização em novembro de 2015 pela Coleta Seletiva (Mariana)									Realizada
3. Divulgar nas escolas / Realizar Gincana (Rosimeire, Rosa, Moratto, Daiana e Sônia)									Iniciada
4. Confeccionar placas de divulgação da coleta seletiva (Júnior, Miguel e Serginho)									A iniciar
6. Realizar excursão das escolas na Astriflores (Mariana, Gorete, Rosa e Daiana)									Realizada
8. Instalar o som no caminhão de Coleta (Afrânio)									Não realizada
9. Colocar mais lixeiras na cidade									Adiada
11. Realizar campanha de divulgação na zona rural (Sônia e Goreti)									Iniciada
12. Realizar campanha de adequação na coleta dos resíduos nos setores da Prefeitura (Goreti, Herbert, Júnior e Serginho)									A iniciar
14. Anunciar a coleta seletiva nos Outdoors nas entradas da cidade (Afrânio)									A iniciar
7. Realizar melhorias na infraestrutura da Astriflores (Antônio e Júnior)									Iniciada
10. Engajar na elaboração do próximo edital (Moratto)									A iniciar
2. Realizar peças e intervenções teatrais educativas (Gorete, Moratto e Sérgio)									Iniciada
5. Promover campanha na UFV - Campus Florestal (Cristiano, Amanda e Fabiane)									Iniciada

Fonte: Elaborado pela autora.

Em novembro de 2015, os membros do Fórum Permanente, com o apoio de voluntários da comunidade e das associadas da Astriflores, realizaram a IV Mobilização pela Coleta Seletiva de Florestal (tarefa 1). Desta vez, a estratégia consensual do grupo foi selecionar o bairro cujo índice de separação dos resíduos fosse pequeno, a partir de observações dos funcionários da Residual Soluções que realizavam a coleta seletiva. Definido o bairro (bairro Califórnia), a equipe se dividiu por ruas e visitou todos os domicílios, conversando sobre a coleta seletiva e distribuindo material informativo. O objetivo desta nova abordagem foi atuar de forma mais específica com as pessoas que não estavam realizando a separação dos resíduos de forma satisfatória, pois foi observado que as mobilizações na Feira Livre estavam sempre atingindo o mesmo público.

Ainda no mês de novembro de 2015, a equipe do Fórum realizou a excursão dos alunos da 2ª série da Escola Municipal Dercy Alves Ribeiro na Astriflores (tarefa 6), contando com o apoio de estudantes voluntários do curso de Gestão Ambiental da UFV – Campus Florestal. Além disso, até novembro, as tarefas 2, 3, e 11, também relacionadas com a divulgação da Astriflores e da coleta seletiva em Florestal, já haviam sido iniciadas.

A melhoria na infraestrutura da Astriflores (tarefa 7) foi iniciada em novembro de 2015, com a construção de uma extensão no telhado do galpão frontal da usina de triagem, onde as associadas recebiam os resíduos. Essa estrutura seria necessária para receber os equipamentos novos que seriam doados à Astriflores a partir de uma articulação entre FEAM e INSEA. Ademais, a extensão no telhado ajudaria a manter os resíduos secos nos dias chuvosos.

Após os esforços iniciais em 2014, a tentativa de promoção da coleta seletiva no Campus da UFV em Florestal foi retomada pela equipe do Fórum (tarefa 5). Notamos ainda, a dificuldade para modificar rotinas e padrões comportamentais nos diversos departamentos do campus. Em 2015, com o apoio de estudantes durante a Semana de Meio Ambiente da UFV, foi realizada a pintura de alguns pares de lixeiras no campus, indicando “lixo reciclável” e “lixo não reciclável”. Em novembro de 2015, o diretor administrativo realizou reunião com representantes de todos os departamentos, quando solicitou apoio na separação dos resíduos em suas atividades no campus.

Com todos os esforços de divulgação da coleta seletiva, tanto na comunidade de Florestal em geral quanto no campus da UFV, observamos junto com as associadas da Astriflores que logo após os eventos era possível notar melhorias na qualidade da separação dos resíduos. Contudo, por volta de dois meses depois, a qualidade da separação caía novamente. Por isso, avaliamos que são necessários esforços contínuos de divulgação da coleta seletiva em Florestal, ao menos neste período inicial de mudanças, e que ainda é necessária maior dedicação para alterar a qualidade da separação dos resíduos no Campus da UFV.

Nesse cenário, procuramos por intermédio das tarefas 4, 12 e 14, ainda a iniciar, reforçar a divulgação da coleta seletiva, seja por mecanismos visuais, seja pelo exemplo dado nos próprios setores da prefeitura. Em novembro de 2015, essas tarefas ainda não tinham sido iniciadas, mas os responsáveis por elas já estavam pesquisando formas de realizá-las. Já as

tarefas 9 e 13 foram adiadas pelo grupo, pois foi considerado que não seria possível realizá-las até o prazo estipulado.

A tarefa 10, que previa o engajamento na elaboração do próximo edital para contratação dos serviços de coleta, ainda não havia sido iniciada pois o novo edital estava previsto somente para junho de 2016.

Por fim, a tarefa 8, relacionada à instalação do equipamento de som no caminhão de coleta, mais uma vez, não foi realizada, sem que fosse apresentada justificativa por parte de seu responsável, o dono da Residual Soluções. Lembramos que esta tarefa estava prevista desde o planejamento de 2014 do grupo Amaflor.

Posteriormente, com as atividades de acompanhamento até junho de 2016, constatamos que a meta inicial planejada pelo Fórum Permanente foi atingida, visto que a Astriflores estava recebendo cerca de 65 toneladas por mês nas terças e quintas-feiras, dias de coleta dos materiais recicláveis (20% a mais da meta estipulada em setembro de 2015). Contudo, o grupo do Fórum Permanente perdeu força com o fim do apoio dado pela equipe desta pesquisa. Após a reunião de novembro de 2015, foram realizadas apenas outras duas reuniões, em dezembro daquele ano e em abril de 2016. Muitas tarefas foram apenas iniciadas. Alguns participantes alegaram dificuldades em 2016, devido a perspectivas de mudanças na administração municipal decorrentes do fim da gestão 2013-2016 e das novas eleições.

Com as atividades de avaliação seguidas pelo acompanhamento posterior de seis meses, 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 se 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 a partir do que foi realizado. Esta observação vai ao encontro dos resultados obtidos pela pesquisa realizada por Bull et al. (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 atores da pesquisa. Consequentemente, foi um desafio adaptar nossas estratégias de acordo com os resultados.

De outro lado, desde o início, partimos de algumas premissas teórico-metodológicas que balizaram nossas intervenções práticas. Tais premissas giraram em torno da nossa proposta de reconciliação do pensamento crítico das organizações com atividades de intervenção e foram explicitadas nas regras éticas e nos princípios da pesquisa-ação anteriormente apontados (THIOLLENT, 1986; 2009; SMITH, 1997).⁴⁴ Nesse sentido, defendemos aqui a importância de estabelecer premissas teóricas centrais antes do início de um processo de pesquisa-ação. Essas premissas serão os pilares valorativos importantes que sustentarão as decisões posteriores da equipe de pesquisa. Caso não sejam suficientemente claras, há o risco de se perder o propósito inicial da pesquisa durante a ação. Ao mesmo tempo, elas precisam ser flexíveis o suficiente para comportar as opiniões dos participantes e as mudanças no contexto.

Outro ponto importante a sinalizar é que, se analisarmos apenas os dados quantitativos, obtidos a partir da epistemologia empírico-analítica, podemos considerar que o projeto realizado ao longo desta pesquisa foi bem sucedido. Os dados coletados demonstram diminuição da carga de trabalho, aumento nos rendimentos na Astriflores, aumento na quantidade dos recicláveis coletados, atingimento de 75% dos objetivos propostos e 75% das tarefas realizadas, ou ao menos iniciadas, pelos grupos. Entretanto, diversas contradições emergiram a partir do olhar para as ambiguidades, para os particulares e para elementos implícitos das relações de poder. Tais observações é que nos levam a ponderar o sucesso obtido pelas ações empreendidas nesta pesquisa.

Nesse sentido, buscando gerar conhecimentos mais integrativos sobre nossa experiência com a pesquisa-ação, tentaremos compreender e aprofundar a reflexão sobre tais particularidades e contradições. No próximo capítulo, partimos para a matriz hermenêutica e

⁴⁴ Vide págs. 95-96.

para a aplicação de alguns conceitos da psicanálise. O propósito é expandir nossa compreensão sobre algumas questões principais: a dialética entre indivíduo e grupo, entre participantes internos e pesquisadores externos e entre a demanda explícita da pesquisa e as intenções subjacentes. Damos ênfase às relações internas à Astriflores, visto que o grupo de associadas foi o foco principal das ações realizadas na pesquisa. A partir do maior esclarecimento sobre as questões apontadas, pudemos compreender melhor o processo de intervenção realizado, as oportunidades e os obstáculos ao atingimento dos resultados esperados.

Para finalizar este capítulo, apresentamos o Quadro 9, que resume todo o processo de pesquisa-ação realizado.

Quadro 9 – Quadro resumo da pesquisa-ação no contexto da Astriflores

	Período	Ferramentas colaborativas aplicadas	Principais atividades realizadas	Principais conclusões/resultados
Fase Exploratória	Março a julho de 2014	<ul style="list-style-type: none"> - Dinâmica de apresentação (Teoria U); - <i>Check-in</i>; - Bastão da fala; - “E aí?”; - Círculo de sonhos; - Celebrações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas; - Visitas e reuniões na Astriflores (semanais); - Participação nas reuniões do GEDURF; - Ida ao encontro do MNCR em BH; - Definição dos dias de coleta dos recicláveis; - Planejamento e realização da I Mobilização pela Coleta Seletiva de Florestal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de iniciar efetivamente a Coleta Seletiva em Florestal; - Necessidade de articular a rede de atores envolvidos na coleta e destinação dos resíduos em Florestal (atuar no contexto da Astriflores).
Pesquisa Aprofundada	Agosto a novembro de 2014	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Check-in</i>; - Bastão da fala; - <i>Pinakarri</i>; - Dinâmicas da Teoria U (CNV); - Eleições sociocráticas; - Teatro social da presença; - Construção de cenários; - Círculo de sonhos; - <i>Karrabirdt</i>; - Celebrações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação da equipe de pesquisa; - Observações participantes na Astriflores; - Reuniões na Astriflores (semanais); - Visita à ASCAMP; - Planejamento colaborativo da Astriflores; - Planejamento colaborativo do grupo Amaflor; - Coleta de informações sobre a comunidade de Florestal; - 2ª Mobilização pela Coleta Seletiva de Florestal; - Avaliação do grupo Amaflor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo de associadas como “família”; - Poder formal x poder informal e ambiguidade na Astriflores; - Necessidade de envolver ativamente a comunidade de Florestal; - Caracterização do caminhão de coleta com <i>banners</i> da coleta seletiva.
Fase da ação	Dezembro de 2014 a setembro de 2015	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Check-in</i>; - Bastão da fala; - <i>Pinakarri</i>; - Monitoramento com o <i>karrabirdt</i>; - <i>World Café</i>; - Círculo de sonhos; - Proposta de divisão de tarefas baseada na sociocracia; - Celebrações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões na Astriflores (mensais); - Entrevistas; - Reuniões do Fórum Lixo e Cidadania; - 3ª Mobilização pela Coleta Seletiva em Florestal; - Formação do Fórum Permanente Lixo e Cidadania de Florestal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Papel pedagógico da equipe de pesquisa com as associadas; - Novo esquema de coleta e destinação dos resíduos implantado; - Melhoria nas condições de trabalho na Astriflores; - Dificuldade em obter a participação da comunidade de Florestal.
Avaliação e acompanhamento	Outubro de 2015 a junho de 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação pelo <i>karrabirdt</i>; - Celebrações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião de avaliação, novo planejamento e validação das interpretações com as associadas; - 4ª Mobilização pela Coleta Seletiva de Florestal; - Excursão dos alunos da escola municipal à Astriflores; - Reunião de avaliação parcial das ações do Fórum Permanente Lixo e Cidadania de Florestal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria nas condições de trabalho das associadas; - Falta de controle sobre os preços dos recicláveis; - Construção de extensão no telhado da usina de triagem; - Necessidade de campanhas contínuas de divulgação da coleta seletiva; - Meta inicial do Fórum Permanente atingida; - Necessidade de maior apoio da adm. municipal à Astriflores.

Fonte: Elaborado pela autora.

4 A PSICANÁLISE COMO VIA DE CONHECIMENTO HERMENÊUTICO NAS ORGANIZAÇÕES

O conhecimento hermenêutico focaliza a dimensão comunicativa, caracterizando-se pela busca do saber interpretativo em processos intersubjetivos. Para atingir tal interesse, a realidade é concebida a partir de estruturas linguísticas, pelas quais os sujeitos constroem sentidos e se comunicam. O foco do conhecimento não está nos fatos, e sim nos valores e símbolos. Para isso, o pesquisador não pode estar separado da realidade; ele precisa ser socializado e compartilhar os sentidos simbólicos em questão, senão a compreensão hermenêutica não é possível (HABERMAS, 1982; PAULA, 2016).

Teoria e experiência não podem estar separadas. O conhecimento hermenêutico surge a partir da imersão na interação intersubjetiva e só faz sentido quando situado no contexto. Também não faz sentido aqui separar linguagem e realidade, já que a linguagem é elemento constituinte da realidade, e vice-versa. Portanto, a interpretação hermenêutica almeja se constituir como uma metalinguagem. Ao proceder à interpretação dos sentidos, analisando as relações simbólicas, essa metalinguagem pode direcionar a autocompreensão dos grupos sociais em questão, facilitando os processos comunicativos e possibilitando o consenso. Dessa forma, a compreensão hermenêutica se aproxima da percepção analítica e do interesse prático (HABERMAS, 1982).

Habermas (1982) aponta a psicanálise como o único exemplo de disciplina que apresenta metodicamente o interesse hermenêutico voltado, em última instância, ao exercício autorreflexivo. Ao não abrir mão da legitimidade, com base em um método que se aproximava das ciências naturais, Freud comete o que Habermas (1982, p. 262) denominou de “autoequivoco cientificista da metapsicologia”. Buscando objetivar o conhecimento psicanalítico em conceitos científicos análogos à ciência positivista da época, notadamente com relação ao dinamismo energético e à neurofisiologia, Freud acabou criando ambivalências com o caráter inerentemente especulativo de sua metapsicologia. Isso porque a autorreflexão, ponto cego das ciências positivas, se mantém embutida no método psicanalítico. Neste ponto, ao mesmo tempo em que reside o autoequivoco freudiano, reside também a fonte de sua complexidade e brilhantismo.

Nesse sentido, a psicanálise é uma via relevante para realizar nossa inserção na matriz hermenêutica, com o propósito da reconciliação crítica. Apoiamo-nos nos conceitos da

psicanálise como forma de expandir nossa compreensão sobre os sentidos apreendidos ao longo do processo de pesquisa-ação. Assim, a psicanálise nos permitiu ir mais além na análise dos processos internos à Astriflores, demonstrando as complexidades da dinâmica grupal/organizacional subjacentes aos resultados empírico-analíticos anteriormente abordados.

Na pesquisa-ação realizada na Astriflores, não aplicamos técnicas de intervenção psicanalíticas propriamente ditas por dois motivos. Primeiramente, porque acredito não possuir formação adequada para realizar intervenções exclusivamente desta natureza. Iniciei o curso de formação em psicanálise no Círculo Psicanalítico de Minas Gerais (CPMG), no início de 2013. Portanto, ainda estou dando os primeiros passos na aprendizagem deste vasto campo. Segundo, conforme nossa argumentação pela reconciliação crítica nos estudos organizacionais e pela ressignificação das tecnologias de gestão, a compilação, a aplicação e a análise crítica de tecnologias voltadas à gestão colaborativa fazem parte dos objetivos principais desta pesquisa. Dessa maneira, preferimos nos manter no campo de atuação da gestão e dos estudos organizacionais, apropriando-nos da psicanálise como referencial hermenêutico.

Segundo Godoi (2005), a psicanálise nas organizações pode desvelar os níveis latentes e inconscientes que estão por trás das representações oficiais. Pelo olhar psicanalítico, é possível compreender a constituição dos laços sociais, a ambivalência dos sentimentos, o conflito identitário, as defesas contra as angústias e as possibilidades de sublimação nos contextos organizacionais. Por sua vez, caberia aos estudos organizacionais, no campo das ciências sociais aplicadas, desenvolver teorias capazes de conectar os processos individuais, o funcionamento dos grupos e as relações sociais, a partir da aplicação de conceitos transespecíficos, que podem ser trabalhados além de suas áreas originais, como os conceitos psicanalíticos.

O nosso intuito em sistematizar este item na tese foi para estabelecer possíveis pontes entre o pensamento psicanalítico e os estudos organizacionais. Para facilitar a compreensão de temas associados à psicanálise, buscamos utilizar uma linguagem acessível, com conceitos transespecíficos, conforme aponta Godoi (2005). Nossa proposta aqui foi partir de textos de S.

Freud e de psicanalistas que trabalharam com grupos⁴⁵, para expandir nossa compreensão sobre as organizações e, particularmente, as relações no grupo de associadas da Astriflores. Em seguida, trabalhamos com o conceito de transferência, para incluir a análise das implicações subjetivas dos pesquisadores em suas relação com as associadas. Ao final deste capítulo, apresentamos as interpretações realizadas a partir dos conceitos psicanalíticos.

4.1 Grupos e organizações: cruzando os olhares psicanalíticos com os olhares dos estudiosos das organizações

Buscamos aqui elucidar possíveis relações e contribuições da psicanálise como forma de compreensão das dinâmicas grupais e organizacionais. O estímulo em aprofundar este tema surgiu a partir da leitura do texto de Freud *Psicologia das Massas e a Análise do Eu*, de 1921, no qual o autor apresenta reflexões muito profícuas sobre uma visão psicanalítica aplicada aos grupos. Tais reflexões também são aplicáveis às organizações, entendidas como uma forma especial de agrupamento. Neste texto, Freud (1921) diferencia dois tipos de grupos, a partir das definições de McDougall (1920⁴⁶ *apud* FREUD, 1969a). O primeiro contemplaria os grupos de caráter efêmero, as multidões ou massas, em que as mentes individuais se encontram fundidas em uma mesma mente grupal e se tornam facilmente influenciáveis e hipnotizáveis; o segundo, as associações estáveis, como aquelas corporificadas pelas instituições sociais, nas quais existem estruturas definidas, especialização e definições de funções para seus constituintes. Segundo McDougall (1920 *apud* FREUD, 1969a), os grupos **não organizados** apresentariam comportamento infantilizado e passional, ao passo que os **grupos organizados** poderiam conseguir certa estabilidade e obter uma elevação da vida mental coletiva.

Freud (1969a) segue sua análise psicanalítica dos grupos abordando principalmente grupos estabilizados, como a Igreja e o Exército. Sua ênfase maior é dada à estrutura libidinal do grupo, evidenciada pelas relações identificatórias entre líder e membros e entre os membros entre si. Contudo, Freud (1969a) aponta algumas questões a serem respondidas que

⁴⁵ Lourau (1975) reconhece que houve muitas críticas dos psicanalistas ao trabalho com grupos, inclusive por parte de Jacques Lacan. No entanto, o autor assinala que as críticas da psicanálise ortodoxa se direcionam mais ao revisionismo freudiano e ao clima ideológico e político da época em que surgiu do que propriamente à aplicação da psicanálise nos pequenos grupos.

⁴⁶ MCDUGALL, W. **The Group Mind**, 1920.

se relacionam à morfologia dos grupos, aos tipos de liderança ou à substituição do líder por uma ideia inspiradora e à possibilidade de um arranjo grupal capaz de liberar o gênio criativo e de preservar as características individuais mais elevadas.

Tais questionamentos sobre a morfologia dos grupos e a distinção entre grupo organizado e grupo não organizado tangenciam debates importantes nos estudos organizacionais. Um deles está relacionado às possibilidades de se organizar grupos autogestionários, sem ou com o mínimo de hierarquias – ou seja, sem a separação de *status* entre líderes e liderados. Outro debate está relacionado aos formatos organizacionais mais flexíveis, sem necessariamente envolver estruturas rígidas e especialização de funções. Por fim, um debate mais fundamental, que relaciona a este último, é sobre o próprio conceito de *organização*, o qual, geralmente, é remetido ao tipo ideal weberiano de “burocracia”.

Nesse sentido, *grupos* e *organizações* são termos empregados com frequência na vida cotidiana das pessoas, mas mereceriam uma reflexão mais aprofundada sobre suas definições à luz da psicanálise e da teoria das organizações. Corriqueiramente, o conceito de grupo pode ter uma definição bastante concreta: reunião de indivíduos em um mesmo espaço/tempo. Já o conceito de organização somente é compreendido a partir de abstrações do pensamento. Tradicionalmente, designa a reunião de indivíduos em prol de determinado objetivo. Os dois conceitos parecem ser noções recentes na história humana, visto que, segundo Anzieu (1993), as línguas mais antigas se restringiam aos termos *indivíduo* e *cidade*.

Curiosamente, o conceito de grupo como designação de uma reunião de pessoas emergiu apenas na metade do século XVIII (ANZIEU, 1993). No entanto, é notável que a noção de *grupo* é, muitas vezes, empregada além da ideia de presença física de pessoas. Freud (1969a) adota as expressões de *grupo psicológico* e de *mentes grupais* para designar a possibilidade de um indivíduo, mesmo estando sozinho, estar vinculado psiquicamente a determinados grupos. Ele afirma a impossibilidade de se diferenciar profundamente a psicologia individual da psicologia social, visto que todo indivíduo é e sempre foi membro de grupos. Bion (1970) concorda com a visão de Freud (1969a), mas reconhece que a manifestação do comportamento grupal é observada de forma mais clara quando o grupo está reunido fisicamente.

Para Anzieu (1993), o grupo é como um envelope que faz indivíduos ficarem juntos. Ele é constituído por uma rede de regulamentos, costumes, atribuições, ritos, linguagens, pensamentos e ações que formam seu espaço interno e sua temporalidade própria. Toda vida

em grupo acontece em uma trama simbólica, que possibilita sua continuidade. Um grupo é como um envelope vivo, constituído por uma membrana de dois lados. Um deles está voltado para a realidade exterior, física e social. Edifica uma barreira protetora e funciona como filtro das energias e das informações a acolher. O outro lado está voltado para a realidade interior dos membros. Assim, um grupo se estabelece pela colocação em comum de imagens interiores e de angústias dos participantes e pela limitação em relação ao mundo exterior.

Quanto às dimensões mínimas ou máximas para se caracterizar um grupo, Bion (1970) sustenta que o tamanho mínimo seria o de três membros, visto que dois indivíduos estabelecem relações pessoais. Acima de três, as relações mudam de qualidade, tornando-se interpessoais. Para Anzieu (1993), grupos pequenos seriam mais propícios a transferências positivas⁴⁷ entre os membros, fazendo com que as relações se tornem mais ativas e significativas uns com os outros. Já nos grupos grandes, normalmente, os participantes mal se conhecem, tendendo à transferência negativa entre si. Contudo, apesar de problemas específicos que podem ser acarretados em grupos grandes, concordamos com Hinshelwood (2003) que não é necessário separar as experiências de grupos pequenos daquelas de grupos maiores. Para este autor, o que é discernível nos grandes grupos também é relevante nos pequenos. O que varia é a dimensão dos fenômenos. Além disso, grupos grandes acabam se tornando conjuntos de subagrupamentos.

O conceito de *organização* remete à ideia de um sistema estável para a consecução de objetivos por meio de esforços coletivos. Nesse sentido, uma organização pressupõe formas de se obter cooperação entre os indivíduos e as estruturas administrativas que a sustentam e lhe garantam continuidade. Isso porque toda forma de cooperação pressupõe diversidade de tarefas e os consequentes desafios em coordená-las, a partir dos quais emergem as funções administrativas. Diferentes formas de cooperação engendrariam estruturas administrativas diversas. Em sociedades caracterizadas pelo antagonismo de classes, a gestão organizacional assume caráter autoritário. Em sociedades igualitárias, de outro lado, a Administração seria democrática (MOTTA, 1986).

⁴⁷ Transferência: fenômeno em que um indivíduo dirige certo tipo de afeto vivenciado no passado a uma pessoa no presente. As relações transferenciais, positivas e negativas, remetem a identificações infantis e se relacionam, respectivamente, aos sentimentos ambivalentes de amor e de ódio dirigidos aos pais (POMMIER, 1998). No próximo subitem deste capítulo, trataremos mais detalhadamente do conceito de transferência.

Se entendidas a partir de seus objetivos, as organizações, públicas ou privadas, destinadas à produção ou arrecadação econômica de bens e serviços estariam pautadas primordialmente por uma racionalidade orientada a seus fins, ou à racionalidade instrumental. Neste formato de organização, tradicionalmente, aplica-se o tipo ideal weberiano de burocracia, concebido como um formato organizacional racional e eficiente. Na burocracia, tudo funcionaria como um grande relógio, sendo cada indivíduo ocupante de um cargo, em uma estrutura hierárquica bem definida e responsável pelo desempenho de determinada função. A estrutura burocrática caracteriza-se pela alta formalização e impessoalidade das relações, as quais pressupõem direitos e obrigações para cada um dos membros e autoridade inerente a suas posições. Todas as séries de ações estariam racionalmente orientadas para os fins da organização, seguindo alto grau de padronização e prescrição de normas (WEBER, [1921] 2004; RAMOS, 1989).

Weber (2004) já havia atentado para o efeito danoso da expansão da burocratização às diversas esferas da vida social, denominando tal processo como uma “gaiola de ferro” a aprisionar a humanidade. Tragtenberg (1971) denuncia a ideologia subjacente à pretensa neutralidade racional do arranjo burocrático. A burocracia não seria apenas um formato organizacional para a obtenção de eficiência; seria em si mesma um instrumento de dominação e controle autoritário, escamoteado pela ilusão meritocrática.

Merton (1976) também engrossa as críticas à burocracia ao identificar suas disfunções quando observada na prática. O autor destaca três fenômenos: incapacidade treinada, psicose ocupacional e deformação profissional. Esses fenômenos estão relacionados à falta de flexibilidade, ao apego às rotinas e ao deslocamento dos objetivos reais da organização para o apego às regras como fins em si mesmas. Segundo Merton (1976, p. 115-116), “os mesmos elementos favoráveis à eficiência, em geral, são a causa da ineficácia em casos particulares”.

Tendo em vista a rigidez, as disfunções e a alienação decorrentes do modelo burocrático, muitos estudiosos da Administração têm se esforçado para propor formatos alternativos de organização do trabalho. Perrow (1972), por exemplo, parte da distinção entre modelos burocráticos e modelos não burocráticos – organicistas – e apresenta formatos diferenciados de organizações, dependendo do número de situações excepcionais a serem enfrentadas e da capacidade de análise dos estímulos externos. Mintzberg (2003), por sua vez, diferenciou cinco tipos de configurações organizacionais: estrutura simples, burocracia

mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia. As configurações variam de acordo com o tamanho, a idade, a tarefa e o ambiente da organização.

Ramos (1989), com sua visão crítica das teorias organizacionais, aponta para a possibilidade de sistemas sociais organizados de forma alternativa ao modelo burocrático apenas quando a racionalidade instrumental deixa de ser predominante. Somente quando a ação organizada se pauta por uma racionalidade substantiva, relacionada à autorrealização dos indivíduos e à satisfação decorrente da vivência do processo, é que seria possível emergir formatos do tipo “isonomia” e “fenonomia”, nos quais há menor prescrição de normas e maior igualdade entre os membros.

Como podemos perceber, estamos ainda longe de uma definição precisa sobre o que seria uma organização. Quando lançamos o olhar sobre a dimensão das relações de poder, podemos questionar, inclusive, a concepção de que as organizações contemporâneas operam em prol de um objetivo comum. É tamanha a complexidade do fenômeno organizacional moderno que, muitas vezes, precisamos falar de vários interesses e objetivos – ora convergentes, ora divergentes – a constituírem uma mesma organização. Paço-Cunha (2010) defende que o próprio conceito de organização seria uma abstração arbitrária, fruto do tipo ideal weberiano, que acaba por limitar nossa concepção sobre as diversas possibilidades de vida organizada.

Sem o intuito de esgotar a discussão, adotamos nesta tese a noção de que organizações são tipos especiais de grupos nas quais existe ao menos um objetivo ou um motivo claro para a participação dos membros, e por isso eles precisam cooperar entre si. Portanto, consideramos as organizações como grupos especiais e que é possível compreender melhor sua dinâmica como um conjunto complexo e interativo de racionalidade instrumental e de racionalidade substantiva, em que uma delas se torna predominante (SOUZA, 2010), e também de um nível inconsciente, que se encontra além de qualquer tipo de racionalidade. Neste ponto, torna-se relevante explorar melhor o estudo psicanalítico dos grupos. Na sequência, enfrentamos os obstáculos de nosso recente conhecimento psicanalítico e lançamos luz sobre alguns elementos inconscientes presentes nos grupos.

4.1.1 A ilusão grupal: grupos e inconsciente

Freud (1969a) observa as diversas influências psicológicas decorrentes do fato de um indivíduo encontrar-se em um grupo. Ele deixaria sua individualidade, sua distintividade, para se agregar a um todo homogêneo, podendo se comportar de forma totalmente diversa de sua personalidade individual. O grupo impressiona, tanto por seu poder coletivo quanto pelo perigo do aniquilamento das individualidades que o constituem. No contexto grupal, o indivíduo abandonaria seu ideal do Eu e o substituiria pelo ideal do grupo, corporificado ou não pelo líder. O grupo limita a liberdade do indivíduo, pois ele se encontra preso por dois laços libidinais: primeiro, ao líder ou idéia dominante (laços verticais); e segundo, aos membros do grupo (laços horizontais).

Segundo Freud (1969a), a libido é o nome dado à energia que impulsiona as relações amorosas, que, a princípio, teriam a união sexual como objetivo (pulsão sexual). Contudo, o objetivo sexual é, muitas vezes, desviado, em relações amorosas diversas, tais como, o amor pelos pais e familiares, pelos amigos, pela humanidade em geral, amor próprio e amor por ideias abstratas ou objetos concretos. Embora o objetivo dos vínculos libidinais sofra diferenciações, sua natureza original seria reconhecível, em características como o anseio pela proximidade e o autossacrifício. Nesse sentido, Freud (1969a) supõe que tais vínculos constituem também a essência das relações grupais.

Segundo Lourau (1975), o modelo proposto por Freud para a compreensão da psicologia coletiva consiste em reduzir a análise do campo individual e do campo coletivo em um único campo, uma mesma estrutura: a estrutura libidinal. Contudo, Freud reserva um lugar não desprezível a dois outros níveis de análise da coletividade: a ideologia e a organização. Nesse sentido, Lourau (1975, p. 152) destaca os três componentes freudianos de formação dos grupos:

- a) a estrutura libidinal (ilusão da presença de um chefe que ama com o mesmo amor todos os membros da multidão, assegurando ao mesmo tempo o prestígio dos condutores carismáticos, e identificação dos indivíduos entre si);
- b) a organização coatora e diferenciada, que permite controlar a entrada e a saída, a filiação e a expulsão;
- c) a ideologia, que tem por missão contribuir para a coesão do conjunto, a fim de vencer a não-homogeneidade.

Para Freud (1969a), a estrutura libidinal, dando origem a uma rede cerrada de relações ligadas a dois centros (laços verticais e horizontais), predomina em relação aos outros dois

componentes. No entanto, Lourau (1975) defende a interdependência entre estes três. Nas situações corriqueiras, a coesão do grupo alimenta-se da rotina delineada por sua estrutura organizacional. Em situações mais decisivas, a ideologia que cada membro do grupo internaliza assegura a coesão que a pura rotina organizacional não conseguiria manter. Por sua vez, tais vínculos ideológicos seriam insuficientes se não fossem devidamente libidinalizados.

A partir dos vínculos libidinais, organizacionais e ideológicos, o indivíduo participa de uma cooperação em nível inconsciente com o grupo, que lhe dá apoio interno para seus mecanismos de defesa⁴⁸ individuais. O indivíduo projeta objetos e introjeta o curso dos acontecimentos, a partir de uma identificação coletiva. Dessa forma, ele pode obter benefícios internos vindos de um objeto externo que o apoia. Os membros de um grupo se tornam especialmente sensíveis ao estado de organização do grupo com o qual se identificam. Este, por sua vez, demanda alguma forma de lealdade ideológica para a manutenção de sua existência (HINSHELWOOD, 2003).

O ser humano existe como sujeito a partir do sentimento de sua unidade, unidade de seu corpo e de seu psiquismo. No contexto grupal, o sentimento de unidade se projeta à própria unidade do grupo. Portanto, o grupo pode ser entendido como uma ameaça à unidade do sujeito quando não apresenta unidade clara, quando as pessoas quase não se conhecem, não há relações sentimentais, não há figura dominante pelo amor. “(...) essa co-presença de muitos outros sem unidade, desperta no indivíduo uma angústia de um tipo particular, a angústia da unidade perdida, do Eu quebrado; faz ressurgir as fantasias mais antigas, as do desmembramento” (ANZIEU, 1993, p. 33).

Anzieu (1993) se apoia no conceito de René Kaës⁴⁹ de *aparelho psíquico grupal* para se remeter à ideia de que o grupo funciona como um sistema psíquico coletivo, capaz de se proteger e de se servir de estímulos de origem externa e interna. O aparelho psíquico grupal seria formado pelos aparelhos psíquicos individuais e pela cultura circundante, com as representações coletivas sobre o grupo. Anzieu (1993) distingue três princípios de funcionamento do aparelho psíquico grupal: a indiferenciação entre o indivíduo e o grupo; a

⁴⁸ “Sigmund Freud designa por esse termo o conjunto das manifestações de proteção do eu contra as agressões internas (de ordem pulsional) e externas, suscetíveis de constituir fontes de excitação e, por conseguinte, de serem fatores de desprazer” (ROUDINESCO; PLON, 1998, p. 141).

⁴⁹ KAËS, R. Les séminaires “analytiques” de formation. In: ANZIEU, D. et al. **Le travail psychanalytique dans les groupes**. Paris: Dunod, 1972.

autossuficiência do grupo em relação à realidade física e social; e a delimitação entre um interior do grupo e o exterior.

Anzieu (1993) defende que o aparelho psíquico grupal, para se constituir como um envelope que contém os membros do grupo, faz apelo a instâncias comuns entre os aparelhos psíquicos individuais. Tais instâncias poderiam ser compreendidas a partir de circulações fantasmáticas entre os membros do grupo. Anzieu (1993) propõe o estudo da fantasmática⁵⁰ para compreender empiricamente o que se passa nos grupos e, até mesmo, para agir coletivamente. A partir disso, o autor identifica cinco organizadores psíquicos inconscientes do grupo: o fantasma individual, a imago, os fantasmas originários, o complexo de Édipo e a imagem do corpo. Todos estariam presentes nos grupos, sendo que um deles prevalece enquanto os demais desempenham um papel complementar, antagônico ou reprimido. Apesar de sua natureza independente, o funcionamento dos cinco organizadores é interdependente.

Os **fantasmas individuais**, na acepção freudiana, podem ser entendidos como roteiros imaginários representados entre várias pessoas, em que o indivíduo é geralmente espectador, e não ator. O fantasma possui sua própria organização grupal interna. O indivíduo tende a realizar o roteiro fantasmático em sua conduta, em seus sintomas, em seus sonhos e na vida grupal. No grupo, o indivíduo geralmente se esconde para proteger sua identidade ameaçada e seus fantasmas pessoais inconscientes ou avança um desses fantasmas para fazer com que os outros entrem em seu jogo. Dessa forma, ocorre a ressonância fantasmática e os indivíduos tendem a agir de acordo com as projeções inconscientes dos outros, como um eco ou estímulo mútuo (ANZIEU, 1993).

Partindo de Anzieu (1993), Hinshelwood (2003) emprega o conceito de *dramatização* para se remeter à tendência dos grupos a se tornarem objeto das fantasias dos indivíduos, transformando-se em arenas de negociação das tendências individuais. A dramatização acontece em encontros grupais, em que os membros participam de uma encenação inconsciente e não planejada de um drama. Uma fantasia coletiva é vivenciada, parecendo real

⁵⁰ Explica Anzieu (1993, p. 180): “A fantasmática é uma atividade do pré-consciente; ela articula representações de coisas e representações de palavras, conforme relações complexas [Freud descreveu o deslocamento, a condensação, a figuração, a reinversão; (...)]. Ela é necessária à saúde psíquica pela descarga pulsional regular que traz, e pela circulação de sentido intrapsíquico e interindividual que permite”.

para todos. Hishenwood (2003, p. 29) utiliza o termo *dramatização* “por ser a forma pública da atividade da fantasia – fantasia em ação, negociada em público”.

Em uma dramatização, os papéis assumidos pelos indivíduos seriam voláteis e variados. Um grupo é um enorme manancial de recrutamento para esses papéis. Hinshelwood (2003), em seu trabalho em comunidades terapêuticas, identifica alguns tipos de papéis para os quais os indivíduos são atraídos em uma interação grupal dramatizada, tais como: o monologista, o membro silencioso, o controlador esquizoide, o psicopata mafioso e o constitucionalista burocrático.⁵¹ Quando o indivíduo assume um destes papéis, sua identidade se torna estranha a ele mesmo fica restrita à parte de sua personalidade que é conveniente para a identidade grupal naquele momento. No caso dos três últimos papéis, trata-se de formas de liderança em que ocorre um “casamento neurótico” entre o líder e o grupo se eles se encaixarem em algum ponto estável da relação. “As necessidades da comunidade se encaixam às do indivíduo e o ciclo se fecha” (HINSHELWOOD, 2003, p. 71).

Para Anzieu (1993), além dos fantasmas individuais, existiriam outros organizadores inconscientes da dinâmica grupal. O segundo apresentado por ele é a imago, que pertence à mesma ordem de realidade inconsciente que o fantasma. Mas, ao contrário dos fantasmas, as imagos não são individuais nem representam ações ou roteiros; são representações universais, construídas ao longo do desenvolvimento da espécie. Nesse sentido, um grupo organizado em torno de uma imago alcançaria maior estabilidade, pois uma mesma imago pode encontrar suporte em vários indivíduos ao mesmo tempo.

Nos grupos, é possível observar a imago materna quando se forma a disposição circular nas reuniões de membros. Os participantes se sentem como no ventre da mãe, acolhidos e, ao mesmo tempo, com sua autonomia ameaçada. Isso porque a imago materna evoca também o grupo como uma massa indiferenciada de pessoas, emotiva e caprichosa. De outro lado, a imago paterna é observada nos grupos – por exemplo, quando os indivíduos se organizam em fileira ou quando tentam conferir ordem e sentido ao agrupamento. Assim, surgem esforços para enquadrar, nuclear, organizar e disciplinar o grupo. Para Freud (1969a), seria a imago paternal do líder ou do chefe a responsável por assegurar o elo grupal estável (ANZIEU, 1993).

⁵¹ Para saber detalhes sobre estes papéis, ver: HINSHELWOOD, R. D. **O que acontece nos grupos: psicanálise, o indivíduo e a comunidade.** São Paulo: Via Lettera, 2003. Capítulos 6 e 7.

Segundo Anzieu (1993), os pressupostos básicos propostos por Bion (1970) para a compreensão da dinâmica grupal estão relacionados às imagos. Segundo Bion (1970), todo grupo seria permeado por atividades mentais com poderosos impulsos emocionais. Tais atividades apresentam certa coesão, pois se originam de suposições básicas comuns a todo grupo, as quais o autor diferencia em três tipos: dependência, luta-fuga e acasalamento.

Na suposição de **dependência**, os membros do grupo se colocam em posição de dependência em relação a um líder ou ideia por identificação projetiva. Todos esperam passivamente que sejam salvos pelo líder ou pela ideia, sem que mudanças efetivas ocorram no interior do grupo em prol de seu funcionamento e de sua relação com o real. Neste caso, segundo Anzieu (1993), está subentendida a imago do pai bom, justo, potente e amoroso.

A suposição básica de **luta-fuga** acontece quando o grupo se reúne para lutar ou fugir de alguma coisa. O líder deste tipo de grupo é a pessoa que faz exigências que conferem oportunidades para fuga ou para agressão. Caso o líder não faça tais exigências ao grupo, ele é ignorado. Nas emoções de luta-fuga, Anzieu (1993) identifica a outra face da imago ambivalente do pai, agora tido como egoísta, severo e cruel, do qual a criança quer, ao mesmo tempo, agredir e evitar.

A suposição do **acasalamento** é assim denominada por Bion (1970) pois se trata de uma analogia ao momento em que pai e mãe concebem o filho. Ocorre quando o grupo vivencia imaginariamente uma representação desta cena primária como um clima de expectativa prometedora. Esta suposição básica é identificável em grupos em que a atenção é colocada em um acontecimento supostamente futuro, havendo um sentimento de esperança no presente. Espera-se um líder messiânico, uma pessoa ou ideia, que salvará o grupo. A tendência dessa suposição básica é a distração das tarefas no presente e o conveniente afastamento de sentimentos de ódio, destrutividade e desespero. A esperança messiânica pode ser paralisante, pois, no fundo, as expectativas não devem nunca ser alcançadas, sob pena de o ódio, a destrutividade e o desespero virem a se instaurar no grupo. Para Anzieu (1993), esta terceira suposição básica pode ser relacionada a uma suposta imago fraterna ou societal, apesar de esta não ter sido identificada por Freud.

Como os organizadores inconscientes identificados por Anzieu (1993), o postulado das suposições básicas ajuda a dar forma e significado ao complexo e, muitas vezes, caótico estado emocional nos grupos. Bion (1970) não encontra explicação razoável sobre a razão pela qual tais suposições devam existir. Fato é que nenhuma das três suposições básicas dá

conta de aliviar satisfatoriamente o medo e as emoções do grupo. Não devem ser encaradas como estados de espírito distintos, e sim como estados intercambiáveis e em constante relação dual ou recíproca entre si.

Retomando a lista dos cinco organizadores psíquicos dos grupos, propostos por Anzieu (1993), temos os **fantasmas originários**, que, assim como as imagos, também são representações inconscientes comuns à humanidade. Como os fantasmas individuais, representam ações ou roteiros, mas os fantasmas originários apresentam-se de forma muito semelhante em todos os humanos no decorrer de seu desenvolvimento. Os fantasmas originários se relacionam às origens da criança, às origens da diferença entre os sexos e às origens da sexualidade. A partir deles, os grupos admitem sistemas de oposição mais ricos e elaborados que a ambivalência básica introduzida pelas imagos. Assim, o grupo organizado pelos fantasmas originários permite maior diferenciação identitária entre seus membros. Os aparelhos psíquicos individuais são reconhecidos em sua autonomia relativa. A dinâmica psíquica grupal não é estabelecida de modo fixo e permanente e indivíduos diferentes podem ocupar posições diferentes em momentos diferentes. Isso porque os membros estariam seguros de que possuem algo em comum, que é definitivo e originário.

Como quarto organizador psíquico dos grupos, o **complexo de Édipo** é considerado por Anzieu (1993), em verdade, como um metaorganizador grupal. Retomando, mais uma vez, o texto freudiano *Totem e Tabu* (1912), Anzieu (1993) ressalta a importância desse complexo não apenas no âmbito individual do conflito neurótico, mas também como constituinte do núcleo da cultura e da educação. O mito do assassinato do pai primevo torna possível a idealização do pai desaparecido, amado e odiado, o qual é interiorizado e confere embasamento ao Supereu. Assim, enquanto os três primeiros organizadores citados por Anzieu (1993) seriam responsáveis pela organização fantasmática da vida grupal, o complexo de Édipo fundamentaria a estrutura tópica do aparelho psíquico grupal. Por exemplo, um grupo, ao superar uma crise edipiana – a morte de seu fundador –, teria sido capaz de superar os fantasmas individuais, originários, e as representações imagoicas, para se reestruturar em torno de um Eu de grupo que possa integrar suficientemente o Supereu comum. O Eu do grupo o torna capaz de autorregulação, de levar em conta sua tarefa e a realidade.

O quinto e último organizador grupal de Anzieu (1993), a **imago do corpo próprio**, relaciona-se com o sentimento de participação em um corpo comum. As metáforas do grupo como corpo, do qual os indivíduos são “membros”, são bastante frequentes nas dinâmicas

grupais. Obviamente, o grupo não possui um corpo real, e por isso a imago do corpo próprio deve ser compreendida como um pseudo-organizador, que remete à fantasia de união simbólica entre os membros do grupo em uma matriz materna primitiva. Dessa forma, é possível o estabelecimento de uma identidade ao grupo do tipo **envelope**: o grupo como matriz tem por função conter os processos psíquicos que se sucedem entre os membros. A instância dominante tende a não ser mais o seu núcleo organizador, mas apenas um envelope, um continente, que garante ao grupo sua unidade, continuidade e integridade e aos membros, zonas de trocas.

A partir das considerações destacadas de psicanalistas que se dedicaram à compreensão da dimensão inconsciente dos grupos (ANZIEU, 1993; BION, 1970 e HINSHELWOOD, 2003), podemos entender que toda associação de pessoas estabelece um elo inter-humano inconsciente, que pode estimular, desviar ou, até mesmo, impedir suas realizações coletivas. No Quadro 10, apresentamos uma síntese dos conceitos apresentados.

Quadro 10 – A dimensão inconsciente dos grupos - Síntese dos conceitos

(continua)

Organizadores psíquicos inconscientes dos grupos (ANZIEU, 1993)	Conceitos correlacionados	Síntese
Fantasma individual	<ul style="list-style-type: none"> - Ressonância fantasmática (ANZIEU, 1993): indivíduos tendem a agir a partir das projeções inconscientes dos outros. - Dramatização (HINSHELWOOD, 2003): encenação inconsciente de uma fantasia coletiva. 	Roteiro imaginário de um indivíduo, que influencia na organização grupal interna. Pela tendência à ressonância fantasmática , ocorre a dramatização : o grupo se torna objeto do fantasma individual.
Imago	<p>Suposições básicas (BION, 1970):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suposição de dependência: o grupo depende do líder para se salvar; - Suposição de luta-fuga: o grupo se sustenta pela ideia de luta ou de fuga contra um inimigo externo; - Suposição de acasalamento: o grupo se baseia na expectativa de um suposto acontecimento futuro. 	Representação universal, que pode encontrar suporte em vários indivíduos do grupo ao mesmo tempo, tendendo a organizá-lo com maior estabilidade. A imago materna está presente quando o grupo representa o acolhimento e, simultaneamente, a ameaça à autonomia. As imagos se relacionam com as suposições básicas : nas suposições de dependência e de luta-fuga, estão subentendidas as duas faces ambivalentes da imago do pai; na suposição do acasalamento, estaria presente uma imago fraternal.
Fantasma originário		Representação universal relacionada às origens da criança e às origens da sexualidade. Admite oposições mais ricas e elaboradas que a ambivalência básica das imagos, permitindo maior diferenciação identitária individual.

Quadro 10 – A dimensão inconsciente dos grupos - Síntese dos conceitos

(conclusão)

Organizadores psíquicos inconscientes dos grupos (ANZIEU, 1993)	Conceitos correlacionados	Síntese
Complexo de Édipo		Metaorganizador grupal, fundamenta a estrutura tópica do aparelho psíquico grupal. Ao passar pelo complexo de Édipo grupal, o indivíduo se torna capaz de estruturar o Eu de grupo e integrar um Supereu comum.
Imagem do corpo		Sentimento de participação de um corpo comum. Pseudo-organizador grupal, baseia-se na ilusão do grupo como um corpo, em que os indivíduos são seus membros. O grupo é um envelope, que contém os processos psíquicos individuais, garantindo unidade e continuidade ao conjunto.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Anzieu (1993), Bion (1970) e Hinshelwood (2003)

O estudo da dimensão inconsciente nos grupos trouxe importantes contribuições à compreensão da dinâmica organizacional na Astriflores, sendo também crucial para lançarmos luz aos questionamentos sobre morfologia e organização dos grupos, levantados no início desta seção. Considerando os fenômenos psíquicos inconscientes no contexto grupal, podemos compreender melhor por que, em alguns contextos as associadas da Astriflores trabalhavam com maior eficiência e harmonia, ao passo que em outros elas despediam maior energia em conflitos internos. Para avançarmos na compreensão de tais fenômenos, abordaremos, na sequência, a dialética intrínseca à dinâmica dos grupos.

4.1.2 A dialética da vida grupal

Uma importante contribuição da psicanálise aplicada ao entendimento dos grupos consiste em enfatizar sua dialética intrínseca. De um lado, o contexto grupal é propício à perda das identidades individuais e das capacidades de discernimento; de outro, evidencia-se que a constituição do sujeito se dá apenas a partir das relações sociais, sendo os grupos inerentes à experiência humana. Buscando a compreensão de tal dialética, os estudiosos das organizações poderiam entender melhor como os contextos organizacionais se tornam ora repressivos, rígidos e ineficientes, ora produtivos, eficientes e com oportunidades para o autodesenvolvimento de seus membros.

Freud (1969a), citando Le Bon⁵² (1855), já observava o fenômeno da regressão dos indivíduos em situações grupais, notadamente nas multidões e em contextos em que o grupo não tem estrutura organizacional bem definida. Infantilizado, um grupo de adultos pode se tornar impulsivo, mutável, irritável e ser levado quase que exclusivamente por seu inconsciente. O indivíduo inserido neste tipo de grupo poderia se tornar mais sugestível e com a capacidade intelectual minimizada, sendo dirigido por uma compulsão automática a fazer o mesmo que os outros, a sentir as mesmas emoções e a permanecer em harmonia com a maioria.

Bion (1970) concorda que os grupos podem promover a regressão coletiva quando os membros se encontram regidos por uma mentalidade de suposição básica. Neste caso, o tempo deixa de ser uma dimensão reconhecida pelo grupo, revelando-se em uma relação perturbada. Além disso, os processos de desenvolvimento seriam impedidos, pois os estímulos para o desenvolvimento seriam tratados com reação hostil pelos membros.⁵³ Assim, o autor conclui que a mentalidade de suposição básica não se prestaria à tradução em ação coletiva, visto que impede o contato com a realidade e o uso racional da comunicação verbal.

O contexto de agrupamento social pode provocar tendências de regressão psíquica e despertar angústias primitivas, relacionadas à fragmentação do corpo social. Assim, a relação com a imagem do grupo como um corpo é apenas um paliativo à angústia individual, pois esse corpo também comporta o sintoma, semelhante ao sintoma orgânico, mas em nível do sintoma social (POMMIER, 1987).

Em psicanálise, podemos entender os sintomas como uma formação de compromisso entre desejos conflituosos. Para Pisani (2005), este conflito não é apenas intrapsíquico, entre as instâncias do Isso, Eu e Supereu, mas é, antes de tudo, um conflito entre o indivíduo e o grupo. O conflito intrapsíquico é um reflexo do conflito externo. Em um contexto grupal no qual o indivíduo não pode se expressar, por medo de ataque, punição, exclusão, fragmentação ou destruição, para se defender ele busca o mascaramento ou retira-se para o isolamento narcísico. O sintoma é, portanto, uma forma de comunicação distorcida – denuncia a falta de harmonia entre indivíduo e seu meio. Seu resultado é o desinvestimento individual da

⁵² LE BON, G. **Psychologie des foules**. Paris: Alcan, 1895.

⁵³ Daí, Bion (1970) sugerir que a mentalidade de suposição básica é a causa de a sociedade reproduzir seus membros menos cultos e manter estereis as pessoas “melhores”, visto que os estímulos ao desenvolvimento propostos por estas seriam recebidos com resistência pelo corpo social.

realidade. De forma análoga, os sintomas sociais, como os sintomas individuais, são tentativas frustradas de satisfazer desejos conflituosos e fazem com que o grupo, como um todo, se isole e se distancie da realidade. Dessa forma, os indivíduos vivem a ilusão grupal, alienando-se da vida real (POMMIER, 1987).

Anzieu (1993) propõe adicionar a ilusão grupal como uma quarta forma social de ilusão, ao lado das ilusões religiosa, artística e ideológica/filosófica, descritas por Freud em 1912, no texto “Totem e Tabu”. O grupo pode provocar o desinvestimento da realidade exterior, colocando-se como objeto libidinal. Assim, por exemplo, os participantes se dirigem ao grupo pelo nome em seus discursos, como uma entidade que existe independentemente em relação a eles. O grupo se torna também um objeto transicional⁵⁴ comum, sendo, ao mesmo tempo, realidade exterior e seu substituto. A ilusão grupal é uma regressão protetora, uma transição para a realidade inconsciente interior ou para a realidade exterior mais ampla. Haveria, assim, um investimento narcísico do grupo, que impediria o contato direto dos membros com a realidade, um deslocamento defensivo. “O ‘grupo’ torna-se objetivo do grupo, restauração coletiva dos narcisismos individuais ameaçados” (ANZIEU, 1993, p. 169).

Hinshelwood (2003) entende que um grupo perde de vista a realidade e sua capacidade de autorregulação quando seus membros adotam uma cultura defensiva e passam a encenar dramatizações como parte principal de sua atividade. O autor cita o conceito de **sistemas sociais de defesa**, cunhado por Elliot Jacques⁵⁵ (1955 apud HINSHELWOOD, 2003), para caracterizar este tipo de contexto grupal. Indivíduos desenvolvem coletivamente ideias sobre o caráter do grupo com o propósito de criar uma defesa psicológica contra experiências individuais potencialmente desagradáveis. Dessa forma, a visão coletiva sobre o grupo distorce seu caráter e propósito. Este fenômeno pode ser um dos responsáveis pela própria permanência do grupo como grupo, pois há um ganho psicológico para o indivíduo. A necessidade defensiva compartilhada pode promover a solidariedade entre os membros, que leva a uma espécie de evasão coletiva da realidade. O conceito de sistemas sociais de defesa explicaria por que muitos grupos, organizações e instituições podem ter sua morte funcional, mas mesmo assim se mantêm existindo fisicamente.

⁵⁴ Conceito cunhado originalmente por D. W. Winnicott.

⁵⁵ JACQUES, E. Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety. In: KLEIN, M. *et al.* (Eds.) **New directions in psychoanalysis**. Tavistock, 1955.

Hinshelwood (2003) ressalta também possíveis evasões individuais da realidade, ocasionadas pelo fenômeno inconsciente da dramatização nos grupos. Primeiramente, os membros que se envolvem na dramatização perdem de vista os objetivos do grupo, criando um clima de incerteza e de perda de confiança coletiva. Dessa forma, o grupo pode vivenciar um processo de desmoralização, em que se instauram a confusão pessoal e os conflitos. A descrença na organização do grupo e em sua efetividade se alastra entre os membros, podendo provocar rivalidade, crítica, hostilidade e desespero. Os membros são tomados por desesperança e desinteresse, pois não se sentem ouvidos ou apoiados pelo grupo. Podem, assim, desenvolver estratégias de defesa individuais. Hinshelwood (2003) cita: fuga pela atividade, mas sem contribuições realistas para os objetivos do grupo; criação de impérios pessoais com a tentativa de preservar a importância de um subgrupo em detrimento de outro; desligamento; uso de humor; e atividade política em outras esferas. Por fim, o autor destaca a saída terapêutica, que seria enfrentar a experiência, em vez de evitá-la.

Apesar de todas as observações sobre a ilusão grupal e os sintomas sociais, Pommier (1987) adverte que o que falha no laço social é exatamente o motor da dinâmica do grupo, constituindo sua história. A partir da imagem de seu semelhante, o indivíduo se permite sonhar, pois é em seu semelhante que o proibido se realiza, permitindo-lhe recuperar um pouco do gozo que lhe foi negado. Pommier (1987) afirma que o laço social permite ao indivíduo dormir em pé, materializa a vida onírica. Assim, a dinâmica grupal não resulta apenas no isolamento do grupo em relação ao real, mas aponta também para potenciais aspirações à melhoria na relação entre os indivíduos e as instituições (LOURAU, 1975).

À luz dos entraves psíquicos frequentes no contexto grupal, é importante considerar também a dimensão produtiva dos grupos, para que possamos compreender mais profundamente sua natureza dialética. Todos os grupos estimulam e, ao mesmo tempo, frustram os indivíduos que o compõem. Em consonância com a busca dos estudiosos organizacionais, Hinshelwood (2003) demonstra interesse em investigar contextos grupais em que as relações sejam positivas para a saúde mental dos indivíduos e para a ação coletiva. Anzieu (1993) destaca a existência não apenas de organizadores inconscientes nos grupos, mas também de organizadores técnicos, ligados ao desenvolvimento do sistema de percepção e consciência e à realização de tarefas comuns, permitindo a circulação de bens e ideias.

Bion (1970) defende que a capacidade intelectual do indivíduo não seria necessariamente reduzida no grupo nem a distintividade dos membros seria sempre perdida.

No contexto grupal, seria possível alcançar uma atividade intelectual de alta ordem e, ao mesmo tempo, preservar a distinção individual por meio de uma consciência maior das emoções. Dessa forma, o grupo funcionaria segundo uma dinâmica mais racional, cuja organização e estrutura garantiriam a cooperação entre os membros, valendo-se da verdade como critério da ação realizada.

Bion (1970) discorda de Le Bon (1855 *apud* FREUD, 1969a), que acredita que um grupo nunca anseia pela verdade. O autor deposita suas esperanças em uma faceta da atividade mental dos grupos – o **grupo de trabalho** –, que seria a responsável pela continuidade da estrutura social em geral através do tempo. Com sua preocupação com a realidade, os grupos de trabalho são compelidos a empregar métodos científicos, mesmo que sejam rudimentares, para basear suas ações. O líder mantém sua autoridade a partir do domínio da realidade. Assim, apenas os grupos de trabalho seriam capazes de triunfar no longo prazo. Apesar das influências das suposições básicas, ou em harmonia com elas, os grupos de trabalho conseguem manter uma cooperação voluntária entre os membros em prol do que eles se encontraram para fazer juntos.

Para Bion (1970), nos grupos de trabalho é possível manter um bom espírito de grupo, que seria análogo ao conceito de boa saúde em um indivíduo. Este estado grupal estaria associado: à existência de um propósito comum, ao reconhecimento pelos membros da posição, função e limite do grupo em relação a grupos maiores, ao caráter flexível do grupo, à distinção e reconhecimento do valor dos subgrupos internos, à valorização e liberdade aos membros individuais e à capacidade de enfrentar e lidar com descontentamentos. Um grupo se encontraria em processo terapêutico quando são adquiridos conhecimentos e experiências sobre os fatores que contribuem para o desenvolvimento de um bom espírito grupal.

Em um grupo de trabalho, a ligação entre os membros ocorreria não apenas a partir dos vínculos libidinais, mas também da cooperação, que instaura vínculos na dimensão organizacional. Este tipo de vínculo grupal opera para que todos os membros cooperem, equivalendo ao Eu na atividade mental do grupo, pois está ligado a sua tarefa e pressupõe vínculo com a realidade. Nesse sentido, a noção de que seria possível a predominância de relações conscientes, cooperativas e vinculadas à realidade no funcionamento dos grupos é de grande importância para os estudos organizacionais. Resta-nos, portanto, tentar compreender quais contextos e condições podem propiciá-las, com base em uma visão psicanalítica (BION, 1970; LOURAU, 1975).

Com relação à distinção de McDougall (1920) citada por Freud (1969a), Bion (1970) entende que os grupos organizados teriam mais possibilidades de apresentar traços característicos aos grupos de trabalho, ao passo que os grupos não organizados seriam mais passíveis à predominância de suposições básicas. No entanto, o grupo organizado, na medida em que se assemelha ao modelo weberiano de burocracia, caracterizar-se-ia por uma estrutura baseada na tentativa de supressão das emoções. Se, de um lado, maior racionalidade e eficiência podem ser obtidas, visto que as emoções são parte essencial dos desvios funcionais, de outro, o indivíduo pode ser tomado por tensão e intensificação emocional contida. Assim, dramatizações, fantasmas e suposições básicas podem se instaurar para dar conta da carga emocional no grupo.⁵⁶

Godoi (2005) entende que a dimensão simbólica das organizações não pode ser compreendida somente como repressiva. É no simbólico que residem as possibilidades de abertura, deslocamento, sublimação e criação. No sistema organizacional, os elementos estão em constante rearranjo, pois a transformação em um dos elementos implica consequências para todos. Seria necessário resgatar o uso da linguagem e dos símbolos organizacionais para lidar melhor com a multiplicidade de desejos e emoções e para garantir sua harmonização.

Isso seria possível em contextos que incentivem a criação singular e a participação efetiva, contextos menos reificados, em que racionalidades substantivas estabeleçam um equilíbrio em relação à funcionalidade. Ademais, é preciso que haja o reconhecimento sincero de que a participação na organização não trará o preenchimento holístico da falta. Ao contrário do sintoma neurótico, que busca negar o buraco deixado por aquilo que lhe falta, o contexto organizacional saudável deveria ser um espaço para lidar com a falta, que nos é originária, por meio da sublimação.⁵⁷ Ao sublimar, o indivíduo cria o novo e se realiza pessoalmente, tornando-se capaz de suportar a realidade e de encarar a falta. Na sublimação, o sintoma é substituído pela escrita, pela arte e pela novidade (GODOI, 2005).

⁵⁶ Tais observações podem ser relacionadas às críticas de Merton (1976) ao modelo burocrático e suas disfunções, já mencionadas anteriormente.

⁵⁷ A partir dos textos freudianos, entendemos que o conceito de sublimação é um dos destinos da pulsão sexual, sendo resultado da modificação na meta e nos objetos pulsionais. Ao sublimar, o indivíduo é capaz de superar a captura narcisista e obtém energia para realizações no campo da cultura e da alteridade. Nesse sentido, podemos reconhecer a sublimação como um destino pulsional mais evoluído e posterior aos sintomas neuróticos. No processo sublimatório, o prazer é obtido pela satisfação do desejo de criação (CASTIEL, 2006).

Aprofundando a discussão sobre formas mais conscientes de organização de grupos, Hinshelwood (2003) dá um passo além a partir dos conceitos de moral e de flexibilidade grupal. Para o autor, o **moral** de um grupo efetivo deveria promover entre os membros a crença em si mesmos, porém sustentada em uma apreciação precisa da realidade. Destacam-se dois componentes básicos do moral: a **integridade**, que se relaciona à sensação de estabilidade, de certeza sobre a condição de membro e de que todos estão trabalhando juntos; e a **crença na efetividade**, estaria baseada em crenças sobre a habilidade do grupo de fazer o que deve ser feito, havendo clareza sobre a escala da tarefa que pode ser atingida. Quanto mais alto o moral do grupo, maior sua flexibilidade, ou seja, sua capacidade de lidar com oscilações.

Hinshelwood (2003) sustenta que a **flexibilidade** é um atributo de grupos que conseguem passar por momentos de distúrbio e recuperar sua coesão interna. Sem flexibilidade, os grupos tenderiam à fragilidade e à fragmentação interna ou à rigidez e “ossificação” estrutural. Ambos estados seriam prejudiciais ao funcionamento grupal, visto que criam o clima de tensão emocional propenso à regressão da atividade mental, aos desvios dos objetivos e à desmoralização do grupo. Em um grupo flexível, predominam a crença realista nos objetivos do grupo, a comunicação pouco distorcida e a capacidade de adaptação.

Com sua experiência em comunidades terapêuticas, Hinshelwood (2003) afirma que quanto maior a flexibilidade do grupo maior a chance de o mundo interno de cada membro se tornar também mais flexível, pelo mecanismo da introjeção. Neste ponto é que residiria a chave para entendermos as possibilidades de se organizar grupos promotores ou mantenedores de relações sociais saudáveis. Um grupo flexível enfrentaria os medos e ansiedades individuais mesmo quando o indivíduo isoladamente não consegue fazê-lo. Essas ansiedades são contidas em discussões verbais. A organização grupal flexível proporciona a habilidade de testar a veracidade das percepções individuais sem fazer uso de estereótipos projetados, mantendo o controle de qualidade das comunicações e do senso realista do propósito grupal. Assim, os membros conseguem superar suas defesas internas e desenvolvem sua capacidade de expressão verbal (HINSHELWOOD, 2003).

Pisani (2005), ao tratar do processo terapêutico da grupoanálise, indica que o diálogo e a livre comunicação são o caminho para a transformação das relações e para a superação das barreiras narcísicas. O **diálogo** permite a livre expressão, a afirmação e o reconhecimento individuais. É a forma pela qual os membros do grupo podem elaborar aspectos inconscientes

e sem significado, tornando-os conscientes e significativos. Indivíduos que se comunicam com maior liberdade podem afirmar e aceitar diferenciações, a partir de um contínuo confronto de semelhanças e diferenças com os outros. Dessa forma, o espaço para as individualidades é assegurado dentro do grupo.

Hinshelwood (2003) destaca a importância do estabelecimento de pontes conciliatórias entre membros e subgrupos como forma de se obter maior flexibilidade e efetividade grupais. Os grupos cindidos por barreiras estão infiltrados por rupturas psicologicamente determinadas, porém inconscientes. Seriam como engrenagens infiltradas por areia – a dor e a defensividade individuais. Uma organização grupal que sofre problemas com limites pode ser compreendida como expressão dos problemas internos individuais. Portanto, integrar partes separadas de um grupo oferece a chance para que seus membros possam conciliar partes cindidas de suas próprias personalidades. Para isso, seria preciso reconhecer os dois lados e usar palavras para englobar os dois aspectos da experiência. A estrutura do grupo deve ser reinterpretada a partir do reconhecimento consciente dos dois lados da barreira (HINSHELWOOD, 2003).

Hinshelwood (2003) salienta a importância de uma liderança intuitiva e carismática, que poderia estabelecer pontes entre os indivíduos e os subgrupos. O líder deveria ser capaz de engajar todos como parceiros e de, juntos, conseguirem aumentar o respeito pela realidade e pela tarefa. A liderança intuitiva compreenderia as dramatizações, mas seria capaz de encarnar e transcender os papéis dramatizados. O líder deveria dialogar com os subgrupos, transcendendo barreiras, sem atacar a dramatização e sem se envolver nela. Bion (1970) parece concordar com tal ponto, pois defende que a organização grupal deve achar-se disponível tanto para o objetivo externo do grupo quanto para a manipulação de sua suposição básica, de forma que esta seja evocada oportunamente.

A partir do exposto, compreendemos que a dialética presente na dinâmica grupal deve ser encarada em toda sua complexidade pelos estudiosos das organizações. Não é suficiente tratar dos aspectos racionais e estruturais das organizações por meio de sistemas burocráticos e complexos; é preciso atingir maior compreensão da dinâmica psíquica grupal e de suas relações com a realidade exterior. Nas palavras de Hinshelwood (2003, p. 175):

É preciso entender como mudar os caminhos do companheirismo humano pelos quais o sistema é operado. É necessária uma estratégia para todo o sistema de atitudes, dramatizações e seu contexto na comunidade.

A partir do exposto nesta secção, portanto, adicionamos a importância da dimensão inconsciente, que precisa ser levada em conta no processo de autorreflexão – individual e grupal. A dinâmica inconsciente dos grupos está relacionada à faceta da ilusão grupal, que pode distanciar o grupo da realidade e pode impedi-lo de concretizar ações efetivas segundo uma racionalidade subversiva. Com o uso das tecnologias de gestão colaborativa e da reconciliação crítica, acreditamos que seria possível reduzir tais efeitos nocivos à saúde grupal a partir de certos formatos organizacionais aliados à consideração crítica do contexto sociocultural e das relações de produção.

Neste capítulo, apresentamos nossas interpretações dos fenômenos grupais observados durante a pesquisa-ação a partir dos conceitos da psicanálise, entendida como uma via hermenêutica. No próximo capítulo, reintegramos tais interpretações a um contexto mais amplo e ao pensamento crítico. Acreditamos que a psicanálise cumpriu papel crucial para a interpretação dos impactos de nossas ações no grupo de associadas, fornecendo *insights* que subsidiaram as intervenções realizadas. No próximo subitem, discutimos algumas contribuições que o olhar psicanalítico pode trazer para a compreensão mais aprofundada da relação entre os pesquisadores e os participantes da pesquisa.

4.1.3 Psicanálise e pesquisa-ação: a implicação subjetiva

Em uma pesquisa-ação aliada ao arcabouço teórico psicanalítico, refletir sobre a implicação subjetiva por parte daquele que realiza a ação é um pilar importante para que o conhecimento seja erguido solidamente. Isso nos conduz à discussão sobre a separação sujeito-objeto. Godoi (2005) argumenta que o objeto da psicanálise não é objetivo no sentido filosófico tradicional; é “objetal”, no sentido de objeto da pulsão, daquilo que falta ao sujeito. O sujeito se constitui somente em sua relação com o objeto, sendo ambos inter-relacionados. Nesse sentido, a identidade do pesquisador se constrói a partir de sua relação com o contexto e os participantes da pesquisa-ação.

Ao tratarmos da relação entre pesquisador e participantes da pesquisa, os conceitos de transferência e contratransferência, oriundos da clínica psicanalítica, tornam-se relevantes. A noção de transferência pode ser considerada uma das mais fundamentais na psicanálise. Aparece na obra freudiana pela primeira vez em *Estudos sobre a histeria* (1883/95), quando é descrito o mecanismo de defesa neurótico. Freud, originalmente, identificou a transferência como um obstáculo ao tratamento. No entanto, posteriormente em seu texto “Notas sobre um

caso de neurose obsessiva”, de 1909, reconhece-a como um agente terapêutico, podendo se tornar um processo importante para que o analista realize o desvendamento do mistério sintomático (ISOLAN, 2005).

A relevância da transferência no processo terapêutico adquire significado adicional quando Freud nos apresenta o conceito de “neurose de transferência”, em 1914, o qual se refere à maneira como ocorrem influências de sentimentos prévios, componentes da neurose, no relacionamento entre analisante e analista. Trata-se, nesse sentido, da tendência à repetição do material reprimido como uma vivência contemporânea, uma consequência da compulsão à repetição. Na clínica, quando este fenômeno ocorre, podemos dizer que a neurose anterior foi substituída por uma nova. “A transferência é, ela própria, apenas um fragmento da repetição, a qual é uma transferência do passado esquecido não apenas para o terapeuta, mas também para todos os outros aspectos da situação atual” (ISOLAN, 2005, p. 189).

É importante ressaltar que nem toda transferência desencadeia uma atitude amorosa. No texto de 1915, em que se refere ao amor transferencial, Freud discorre sobre a possibilidade de ocorrer transferência positiva e negativa e sobre a postura que o analista deve assumir em relação aos sentimentos transferenciais do analisante. As relações transferenciais, positivas e negativas, remetem a identificações infantis e se relacionam aos sentimentos ambivalentes dirigidos aos pais. Assim como uma criança frequentemente inverte os sentimentos que experimenta pelos pais, as transferências podem evoluir, invertendo-se (FREUD, 1915; POMMIER, 1998).

No contexto clínico, segundo Pommier (1998), a inversão de sentimentos pode acontecer durante uma sessão ou, até mesmo, durante o enunciado de uma só frase. Na transferência, amor e ódio estão em implicação mútua: “Um bem engendra um mal. Da mesma forma, mais uma análise se mostre eficaz, mais a transferência positiva crescerá, mais ela arriscará engendrar uma transferência negativa” (POMMIER, 1998, p. 47). Entendendo que as transferências positivas e negativas são fenômenos de repetição de sentimentos anteriores, Freud (1915) adverte os analistas para que não as confundam com sentimentos verdadeiros e, de outro lado, saibam lidar com a situação de forma a não reprimirem o que seus pacientes sentem.

Tão perigoso quanto considerar os sentimentos transferenciais do paciente como verdadeiros seria instigá-lo a renunciar ou sublimar seus sentimentos: “Seria exatamente como se, após invocar um espírito dos infernos, mediante astutos encantamentos, devêssemos

mandá-lo de volta para baixo, sem lhe haver feito uma única pergunta” (FREUD, 1915, p. 8). Freud alerta para que o analista saiba conduzir a situação de forma ética e sincera, sem abandonar a neutralidade.

Ao tratar da neutralidade no processo de transferência, Pommier (1998) afirma que o analista deve ter em mente que transferência positiva e transferência negativa são dois lados de uma mesma moeda, não podendo se ater apenas a uma face. Em outras palavras, o analista não pode se mostrar concordante ou rígido o tempo todo. Ele precisa saber apresentar o “gume desta dupla face”, a partir da situação que lhe é apresentada. Pommier (1998, p. 51) defende, então, a “neutralidade improvisada” do analista, que significa não oferecer obstáculo oposto à transferência do analisante e saber aceitar os sentimentos que lhe são transferidos, se seu analisante lhe atribuiu. Pommier (1998) fala de neutralidade “improvisada” porque a neutralidade “zero” seria impossível a qualquer ser humano. Nesse sentido, trata-se apenas de um estado neutro específico em relação à demanda afetiva do analisante.

Ao falar sobre a neutralidade em relação ao paciente, Freud (1915) menciona a importância de se manter controlada a contratransferência, que seria o resultado das influências que o paciente exerce sobre os sentimentos inconscientes do analista. Tal como a transferência, a contratransferência, a princípio, foi identificada por Freud como um obstáculo ao processo terapêutico. No entanto, ao longo do tempo ela também passou a ser considerada como relevante para a cura, pois permite que o analista reconstrua o inconsciente do paciente a partir dos sentimentos que surgem nele (ISOLAN, 2005).

Isolan (2005) afirma que os estudos de Heinrich Racker e os de Paula Heimann foram essenciais para o entendimento da contratransferência como fator de compreensão no trabalho terapêutico. Para Racker⁵⁸ (1982 *apud* ISOLAN, 2005, p. 191), a contratransferência se relaciona com o conjunto de imagens, sentimentos e impulsos do analista ao longo da sessão, ocorrendo de três formas: “a) como um obstáculo; b) como um instrumento terapêutico; e c) como um ‘campo’ em que o paciente pode realmente adquirir uma experiência viva e diferente da que teve originalmente”. De outro lado e de forma mais ampla, Heimann⁵⁹ (1995 *apud* ISOLAN, 2005) considera a contratransferência como a totalidade de sentimentos que o

⁵⁸ RACKER, H. Os significados e usos da contratransferência. In: **Estudos sobre técnica psicanalítica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1982. p. 120-57.

⁵⁹ HEIMANN, P. Sobre a contratransferência. **Rev Psic Soc Psicanal**, Porto Alegre, v 2, p. 171-176, 1995.

analista tem em relação ao paciente. Como resposta emocional do analista às projeções do paciente, os sentimentos despertados na contratransferência deveriam ser analisados e contidos.

A postura do analista diante do amor transferencial é colocada por Freud (1915, p. 9) a partir de um princípio fundamental:

(...) se deve permitir que a necessidade e anseio da paciente nela persistam, a fim de poderem servir de forças que a incitem a trabalhar e efetuar mudanças, e que devemos cuidar de apaziguar estas forças por meio de substitutos.

Cabe ao analista preparar o paciente para vivenciar a frustração e a superação em relação a esse amor, tal qual na resolução da situação edípica. Necessariamente, o paciente passará por sentimentos de renúncia e de luto, mas precisará aprender a lidar com a busca do objeto edípico como um aspecto permanente em todos os seus relacionamentos amorosos. Isso quer dizer que todas as experiências amorosas ao longo da vida são resultados de transferências influenciadas pela estrutura edípica, sejam elas vivenciadas dentro ou fora do contexto clínico (ISOLAN, 2005). Quando falamos, portanto, em transferência ou em amor transferencial, podemos estar nos referindo a qualquer experiência amorosa. “Nada pode distinguir transferência e amor verdadeiro” (LOPES, 2009, p. 135).

Freud (1915) afirma que o amor transferencial vivenciado na clínica poderia ser diferenciado do amor na vida comum, pois ele teria menor grau de liberdade, exibindo maior dependência do padrão infantil e menor capacidade de modificação. No entanto, segundo o autor, não podemos negar que o amor que surge no tratamento analítico seja genuíno. Todo amor consistiria em repetições de reações infantis, com novas adições. Este seria o aspecto principal de todo estado amoroso, um caráter compulsivo que, muitas vezes, beira o patológico. Dessa forma, podemos concordar com Lopes (2009) quando afirma que a transferência não é um privilégio da psicanálise; ela é um aspecto estrutural do sujeito. Precisamos compreendê-la para entendermos o modelo do amor.

Segundo Lopes (2009, p. 136, grifos da autora), o modelo do amor acontece na relação transferencial, em que “o sujeito supõe ao *outro* um significante de seu *ideal do eu*”. Quando o indivíduo ama, ele supõe uma determinada forma de ser amado, que posiciona o outro. O amor se constrói a partir dos significantes que são atribuídos à imagem do outro, na medida em que o sujeito passa a se relacionar com o outro. A experiência amorosa faz com que o sujeito se veja como ser singular, referindo-se em seus primórdios ao surgimento do eu. Assim, a transferência, ou o amor, possibilita a singularização do sujeito, revelando-se como

um processo importante não apenas para o tratamento terapêutico, mas também para a vida de forma geral.

Pommier (1998) nos apresenta uma noção mais ampla de transferência ao tratar de sua generalidade e de seus tipos originários e secundários. O autor distingue o fenômeno na clínica como um dos diversos contextos em que a transferência ocorre.

A noção de transferência remontaria aos primórdios da formação do inconsciente, ao recalque originário, como consequência de um primeiro amor cujo trauma faltou esquecer e cujo afeto precisou ser transferido. A transferência está relacionada, nesse sentido, à demanda do amor, incurável e inalisável. Neste ponto reside a ideia de transferência originária: o amor anterior a toda escolha de objeto, absolutamente neutro, que tenta justificar o Ser, desalojar sua causa. Proporcional ao recalque originário, a transferência originária seria tão inextinguível quanto ele. A partir dela, seguem-se as transferências plurais, que correspondem à formação do inconsciente (POMMIER, 1998).

As transferências plurais aconteceriam ao longo da vida e se relacionam aos recalques secundários; ou seja, à cadeia dos determinismos que o analista busca compreender ao longo do processo de análise. Apoiadas na transferência originária, as transferências plurais seriam reimpressões advindas de identificações com pessoas significativas da vida amorosa (POMMIER, 1998).

Lourau (1975), Gaulejac e Roche (2012) empregam os conceitos de transferência e contratransferência no contexto da pesquisa-ação nas organizações, reconhecendo a importância da elucidação destes fenômenos durante as intervenções. É necessário analisar as possíveis relações transferenciais por parte dos participantes da pesquisa ao pesquisador. Por sua vez, o trabalho de análise da contratransferência exige que o pesquisador se pergunte o que o material coletado desperta nele (emocionalmente e normativamente) antes de decidir sobre sua pertinência ou obsolescência.

Segundo Pichon-Rivière ([1982] 2005), a atitude do pesquisador, ou da pessoa que coordena o processo grupal, pode variar entre três tipos básicos: autoritário, democrático ou *laissez-faire*. Essas atitudes condicionam as reações do grupo em relação a ele. Por sua vez, os elementos da contratransferência alimentam no pesquisador a capacidade de fantasia para estabelecer hipóteses acerca do grupo. Nesse sentido, para ser mais preciso, ao invés da noção bidirecional de transferência e contratransferência nos processos grupais, Picho-Rivière (2005) prefere o termo *transferência recíproca*, dando a entender que se trata de um processo

de ação e reação recíproco e inacabado. Por parte do grupo, as transferências são fonte de análise das resistências e ansiedades diante das mudanças:

A transferência deve ser entendida como a manifestação de sentimentos inconscientes que apontam à reprodução estereotipada de situações, característica da adaptação passiva. Esta reprodução está a serviço da resistência à mudança, da evitação de um reconhecimento doloroso, do controle das ansiedades básicas (medo da perda e medo do ataque) (PICHON-RIVIÈRE, 2005, p. 193)

Já por parte do pesquisador envolvido em um processo de pesquisa-ação, as transferências recíprocas influenciam e são influenciadas pelo grau de sua implicação subjetiva no contexto da pesquisa. René Barbier, sociólogo da educação e praticante da pesquisa-ação⁶⁰, define o conceito de implicação da seguinte forma:

A implicação, no campo das ciências humanas, pode ser então definida como o engajamento pessoal e coletivo do pesquisador em e por sua práxis científica, em função de sua história familiar e libidinal, de suas posições passada e atual nas relações de produção e de classe, e de seu projeto sócio-político em ato, de tal modo que o investimento que resulte inevitavelmente de tudo isso seja parte integrante e dinâmica de toda atividade de conhecimento (BARBIER, 1985, p. 120).

Barbier (1985) diferencia três tipos de implicação: psicoafetiva, histórico-existencial e estrutural-profissional. Estes níveis se interpenetram e influenciam a experiência do pesquisador em campo. A implicação psicoafetiva se relaciona ao nível individual. A partir das relações humanas no contexto da pesquisa-ação, o pesquisador passa por um questionamento dos fundamentos de sua personalidade profunda. Segundo Barbier (1985), este tipo de implicação está presente em qualquer profissão em que se desenvolvem relações humanas – por exemplo, no caso dos médicos, professores e administradores.

A implicação psicoafetiva precisa ser reconhecida e controlada, pois pode bloquear ou desviar o processo de pesquisa-ação. O pesquisador precisa restringir sua economia libidinal e controlar a contratransferência. Barbier (1985) cita que pulsões sádicas podem se esconder por trás da autoridade científica ou pedagógica. O medo do abandono e a agressividade podem ser dois componentes ambivalentes da relação com a autoridade, muito presentes nos

⁶⁰ O texto original que citamos de René Barbier nesta tese foi publicado em 1977 na França. Contudo, posteriormente, Barbier publicou diversas outras obras, abandonando a psicanálise e migrando para a análise existencial e a abordagem transpessoal. Para manter nossa coerência teórico-epistemológica, optamos por utilizar somente a obra citada deste autor, pois tem a psicanálise como uma das fundamentações teóricas.

contextos de pesquisa-ação. De outro lado, a implicação psicoafetiva não deve inviabilizar a pesquisa, sendo necessário circunscrevê-la à via psicanalítica e, até mesmo, utilizá-la para aprofundar as relações de comunicação.

Articulada ao nível psicoafetivo, a implicação histórico-existencial está relacionada ao jogo recíproco e existencial que se estabelece entre pesquisadores e participantes da pesquisa. Não apenas os participantes sofrem os efeitos da intervenção; também o pesquisador aceita questionar sua existência, os fundamentos de sua orientação, suas opções afetivas e racionais. O pesquisador se engaja no trabalho de mudança pessoal, tornando-se visivelmente vulnerável, falível, acessível e localizável. Neste trecho, Barbier (1985, p. 111) ilustra bem o fenômeno da implicação histórico-existencial:

Porque à medida que, durante o seminário, enfrento com seriedade os meus problemas, é que me torno mais disponível para os participantes. Pois estou pronto a entrar na briga com eles de forma real, não superficial, não ‘para ajudá-los’, isto é, incitando de maneira inacessível à tomada de consciência, alguns conflitos inconscientes em mim, uma certa incompletude essencial. Estou pronto a ajudá-los na medida em que eles podem me ajudar, pois também eu preciso de ajuda.

A implicação histórico-existencial demanda a consideração do *ethos* ou *habitus* da classe social de origem do pesquisador, pois um pesquisador oriundo de uma classe popular terá um olhar diferente de um pesquisador de classe abastada. O etnocentrismo de classe pode desviar as interpretações do pesquisador a partir de modelos inconscientes oriundos do *ethos* de sua classe. Ao mesmo tempo, o etnocentrismo pode alimentar o desejo de conhecer, desvelando a dominação de uma classe a outra, levando aos estudos críticos.

Na implicação histórico-existencial, existe uma relação dialética entre as estruturas e a ação da práxis ou o projeto individual e coletivo. De um lado, as estruturas modelam o *ethos* de classe e situam o pesquisador em sua prática profissional; de outro, há as possibilidades de ação e engajamento em processo de transformação do mundo. A atividade prática abre as portas do conhecimento empírico; e em seguida, o conhecimento abstrato guiará sua atividade futura. Pela práxis, o pesquisador é colocado diante de suas próprias contradições, constituídas por sua história pessoal. Assim, torna-se capaz de compreendê-las e de compreender a transformação do que se encontra instituído.

A implicação histórico-existencial, no fundo, significa que, enquanto ser social, o sujeito questionador estará sempre em uma relação dialética com o objeto questionado através do canal essencial da práxis. A existência, a práxis e o projeto

do pesquisador partem da história, passam pela história e voltam à história em seu vasto movimento de totalização dialética (BARBIER, 1985, p. 115-116)

A implicação estrutural-profissional se relaciona com a mediação da atividade profissional e seu princípio de realidade. Pode, muitas vezes, entrar em contradição com o projeto histórico existencial do pesquisador, pois a realidade estrutural da ação profissional pode colocar limites econômicos, políticos e científicos. Na pesquisa-ação, o pesquisador age em contradição entre aquilo que deseja existencialmente realizar e aquilo que as estruturas lhe prescrevem como ação. Ademais, ele assume o risco de ser questionado sobre o papel e a função de sua profissão na sociedade, o que pode significar uma interpelação sobre seu sistema de valores e de atitudes, do qual depende o equilíbrio de sua personalidade (BARBIER, 1985).

A partir dos três tipos de implicação do pesquisador na pesquisa-ação, Barbier (1985) identifica algumas situações de implicação.

- Fusão total – ocorre quando a implicação do pesquisador (nos três níveis apresentados) se encontra relacionada positivamente às dimensões sistêmica e libidinal no âmbito da intervenção, o que promove a fusão do pesquisador com o campo e elimina toda relação dialética entre os dois. Trata-se de uma situação prejudicial às descobertas em ciências humanas.

- Oposição total – ocorre quando o pesquisador estabelece o máximo de relações antagônicas com seu contexto de estudo, opondo-se, ponto por ponto, àquilo que ele percebe no campo de intervenção. Apesar de arriscado e difícil, esta situação é mais frutífera às descobertas científicas que a fusão.

- Oposição à dimensão sistêmica – a implicação do pesquisador (seja nos três níveis ou em alguns deles) entra em conflito com a dimensão sistêmica do contexto de intervenção. De alguma forma, o pesquisador é perturbado pela lógica organizacional, econômica, política e ideológica do campo de intervenção. O pesquisador pode se tornar um desviante organizacional e ideológico. Contudo, mantendo sua implicação coerente com a dimensão libidinal do campo, o pesquisador pode encontrar benefícios secundários que tornam suportável a situação conflitante.

- Oposição à dimensão libidinal – a implicação do pesquisador (seja nos três níveis ou em alguns deles) entra em conflito com a dimensão libidinal do contexto de intervenção, mas ele concorda com a dimensão sistêmica. O pesquisador torna-se um desviante libidinal, mas

tem benefícios secundários, a partir de um acordo parcial ou total com a lógica organizacional, econômica, política e ideológica do campo de intervenção. Barbier (1985) coloca que esta não é uma posição fácil, pois, citando Herbert Marcuse, a dimensão libidinal está presente a cada passo e tem caráter repressivo nas organizações contemporâneas.

No próximo item, abordamos o processo de intervenção realizada na Astriflores à luz dos conceitos psicanalíticos apresentados. Iniciamos diferenciando nossa estratégia de intervenção das estratégias da psicanálise de grupo e dos grupos operatórios de Pichon-Rivière (2005). Em seguida, analisamos as relações transferenciais entre os pesquisadores e as associadas ao longo da aplicação das tecnologias de gestão colaborativa. Finalmente, apresentamos algumas interpretações da dinâmica grupal na Astriflores a partir dos conceitos anteriormente apresentados.

4.2 O processo de intervenção na Astriflores à luz dos conceitos psicanalíticos

A intervenção realizada na Astriflores se deu com base nas ferramentas das tecnologias colaborativas e nos pressupostos teóricos, metodológicos e éticos apresentados. Nesse sentido, nos diferenciamos das intervenções dos psicanalistas de grupo, que ao longo do tempo desenvolveram métodos e objetivos específicos. Neste campo, observamos uma grande diversidade de estudiosos e quase proporcional diversidade de conceitos e métodos, o que dificulta combiná-los em um único processo de intervenção.

As possibilidades de aplicação da psicanálise aos processos grupais surgem em um contexto em que já existiam diversos pensadores, notadamente, sociólogos, que, de alguma forma, levavam em consideração as influências das relações interpessoais e dos papéis sobre a subjetividade. Dentre estes, Pisani (2005) cita alguns nomes, por exemplo: Émile Durkheim, George Simmel, George Mead e Kurt Lewin. Assim, a diversidade nas formas de intervenção e de interpretação das aplicações psicanalíticas em grupos pode ter se originado dos diversos cruzamentos estabelecidos com as demais teorias sobre interação e dinâmica dos grupos e da sociedade.

Pisani (2005) diferencia três tendências fundamentais na psicanálise aplicada aos grupos, com seus respectivos objetivos e práticas.

a) Psicanálise **em** grupo – seria uma terapia orientada para o indivíduo em um contexto grupal. O analista é o principal agente terapêutico e seu objetivo é analisar a dinâmica

psíquica individual em presença do grupo. As principais técnicas são: análise de associações livres, sonhos, relações transferenciais e resistências.

b) Psicanálise **de** grupo – seu principal pioneiro foi Bion (1970). O grupo como um todo se torna objeto da intervenção terapêutica. O analista se ocupa de interpretar fenômenos inconscientes compartilhados pelo grupo, produtos da contribuição anônima de seus membros. A interpretação é devolvida ao grupo, visando o conhecimento do nível mais profundo de suas relações. O objetivo se desloca do terapêutico para a aprendizagem por meio de experiências grupais.

c) Psicanálise **por meio do** grupo ou grupoanálise – o grupo não se centra mais no terapeuta. O centro é o próprio grupo, com sua dinâmica comunicativa. A intervenção é comumente direta nos indivíduos, com base no diálogo e na tradução de seus significados. A experiência emocional corretiva, o treinamento do ego dentro da ação e a individuação são mecanismos de primeira ordem no processo de cura grupoanalítico. A compreensão intelectual não é tão relevante. O que importa é a tomada de consciência e a assimilação por meio de mudança comportamental, que só acontecem quando as emoções estão mobilizadas.

Apesar de suas diferenças, essas três abordagens da psicanálise nos grupos parecem girar em torno de técnicas com objetivos terapêuticos e de mudanças comportamentais. Contudo, elas poderiam também ser conciliadas com o objetivo de gerar conhecimentos. Enrique Pichon-Rivière, psicanalista argentino, propõe o método dos grupos operativos, unindo a intervenção psicanalítica à investigação da ação (ou pesquisa-ação, como denominamos nesta tese), em um contexto de realização de uma tarefa. Nesse sentido, a proposta dos grupos operativos se aproxima mais do que realizamos nesta tese.

Na proposta de Pichon-Rivière (2005), o propósito é a autorreflexão por parte do grupo, visando ao esclarecimento de ansiedades básicas, à aprendizagem, à comunicação e à cura, esta última entendida como a convergência dos demais objetivos. Nos grupos operativos, há um estudo em profundidade de um problema a ser solucionado de forma eficaz. Observam-se os elementos comuns a certo tipo de problemas e analisam-se as soluções possíveis. Se não são criadas novas soluções, busca-se a otimização das já existentes.

Os grupos operativos se centram na tarefa e têm por finalidade aprender a pensar em termos de resolução das dificuldades criadas e manifestas no campo grupal. A função do coordenador consiste em criar, manter e fomentar a comunicação, chegando a tomar a forma de uma espiral, na qual coincidem didática, aprendizagem, comunicação e operatividade. O

processo vivenciado pelo grupo ocorre pela sucessão evolutiva de duas fases: pré-tarefa e tarefa (PICHON-RIVIÈRE, 2005).

a) Pré-tarefa – abarca as técnicas defensivas que estruturam a resistência à mudança, mobilizadas pelo aumento das ansiedades de perda e ataque. Há um jogo de dissociações do pensar, atuar e sentir.

b) Tarefa – consiste na abordagem e na elaboração das ansiedades e na emergência de uma posição em que o objeto de conhecimento se mostra penetrável. O sujeito aparece com uma percepção global dos elementos em jogo, com a possibilidade de manipulá-los e em contato com a realidade que permita um ajuste perceptivo, podendo provocar transformações.

Entre a pré-tarefa e a tarefa há um salto qualitativo, em que o sujeito passa a conseguir se relacionar com o outro (PICHON-RIVIÈRE, 2005).

A atividade dos grupos operativos está centrada na mobilização de estruturas estereotipadas e nas dificuldades de aprendizagem e comunicação, decorrentes da ansiedade diante da mudança. Há duas fontes de ansiedades: pelo abandono do vínculo anterior e pela insegurança diante do vínculo novo. Essas duas fontes de ansiedades coexistem e são cooperantes, podendo levar ao fechamento do sistema. O pesquisador pode descobrir sistemas fechados, estereotipados, ou sistemas abertos, com fechamentos transitórios. O grau de ansiedade implicado pode transformá-los em sistemas rígidos, que atuam como círculos viciosos (PICHON-RIVIÈRE, 2005).

O propósito da pesquisa-ação é esclarecer essas estruturas, coincidindo-o com a cura e a criação de um novo esquema referencial. A tarefa do pesquisador seria esclarecer as operações que acontecem no grupo, visando a uma comunicação operante, a um planejamento e a uma estratégia que condicione táticas e técnicas de decisão e de autorregulação (PICHON-RIVIÈRE, 2005).

Os sistemas são investigados tanto em sua estrutura interna quanto em suas relações com os sistemas de outros grupos e com as ideologias. Para Pichon-Rivière (2005), a ideologia se apresenta em seu conteúdo manifesto, podendo ser compreensível ou não, mas o que é necessário é analisar sua infraestrutura inconsciente. As ideologias não costumam formar um núcleo coerente. Coexistem várias ideologias em diferentes graus de ambiguidade. Essa ambiguidade se manifesta em formas de contradição, que precisam ser analisadas dentro do grupo e resolvidas durante a tarefa.

A intervenção na Astriflores se assemelhou à proposta dos grupos operativos de Pichon-Rivière (2005) em diversos aspectos, pois visamos à obtenção da autorregulação do grupo a partir de técnicas de planejamento, de auto-organização e de tomada de decisão. O contexto da tarefa também esteve presente, entendido como o conjunto das tarefas que foram planejadas e executadas ao longo do projeto. Apostamos também, no amadurecimento e crescimento pessoal das associadas a partir da vivência do processo grupal voltado à consecução de objetivos. No entanto, o que diferenciou da abordagem dos grupos operativos foi a posição e o olhar da nossa equipe de pesquisa.

A posição dos pesquisadores diante do grupo de associadas variou ao longo da pesquisa-ação, pois combinamos momentos de intervenção técnica, de interpretação hermenêutica e de reflexão crítica. O nosso propósito extrapolou o esclarecimento das dinâmicas grupais, englobando também a análise do potencial das tecnologias de gestão colaborativa, no âmbito tanto da efetividade e harmonia grupal quanto das mudanças mais amplas nos estudos organizacionais e da sociedade de forma geral.

O estudo realizado se caracterizou como uma abordagem semelhante aos grupos operativos, porém acrescido do interesse pela discussão das tecnologias de gestão colaborativa e suas possíveis contribuições. Pelo método científico da pesquisa-ação, exploramos um conjunto de tecnologias que vêm surgindo em diversas partes do mundo, a partir de uma visão diferenciada sobre a gestão e de uma racionalidade não apenas instrumental, mas também subversiva ou democrática, conforme exposto no capítulo 2. Tal propósito orientou as intervenções e os conceitos psicanalíticos nos ajudaram a interpretar as reações obtidas no grupo das associadas. Ademais, o objetivo de obter a “cura” do grupo foi relativizado ao longo da pesquisa, visto que a demanda por ela deveria partir do próprio grupo, e não da equipe de pesquisa.

No capítulo 3, apresentamos uma descrição mais objetiva das ações e dos resultados que ocorreram durante o processo de intervenção no contexto da Astriflores. Agora, apresentamos as interpretações das dimensões subjetivas e intersubjetivas realizadas ao longo desse processo. Apesar da separação em capítulos diferentes, as interpretações e as ações se deram de forma imbricada. Ademais, ao longo do ano de 2015, eu, coordenadora do projeto, realizei uma análise pessoal, com abordagem psicanalítica, explorando mais profundamente as relações transferenciais que vivenciei na pesquisa.

4.2.1 O processo de intervenção com as tecnologias de gestão colaborativa

A pesquisa-ação realizada na Astriflores partiu de um pedido de ajuda de duas associadas. Os primeiros esforços da equipe de pesquisa, no início de 2014, foram no sentido de esclarecer esse pedido de ajuda, buscando compreender primeiramente como atuar. Neste período, contatos foram feitos com diversas pessoas externas à associação, que já possuíam opiniões sobre o que as associadas precisavam. Contudo, preferimos esperar que as demandas viessem das associadas, assumindo uma postura mais democrática na intervenção.

A partir de relatos das associadas e da entrevista realizada com Ângelo (dono da Residual Soluções), que já trabalhou na Astriflores, buscando ajudá-las na organização, a postura autoritária assumida por ele não foi muito exitosa.

Estávamos fazendo o controle de peso, de entrada e saída de material, controle de custo, controle das pessoas, das formas de trabalho operacional. Com o passar do tempo, o pessoal ficava meio assim, sabe, porque a gente exigia muito. (Ângelo, dono da Residual Soluções e ex-funcionário da prefeitura de Florestal)

Durante as entrevistas com as associadas, na fase exploratória da pesquisa, constatamos a demanda principal pela implantação efetiva da coleta seletiva em Florestal, demonstrando implicitamente um pedido de reconhecimento do grupo por parte de seu entorno e um sentimento de desamparo. Como observamos ao longo da pesquisa, o nome Astriflores mal existia no vocabulário dos habitantes de Florestal.

Precisamos da coleta seletiva porque vem tudo misturado. Vai ajudar muito. Já cortei minha mão com agulha, material de hospital, essas coisas. (Gabriela, associada da Astriflores, entrevista de março de 2014)

A gente precisa de ajuda na coleta seletiva, (...) programar uma vista aqui pro pessoal ver como é aqui em cima. Aí, eles vão sentir por que eles não têm consciência do que eles mandam. (Poliana, associada da Astriflores, entrevista de março de 2014)

Falamos sobre as ideias para decoração no dia do evento. Michele disse que precisava mostrar o lixo sujo, com bichinho para as pessoas verem a realidade delas. Quando ela falou “bichinho”, eu fiz uma cara de nojo. Ela reparou na hora e disse que não era pra fazer essa cara, porque elas mexem com esse tipo de coisas todos os dias. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 30 de maio de 2014)

Em contrapartida à demanda por reconhecimento externo, notamos que as próprias associadas não manifestavam consciência sobre o lugar da Astriflores na sociedade de Florestal. Não havia da parte delas o reconhecimento da importância social e ambiental da

tarefa do grupo. Das oito associadas inicialmente entrevistadas em 2014, apenas duas souberam contar a história da Astriflores e nenhuma mencionou a importância do trabalho realizado por elas para a comunidade e para o meio ambiente.

Notamos que a falta de reconhecimento do grupo Astriflores, tanto externo quanto interno, não era apenas uma das causas das más condições de trabalho, mas também fonte de angústias grupais. Neste contexto, a intervenção na Astriflores com as tecnologias sociais foi no sentido de criar vínculos, tanto entre a comunidade e a associação quanto entre as associadas e o sentido de seu trabalho. Conforme já exposto no capítulo anterior, a pesquisa atuou nessas duas dimensões. Neste capítulo, nos aprofundamos nas interpretações sobre as relações internas do grupo de associadas. No capítulo seguinte, procedemos a integração de tais interpretações com análises mais amplas.

Buscando definir qual seria a demanda do grupo, observamos que as associadas também apontavam para a necessidade de maior organização e equidade em suas relações de trabalho. Essa demanda se fez explícita nas entrevistas iniciais com algumas associadas e nos objetivos definidos no planejamento. Também apareceu implicitamente nos frequentes conflitos, baseados em sentimentos de injustiça e acusações de falta de comprometimento por parte das colegas.

(Precisamos) colocar as coisas no eixo em tudo. Igual, às vezes, algumas pessoas são mais favorecidas. Se eu falho, por exemplo, eles falam a semana inteira; outros, não. Ninguém fala nada. Tem distinção entre os funcionários e diferença de tratamento. (Rafaela, associada da Astriflores, março de 2014)

Mônica e Cláudia conversavam entre si tentando encontrar soluções para melhorar o comprometimento na Astriflores. Este parece ser um dos principais problemas no momento. Elas reclamavam das faltas e do “corpo mole” das demais associadas. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 9 de abril de 2014)

Prosseguimos fazendo a votação dos objetivos mais importantes. A questão da organização interna foi a mais votada (8 votos), seguida de empate entre coleta seletiva e melhoria na infraestrutura. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 19 de outubro de 2014)

Ao longo da conversa na reunião, fui validando nossas interpretações. Elas concordaram que as brigas se baseavam no sentimento de injustiça e na demanda por equidade. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 24 de outubro de 2015)

No âmbito interno à Astriflores, a aplicação das tecnologias de gestão colaborativa foi no sentido de criar organizadores técnicos, conforme aponta Anzieu (1993), buscando desenvolver a percepção e a comunicação no grupo, facilitando a realização das tarefas

comuns. Assim, buscamos também estimular a dimensão do grupo de trabalho, conforme aponta Bion (1970). Apesar das dinâmicas inconscientes presentes no grupo, a instauração do grupo de trabalho poderia manter a cooperação voluntária entre os membros, em prol do objetivo comum.

As técnicas colaborativas serviram de fios condutores que direcionaram a atuação da equipe de pesquisa no sentido de obter um formato organizacional consensual e baseado na colaboração mútua das associadas. Ao longo das aplicações, notamos que as técnicas davam forma às interações, imprimindo seus pressupostos organizativos. Por exemplo, o *check-in* com o bastão da fala dava voz a todas as associadas, mas, ao mesmo tempo, limitava a expressão à pergunta geradora e ao limite de tempo para as falas individuais. De forma semelhante, a técnica do círculo de sonhos consistia em uma dinâmica do tipo *brainstorm*, em que cada pessoa deveria falar rapidamente seu sonho e passar a palavra para a próxima, sendo que não era momento de justificar sua fala nem de julgar a fala do outro.

O limite colocado nessas situações específicas da reunião se justificava devido ao próprio objetivo das técnicas. No caso do *check-in*, o propósito era realizar uma auto-avaliação geral do clima do grupo antes das reuniões. No caso do círculo de sonhos, o objetivo era estimular a criatividade coletiva, por meio da espontaneidade e da associação livre. Quando os limites colocados pelas técnicas não eram respeitados e uma das associadas se estendia em sua fala, notávamos que o grupo se dispersava e perdíamos o foco. Assim, quando questões emergiam durante esses momentos, a equipe de pesquisa realizava anotações e buscava aprofundar sobre o assunto em outra ocasião.

Muitas vezes, as técnicas colaborativas serviam como um limite à expressão e às necessidades individuais em prol da tarefa do grupo naquele momento. Serviam de lastro com o real para o grupo, visto que as próprias associadas concordavam com a aplicação das técnicas e com os objetivos a serem alcançados por meio delas. No entanto, com o passar do tempo, observamos que algumas técnicas eram propícias para momentos específicos. Por exemplo, a tentativa de utilizar o bastão da fala durante toda a reunião mostrou-se inadequada, pois impedia que discussões mais dinâmicas ocorressem. Passamos, então, a limitar seu uso a momentos específicos, quando era necessário equilibrar a distribuição das falas.

Depois, partimos para a pauta da reunião, discutindo sobre a organização do evento. O bastão da fala não foi respeitado. Percebi que ele estava tornando a reunião muito lenta, atrasando a passagem das falas entre as pessoas, que estavam participando de forma mais pontual e rápida. Não daria para ficar passando o bastão de mão em mão toda hora. Acho que a ideia é adequada para outros tipos de reuniões. Durante a

dinâmica, funcionou bem pois cada um tinha sua hora de falar. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 23 de maio de 2014)

De outro lado, ao mesmo tempo em que limitavam as interações, observamos que as ferramentas da gestão colaborativa também proporcionavam espaços de diálogo, em meio aos constantes conflitos internos entre as associadas. A partir do ponto de vista psicanalítico, o diálogo e a interação em níveis mais autênticos são as bases para formatos organizacionais menos repressivos e equitativos. Ademais, somente com o diálogo é que o grupo pode construir um propósito comum e consciente, fator essencial para um grupo de trabalho saudável (HINSHELWOOD, 2003; ANZIEU, 1993; BION, 1970).

Por exemplo, as dinâmicas de diálogo em duplas a partir de perguntas geradoras abriam espaço para o exercício da autoexpressão e da escuta do outro. Nos momentos para compartilhar o que foi conversado com o grupo todo, notamos maior atenção e curiosidade com relação às falas de cada associada. Outro exemplo, no processo de eleição sociocrática a técnica empregada levou as associadas a um interessante processo argumentativo ao justificarem suas escolhas por Cláudia (como detentora do poder formal) ou por Daniela (como associada capacitada para realizar a tarefa), explicitando a existência de critérios e valores diferentes no grupo que necessitavam ser negociados. Dessa forma, ao longo da pesquisa as associadas manifestaram gostar das reuniões e relataram a redução dos conflitos por causa delas.

João disse que acreditava no projeto e que estava vendo efeitos positivos, apesar de lentos. Praticamente todos falaram também que estavam vendo melhoras, que gostavam da reunião, que estavam aprendendo. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 24 de outubro de 2014)

(Sobre as reuniões) Gosto, gosto, que já melhorou aqui bastante, minha filha (...) porque aqui era uma cachorrada todo dia. Agora, parou. Graças a Deus! (Gabriela, associada da Astriflores, entrevista em fevereiro de 2015).

(Após as reuniões) Mudou. Em certo ponto, até mudou. Como diz o outro, até que tá tendo pouca briga ultimamente, graças a Deus, porque tava tendo muita discussão aí. Deus me livre. (Daniela, associada da Astriflores, entrevista em fevereiro de 2015).

As ferramentas colaborativas estruturavam a interação grupal e, ao mesmo tempo, melhoravam sua qualidade, realizando uma mediação entre o grupo e o objetivo compartilhado. Tais observações nos induzem a crer que a coexistência de uma estrutura administrativa e de boa qualidade nas relações interpessoais pode ser viabilizada pelas tecnologias colaborativas. Isso porque tal estrutura emerge da própria vontade do grupo de

obter os resultados e de um caráter organizacional flexível, decorrente da melhoria na comunicação. Conforme concluímos anteriormente, a partir da visão psicanalítica, o caráter flexível do grupo indicaria sua capacidade de lidar com oscilações mantendo-se com alto moral (HINSHELWOOD, 2003).

Podemos então considerar as tecnologias de gestão colaborativa como **estruturas consensuais e flexíveis de interação**. A flexibilidade é assegurada, por exemplo, nos constantes ciclos de *feedback* e nos diversos momentos de diálogo argumentativo propostos pela sociocracia ou nas possibilidades de revisão do planejamento a partir de mudanças no *karrabirdt*, propostas pelo *dragon dreaming*, ou, ainda, pela necessidade de constantes jornadas ao longo do “u” para revisão de padrões comportamentais inadequados, proposta pela teoria U. Portanto, ao mesmo tempo em que distribuem responsabilidades e limitam as interações, as ferramentas colaborativas o fazem de forma temporária e indicam aberturas para a revisão das decisões.

No sentido apontado por Hinshelwood (2003), a aplicação das tecnologias de gestão colaborativa reforça os componentes básicos para a manutenção de um grupo flexível e de alto moral: a integridade e a crença na efetividade. Por exemplo, acreditamos que a integridade da Astriflores, entendida como a certeza na estabilidade do grupo, na condição de membro e na colaboração para o mesmo objetivo, pôde ser reforçada com a aplicação das ferramentas de planejamento do *dragon dreaming*. Com o planejamento colaborativo, criamos expectativas comuns em um determinado horizonte de tempo para a Astriflores e cada associada assumiu algumas tarefas. À medida que alguns resultados foram sendo obtidos, a crença na efetividade pôde também ser reforçada.

Fizemos o *check-in*. Estavam todas calmas. Cláudia disse que estava muito feliz porque “se a gente planeja, as coisas dão certo”. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 15 de maio de 2015)

Concluímos que as ferramentas de gestão colaborativa se alinharam com os pontos teóricos colocados pelos psicanalistas de grupo com relação à estruturação de grupos de trabalho efetivos e saudáveis. No entanto, a aplicação dessas ferramentas precisa ser compreendida no contexto das transferências recíprocas e das relações intersubjetivas. Nos próximos subitens, nos aprofundamos nesses aspectos.

4.2.2 Transferência e implicação subjetiva na equipe de pesquisa

Ao analisar as relações transferenciais da equipe de pesquisa com relação ao grupo de associadas da Astriflores, os pontos centrais reforçados pelas tecnologias de gestão colaborativa revelaram-se também como pressupostos tomados *a priori* e que despertaram certas emoções e expectativas nos pesquisadores. A aplicação das metodologias direcionava as intervenções no sentido da busca pela integridade da associação e pela crença na efetividade do grupo. Tal posicionamento despertou diversas emoções ao longo do processo de intervenção: alegria diante dos sucessos, tristeza diante das dificuldades e angústias diante das ameaças de fragmentação do grupo.

Qual é a raiz das dificuldades da associação: o descaso da prefeitura ou as brigas internas, a desorganização? Como podemos ajudar? Estou me sentindo sozinha... Quem quer que a associação continue? Só eu? (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo do dia 03 de março de 2015)

Ao longo das intervenções, notamos entre os pesquisadores sentimentos de amor e de ódio com relação às associadas. Amávamos aquelas que contribuía para o grupo e trabalhavam bem. Odiávamos aquelas que causavam tumultos e atrapalhavam o trabalho das demais. À medida que conversávamos sobre esses sentimentos, eles eram controlados e analisados. A análise das relações transferenciais da equipe de pesquisa foi importante no sentido de relativizar a intervenção por meio das tecnologias colaborativas, possibilitando que os pesquisadores tomassem consciência dos sentimentos e expectativas que estavam sendo projetados no grupo.

Abrimos espaço para lidar com o real do grupo: o conjunto heterogêneo de sujeitos únicos ali reunidos e de fenômenos incontroláveis pelas técnicas de gestão e incompreensíveis pelas teorias que estudamos. Neste ponto residia um elemento central de minha implicação psicoafetiva (BARBIER, 1985) nesta pesquisa, trabalhada ao longo de minha análise pessoal. Ao me deparar com o real da Astriflores, tomei maior consciência de minha estrutura de personalidade, baseada no desejo pelo conhecimento, pela busca de sentido, pelo aprendizado. Assim, o real do grupo me trazia grande angústia, pois eu não conseguia dar sentido a ele, não era simbolizável, fugia de meu controle teórico-metodológico. Para dar conta dele, tive que rever fundamentos profundos de minha personalidade, desapegando-me da necessidade de controle e abrindo-me à experiência e à espontaneidade nas intervenções.

Estendemos a conversa durante um bom tempo. Joguei todo o planejamento por água abaixo, pois senti que o diálogo estava sendo produtivo. Achei que o grupo estava conseguindo ver com certo distanciamento seus próprios padrões comportamentais. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 24 de outubro de 2015)

Passei o bastão da fala, mas o grupo apresentou dificuldade em falar tarefas concretas. Elas falavam coisas abstratas, como “mais união no grupo”, ou não conseguiam falar nada. Naturalmente, o grupo começou a conversar sobre a associação. Deixei a conversa rolar mais livre e as tarefas foram aparecendo na fala delas. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 25 de outubro de 2015)

Na dinâmica das transferências recíprocas com o grupo de associadas, observamos que a atuação da equipe de pesquisa tomou dois posicionamentos distintos. Nas duas primeiras fases da pesquisa, exploratória e pesquisa aprofundada, o direcionamento do grupo pelo uso das tecnologias de gestão colaborativa se deu de forma mais intensa. Este momento foi importante para experimentar as ferramentas e aprofundar o conhecimento sobre seus potenciais e seus limites. Ademais, as ferramentas revelaram que as associadas demandavam por mudanças, possibilitavam interações significativas e orientavam a elaboração de soluções.

Já nas duas fases posteriores da pesquisa – de ação e de avaliação e acompanhamento –, a equipe de pesquisa passou a ter maior contato com o real do grupo, com as complexidades que lhes eram inerentes e com diversos obstáculos às soluções planejadas. Neste momento, tendo em vista a maior clareza das relações transferenciais, a equipe de pesquisa alterou sua estratégia de atuação. O uso das ferramentas colaborativas foi reduzido, assim como a frequência das reuniões, deixando maior espaço para que o grupo encontrasse sua forma de organizar e para que as demandas individuais ou grupais pudessem emergir. Dessa forma, o processo de intervenção na Astriflores iniciou-se de forma mais estruturada, direcionando mudanças nas formas de interação do grupo, e finalizou-se de forma mais aberta, para que as reações grupais diante dessas mudanças pudessem ser observadas.

Articulada à implicação psicoafetiva, também observamos a implicação histórico-existencial da equipe de pesquisa ao nos relacionar com o grupo e com o contexto da Astriflores (BARBIER, 1985). As diferenças nas condições socioeconômicas entre pesquisadores e associadas suscitou questionamentos profundos sobre justiça social. Ademais, nas primeiras visitas à associação o estranhamento com relação ao ambiente de trabalho das associadas foi inevitável, visto que era algo nunca antes vivenciado pelos pesquisadores. O registro da minha primeira visita à usina de triagem ilustra tal estranhamento:

O local é aberto no meio, com construções ao lado e um balcão ao fundo. A parte do meio, descoberta, estava cheia de sacos de lixo. O cheiro não é agradável. Muitas moscas. As mulheres me olhavam com cara de curiosidade. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 1 de outubro de 2013)

Ceguei pela primeira vez na Associação com a professora Mariana Mayumi por volta das 15h30. Antes de entrar, já percebi um pouco de precariedade na parte do ambiente que visualizava por fora. Um caminhão acabava de chegar e começavam a despejar todo o lixo no pátio. O cheiro não era muito agradável. (Rafael, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 12 de fevereiro de 2014)

A experiência de aplicar as tecnologias colaborativas na Astriflores trouxe o desafio de traduzi-las para uma linguagem acessível às associadas. Esse trabalho de tradução trouxe um aprofundamento nos próprios sentidos das ferramentas. Quando a abordagem era muito conceitual e abstrata, as associadas não pareciam se envolver no que estava sendo dito, ao passo que quando realizávamos dinâmicas mais corporais e com conteúdos mais próximos ao cotidiano, o grupo demonstrava maior compreensão. Dessa forma, aos poucos, fomos adaptando nossa forma de falar e de expor ideias, aproximando-nos de uma relação mais simétrica com o grupo.

Rafael deu um exemplo de comunicações violentas em sua vida e como estava tentando mudar isso. João também. Amanda também falou. Elas ouviam, pareciam interessadas no assunto, parecia tocar algo bem presente em seus cotidianos. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo do dia 03 de outubro de 2014)

À medida que a relação com as associadas se aprofundava, a aprendizagem e o crescimento pessoal por parte da equipe de pesquisa tornaram-se cada vez mais claros. Aprendemos a reconhecer e a respeitar as diferenças, sem negá-las e sem nos sentir culpados por elas. Além disso, o processo de aproximação com a realidade das associadas nos levou ao rompimento das barreiras pessoais, no sentido de vencer a timidez e os preconceitos. Deixar o real do grupo emergir nos demandou lidar com sentimentos de vulnerabilidade, falibilidade e impotência. Ademais, muitos participantes da pesquisa mencionaram maior engajamento e preocupação com a separação dos resíduos em suas casas, demonstrando apropriação da pesquisa como um projeto pessoal.

Aprendi muito vendo as reuniões e com a convivência na Astriflores. (Rosimeire, equipe de pesquisa, celebração em 11 de dezembro de 2014)

Para mim, o mais importante tem sido o contato com o trabalho na associação, poder receber o carinho das associadas. Ver a evolução do projeto, as pessoas aparecendo,

as coisas acontecendo tem sido muito gratificante. (Alexandre, equipe de pesquisa, celebração em 11 de dezembro de 2014)

Aprendi a ver o mundo de outra forma. Antes não dava tanta importância para a questão do lixo. Não sabia o que tinha por trás de tudo aquilo que colocava na lixeira. A partir do momento que descobri que havia pessoas que mexiam com isso todos os dias, me impressionei e comecei a pensar mais no assunto e incentivar pessoas a fazerem o mesmo. (Anna Tavares, grupo Amaflor, celebração em 11 de dezembro de 2014)

Em contrapartida ao crescente envolvimento da equipe de pesquisa com as associadas e o desejo de melhorar suas condições de trabalho, nos deparávamos com os desafios e limites colocados pelo princípio de realidade: o escopo prescrito de nossa atuação científica e profissional e as especificidades políticas e econômicas da região de Florestal. A metodologia da pesquisa-ação aponta para a necessidade de um envolvimento controlado por parte dos pesquisadores, resguardando o distanciamento necessário às interpretações do material coletado. Aliado a isso, os conceitos da psicanálise nos permitiram relativizar as emoções que sentíamos ao longo da pesquisa, não nos deixando levar pelas fantasias despertadas na relação de amor transferencial. Assim, tentamos buscar um caminho equilibrado entre os vínculos afetivos estabelecidos e o propósito científico da pesquisa.

A realidade da atuação profissional se fez presente no fim da fase de avaliação da pesquisa, em dezembro de 2015, quando deixei o Brasil e passei nove meses na Austrália realizando o doutorado sanduíche. Esta viagem provocou um corte nas relações estabelecidas com as associadas, apesar de Amanda, da equipe de pesquisa, ter continuado algumas atividades de acompanhamento. Essa separação revelou-se importante por possibilitar o distanciamento necessário para ampliar minhas reflexões e escrever esta tese.

Com relação à realidade específica do contexto de Florestal, diversos obstáculos impediram a realização total dos sonhos planejados. Desde a morosidade nos processos ao problema da falta de recursos, passando por resistências implícitas, até as relações com a Administração pública municipal foram ambíguas e complexas. Ao mesmo tempo em que obtivemos apoio nas ações (impressão de panfletos, disponibilidade de espaço para as reuniões, participação de representantes de diversos setores, entre outros), os limites de atuação da prefeitura eram sempre apontados como barreiras ao sucesso do projeto. Aqueles que habitavam em Florestal apontavam para a existência de resistências políticas, provenientes de um ex-prefeito que ainda detinha poder político e econômico na cidade.

João disse que se formos esperar da prefeitura não faremos nada, pois o prefeito está sem verba. Ele estaria sofrendo um boicote por parte do ex-prefeito. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 14 de outubro de 2014).

Aprendi (...) que não é fácil depender da prefeitura, por mais que a intenção seja ajudá-los a melhorar a cidade na qual eles gerenciam. (Núbia, grupo Amaflor, celebração do dia 11 de dezembro de 2014).

A partir das considerações sobre as implicações psicoafetivas, histórico-existenciais e estrutural-profissionais vivenciadas durante a pesquisa na Astriflores, identificamos nossa situação de implicação como um posicionamento oposto à dimensão sistêmica por parte tanto da associação quanto do seu entorno (BARBIER, 1985). Notadamente nas primeiras duas fases da pesquisa, ao aplicar as tecnologias de gestão, entramos em conflito com a lógica organizacional da associação. As intervenções visavam criar uma nova forma de estruturação para as interações entre as associadas, pois acreditávamos que o padrão presente de relações poderia ser mais produtivo e equitativo. Da mesma forma, os esforços empreendidos nas articulações com a comunidade, a prefeitura e a universidade alteravam a forma como as decisões eram habitualmente tomadas, as ações planejadas e as responsabilidades distribuídas.

Concluimos que a situação de implicação de oposição sistêmica esteve intimamente ligada à nossa proposta de aplicação das tecnologias de gestão colaborativa. De um lado, elas possibilitaram interações mais próximas com o campo; de outro, elas nos colocavam muitas vezes, como desviantes organizacionais e, até, ideológicos. Contudo, as relações transferenciais e a implicação dos pesquisadores são mais bem compreendidas se complementadas pela análise das transferências por parte das associadas no decorrer da intervenção.

No próximo subitem, apresentamos a análise da dinâmica grupal e transferencial na Astriflores ao longo do processo da pesquisa-ação. Consideramos importante manter a análise das transferências junto com a análise das relações grupais, visto que estas se encontram imbricadas e indissociáveis. Sabemos que as intervenções ou nossa simples presença na usina de triagem já influenciavam no comportamento do grupo de associadas. Por isso, a análise do grupo esteve sempre relacionada com as ações realizadas. Nesse sentido, durante a pesquisa-ação, a equipe de pesquisa e as associadas formavam um sistema interdependente, em que ambas as partes se influenciavam.

4.2.3 A dinâmica grupal e transferencial na Astriflores ao longo da pesquisa-ação

Desde o primeiro dia em que visitei a Astriflores, fui bem recebida pelas associadas, que sempre afirmaram querer a realização do projeto e o apoio à associação. Contudo, o vínculo com o grupo não aconteceu de forma instantânea e sem contradições. Podemos dizer que não foi apenas a equipe de pesquisa que sentiu o estranhamento nos primeiros contatos. Muitas associadas também se comportaram de forma tímida e desconfiada no início de nossa interação. Em verdade, a primeira conversa na usina de triagem foi com a chamada “diretoria” da associação, pois, ao chegarmos lá, as demais associadas prontamente chamaram Mônica. Ao longo da pesquisa, observamos a repetição deste comportamento com outras pessoas estranhas que adentravam o galpão da usina. A reação comum era chamar uma das três diretoras, Mônica, Cláudia ou Poliana, presidente, vice-presidente e tesoureira da Astriflores, respectivamente.

Aproximei-me do portão de entrada, demonstrando que queria conversar. Avistei mais outras pessoas. A maioria, mulheres. Muitas eram novas para mim. (...) as mulheres me olhavam com cara de curiosidade. Eu disse a uma delas que queria conversar sobre um projeto na associação. Uma delas prontamente chamou Mônica para mim. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 1º de outubro de 2013)

No início da pesquisa, as diretoras da associação aceitaram participar da pesquisa e deram apoio à sua realização. Já outras associadas demonstravam desconfiança nas primeiras entrevistas e reuniões. Particularmente, registrei a sensação de maior distanciamento em relação a mim, supostamente devido ao meu *status* de professora da universidade.

A quarta entrevista foi feita com Gabriela, 40 anos. Parecia um pouco desconfiada com a entrevista. Durante suas respostas, percebi que era um pouco superficial. Não consegui render muito a entrevista. Ela era muito objetiva e monótona nas respostas. (Rafael, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 20 de março de 2014)

Natália entrou na sala meio de má vontade, aparentando muita timidez. Ouvi a Poliana falar com ela que ela teria que dar entrevista – em um tom imperativo. Aos poucos, ao longo da entrevista, Natália foi se soltando. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 3 de abril de 2014)

Sinto que elas se sentem mais à vontade com o Rafael. Não sei se sou muito séria ou se é minha posição como professora. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 9 de maio de 2014)

Em pouco tempo, notamos que o grupo, de forma geral passou a aceitar a equipe e a se abrir para interações mais aprofundadas, demonstrando maior confiança em nossa equipe.

Fomos bem recebidos, tanto por João quanto pelas associadas que já nos conheciam e nos cumprimentaram entusiasmadas. Fizeram brincadeira, sorriram e mostraram-se à vontade. Tem sido perceptível que a cada visita elas se demonstram mais à vontade com nossa presença. (Rafael, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 20 de fevereiro de 2014)

Percebi que a repercussão das entrevistas entre elas foi positiva, uma vez que comentavam sobre, despertando interesse de quem ainda não havia sido entrevistado. (Rafael, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 20 de março de 2014)

Disse que minha intenção era apoiá-las de alguma forma, mas sempre contando com o consentimento e participação de todos. Aos poucos, enquanto eu falava, senti que a maioria começou a me olhar diferente. Algumas já sorriam e demonstravam aceitar a proposta. (...) Terminei logo minha fala e me despedi delas dizendo que agora elas já poderiam ir. Fiquei feliz ao perceber que elas não saíram com tanta pressa. Algumas foram ficando lá sentadas e demonstraram interesse em dar ideias e ouvir as nossas. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 27 de março de 2014)

Aos poucos, conquistamos a aceitação e a confiança do grupo em relação à proposta de pesquisa. Dessa forma, foi possível aprofundar nos elementos constituintes das relações grupais na Astriflores e construir junto com o grupo estratégias para as mudanças demandadas. Os dados coletados apontavam para a relevância da estrutura libidinal. Tanto os laços verticais, ligações com figuras de liderança, quanto os laços horizontais, ligações entre as associadas, revelaram-se ambíguos e complexos.

Observamos a simbologia do grupo como uma família, da qual João, o encarregado da prefeitura, era tido como o pai, aquele que traz a ordem.

Michele disse que estava feliz porque João tinha voltado das férias. Parecia que sua presença fazia falta na associação. (...) João disse que estava bem, mas ficou meio bravo quando chegou à associação de manhã, pois estava tudo bagunçado. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 14 de agosto de 2014)

Eu perguntei se o João seria o pai, o chefe dessa “família” (associação). Elas disseram que sim. (...) Disseram que não conseguiriam existir sem o João ali. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 05 de setembro de 2014)

Ao observarmos a dinâmica do grupo, notamos que a atuação de João como “pai ordenador” era apenas limitada. Diariamente, ele batia um sino, demarcando horários de início, fim e intervalos do trabalho. Algumas vezes, ele determinava a divisão das tarefas do dia. Mas João não interferia na gestão financeira, nas admissões de novos associados nem nos conflitos e decisões tomadas pelas associadas. Segundo ele, quando elas se reuniam ele preferia não participar, para não influenciá-las. A partir deste comportamento, tido

inicialmente como benevolente e neutro, João era representado como o “pai bom”, do qual as associadas pressupunham dependência.

Havia uma separação mais ou menos clara entre as atribuições de João como um funcionário contratado da prefeitura e a gestão da Astriflores, cuja líder formal era Mônica. Ela, frequentemente, assumia o papel materno, como aquela que ama e acolhe incondicionalmente a todos, sendo incapaz de colocar limites às demais associadas.

As imagens formadas da associação foi de uma mulher malcuidada, triste, mas acolhedora e da qual elas gostavam. No futuro, seria uma pessoa mais arrumada, que sabe dialogar, bem-sucedida. As emoções foram de alegria, de gostar dessa pessoa, de ser uma pessoa que acolhe aquelas que entram e saem. Nesse momento, Mônica chorou. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de outubro de 2014)

Mônica estava conversando com Alice e Denise. Parece que ela amortece todas as relações ali dentro. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 21 de novembro de 2014)

A outra insatisfação da Cláudia foi porque, diz ela, quando chega o pagamento a Mônica não deixa descontar nada das faltosas, pois a Mônica fica com medo das associadas a chamarem de ladra. Ela disse que não aceita essa situação. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 6 de julho de 2015)

A representação de Mônica como acolhedora e compreensiva era, muitas vezes, comparada com a presidente anterior da associação, Marlene, representada como figura mais autoritária e rígida. O período em que Marlene foi presidente da Astriflores era, muitas vezes, representado como melhor, mais organizado e próspero. Até a própria Mônica compartilhava desta representação.

Denise e Carolina disseram que antigamente tudo era melhor, que Marlene era uma ótima presidente. Disseram que a diretoria da Astriflores precisa mudar. (...) Mônica vai muito na conversa dos outros, não tem pulso forte para aplicar as regras igualmente. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 14 de outubro de 2014).

Nessa época, não. O que a Marlene falasse todo mundo aceitava, né. Ninguém desacatava ela, não. É isso, é isso mesmo e pronto. Então, se ela falasse, “Vamos ficar até sete horas da noite”, até sete horas, a gente ia. (Mônica, associada da Astriflores, fragmento da entrevista em novembro de 2014)

União. Era muito mais unido. Não tinha tanta picuinha igual tem hoje, tanta conversa fiada, tanta briga. Respeito, coisa que não tem hoje. (Denise, associada da Astriflores, fragmento da entrevista em novembro de 2014)

Mônica disse que quando era a primeira presidente elas ganhavam um bom rendimento cada associada e que todos respeitavam as regras da associação, pois era tudo muito correto e que naquela época a associação era feliz. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 6 de julho de 2015)

Apesar da idealização do passado, observamos que, muitas vezes, o grupo desconhecia ou silenciava sobre os motivos da saída de Marlene e da mudança no ordenamento da associação. Quando questionávamos por que Marlene teria saído, as respostas eram vagas e indicavam conflitos e acusações que a teriam feito sair da Astriflores e nunca mais voltar. Interpretamos tais respostas como sinais de que o grupo de associados daquela época já não aceitava sua liderança autoritária mais após dois anos de mandato.

Entrevistador (Mariana): E as brigas começaram quando? Você sabe?

Mônica: Ah! Ah! As brigas começaram com ela (Marlene) mesmo já, né? Porque, depois de passado um tempo... Igual ela ficou dois anos... Passado um tempo, eles já começaram a... Às vezes, ela ia pôr a ordem, eles já falavam que ela era mandona demais, que ela tava querendo era escravidão, que não sei lá, né? Aí, já começaram as briguinhas. (Mônica, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

(Sobre a saída da Astriflores) (...) a segunda vez foi pelo mesmo motivo, porque a Poliana, eu tinha saído com a Poliana, e ela teve um acidente de carro. Tive que ficar com ela no hospital. Aí, fui explicar. Era a mesma pessoa que ainda era a presidente. Fui explicar pra ela o que tinha acontecido. Ela não aceitou. Descontou três dias de mim na segunda-feira. Aí, eu peguei, fiquei com raiva e saí de novo. (Cláudia, associada da Astriflores, fragmento da entrevista em novembro de 2014)

Entendemos que os laços verticais com João e a ex-presidente Marlene representavam a imago paterna, uma referência comum ao desejo de conferir ordem e sentido ao grupo. Fazendo um paralelo com o mito freudiano de “Totem e Tabu”, se João era o “pai benevolente”, Marlene era o “pai severo e cruel”, o qual teria sido “assassinado” pelas associadas na “pré-história” da Astriflores. A nostalgia e a rememoração do tempo em que Marlene foi presidente sinalizam para a idealização desta faceta da imago paterna.

De outro lado, as ligações associadas à Mônica representavam a imago materna, conferindo ao grupo a representação de um espaço onde todos eram acolhidos e aceitos, com considerável margem de liberdade para agir. Ao longo do período de intervenções, passamos a notar que esta imago materna era, muitas vezes, predominante no grupo, sendo a Astriflores representada como um lugar onde emoções e caprichos eram vividos cotidianamente. Seguindo a lógica da família, os laços horizontais entre as associadas eram vividos frequentemente como um relacionamento entre irmãos.

A associação é um grupo de irmãos trabalhando juntos unidos. (Mônica, associada da Astriflores, fragmento da entrevista em março de 2014)

A relação nossa vai além do trabalho. Temos amizades, temos nossos desentendimentos, mas é coisa de irmão. Logo passa. (João, encarregado da prefeitura, fragmento da entrevista em março de 2014)

Gosto de trabalhar aqui. Apesar das brigas, a gente diverte muito. Acabo tendo amizade com um, com outro. (Daniela, associada da Astriflores, fragmento da entrevista em março de 2014)

Entrevistador (Rosi): Você gosta de trabalhar aqui?

Denise: É gostoso. É... Distraí a cabeça. É... A gente faz amizade, né, a gente conversa. Ao mesmo tempo que tá todo mundo brigando, daqui a pouco já tem um que solta uma que aí todo mundo ri. É animado. (Denise, associada da Astriflores, fragmento da entrevista em novembro de 2014)

Os laços horizontais entre as associadas eram bastante instáveis, indo do ódio ao amor, ou vice-versa, facilmente. O grupo vivenciava os dois extremos com bastante frequência. Havia uma complexa rede libidinal entre as associadas. Apesar de algumas vezes os constantes conflitos serem considerados como descargas emocionais “normais”, eles também eram motivos frequentes de reclamações por parte das associadas. As causas desses conflitos eram dificilmente identificadas pela equipe de pesquisa, devido a suas volatilidades. Segundo as associadas, elas brigavam por causa de atitudes individualistas, tidas como “falta de união” ou falta de comprometimento com o objetivo comum do grupo, e por distorções de comunicação, que ocorriam pela forma de boatos ou “fofocas”.

Muita briga! Muita briga! Acho que nem tem motivo específico. Ignorância mesmo. (Cláudia, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de março de 2014)

(Pontos) positivos têm muitos. A amizade por exemplo. Muito negativo é a desunião. Cada um fica querendo fazer o que quer e joga o peso de um trabalho no outro, e acaba desunindo tudo. Cada um trabalha pra si. Aí, sai briga, discussões. (Daniela, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de março de 2014)

Eu acho bom, mas tem muita conversinha, muita briga. E eu sou muito estressada. Aí, no dia da minha folga, acaba rolando comentário falando da gente. Aí, no outro dia, eu chego aqui estressada porque eu fico sabendo de tudo que acontece aqui. (Gabriela, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de março de 2014)

A dinâmica grupal baseada nos conflitos constantes e voláteis entre as associadas confirma a predominância da imago materna compartilhada. O comportamento individualista poderia ser uma forma de reação à autonomia ameaçada, em meio à massa indiferenciada e desorganizada de pessoas. Frequentemente, ao se organizar inconscientemente em torno dessa imago, o grupo perdia o vínculo com sua tarefa e acabava se fechando em si mesmo. Mesmo estando fora da usina de triagem, as associadas relatavam a continuidade dos conflitos,

demonstrando que as relações grupais se estendiam no tempo e no espaço, descolando-se da realidade do trabalho.

Nossa! Era briga na hora do almoço, briga de manhã cedo, e o lixo não saía porque todo mundo vinha brigar. (Gabriela, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

Ah! É muita picuinha, conversa fiada como diz o outro, com o nome dos outros. Tá fora da reciclagem, tá querendo conversa sobre a reciclagem. Aí, é... Uma pessoa fica sabendo aqui, aumenta um tiquinho a mais ali. A outra pessoa vai comentar, também aumenta mais um tiquinho. Dá a maior confusão. (Daniela, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

Mas aí acaba a gente é arrumando picuinha com um... E quando junta todo mundo da reciclagem, vamos supor, em um bar, aí só sai vida dos outros. Aí, a confusão de lá do bar vem pra cá. Aí, vira aquela confusão aqui na segunda-feira. Nossa! Muito difícil. (Gabriela, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

Podemos entender que os conflitos eram formas de deslocamento defensivo da realidade da tarefa da associação. Em um nível inconsciente, as associadas cooperavam entre si para que as descargas emocionais ocorressem, vivenciando um complexo jogo de projeções, dramatizações e fantasmas individuais. Durante os conflitos, um roteiro comum era apontar os erros de outras associadas, colocando-se no papel de vítima ou de trabalhadora injustiçada. Muitas associadas acusavam-se umas às outras de serem briguentas, ao passo que elas se consideravam pacíficas. Outra atitude similar diante do que era colocado nas reuniões sobre comunicação não violenta, por exemplo, era apontar que associadas ausentes é que deveriam estar ouvindo os ensinamentos. Dessa forma, havia uma frequente projeção de impulsos agressivos, sentimentos de culpa e preguiça.

Eu não tenho que reclamar nada de ninguém, não, a não ser quando brigam comigo por qualquer coisa. Mas, no mais, não tenho nada que reclamar, não. (Cláudia, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de março de 2014)

Elas brigam muito. (Poliana, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de março de 2014)

Surgiram algumas acusações por parte da Poliana do tipo “três pessoas da associação tinham que estar ouvindo isso, mas não estão aqui.” (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 03 outubro de 2014)

Poliana gritou: “A coitadinha aqui fica trabalhando pra elas”. Ela disse que rala muito e que as meninas ainda ficam de fofuquinha nas suas costas. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 12 de agosto de 2015)

Observamos que os conflitos cumpriam duas funções interdependentes na dinâmica grupal: constituíam vias para descarga de energia, por meio da repetição de dramatizações; e fechavam o grupo em si mesmo, isolando-o da realidade de sua tarefa e de seu contexto. Tais atitudes podem ser compreensíveis se considerarmos a falta de apoio e reconhecimento externo da Astriflores, aliadas à dureza das suas condições de trabalho. No contexto de Florestal, a Astriflores era um ponto cego, onde silenciosamente se recuperavam os restos e se fazia a sobrevivência. Nesse sentido, esta condição era a fonte das angústias comuns. Paradoxalmente, a partir dessas angústias compartilhadas, o grupo se constituía. No início da pesquisa, em muitos momentos, as associadas se diziam em uma batalha contra os resíduos, restos de toda a comunidade de Florestal que lhes eram entregues todos os dias. Algumas vezes, relatavam se sentir “inundadas” pelos resíduos, que não paravam de chegar.

Se todo mundo tivesse conscientização, a população mesmo não faria o que faz, porque joga, porque manda resto de comida pra cá, resto de construção, é animal morto pra cá. Pelo menos, se a associação desse, a população desse valor pra associação, não faria isso. Não jogava tanta coisa assim que nem tá jogando pra cá, não. (Daniela, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

Aí vem aquele caminhão cheinho e joga lá de novo. Volta lá perto do portão, vem de novo e joga outro caminhão. Volta pra lá. Então, tá ficando difícil, né. Tem dia que eu, tem coisa que não precisava nem de passar por aqui, que não tá tendo quase nada mais misturado no meio dele, entendeu? É molhado. (Cláudia, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

Durante o trabalho, as associadas relataram que se sentem malvistas pela sociedade, que as pessoas “olham torto” para elas, que se chegam a algum lugar público as pessoas dizem “A lá! Aquela lá trabalha lá no lixão”. (Rosimeire, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 21 de novembro de 2014)

Diante desta realidade de trabalho precária e praticamente insuportável, o grupo se encontrava com baixíssima moral, enfrentando desesperança e desinteresse. Dessa forma, não apenas evasões coletivas do real operavam no grupo por meio dos conflitos, dramatizações e projeções, mas também algumas estratégias de defesa individuais para evasão do real. Dentre aquelas citadas por Hinshelwood (2003), observamos três mais frequentes.

Primeira, os desligamentos eram as estratégias mais comuns; entre as seis associadas mais fixas, observamos um padrão comportamental de desligar-se e retornar à Astriflores diversas vezes; e entre as associadas mais passageiras, observamos o desligamento quando conseguiam outras oportunidades de emprego. Dessa forma, a rotatividade entre elas se manteve alta durante o período da pesquisa.

Já saí e voltei. Aí, dessa vez agora, vai fazer três anos. Eu trabalhei a primeira vez sete meses e saí. (...) Porque eu tinha faltado e eles descontaram. Queriam descontar três dias de mim e mais quarenta reais. Aí, eu fui e saí. (Gabriela, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de março de 2014)

Na primeira vez, eu trabalhei quase um ano. Aí, depois, eu voltei novamente e fiquei uns seis ou sete meses e saí de novo. (...) porque aqui tem muita coisa (...) (Cláudia, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de março de 2014)

Entrevistador (Rosimeire): Então por que você veio pra cá?

Denise: Aí, porque eu saí da prefeitura e, pra eu não ficar parada, eu vim e aí agora eu tô saindo. Tô querendo um serviço, carteira assinada, que eu tenho, que eu posso contar com aquele dinheiro todo final do mês, entendeu? (Denise, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de março de 2014)

Segunda, a fuga pela atividade, mas sem contribuições realistas aos objetivos do grupo. Observamos em algumas associadas atitudes compulsivas de limpeza da usina de triagem.

A limpeza como dignidade do trabalho (...) A preocupação com a limpeza do ambiente é muito forte. (Alexandre, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 5 de setembro de 2014)

Se eu quero ver uma coisa assim mais limpa, eu mesmo varro bem varrido, arrumo. Se é que a Mônica me ajuda, né, mas eu mesma vou. Eu chego de manhã aqui... Igual hoje eu cheguei, limpei o escritório e já tá todo sujo de novo. (Cláudia, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

Terceira, a formação de um império pessoal por parte de Poliana, uma das diretoras. Ela estabelecia relações de poder com as demais associadas a partir de sua aptidão com o trabalho na máquina de prensa, considerado o mais difícil pelo grupo.

As associadas da prensa e as da banca se encontram separadas fisicamente em espaços distintos e também emocionalmente. As associadas da triagem se sentem “inferiorizadas” com relação às da prensa, argumentando que as funcionárias da prensa possuem poder de decisão. (Rosimeire, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de novembro de 2014)

Poliana disse: “Meu braço está doendo demais. Estou descansando. Você tinha que ver! Sexta coloquei ela (Daniela) na prensa comigo de propósito. Matei ela de tanto trabalhar, pra aprender a ficar com a língua dentro da boca. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 27 de janeiro de 2015)

Em meio à dialética entre a realidade grupal e a realidade externa, podemos afirmar que duas forças predominantes justificavam a existência do grupo unido enquanto associação. De um lado, havia a possibilidade de fazer parte de um grupo no qual todos são acolhidos sem muitas ordenações (imago materna) e em que descargas emocionais poderiam ser realizadas,

seja pelo amor, seja pelo ódio. De outro lado, havia a possibilidade de obtenção de renda. A maioria das associadas, na condição de mulheres divorciadas, mencionava a necessidade de trabalhar para sobreviver e o desejo de obter acesso ao consumo de diversos bens por meio da renda obtida na Astriflores.

Ah! Tenho muitos planos né. Tenho vontade de ganhar muito dinheiro, acabar minha casa, né, que tá lá que não terminei ela ainda... é, comprar um carro. Tenho vontade, tenho vontade que isso cresça pra cada um. Não só eu mas cada um que tá né. Acho que cada um que tá aqui deve ter um plano na vida, né. Se não tivesse, não estaria aqui. (Mônica, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

Aqui, eu tenho minha oportunidade. Eu tô tirando o meu dinheiro. Eu consegui comprar os móveis do meu quarto, do meu jogo de quarto. Com o dinheiro daqui, com poucos meses que eu comecei a trabalhar aqui, eu já paguei meu jogo de quarto já completo, cama, colchão, guarda roupa. Tô comprando, comprei algumas coisas (...). (Daniela, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

Tem hora que eu fico lembrando da associação. Desde a primeira vez que eu entrei, eu adquiri muita coisa aqui, assim, pra mim, pro meu filho. Depois, tive meu outro filho. Foi com o dinheiro daqui também que eu me mantive. (Denise, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

O vínculo principal do grupo com a realidade de sua tarefa se estabelecia pela pressão material da sobrevivência e pela pressão social de pertencimento por meio do consumo de determinados bens. Dessa forma, a estrutura ideológica do grupo da Astriflores, aquilo que mantinha a coesão do conjunto, se alicerçava na racionalidade instrumental, na busca pela obtenção de ganhos econômicos com o trabalho. Elementos relacionados à racionalidade substantiva, baseados em valores cooperativistas ou de preservação ambiental, eram raramente mencionados. Na maioria das vezes, elas encaravam o trabalho na usina de triagem como outro qualquer.

As pessoas em geral valorizam a união do grupo, as brincadeiras, a possibilidade de ver o resultado do trabalho. Pouco foi comentado sobre a importância do trabalho para a cidade. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 05 de setembro de 2014)

Entrevistador (Rosimeire): Você gosta de trabalhar aqui?

Cláudia: Gosto.

Entrevistador (Mariana): Você acha que é importante?

Cláudia: Ah, eu acho que é um serviço como qualquer um, uai! (Cláudia, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

As associadas demonstravam uma fraca identificação com valores paraeconômicos, que poderiam distinguir o grupo de outras formas de emprego e abrir espaço para a busca por sublimação. Podemos dizer que a estrutura ideológica, capaz de dar um sentido mais amplo ao trabalho realizado, era fraca entre as associadas. Por sua vez, a estrutura organizacional da Astriflores espelhava a complexa estrutura libidinal e a esvaziada estrutura ideológica. Com sua base na imago materna, o grupo de associadas se organizava de forma bastante flexível e desregrada.

Havia um conjunto mínimo de regras que dava forma às interações diárias no ambiente de trabalho. As associadas chegavam à usina de triagem às sete da manhã e saíam por volta das quatro e meia da tarde. Havia um intervalo para o almoço e outro para o lanche da tarde. Não havia divisão fixa de tarefas. As associadas possuíam suas regras para a concessão de férias e folgas. A receita mensal obtida com a venda dos materiais recicláveis era igualmente dividida entre todas. Essas regras eram aplicadas pela vigilância mútua entre as associadas, pela diretoria ou por João.

Ouvimos diversas críticas à falta de equidade causada pelas regras excessivamente flexíveis e por suas aplicações parciais, as quais interpretamos como demandas por uma ordem mais próxima à imago paterna, ou seja, pelo retorno da ordem do “pai severo”. Tais demandas também eram observadas quando algumas associadas afirmavam que preferiam a ordem imposta por uma figura superior, um chefe.

Mônica disse que preferia ser mandada por alguém do que ter a responsabilidade pelo grupo. Disse que mexer com gente é difícil demais, que o grupo não a respeita. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de novembro de 2014)

Ah! Muito difícil. Ninguém respeita ninguém, nó... Pra isso aqui melhorar mesmo, tinha que ser outra pessoa tomar conta, entendeu? (...) Aí sabe, aí vamos supor, outra pessoa de fora chega e fala “faz isso”, acho que aí dá certo, aí eles obedecem. (...) uma pessoa brava. (Gabriela, associada da Astriflores, fragmento da entrevista de novembro de 2014)

Após essa ampla contextualização da dinâmica grupal na Astriflores, apresentamos as análises do processo de intervenção. Conforme já exposto, nossa implicação psicoafetiva e as transferências recíprocas entre a equipe de pesquisa e as associadas foram se construindo gradativamente, à medida que compreendíamos os elementos organizadores conscientes e inconscientes presentes no grupo. A partir do que foi observado, as intervenções inicialmente foram no sentido de equilibrar a imago materna com a imago paterna, buscando estabelecer

níveis mais profundos de diálogo para encontrar formas de ordenamento que funcionassem para o grupo.

De acordo com as escolhas teóricas e o posicionamento crítico da equipe, tal ordenamento só poderia ser construído de forma consensual e flexível. Para isso, fizemos o uso das tecnologias de gestão colaborativa e das reuniões em formato de círculo. Assim, as demandas por autoridade foram interpretadas como demandas por uma ordem que não necessariamente deveria ser baseada em relações hierárquicas e de poder centralizado, uma ordem que se aproximasse da síntese entre a necessidade de liberação da carga emocional e a necessidade de eficiência (BION, 1970). Deste pressuposto, partiram as relações transferenciais recíprocas.

Conforme estabelecemos um ritmo de reuniões e visitas periódicas à Astriflores, observamos o fortalecimento das relações libidinais entre as associadas e a equipe de pesquisa. Isso era demonstrado, por exemplo, pelos abraços que recebíamos ao chegar, por convites a festas de família e da crescente confiança nos pesquisadores.

Senti o clima leve e bem humorado. Muitos falaram que estavam felizes de participar da reunião. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 11 de julho de 2014)

Acho que estavam me esperando, pois fui arrumando as almofadas para a reunião e elas foram se assentando. Pareciam interessadas. Daniela me cumprimentou com um abraço. Estou me sentindo bem vinda cada vez mais. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 14 de agosto de 2014)

O professor Alexandre explicou um pouco sobre seu projeto e a associada nova demonstrou um pouco de resistência em relação às fotos. Somente ela. As outras o defenderam e disseram que era para ajudá-las. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 14 de agosto de 2014)

Daniela me convidou para seu aniversário no sábado e disse que tirou folga na sexta por esse motivo. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 30 de julho de 2015)

Com o fortalecimento dos laços libidinais, observamos também que a maioria das associadas não exercia crítica com relação às nossas intervenções, avaliando-as sempre positivamente. Outras vezes, em situações de conflito, elas contavam suas versões da história. Tais atitudes poderiam sinalizar para o medo de perder nosso amor, seja com relação à associação como um todo, seja disputando-o com outras associadas.

Cláudia, no final, veio falar comigo que estava muito triste com o que a Alice falou dela no dia da reunião com o prefeito. (...) Ela ficou falando sobre isso ininterruptamente por uns dez minutos. Parecia querer melhorar sua imagem e me

fazer acreditar na versão dela. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 29 de novembro de 2014)

Todas avaliaram o projeto positivamente e disseram que não havia nada a melhorar da nossa parte. Da parte delas, era importante cumprir o que se fala. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 12 de dezembro de 2014)

Mônica me deu um abraço e disse que me ama. Cláudia também se “declarou” para mim. Sinto que as associadas querem meu amor e, às vezes, até o disputam quando ocorrem as brigas (elas querem que eu fique do lado delas). (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 20 de junho de 2015)

De forma análoga ao processo terapêutico, interpretamos que o estabelecimento das relações transferenciais criou uma abertura para que mudanças no grupo efetivamente ocorressem, no sentido de um deslocamento da dinâmica grupal para relações menos conflituosas e mais harmoniosas, realistas e produtivas. Tal abertura foi observada nos momentos em que as associadas reconheciam a importância do diálogo e da construção de uma organização interna baseada em objetivos compartilhados.

Assim, foram surgindo as tarefas. Achei muito interessante e rico. Elas estavam mesmo interessadas em construir o planejamento. Pediram para usar minhas reuniões para acompanhar o planejamento. Eu disse que sim, claro, que as reuniões eram para isso mesmo. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 19 de outubro de 2014)

Quando falamos do rodízio de tarefas, após discussão sobre Poliana não querer ensinar às demais associadas, ficou decidido que deve haver o rodízio na prensa. Cláudia e Daniela se dispuseram a ensinar. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 13 de agosto de 2015)

Mônica chegou na hora e disse: “Acho bom ter a reunião, pra elas poderem conversar e colocar tudo em pratos limpos”. (Amanda, fragmento do diário de campo de 16 de novembro de 2015)

Notadamente durante a fase da ação da pesquisa, após a elaboração do planejamento colaborativo de outubro de 2014, mudanças começaram a emergir na dinâmica grupal, mas não exatamente da forma como desejávamos. Os conflitos, antes voláteis e caóticos, passaram a seguir padrões mais recorrentes e identificáveis. Em um primeiro momento, observamos uma crescente hostilidade entre as associadas e as figuras de liderança, João e a diretoria. João, antes tido como “pai benevolente”, passou a ser considerado “intrometido”. A partir do início de 2015, ele passou a se distanciar das reuniões e reduziu gradativamente sua influência no grupo de associadas. Demonstrava sinais de desânimo e desesperança com a associação.

As associadas disseram que João interfere muito na divisão das tarefas delas, que não podem fazer serviço de escritório, pois ele e outros acham que estão fazendo

hora, enrolando. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 19 de outubro de 2014)

João, desde o início do ano, está bem mais distante. Ficou olhando a reunião de longe. Ele parece estar desanimado... (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 6 de fevereiro de 2015)

Com relação à diretoria, constatamos o fortalecimento de uma cisão no grupo entre as diretoras e as demais associadas. O impasse presenciado durante as eleições sociocráticas, em agosto de 2014, ilustra este contexto de divisão do grupo entre as detentoras do poder formal e as demais associadas. Mônica, Cláudia e Poliana alegavam que se esforçavam mais pela associação que as demais associadas, inclusive na realização das tarefas que foram planejadas. As outras associadas, por seu turno, denunciavam favoritismos e injustiças por parte das diretoras e ameaçavam se desligar do grupo.

As três (Mônica, Cláudia e Poliana) me contaram que as outras não querem trabalhar, que elas dão o sangue ali e não são reconhecidas. João chegou e concordou com elas. Disse que as outras não agem como se fossem donas da associação também. Elas só trabalham quando ele as vigia. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de novembro de 2014)

Uma das associadas fala: “A gente aqui não pode nem conversar. Tudo que a gente fala tá errado, tem que ficar calado. Só quem pode falar são as que pensam que mandam aqui. Mas nós, não. Só elas que dão balão e ainda dão balão à toa”. (Rosimeire, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de novembro de 2014)

Fala: “Eu quero é ir embora daqui. Só tô esperando arrumar outro emprego. Podia sair nós tudo. Aí, quero ver o que elas vão fazer”. (Rosimeire, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de novembro de 2014)

Rosimeire (equipe de pesquisa) me contou que quando fica conversando com Cláudia e Poliana as outras ficam achando que ela está do lado delas. As outras chamam as duas de cobras, de “najas”. Quando Rosimeire está conversando com as outras, Cláudia e Poliana ficam desconfiadas. Parece haver mesmo uma separação no grupo. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 21 de novembro de 2014)

Tal cisão no grupo se agravou nos primeiros meses de 2015, aliada a reclamações sobre as precárias condições de trabalho. O grupo passou a vivenciar constantes ameaças de fragmentação. Em janeiro de 2015, Mônica procurou o prefeito de Florestal pela primeira vez para “entregar a associação”, conforme expressão utilizada por ela. Contudo, Cláudia e parte das associadas quiseram voltar atrás em sua decisão, sendo que a outra parte permaneceu indiferente à fragmentação do grupo. Desde então, Mônica passou a renegar o papel de presidente da Astriflores em diversos momentos e outras ameaças de fragmentação vieram das diretoras. Entendemos que tais ameaças eram também demandas implícitas por

reconhecimento e por comprometimento das demais associadas. De outro lado, a hostilidade com relação às lideranças por parte das demais associadas sinalizava que estas não aceitavam relações de poder assimétricas e demandavam maior equidade.

Enquanto conversávamos, percebi que os mais decididos a entregar a associação eram Mônica, Cláudia e Poliana. Ou seja, a diretoria. Elas presumem que sem elas a associação não poderia continuar. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 27 de fevereiro de 2015)

(Cláudia) ela estava muito brava e disse que se continuar assim ela não iria continuar na associação. Disse que sem ela a associação não vai pra frente (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 6 de julho de 2015)

Cláudia disse que se ela arrumasse um serviço que sairia daqui e que a Mônica também saia. E disse que a associação iria acabar sem a presença delas. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 26 de agosto de 2015)

Algumas vezes, tais demandas implícitas nas ameaças de fragmentação eram atendidas e o grupo parecia se unir com o propósito de não deixar a associação se extinguir, operando de forma similar ao pressuposto básico de Bion (1970) da luta-fuga. As associadas se uniam em prol da luta pela continuidade da Astriflores e contra a ameaça de fragmentação. Em um momento posterior, Cláudia confidenciou à equipe de pesquisa que esta seria uma estratégia para gerar união no grupo.

Cláudia disse: “Mês passado eu chamei as meninas pra uma reunião e falei: ‘Se vocês não esforcarem, eu e a Mônica vamos entregar a associação. A gente não tá aguentando mais as coisas assim’. Amanda, depois que chamei a atenção delas, elas ficaram espertinhas. Trabalharam que é uma beleza. O lixo molhado veio uns dias pra cá. Nós tiramos tudo que servia dele”. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 21 de janeiro de 2016)

A união conseguida no grupo a partir das ameaças de fragmentação e do compartilhamento do pressuposto básico de luta-fuga foi apenas momentânea, enfraquecendo-se em poucas semanas. O grupo poderia obter formas de cooperação mais estáveis caso conseguisse estabelecer regras que distribuíssem de forma mais equitativa e consciente as tarefas e as responsabilidades, visto que a injustiça na distribuição do trabalho e a desigualdade nas relações de poder eram os motivos apontados para a cisão entre as associadas. Nossa intervenção neste período consistiu em apoiar as associadas na busca por um esquema de divisão de trabalho que fosse flexível e, ao mesmo tempo, justo e eficiente. Essa divisão foi uma das tarefas previstas no planejamento colaborativo realizado em outubro de 2014.

Inspiradas na estrutura organizacional observada durante a visita à Ascamp, associação similar à de Pará de Minas, algumas associadas passaram a defender que deveria haver metas individuais e divisão dos rendimentos proporcional à produtividade de cada uma. A princípio, a maioria se mostrou receosa com relação à mudança na dimensão financeira, mas aceitou a possibilidade de haver algum tipo de divisão de tarefas e metas. O assunto era polêmico. Durante o mês de dezembro de 2014, com base na sociocracia, a equipe de pesquisa elaborou uma proposta de divisão do trabalho para a Astriflores (Quadro 6), em conjunto com as associadas que se colocaram como responsáveis pela tarefa durante o planejamento (Natália, Dalva e Daniela) e com Poliana, que quis participar posteriormente. Entretanto, ao longo dos primeiros meses de 2015 o grupo rejeitou qualquer forma de divisão de tarefas.

Ficamos de voltar lá na terça para ver a divisão das tarefas, começar a pensar em metas individuais. O assunto parece dividir opiniões. Mônica defende que é preciso criar as metas. João e Rafaela dizem que seria melhor implantar depois que a coleta seletiva estiver realmente acontecendo. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 14 de novembro de 2014)

Elas gostaram da proposta, que rendeu bastante discussão. Algumas pareciam descrentes que iria dar certo, mas todas disseram que estavam dispostas a tentar. Propus a formação de equipes para se revezarem entre as tarefas. Elas gostaram da ideia também, apesar de dizerem que elas brigam muito sempre. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 12 de dezembro de 2014)

Iniciei com o assunto das metas e rodízio de tarefas. Poliana acha difícil acontecer. Os outros, apesar de terem votado a favor, pareciam em dúvida se daria certo. Talvez não consigam vislumbrar uma forma de divisão justa. (...) Perguntei se eles preferiam tentar o “bom senso” de todos. Todos concordaram. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 26 de março de 2015)

A contradição entre querer e não querer uma divisão mais clara do trabalho poderia ser decorrente da transferência com a equipe de pesquisa, que buscava apoiar a organização interna da Astriflores. Assim, a demanda por ordem de algumas associadas era reforçada por nosso desejo em comum, ao passo que outras, para não perderem nosso amor, acabavam dizendo que queriam ordem, mas no fundo não aceitavam mudar seu cotidiano. De forma geral, o grupo temia e resistia às mudanças. Ademais, o contexto das ameaças de fragmentação e o pressuposto da luta-fuga, nos primeiros meses de 2015, gerou no grupo uma estabilidade momentânea, que fez com que as associadas rejeitassem de vez a divisão de tarefas.

Conversei sobre a questão das regras mais rígidas e das metas. Elas acham difícil serem aceitas. Parecem temer mais confusão. Disseram que na reunião elas são uma coisa, nas outras horas não aceitam nada. São briguentas. Fiquei mesmo com essa impressão do grupo “duas caras”. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de novembro de 2014)

Todos começaram a falar. Houve muita conversa paralela. O assunto era a divisão do trabalho na banca, que pareceu a parte mais difícil de dividir igualmente. Cada um começou a falar o que lhe incomodava, mas o diálogo fluiu sem brigas. Todos disseram que está havendo menos brigas agora, que eles entendem que é preciso conversar. Perguntei então se eles queriam definir regras para a banca. Ninguém levantou a mão. (...) Como me parece que o trabalho tem fluído bem, achei melhor não interferir neste momento com as metas. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 26 de março de 2015)

Em uma perspectiva mais ampla, as ameaças de fragmentação eram também demandas implícitas pelo reconhecimento externo, por melhores condições de trabalho e por maior apoio da prefeitura e da comunidade. De alguma forma, sinalizavam para uma aproximação do grupo com a realidade, para a tomada de consciência de que não era possível continuar realizando suas tarefas nas condições precárias que eram enfrentadas. Acreditamos que as duas reuniões do Fórum Lixo e Cidadania realizadas nos meses de abril e maio de 2015 em Florestal foram também canais para o pedido de reconhecimento da Astriflores ao seu entorno.

De certa forma, o pedido foi ouvido e mudanças perceptíveis nas condições de trabalho foram obtidas a partir de meados de 2015. Mesmo longe de alcançar o ideal, as associadas obtiveram a pintura da usina, uma pequena reforma no telhado e, o mais impactante, a implantação do novo esquema de coleta de resíduos em maio de 2015. Com essa nova forma de coleta, as associadas, que antes recebiam diariamente quantidades indiferenciadas de todos os tipos de resíduos, passaram a receber apenas os resíduos recicláveis duas vezes por semana, às terças e quintas-feiras.

Tais mudanças trouxeram uma nova dinâmica ao grupo. Primeiramente, com a redução da carga de trabalho, a prefeitura aos poucos retirou os funcionários que trabalhavam na usina de triagem, inclusive João. Mesmo tendo sua influência reduzida em 2015, a presença de João e dos demais funcionários na usina ainda era referência de ordem ao grupo de associadas, pois elas seguiam seus horários de trabalho e ainda recorriam ao apoio de João em diversos momentos. Portanto, apesar de realmente não necessitarem mais de sua ajuda, a saída deles causou tristeza e angústia ao grupo.

Perguntei sobre a saída do João e o pessoal da prefeitura. Elas disseram que eles estão fazendo falta. Pareciam tristes com a saída deles. (...) Pareciam carentes hoje. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de setembro de 2015)

Cláudia me contou que o João foi embora ontem e que elas ficaram muito triste com a saída dele. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de setembro de 2015)

A autonomia em relação à prefeitura não foi comemorada. Foi sentida como falta. Naquele momento, trabalhavam na usina somente as associadas. Passamos a observar momentos mais longos e frequentes de silêncio. Talvez tais momentos sinalizavam para certo enfraquecimento das relações libidinais horizontais e maior contato com o real do grupo, sentido com certa tristeza.

Em seguida, Mariana perguntou se as associadas estavam sentindo a falta do João. Elas ficaram em silêncio. Então, Poliana grita: “Que glória! Que benção se todos dias fossem caladas!” (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de setembro de 2015)

Percebi pelas falas das associadas certo desânimo. Perguntei a elas o que estava acontecendo, se elas queriam conversar. Houve um silêncio. Deixei o silêncio reinar. Percebi a angústia. Senti que era importante deixar o vazio agir no grupo. (Mariana equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de setembro de 2015)

Percebi que Luciana e Rafaela estavam bastante participativas hoje. A reunião seguia com momentos de silêncio. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 8 de outubro de 2015)

O ambiente estava calmo. As associadas não conversavam muito, mas pareciam estar bem. Cláudia estava com o semblante entristecido. Perguntei se tinha acontecido algo. Ela respondeu que não. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 01 de outubro de 2015)

A falta provocada pela saída de João poderia ser uma oportunidade para que o grupo pudesse se reorganizar em uma estrutura de centro vazio, a partir do complexo de Édipo como organizador psíquico inconsciente do grupo. Ou seja, que a ordem representada por ele pudesse ser interiorizada pelo grupo, estruturando-o em torno de um Supereu comum e tornando-o capaz de autorregulação (ANZIEU, 1993). Contudo, isso não ocorreu tão claramente ou imediatamente, talvez porque a influência de João já havia se enfraquecido mesmo antes de sua saída. De qualquer forma, continuamos a observar demandas implícitas por uma ordem capaz de equilibrar as relações entre as associadas, a partir do retorno constante ao tema das injustiças e inequidades durante as reuniões, nas quais passamos a assumir uma postura menos diretiva.

Neste período, após a redução da carga de trabalho e a saída dos funcionários da prefeitura, o padrão dos conflitos também se modificou. A partir de junho de 2015, a cisão do grupo entre a diretoria e as demais associadas se abrandou, emergindo um novo padrão de “todos contra um”. Em um primeiro momento, as associadas passaram a se unir contra Gabriela, que faltava com frequência ao trabalho, alegando problemas de saúde. Gabriela era tida como aquela que “pode fazer tudo” no grupo, pois faltava e não aceitava que suas faltas fossem descontadas do seu rendimento. Em seguida, o grupo se uniu contra Rafaela, também pelo mesmo motivo, pois esta estaria demandando direitos trabalhistas que as demais associadas não possuíam. Reconhecemos uma dinâmica no grupo do tipo “bode expiatório”, um pressuposto de luta-fuga. Porém, o objeto-alvo da agressividade grupal agora era interno ao próprio grupo. Nas associadas cujos comportamentos eram mais dissidentes eram depositadas as angústias coletivas e acreditava-se que a saída delas seria a solução para os problemas experimentados. Contudo, estas se recusavam a sair e ameaçavam processar a associação na justiça.

Cláudia disse: “A Pâmela reclamou com a Mônica ontem que ela precisava de empréstimo e não tinha dinheiro pra ela, que tudo é a Gabriela”. (Amanda equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 12 de junho 2015)

Com algum custo, consegui que Gabriela contasse sua versão da história. Ela estava chorando, muito nervosa. Tudo se resumia a seu medo de ter dias descontados. Ela disse se sentir perseguida pelo grupo. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 12 de junho 2015)

Então conversei com a Cláudia. Pedi que ela ficasse calma. Então, perguntei: “Por que as associadas faltosas continuam na associação?” Ela disse que o único motivo é o fato da Gabriela e da Rafaela estarem doentes, pois dizem que não podem ser tiradas. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 06 de julho de 2015)

Cláudia disse: “As únicas que têm direitos é a Gabriela e a Rafaela. Elas fazem o que querem aqui dentro e a gente tem que trabalhar pra elas. A Gabriela me falou hoje que vai vir trabalhar só o dia que ela quiser”. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 23 de setembro de 2015)

De forma similar à proposta de divisão de tarefas, a intervenção da equipe neste contexto consistiu em apoiar a realização de outra tarefa prevista no planejamento: “revisão do Regimento Interno e Estatuto”. Apesar de prevista para fevereiro de 2015, somente iniciamos a realização desta tarefa em agosto daquele ano. Realizamos três reuniões, em que foram revistas as regras do Regimento Interno. O Estatuto não foi discutido, pois as associadas o consideraram adequado. Os pontos principais das discussões foram as regras

com relação às faltas e às férias, ambas relacionadas aos conflitos com Gabriela e Rafaela, respectivamente.

A definição das regras seguiu um padrão contraditório, similar ao observado durante a proposta de divisão do trabalho. O grupo votava a favor de certas regras, depois voltava atrás, alegando que não daria certo na associação. Em um primeiro momento, diante da redução da carga de trabalho, o grupo considerou que as regras poderiam ser menos rigorosas. Em um segundo momento, com o agravamento dos conflitos, a tendência foi o enrijecimento das regras, para que as dissidentes fossem punidas. Depois, contudo, observamos mais uma vez, a resistência do grupo em aplicar tais regras mais rígidas. Desta vez, ocorreram resistências mais claras também às nossas intervenções, por exemplo, a retirada dos cartazes que continham os acordos realizados durante as reuniões.

Amanda retomou o Regimento Interno, cujo papel havia sido retirado do corredor. Perguntei quem havia tirado. Não souberam responder. Diz Mônica que se ficar lá na parede ia sumir. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 20 de agosto de 2015)

Poliana disse que tem que voltar a descontar dois dias. Mônica disse: “Elas estão nessa bagunça porque está descontando um dia só, tem que descontar dois de novo. Elas fazem só o querem. Vão viajar e não avisam ninguém”. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 23 de setembro de 2015)

As regras em relação às faltas que elas mesmas formularam, elas disseram que não iam dar certo. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 30 de setembro de 2015)

(Poliana e Cláudia) Perguntei às duas se eu fizer as folhas de advertência como elas tinham pedido se elas iriam usar. As duas em unanimidade disseram que não precisava fazer, pois não iria dar certo. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 30 de setembro de 2015)

Ao longo desse processo de revisão do Regimento Interno com o pano de fundo dos bodes expiatórios e a resistência à implementação de regras mais rígidas, interpretamos novamente que o grupo parecia não querer solucionar os conflitos, pois estes traziam ganhos secundários às associadas; eram vias para suas descargas emocionais. No plano inconsciente, o comportamento “pervertido” das associadas dissidentes realizava um desejo comum a todas do grupo. Esta seria a fonte da contradição grupal naquele momento.

Ao final deste processo, que culminou com o final de nossa intervenção, dialogamos com as associadas na reunião de avaliação. Elas mesmas admitiram a contradição do grupo entre necessitar de ordem e, ao mesmo tempo, não aceitar as mudanças que esta ordem traria. Em outras palavras, a imago materna continuava prevalecendo sobre a imago paterna.

Elas concordaram sobre a resistência em relação às regras, pois elas acham que não funcionam na associação. O grupo prefere o bom senso. Eu disse que a falta de regras claras gera os conflitos. Elas concordaram, mas não acham que conseguem criar as regras. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 24 de outubro de 2015)

Mônica disse: “Não devia existir regra. Todos deveriam ajudar em qualquer lugar. Mas fica assim: ‘Vamos fulano?’ ‘Não vou não’. Aí, a outra diz: ‘Fulano não foi, eu também não vou’.” (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 24 de outubro de 2015)

Encontrei uma dificuldade de elas fazerem os recibos. Fazem as vendas, pergunto se elas fizeram os recibos. Elas respondem que depois fazem. Mas, às vezes, esquecem. Acho que elas não veem necessidade de manter as coisas organizadas dentro da associação. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 30 de setembro de 2015)

Consideramos que fizemos o possível para auxiliar o grupo a encontrar uma ordem aceita consensualmente, uma ordem que pudesse vinculá-las de forma mais realista à tarefa e que reduzisse o desgaste com os conflitos. Contudo, respeitamos também a opção do grupo de rejeitar essa ordem. Tal rejeição poderia decorrer não apenas da resistência à mudança, mas também da resistência à própria realidade da tarefa, que, mesmo após as melhorias obtidas, ainda era bastante cansativa e precária. Portanto, a estrutura libidinal baseada em organizadores psíquicos inconscientes continuava a predominar nos vínculos entre as associadas, formas de evasão da realidade.

Notamos, no entanto, que ao longo das intervenções esses organizadores psíquicos se enfraqueceram em certos momentos e se deslocaram para dinâmicas mais estáveis e homogêneas, de fantasmas e projeções individuais a pressupostos básicos e bodes expiatórios. Tal deslocamento não ocorreu de forma linear e não contraditória, mas observamos a mudança nos padrões recorrentes de relacionamento. Portanto, de maneira geral, podemos afirmar que os deslocamentos observados ocorreram a partir das transferências recíprocas experimentadas com a equipe de pesquisa. Ao realizar o planejamento colaborativo e dialogar sobre a possibilidade de melhorias no grupo, gerou-se o pressuposto básico do acasalamento, um clima de espera messiânica por dias melhores, mas sem a implicação subjetiva em mudanças no comportamento. Assim, o grupo desejava nossa presença, pois representávamos esperança, mas rejeitava se implicar nas mudanças que eram propostas em comum acordo. Gostavam das reuniões, mas, muitas vezes, não alteravam atitudes e comportamentos no

cotidiano de trabalho. A equipe passou a ser vista como a “salvadora” do grupo, pois este rejeitava a autonomia para salvar-se a si próprio.

Cláudia disse que é por causa da gente que a associação está melhorando. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 26 de março de 2015)

Pâmela, mais uma vez, disse que elas, de vez em quando, pensam que eu deveria voltar a fazer reunião lá semanalmente, pois eu faço falta. Minha presença traz paz ao grupo. Ela disse que Catarina também falou isso. Eu lhes disse que a paz está dentro de todos nós e que precisamos cultivar isso. Pâmela disse que ali isso era impossível. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 16 de julho de 2015)

O grupo estava concentrado hoje. Pareciam carecer de reunião. Luciana disse que estavam me esperando para eu trazer a paz. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de setembro de 2015)

Perguntei se as reuniões têm sido importantes. Elas disseram que sim. Perguntei se elas conseguiriam fazer as reuniões sozinhas. Elas disseram que não, que eu teria que gravar um vídeo fazendo a meditação (*pinakarri*) para elas fazerem. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 24 de outubro de 2015)

Cláudia pediu para eu não viajar. As associadas disseram que iam sentir minha falta. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 25 de outubro de 2015)

Apesar da expectativa por melhorias com o pressuposto do acasalamento, dias melhores não poderiam ser alcançados no grupo, pois o que o estabilizava era o próprio clima de esperança. Dessa forma, este pressuposto básico se torna paralisante e traz resistência às próprias melhorias esperadas (BION, 1970). Isso foi observado, por exemplo, quando a desejada coleta seletiva passou a acontecer e os conflitos passaram a girar em torno dos bodes expiatórios. Nas últimas reuniões que realizamos, as associadas demonstraram estarem cientes da resistência do grupo com relação a dias melhores e mais harmônicos, pela metáfora da “macumba” ou por reconhecer que os conflitos eram vias de descarga para as energias liberadas pela redução na carga de trabalho.

Luciana relata: “Sempre tem uma briga. Parece ser uma macumba bem brava”. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de setembro de 2015)

Pâmela disse que ali devia ter alguma macumba, alguma coisa que impedisse a paz. Sempre havia uma briguinha. Perguntei se as brigas envolviam pessoas diferentes ou se eram sempre as mesmas. Elas não responderam. Achei interessante este silêncio. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de setembro de 2015)

Pâmela disse: “Antes não tínhamos tempo para brigar. Tinha muito serviço. Eu sou pávio curto mesmo, muito ignorante.” (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 24 de outubro de 2015)

Apesar das resistências observadas ao longo da pesquisa, não podemos deixar de considerar os momentos nos quais as associadas demonstravam amadurecimento e capacidade de autoanálise de seus próprios padrões durante as dinâmicas e discussões propostas por nossa equipe.

Alice desenhou uma história em quadrinhos muito interessante, em que ela chega atrasada na Astriflores, mas nada acontece, pois outras pessoas também chegam atrasadas. Começam briguinhas internas, e ela resolve ir embora. Ela decide ir embora pois considera que as outras vão dar conta do serviço naquele dia e ficou brava com os atritos. As associadas que ficam, ficam bravas e tristes com sua atitude. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de outubro de 2014)

Gabriela falou que ela já havia brigado muito por causa disso, mas que hoje ela aprova este desconto, pois as faltas estão sobrecarregando aqueles que vêm trabalhar. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 6 de fevereiro de 2015)

O foco da conversa foi as brigas. Falei durante bastante tempo sobre a importância da conversa, de controle emocional, da empatia. Elas me ouviram. Daniela, Mônica e Cláudia choraram. Senti que o grupo entrou em um nível mais sincero de interação. Todas começaram a participar lembrando das brigas e conversando sobre elas sem se irritar. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 24 de outubro de 2015)

Em outros momentos, observamos a emergência do Eu do grupo, da capacidade das associadas de chegarem sozinhas a acordos comuns e de realizarem demandas à prefeitura. Por meio deste Eu do grupo é que a Astriflores poderia se organizar de forma mais harmônica e estável, visto que o grupo se vinculava à realidade de sua tarefa. Assim, a Astriflores poderia ter voz na cidade de Florestal, empoderando-se para obter o reconhecimento externo, tão necessário para a melhoria de suas condições de trabalho.

Elas disseram que chegaram à conclusão que o melhor seria pedir uma prensa. Poliana falou em nome delas. Realmente, o galpão estava com montanhas enormes de papelão, porque a prensa estava estragada há dias. Assim, o rendimento delas acaba ficando baixo. Achei interessante elas terem conversado e concluído isto. Acho um sinalizador importante de que está havendo um diálogo entre o grupo sobre suas próprias questões. ((Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 15 de maio de 2015)

Cláudia tomou a palavra e disse que as associadas tinham decidido que o dinheiro do caixa iria ser dividido entre elas todo dia 15, deixando somente R\$100 para a compra de fita e materiais. Achei interessante sua postura de liderança e a sinalização de que elas conversaram sobre isso entre elas. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 18 de setembro de 2015)

Primeiramente, fizeram alguns pedidos ao prefeito: conversar com Ângelo para coletar somente o lixo úmido na segunda, quarta e sexta; conseguir mais vinte tambores de 200 litros; retomar projeto para cobertura do pátio. O prefeito se comprometeu em tentar resolver estas pendências. (Mariana, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 9 de janeiro de 2015)

Após o fim do período de intervenções, Amanda, uma das pesquisadoras da equipe, realizou o acompanhamento do grupo, visitando a usina de triagem e realizando reuniões quando as associadas a demandavam. Foram realizadas mais quatro reuniões em 2016, a última no mês de junho. Apesar da persistência de alguns padrões, a dinâmica do grupo parece ter se alterado novamente. A Astriflores passou a ser composta por apenas sete associadas. Mônica passou a assumir uma postura de liderança mais assertiva com relação às regras e às demandas à prefeitura. Rafaela foi retirada da associação. A prefeitura concedeu novamente alguns funcionários para ajudá-las na usina.

Mônica: “A Rafaela saiu. Também, viajou para a praia. Depois que as férias acabaram, voltou da praia e veio trabalhar. O dia que ela votou, eu a chamei no escritório e disse que não precisava vir, que não dava certo o jeito que ela estava fazendo. Ela não achou bom, mas agradeceu e foi embora”. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 25 de fevereiro de 2016)

Mônica disse: “O que nós precisamos é de mais apoio de dentro da prefeitura. Acho que a gente está ficando muito abandonado nesse lugar aqui. Desde quando a gente está cuidando da cidade para a prefeitura, a gente deveria ser mais bem tratado” (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 25 de fevereiro de 2016)

Mônica: “Nós precisamos de ajuda dos meninos da prefeitura, pois colocar mais pessoas a gente não põe. Queria até fazer um pedido: Será que você pediria o prefeito para mandar mais um funcionário pra ajudar nós aqui e não precisamos contratar ninguém mais pra dar problema e assim o salário da gente pode dar uma melhorada. Outra coisa, se todo mundo largar essa associação, ele está perdido com esse lixo. Então eu acho que ele tem que tratar a gente melhor”. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 25 de fevereiro de 2016)

O grupo relatou estar mais coeso e que os conflitos haviam se reduzido. O grupo, menor, parece ter se tornado mais focado em sua tarefa, passando a demonstrar maior vínculo com sua realidade. Com o apoio da prefeitura ao ceder alguns funcionários novamente, as associadas puderam se manter em menor número e, conseqüentemente, obter maiores rendimentos. No mês de junho de 2016, elas obtiveram o maior rendimento observado desde o início da pesquisa, atingindo o objetivo colocado por elas mesmas em outubro de 2015.

Eu perguntei: “E a relação de vocês como está?”, Poliana: “Está uma benção”. Luciana: “A nossa relação está ótima”. Poliana: “Depois que a mãe dela (Rafaela)

saiu, ela (Daniela) está ótima. Trabalha que é uma beleza”. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 25 de fevereiro de 2016)

Catarina: “Tinha muita gente trabalhando. O serviço parecia que não rendia. Agora, com menos pessoas, pra mim, está rendendo mais. Chegava um caminhão aqui, ficam dois, três dias para acabar o lixo. Agora, às vezes, nós conseguimos acabar no mesmo dia.” Soraia: “Estou gostando de trabalhar, e o serviço rendeu bastante ontem e estou gostando de todos”. Daniela: “É como a Catarina estava falando, com mais gente o serviço não rendia e agora está rendendo mais”. Catarina: “Com mais pessoas, dá uma preguiça e conversa muito. E a gente sabe que com menos pessoas, se esforçar mais, vai ganhar mais um pouco.” Poliana: “Eu acho que está um sossego. Muito melhor com poucas pessoas”. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 25 de fevereiro de 2016)

Outra observação significativa realizada durante o acompanhamento foi o reconhecimento da importância de certas tarefas não realizadas durante os planejamentos anteriores, incluindo a formalização de regras e a visita ao comércio para informar sobre a separação adequada dos resíduos. Podemos interpretar tais atitudes como maior reconhecimento por parte do grupo da necessidade das regras e da obtenção de apoio externo.

Fui até Mônica e ela falou que a Cláudia gostaria de conversar comigo e com a Goreti, pois elas resolveram estabelecer as regras e queriam fazer uma reunião para deixar em ata. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 6 de junho de 2016)

(...) Poliana pediu para marcar outra mobilização. Falou que o lixo voltou para o aterro. Poliana: “Está precisando visitar o Damasco (Supermercado) mesmo”. Eu: “Vocês querem remarcar depois essas tarefas?” Poliana disse que “seria bom”. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 6 de junho de 2016)

Quando indagadas se gostariam de realizar outro planejamento para a Astriflores, as associadas disseram que não. Alegaram falta de responsabilidade com as tarefas e que o grupo não se engajava em mudanças de atitudes.

Eu: “Vocês então estão encerrando o planejamento?” Elas disseram que sim e que não querem continuar. Eu perguntei: “Por que não conseguimos terminar as tarefas?” Mônica: “Falta de animação, falta de gente... Só na hora da reunião que eles fazem que vão fazer e depois não muda nada”. Poliana: “Responsabilidade. Quando a Mariana chegava, era tudo lindo. Depois, ela ia embora não mudava nada” Daniela: “Falta de compromisso”. (Amanda, equipe de pesquisa, fragmento do diário de campo de 6 de junho de 2016)

Podemos entender que o grupo, ao rejeitar realizar outro planejamento, rejeitou o pressuposto do acasalamento, da espera messiânica, demonstrando consciência da transferência com relação à equipe de pesquisa, aliada a suas resistências a mudanças planejadas. Portanto, a partir das análises dos processos grupais observados na Astriflores à luz dos conceitos psicanalíticos, notamos a complexidade da estrutura libidinal e as diversas

contradições entre esta e os desejos por ordem – desejos das próprias associadas e desejos de nossa equipe de pesquisa.

Durante o período da pesquisa, o grupo se manteve, na maior parte do tempo, ainda na fase da pré-tarefa, conforme conceituado por Pichon-Rivière (2005). Somente na fase de acompanhamento, é que passamos a observar comportamentos mais semelhantes à fase da tarefa, visto que as associadas demonstravam maior vínculo com a realidade de seu trabalho e uma percepção mais global da importância do grupo para a cidade de Florestal. De forma geral, podemos dizer que o grupo de associadas se manteve predominantemente como um sistema fechado e estereotipado durante a pesquisa, demonstrando alto grau de ansiedade diante de transformações, até mesmo as positivas. Contudo, as diversas contradições observadas no microcosmo do grupo não podem, de forma alguma, ser interpretadas como limitações das associadas, como algumas vezes escutamos pessoas de fora as julgarem.

As contradições carecem de uma análise mais ampla, por exemplo, com relação à falta de reconhecimento externo da Astriflores. No próximo capítulo, ao retomarmos a matriz crítica, nos aprofundamos na reflexão sobre as relações contraditórias encontradas entre a Astriflores e seu contexto mais amplo. Buscamos, dessa forma, reintegrar as análises empírico-analíticas e hermenêuticas até aqui realizadas às dimensões macrossocial, histórica e utópica. Com isso, intentamos reconhecer as contribuições desta pesquisa para a reconciliação crítica nos estudos organizacionais e, de forma mais ampla, para um projeto de uma nova sociedade.

5 RETORNANDO À MATRIZ CRÍTICA: O INTERESSE EMANCIPATÓRIO E REFLEXÕES SOBRE O CONTEXTO DA ASTRIFLORES

Retornamos neste capítulo final da tese à matriz crítica. O conhecimento originado nesta matriz focaliza a dimensão da dominação, caracterizando-se pela busca do conteúdo não evidente das proposições, para revelar as determinações que produzem relações assimétricas de poder. O interesse predominante é a reflexão para a superação dessas relações, visando à emancipação. A lógica empregada é a dialética, que parte da análise das contradições e examina seus conteúdos, entendendo que estas apontam para as relações antinômicas entre o universal e o particular, entre a totalidade e o singular (HORKHEIMER, [1937]1989a; PAULA, 2016).

Nos dois capítulos anteriores, apresentamos o processo da pesquisa-ação sob os olhares empírico-analíticos e hermenêuticos. Sob o ponto de vista do primeiro, a partir da lógica formal, com análises mais objetivas e quantitativas, pudemos afirmar que obtivemos sucesso com as intervenções, visto que boa parte dos objetivos previstos foi alcançada. Já do ponto de vista do segundo, ao analisarmos as complexidades das dinâmicas grupais observadas entre as associadas da Astriflores, colocamos em questão se as intervenções realmente alcançaram os resultados esperados no sentido da mudança qualitativa das formas de organização do grupo. Finalmente, neste capítulo, analisamos as contradições observadas nesta pesquisa, em particular, à luz dos contextos mais amplos e universais. Para isso, partimos de uma reflexão sobre os pontos de convergência e de divergência entre a teoria crítica frankfurtiana e a psicanálise. Dessa forma, visamos ao interesse emancipatório e à reflexão sobre possibilidades de superação da realidade na Astriflores.

Habermas (1982) entende o interesse emancipatório como aquele em que o ato de conhecer tem por objetivo a realização da reflexão. Assim, no movimento da emancipação, o conhecimento encontra o fim em si mesmo, na própria autorreflexão. “(...) a identidade da razão com a vontade resulta como que espontaneamente” (HABERMAS, 1982, p. 219). O interesse emancipatório, em outras palavras, seria o interesse inato à razão, à reflexão racional. Entretanto, é importante lembrarmos que a ideia de razão, neste caso, vai além da racionalidade instrumental e da lógica formal, visto que estas analisam um objeto de forma isolada e o reificam. O interesse emancipatório busca a razão que considera sujeito e objeto

do conhecimento integrados em seu contexto, mediados por seus relacionamentos efetivos com outros indivíduos e grupos, vinculados com o todo social e com a natureza (MARCUSE, 1979; HORKHEIMER, 1989a). Isso porque: “Os fatos que os sentidos nos fornecem são pré-formados de modo duplo: pelo caráter histórico do objeto percebido e pelo caráter histórico do órgão perceptivo” (HORKHEIMER, 1989a, p. 39).

De forma análoga aos momentos reificadores e integrativos da tecnologia identificados por Feenberg (1999; 2002), neste capítulo integramos a aplicação das tecnologias de gestão colaborativa realizada no contexto microsocial da Astriflores às tendências sociais, econômicas e ambientais mais amplas. Não apenas como um simples exercício intelectual, mas também como uma busca pela autorreflexão sobre o processo que vivenciamos, visando, em última instância, entender em que pontos as possibilidades emancipatórias podem ser vislumbradas. Portanto, quando falamos em interesse emancipatório, este inclui o exame do particular à luz do universal e contém em si um projeto que transcende à História.

Em sua formulação de categorias e em todo o seu desenvolvimento, a teoria crítica tem o interesse consciente de alcançar uma organização racional da atividade humana, para que o ser humano possa se desenvolver livremente. Para isso, ela atribui a si mesma a tarefa de clarificar e legitimar esse interesse. Trata-se de um esforço histórico e prático de criar um mundo que satisfaça às necessidades e às forças humanas. Por isso, a teoria crítica não tem interesse em meramente ampliar o saber; ela se interessa em emancipar o homem de uma situação escravizadora (HORKHEIMER, 1989b).

O interesse emancipatório, portanto, é motivado pela tentativa de superar a tensão entre indivíduo, de um lado, e as relações sociais, de outro. Falamos aqui em superação em um sentido que não seja ingênuo e que considere as contradições inerentes a tal empreitada. Tais contradições sempre colocarão em movimento nossas observações e em questão nossas certezas. Assim, em uma linguagem psicanalítica, a síntese dialética é entendida como o objeto perdido, que jamais será recuperado, mas que será sempre desejado. O pensamento crítico tem algo em comum com a fantasia, pois projeta uma imagem do futuro, a partir das condições presentes. Nesse sentido, os frankfurtianos dialogam com a psicanálise de diversas maneiras (ROUANET, 1983). No próximo subitem, nos aprofundamos nas relações entre a teoria crítica e a psicanálise. Em seguida, tratamos das visões utópicas de Marcuse e Feenberg. Após as reflexões teóricas, apresentamos nossas reflexões críticas sobre a pesquisa na Astriflores.

5.1 Crítica frankfurtiana e suas relações com a psicanálise

Segundo Paula (2012; 2013; 2015), a abordagem freudo-frankfurtiana seria uma reconstrução epistemológica que busca delinear um método para os estudos críticos nas organizações, visando ao abandono da posição de crítica pela crítica. O mundo social é visto como dinâmico e complexo, constituído por contradições inerentes. Neste contexto, caberia ao pesquisador admitir suas posições ideológicas, buscar uma interpretação dialética dos fenômenos e não se deixar levar pela obsessão metodológica. A ciência deveria exercer uma função libertadora, levando em consideração a dimensão emancipatória e a interdisciplinaridade. Neste ponto, pensamento dialético e pensamento crítico são concebidos como sinônimos. O método psicanalítico seria uma “alavanca”, capaz de conectar a filosofia negativa dos frankfurtianos com o mundo material, sem abandonar o caminho da ciência.

Conforme assinala Paula (2012; 2015), a identificação dos pontos de diálogo entre a psicanálise e o pensamento dos autores frankfurtianos não é uma tarefa fácil, pois estes, muitas vezes, não fazem referências sistemáticas e explícitas a Sigmund Freud. A autora entende que o trabalho de compilação realizado por Sérgio Rouanet, especialista no pensamento da Escola de Frankfurt e no freudismo, constitui-se como uma referência acessível e confiável para tratar sobre o entrecruzamento entre esses dois conjuntos de conhecimentos.

O pressuposto e a força motriz da teoria crítica seriam a busca pela emancipação, pela autonomia do ser humano em pensar e agir, sendo que cada um dos autores frankfurtianos encontrou sua maneira de conceituar tal busca. Adorno e Horkheimer se mantiveram em uma postura mais pessimista, entendendo a emancipação como uma esperança desesperada, quase o reverso de sua própria possibilidade, em um mundo em que a heteronomia se tornou tão total que aponta para a sua superação. Habermas entende que tal autonomia está implícita nos atos de comunicação. Já Marcuse – e acreditamos que também Feenberg – a entende como possibilidade real, a partir das oportunidades de subversão do desenvolvimento tecnológico na sociedade industrial (ROUANET, 1983).

A postura crítica frankfurtiana não deixa de recorrer a argumentos e de buscar respostas racionais para os dilemas da sociedade moderna. De forma análoga ao autoequivoco freudiano destacado por Habermas (1982), mencionado no capítulo anterior, para Rouanet

(1983) a teoria crítica enfrenta um paradoxo semelhante: ela é anti-Iluminista, mas se nutre da paixão iluminista pela crítica. “(...) não é possível criticar a razão Iluminista sem invocá-la, ainda que seja contra o próprio Iluminismo” (ROUANET, 1983, p. 375). Nesse sentido, a teoria crítica seria a consciência infeliz do Iluminismo, assim como a psicanálise seria a consciência infeliz da ciência moderna. Reside neste paradoxo semelhante compartilhado por ambas correntes de pensamento o ponto em que elas se encontram de forma mais profunda: o freudismo forneceu à teoria crítica não apenas conceitos, mas também seu próprio estilo, sua forma de pensar. Rouanet (1983) aponta três pontos principais de cruzamento entre psicanálise e teoria crítica, que se dão em três níveis diferentes.

No nível epistemológico, a teoria crítica converge com a denúncia psicanalítica dos **limites do positivismo**. Freud pretendia que a psicanálise fosse uma ciência natural, mas toda a construção teórica e prática da psicanálise acabou refutando a razão positivista e inaugurando uma nova forma de fazer ciência. Ao contrário da ciência positivista, que se abstrai dos contextos sociais concretos, a psicanálise é um modelo de ciência aderente à práxis, pois tem interesses extrateóricos. Além disso, o processo de análise propõe um modelo de comunicação diferenciado entre analista e analisando, que instaura a intersubjetividade a serviço da tomada de consciência e da autorreflexão. Para Rouanet (1983), assim como para Habermas (1982), a psicanálise pode ser entendida como a ciência da autorreflexão.

No nível metodológico, ambas as correntes procedem a uma **crítica imanente** de seus objetos. A crítica imanente se diferencia da crítica transcendente. Esta analisa o objeto cultural de um ponto exterior, uma posição acima e além da cultura, como se o observador não estivesse nela inserido. Esse tipo de crítica não se interessa pelo conteúdo do objeto, e sim pela sua localização no espaço das superestruturas. Desemboca em análises irracionalistas, pois condena toda a cultura. Em contraste, a crítica imanente examina o objeto buscando seu conteúdo de verdade, à luz de sua relação com o todo. O particular é a via pela qual a crítica ascende ao todo: “Seu método (da psicanálise) consiste em levar tão a sério o particular – mesmo o mais insignificante – que este acabe falando, e nesta fala revele aquilo que o transcende” (ROUANET, 1983, p. 107).

No nível filosófico, o postulado da **não identidade** é compartilhado por Freud e pelos frankfurtianos. Ele postulado parte da ideia de que a conciliação entre as necessidades dos indivíduos e as da civilização seria impossível. Esta é a base para as principais teses da teoria crítica e para a construção metapsicológica de Freud, que se faz em torno do conflito

insuperável entre a realidade pulsional e as exigências da cultura. Em ambos os casos, este postulado vai no sentido de uma dialética sem síntese, da impossibilidade de uma cura integral e de uma sociedade sem contradições. “A reconciliação é ao mesmo tempo necessária e impossível; o homem é forçado a lutar pela síntese, mas deve ter a sabedoria de aceitar de antemão, uma derrota pelo menos parcial” (ROUANET, 1983, p. 114).

Para a psicanálise, o indivíduo está sujeito à tirania de suas instâncias psíquicas inconscientes e da realidade. Ele não pode viver fora da cultura nem se realizar completamente dentro dela. Contudo, a psicanálise mantém sua utopia, não excluindo como possibilidade futura a identidade sujeito e objeto, o triunfo da razão sobre a pseudorração da ciência moderna. Portanto, o princípio da não identidade só pode ser compreendido à luz de uma utopia da identidade tendencial, de um mundo em que desejo e realização possam se encontrar, de um ciência cujos conceitos sejam integralmente adequados a seus objetos e cujas partes sejam integradas em um saber unificado. Mas a utopia só é verdadeira se permanece utópica (ROUANET, 1983).

Além das influências epistemológicas, metodológicas e filosóficas da psicanálise na forma como o pensamento na teoria crítica se constituiu, Rouanet (1983) encontra paralelos entre os conceitos psicanalíticos e a crítica frankfurtiana da cultura. Para ele, duas categorias psicanalíticas são essenciais neste sentido: a identificação e a projeção.

A identificação é um conceito central da psicanálise:

(...) designa o processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto ou atributo de outro, e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo deste último. Em um certo sentido, a personalidade é a síntese de um processo de identificações sucessivas (...). (ROUANET, 1983, p. 122)

Para Freud, pelo mecanismo de identificação o controle da sociedade se exerce sobre o indivíduo, levando-o à introjeção do Pai e ao surgimento do Supereu, instância psíquica que exerce as funções de juiz e de censor sobre o Eu. Trata-se da última etapa do processo de socialização e conduz à constituição do sujeito. Já Adorno e Horkheimer empregam o conceito em um sentido diferente. Para eles, a identificação é um instrumento que impede a constituição de uma subjetividade autônoma, pois integra os indivíduos ao sistema (ROUANET, 1983).

Para Rouanet (1983), tal diferenciação reflete diferenças contextuais entre duas etapas do capitalismo. Enquanto Freud vivenciou a etapa do individualismo burguês do capitalismo liberal, os frankfurtianos experimentaram o capitalismo monopolista, estágio em que grandes

corporações passam a deter o controle dos mercados e, pela indústria cultural, dos comportamentos. Neste contexto, o indivíduo se identifica sem grandes dificuldades com a ideologia dominante, que o manipula de forma invisível pelo discurso da razão científica e pelo mito do progresso e, em nível inconsciente, pela identificação com ideais coerentes à manutenção da ordem. Esta teria sido considerada uma forma de **falsa identificação** pelos frankfurtianos, visto que na verdadeira identificação, semelhante ao conceito freudiano, a assimilação do modelo implica a constituição de um sujeito – ou seja, na emancipação da existência humana. Portanto, ao contextualizar as diferenças no conceito de identificação para Freud e para os frankfurtianos, observamos que não há divergências conceituais, mas sim uma leitura crítica dos mecanismos de controle subjetivo do capitalismo tardio a partir da ideia de uma falsa identificação.

De forma análoga, os frankfurtianos se apropriaram do conceito psicanalítico da projeção para realizar sua crítica cultural. “No sentido propriamente psicanalítico, a projeção é o mecanismo pelo qual o sujeito expulsa de si e localiza no exterior – pessoa ou coisa – qualidades, sentimentos, desejos que não aceita em si mesmo” (ROUNET, 1983, p. 140). A projeção é um mecanismo de função epistemológica, pois contribui para traçar as fronteiras entre o mundo interior e o mundo exterior. Nesse sentido, todo conhecimento é projetivo. A projeção permite ao sujeito diferenciar entre a sua contribuição e a do mundo externo na estruturação do objeto percebido.

Quando ocorre a **falsa projeção**, ela provoca falsas ilusões. Ao contrário da verdadeira, a projeção é falsa quando o sujeito não consegue perceber qualquer material recebido de fora, fechando-se em si mesmo e em sua própria produtividade. Ou é falsa também quando o sujeito apenas recebe o material externo e o devolve ao mundo, sem reflexão. Nos dois casos, a falsa projeção constrói uma realidade delirante: “o objeto não é compreendido, mas cancelado” (ROUANET, 1983, p. 143).

Para os frankfurtianos, na consciência comum forjada na cultura moderna, o real se apresenta ao sujeito de forma pronta e acabada, prescindindo do trabalho de reflexão subjetiva, pelo qual o sujeito poderia colaborar na construção da realidade. Assim, o indivíduo absorve o real percebido sem qualquer refração e o devolve sem ser transformado. De forma análoga, opera o ideal de objetividade da ciência moderna, na qual os dados são coletados pelo sujeito e registrados sem acrescentar nada de sua subjetividade (ROUANET, 1983).

Em contraste, a ciência que se reconcilia com a crítica se baseia na projeção que constitui o mundo exterior, mas sem duplicá-lo. O mundo exterior é, de fato, desvendado a partir da reflexão do sujeito sobre suas estruturas latentes, estruturas estas que também o constituem. Portanto, aqui não se trata de uma simples projeção de fantasias subjetivas, mas de um processo de autorreflexão do sujeito cognoscente. “(...) Na verdadeira projeção, o sujeito se inscreve no objeto de tal forma que este deixa de ser mera exterioridade, e acaba revelando sua verdade” (ROUANET, 1983, p. 149).

Rouanet (1983) entende que os conceitos de identificação e de projeção são correlativos. Em seus sentidos “verdadeiros”, a identificação constitui o sujeito, a interioridade autêntica, e a projeção constitui a realidade do mundo exterior, a apreensão racional da objetividade. Inversamente, quando falsas a identificação impede a formação de um sujeito autônomo e a projeção impede sua percepção das estruturas latentes do real. Dessa forma, a falsa identificação e a falsa projeção, no contexto do capitalismo tardio, operam a fusão repressiva do sujeito e do objeto, impedindo a construção de conhecimentos críticos. A tarefa da teoria crítica seria denunciar esses processos, contribuindo para manter a integridade dos dois polos (ROUANET, 1983).

A consciência crítica busca desfazer o trabalho da ilusão e decifrar as aparências, por meio de uma hermenêutica capaz de desvelar os conteúdos latentes, denunciar o que é falso e restituir a memória do esquecido. Da mesma forma, a psicanálise é uma busca do passado, visando preencher as lacunas da memória. Contudo, se o trabalho da crítica é similar ao trabalho analítico, este se diferencia daquele, pois não se trata de buscar desfazer as falsas ligações do sujeito em análise, mas sim de desvelar as fontes das fantasias subjetivas no mundo exterior e suas relações tendenciais com a verdade, mesmo que seja uma verdade utópica (ROUANET, 1983). Portanto, apesar de comungar formas de pensamento semelhantes, a teoria crítica diferencia-se da psicanálise em suas propostas de abordagem extrateórica com vistas a alcançar seus ideais utópicos.

5.2 Da psicanálise à utopia de Marcuse e ao projeto tecnológico de Feenberg

Os pensadores frankfurtianos partem dos diálogos possíveis entre psicanálise e marxismo, sem reduzir uma corrente à outra. A ideia não é atingir uma disciplina totalizante, mas sim aprofundar na denúncia crítica da irracionalidade capitalista realizada por Marx com

a crítica da consciência realizada por Freud. Esta última poderia revelar os mecanismos pelos quais tal irracionalidade se converte em seu contrário e é introjetada como razão pelos indivíduos socializados. Assim, os frankfurtianos utilizam as duas correntes para relativizar uma em relação à outra e também questioná-las. São instrumentos e objetos de reflexão.

Os frankfurtianos criticam Freud ao tentar reduzir toda realidade psíquica ao denominador do Isso, instância psíquica cujos conteúdos são de natureza pulsional e de ordem inconsciente. Dessa forma, a diferenciação do sistema psíquico tornar-se-ia homogênea e a psicanálise se colocaria a serviço da regressão, sua maior adversária. Os frankfurtianos criticam Freud por ele ter naturalizado o que na verdade é histórico.

A psicanálise é criticada por não ter radicalizado suas próprias descobertas. Isso leva à atitude ambígua, por exemplo, em relação ao Supereu, que uma vez é entendido como neurótico, outra vez é entendido como sadio e socialmente útil. Essa ambiguidade aparece também com relação ao Eu, instância da consciência e do recalque, encarregada de conhecer e, ao mesmo tempo, impedida de conhecer completamente. As ambiguidades resultam em fins terapêuticos ambíguos, mas os frankfurtianos reconhecem que as contradições terapêuticas são reflexo de uma contradição real mais ampla (ROUANET, 1983).

O dilema da psicanálise é que ela não poderia levar o indivíduo à conscientização mais profunda. O processo de análise se interrompe, mantendo alguns mecanismos de defesa, necessários para que o indivíduo viva em sociedade. Assim, a psicanálise pode se tornar socialmente conformista, impedindo que o antagonismo entre o indivíduo e o todo repressivo chegue à consciência. Contudo, conforme aponta Rouanet (1983, p. 98), a crítica frankfurtiana realizada pela via da psicanálise está contida na própria crítica à psicanálise. “Tanto em sua verdade quanto em sua falsidade a psicanálise é denúncia do existente, e como tal converge, automaticamente, para a crítica da cultura dos frankfurtianos.”

É importante lembrar, no entanto, que cada pensador da Escola de Frankfurt se apropriou da psicanálise à sua maneira. Ao contrário de Adorno e Horkheimer, Marcuse busca na psicanálise um instrumento para a transformação do real, tanto para a crítica do existente quanto para a definição de um projeto utópico. Ele não rejeita a síntese dialética em si, e sim as modalidades de síntese que não alteram a realidade vigente. Dessa forma, apesar de aplicar o pensamento negativo, Marcuse se afasta em diversos pontos do postulado da não identidade (ROUANET, 1983; BRONNER, 1997).

Marcuse não hesita em refletir sobre as condições em que a utopia poderia ser alcançada, tentando contribuir para a reflexão sobre uma práxis revolucionária, capaz de instaurar o reino da existência pacificada. Para Marcuse, Freud não explicita a distinção entre a repressão necessária para garantir a sobrevivência do indivíduo e dos grupos e a repressão excedente ou sobre-repressão, variável historicamente decorrente dos interesses da dominação. Isso porque Freud não teria historicizado o princípio da realidade (ROUANET, 1983; BRONNER, 1997).

Partindo da crítica da sociedade industrial, Marcuse defende que uma sociedade qualitativamente diferente estaria fundada na liberação pulsional e que a pulsão de morte deixaria de ser hostil à vida, convergindo para uma existência pacificada. Esta liberação seria possível com o fim da dominação e da sobre-repressão. Nesse sentido, Marcuse denuncia o primado da genitalidade como instrumento de repressão social e advoga pela reativação da libido pré-genital, para a reerotização do corpo e a autossублиmação. Em outras palavras, regredir da sexualidade a serviço da reprodução para a sexualidade que permite o prazer no corpo todo e em todo tipo de relação com o outro e com o mundo externo. Assim, no mundo pacificado a relação com a natureza seria diferente. Ela não seria uma mera fonte de matérias-primas, e sim uma extensão libidinal do Eu. O Isso não se oporia à razão, e sim a orientaria, com vistas ao conhecimento de uma realidade qualitativamente distinta, uma nova sensibilidade orientaria uma nova racionalidade.

Acreditamos que Feenberg (1999, 2002), com sua filosofia crítica da tecnologia, tenta apontar um caminho na direção da utopia marcusena, na busca de uma nova racionalidade. O autor acredita que na sociedade atual detém a potencialidade para uma alternativa civilizacional coerente baseada em transformações mutuamente apoiadas por instituições, ideologia, atitudes econômicas e tecnologia.

Feenberg (2002) aponta alguns índices para avaliar se uma cultura está mais próxima ou não da transição civilizacional: a) propriedade pública extensiva (se não, universal); b) gerência democratizada; c) alargamento das experiências de aprendizagem para além das necessidades econômicas; e d) transformação de técnicas e de treinamento profissional para incorporar uma gama cada vez maior de necessidades humanas aos códigos técnicos.

A democratização das organizações seria, assim, um passo importante para alcançarmos uma mudança social qualitativa. Para isso, seria necessário recompor a divisão do trabalho entre mental e manual, reduzindo a autonomia operacional das lideranças

hierárquicas. A inovação surgiria da abertura das gerências para ouvir e estimular todos os empregados, a partir de novos sistemas gerenciais que levem em conta o bem estar do trabalhador, as necessidades dos consumidores e os impactos ambientais. Essa democratização profunda implicaria mudanças significativas nas formas de especialização técnicas e administrativas. Ademais, o processo de democratização iria além das relações de trabalho, para atingir também as relações de consumo, de serviços de saúde, de aprendizagem, de produção da mídia de massa, etc. (FEENBERG, 2002).

Feenberg (1999) vislumbra um cenário futuro otimista caso a tecnologia possa ser reconcebida em nossa sociedade como um processo social e democrático. Assim, a tecnologia deixaria de ser um instrumento de exploração do homem e da natureza para se tornar uma maneira de possibilitar melhores condições de vida, com maior abundância, liberdade, independência. Para isso, seria importante obter resposta simpaticante de uma fração significativa das elites técnicas, pois nada pode ser feito sem sua ajuda. Feenberg (2002) não defende a via da violência ou do autoritarismo, acreditando no diálogo e na tomada de consciência.

Portanto, as sociedades contemporâneas possuem à frente dois caminhos possíveis: continuar intensificando a exploração dos seres humanos e da natureza; e seguir as tendências integrativas da tecnologia para apoiar aplicações emancipatórias. Para Feenberg (2002), as tecnologias mais sofisticadas são aquelas que exploram sinergias entre diversos meios para criar um ambiente semiartificial que suporte seu próprio funcionamento. Elas formam um nicho no qual a tecnologia está em contínua interação recursiva e causal. Nesse sentido, Feenberg (1999, 2002) utiliza o conceito de **concretização tecnológica**, inspirado no pensamento de Gilbert Simondon, filósofo e tecnólogo francês.

Para Simondon, o processo de concretização tecnológica acontece quando a tecnologia consegue sistematizar e condensar uma serie de demandas, aparentemente desconexas e incompatíveis. Assim, são criadas sinergias entre as diversas funções da tecnologia e entre a tecnologia e seu meio ambiente. A funcionalização tecnológica é então reconciliada com questões contextuais mais amplas, abrindo caminho para um novo tipo de desenvolvimento tecnológico, mais complexo e rico do que o simples crescimento econômico (FEENBERG, 1999).

Apesar de Simondon utilizar apenas exemplos politicamente neutros para ilustrar sua teoria, Feenberg (1999) acredita que a concretização é um processo político em que diferentes

interesses de grupos sociais aparentemente divergentes podem ser conciliados por meio da inovação tecnológica, de forma que nenhuma das partes tenha que ter seus interesses sacrificados. Assim, a tecnologia se posiciona na intersecção entre múltiplos pontos de vista e aspirações. “Aqui, a instrumentalização secundária supera a funcionalização bruta através da integração da tecnologia com seu contexto humano e natural”. (FEENBERG, 1999, p. 220, *tradução nossa*)

A ideia de concretização da tecnologia contradiz a visão de que o progresso técnico seja direcionado à conquista da natureza. Na teoria de Simondon, as tecnologias consideradas mais avançadas seriam aquelas que criam sinergias complexas entre forças técnicas e naturais. Essas sinergias são alcançadas por meio de atos criativos de invenções que transcendem aparentes restrições, ou *trade-offs*, e geram sistemas relativamente autônomos a partir de elementos que inicialmente pareciam opostos ou desconectados. Assim, a concretização pode resolver problemas sociais contemporâneos por meio de avanços tecnológicos que incorporam os contextos humanos e ambientais mais amplos. Esta visão supera a ideia de uma técnica reificada e abstrata do capitalismo industrial, integrando-a em produtos concretos, em uma tendência geral para um novo tipo de desenvolvimento tecnológico (FEENBERG, 1999, 2002).

A tecnologia não seria um destino que devemos apoiar ou lutar contra. Ela seria um desafio a nossa criatividade política e social. Os valores que definirão a racionalidade tecnológica necessitam emergir da experiência viva da natureza e fruto de um processo histórico, baseado na reflexão racional e crítica. A dimensão utópica vislumbrada por Feenberg (1999, 2002) a partir da racionalização subversiva da tecnologia pressupõe sujeitos conscientes e capazes de determinar ativamente os destinos e os estilos de suas vidas. Ao mesmo tempo, a disposição de tecnologias cada vez mais integrativas e concretas estaria a serviço da crescente tomada de consciência e da liberdade humanas, contribuindo para a superação das falsas identificações e falsas projeções. Portanto, trata-se de um caminho em espiral rumo à concretização tecnológica e à emancipação da consciência humana, um lado se apoiando no outro para se desenvolver. Assim, o pensamento crítico ousa encarar as contradições mais profundas do ser humano e da sociedade e, mesmo assim, deposita suas apostas na nossa capacidade de transformação deste mundo em um lugar que julgamos melhor:

Na passagem da forma da sociedade atual à futura, a humanidade deverá erigir-se pela primeira vez em sujeito consciente e determinar ativamente a sua própria forma de vida. (...) Se não há continuidade no esforço teórico, então a esperança de melhorar fundamentalmente a existência humana perderá a sua razão de ser. (HORKHEIMER, 1989a, p. 63)

À luz deste horizonte utópico, apresentamos as análises críticas sobre o processo de intervenção com as tecnologias de gestão colaborativa na Astriflores, apontando suas contradições e possibilidades libertadoras.

5.3 Reflexões críticas: utopia, emancipação e o contexto da Astriflores

Para Horkheimer (1989a), o teórico crítico não pode se ver isolado das lutas sociais. Ele participa delas de alguma maneira. A compreensão da forma crítica de pensar está ligada à sua própria aplicação, por meio da qual experimentamos a busca por sermos sujeitos cognoscentes. Ser crítico, nesse sentido, não se trata de já determos uma verdade absoluta, e sim estar consciente de que essa verdade está em constante transformação e de que a busca pelo conhecimento é um processo contínuo, por meio do qual conhecemos melhor a nós mesmos. A verdade é vislumbrada a partir das transformações no mundo e das contradições que emergem destas. Ela jamais se revela completamente à nossa limitada capacidade de compreensão. Podemos apenas capturar seu movimento, sua dinâmica.

Neste subitem, buscamos compreender a pesquisa-ação realizada como um projeto crítico que buscou, de alguma forma, vislumbrar caminhos para a transcendência das contradições observadas. Marcuse (1979) apresenta alguns critérios para julgar um projeto que busca a transcendência histórica. Este deve estar em harmonia com as possibilidades reais e demonstrar a superioridade de sua racionalidade em três sentidos: preservar e melhorar as realizações produtivas; definir a totalidade estabelecida em sua própria estrutura; e oferecer maior possibilidade de pacificação da existência.

Partimos aqui dos aspectos macrossociais e históricos que contradizem e daqueles que suportam este nosso projeto. À luz do pressuposto da crítica imanente, refletimos sobre os elementos que emergiram da análise particular da Astriflores e se conectam com tais contradições mais amplas. Ao final, buscamos compreender em quais aspectos as tecnologias de gestão colaborativa podem contribuir para nos encaminhar de alguma forma rumo à utopia.

A partir das colocações de Horkheimer (1989a), entendemos que as transformações do processo histórico não estão paralisadas até que a divisão de classes seja suprimida, mesmo

sendo esta a base fundamental de nossa estrutura econômica. Portanto, um projeto crítico não perde sua natureza transformadora somente porque seu objeto ou objetivo não tenha sido diretamente a supressão da divisão de classes.

Não é um objeto filosófico particular que caracteriza a diferença entre teoria crítica e observações especializadas, mas é a consideração das tendências da sociedade global que é decisiva, mesmo nas suas ponderações mais abstratas, lógicas e econômicas. (HORKHEIMER, 1989b, p. 71)

Feitas tais considerações, partimos para a contextualização da Astriflores, considerando as tendências globais nas quais ela se encontra inserida. A Astriflores não foi escolhida como *locus* de pesquisa a partir de uma análise simplesmente racional e consciente. Diversos foram os critérios que basearam a escolha deste *locus*: o pedido de ajuda recebido, a acessibilidade e o interesse da equipe de pesquisa e certa coerência com nosso referencial teórico e valorativo.

A Astriflores, estruturada como associação, apresenta suas bases organizativas em pressupostos diferenciados daqueles da gestão hierárquica tradicional. Isto é visível em documentos constituintes da associação, como o Estatuto Social e o Regimento Interno, assim como na legislação que rege as relações entre as associadas, relações estas diferenciadas das empregatícias. As associadas são tidas como coproprietárias da Astriflores, e por isso têm direitos iguais aos seus rendimentos, à definição de regras e à fiscalização da gestão. A comissão coordenadora (ou diretoria, como as associadas denominam) é eleita, com mandato de dois anos. As decisões mais importantes devem ser votadas em assembleia geral, sendo que todo associado tem direito a convocá-la mediante justificativa plausível.

Na constituição legal da Astriflores estão contidos valores democráticos e solidários, que fazem com que sua estrutura organizacional extrapole objetivos meramente econômicos. Isso se torna claro quando analisamos alguns dos fins declarados em seu Estatuto Social:

Seção II – Dos Fins

Artigo 3º - A Associação tem por finalidade:

- a) Apoiar e defender os interesses dos catadores e triadores de materiais recicláveis favorecendo a união e organização dos mesmos; (...)
- a) Lutar para que os catadores e triadores de materiais recicláveis sejam respeitados por sua atividade e para que a mesma seja legalmente reconhecida;
- b) Lutar para que seus associados possam trabalhar com segurança e protegidos da ação dos atravessadores intermediários e outros tipos de exploradores; (...)
- g) Estimular o processo de formação e capacitação dos membros da Associação através da arte, teatro e música, como forma de resgate da cidadania e do estabelecimento de relações com os diferentes componentes da cultura popular; (...)
- k) Promover campanhas voltadas à coleta seletiva como meio de educação e proteção do meio ambiente.

É perceptível que o contexto no qual se estruturou a Astriflores se encontrava permeado por ideologias questionadoras do estado das coisas, destinando-a em sua formalização a se constituir como espaço não apenas de geração de renda, mas também de luta social, de desenvolvimento pessoal e de preservação ambiental. Tais fins refletem um cruzamento de ideais da economia solidária e da autogestão, com a proeminência da gestão dos resíduos como questão ambiental alarmante e as lutas sociais historicamente empreendidas pelo MNCR. Para tratar destes contextos, partimos da literatura internacional sobre gestão de resíduos e, em seguida, apresentamos um breve panorama da realidade brasileira.

A questão dos resíduos sólidos originados nos domicílios urbanos é uma preocupação mundial na atualidade. Segundo relatório publicado pela ONU, pela primeira vez na história humana a população urbana se tornou superior à população rural no mundo (ONU, 2015). Aliado a isso, temos o crescente consumo de produtos industrializados. Assim, cada vez mais pessoas estão vivendo nos grandes centros urbanos e produzindo uma quantidade cada vez maior de resíduos diariamente. Apesar de reconhecermos que a indústria, a agricultura e a construção civil são atividades que geram muito mais resíduos que os domicílios comuns, a gestão dos resíduos domésticos traz grandes desafios para a preservação do meio ambiente e da qualidade de vida nas cidades. Se dispostos de forma inadequada, os resíduos podem causar sérios problemas ambientais e de saúde pública, assim como outras consequências indiretas à infraestrutura urbana (DOAN, 1998; AHMED; ALI, 2004; KASSIM; ALI, 2006; SUN, 2015; GUTBERLET, 2015; LEDERER et al., 2015).

Nos países em desenvolvimento, como o Brasil, o problema se torna ainda mais complexo devido às taxas mais aceleradas de urbanização e à falta de recursos e de efetividade dos arranjos institucionais (HALLA; MAJANI, 1999; AHMED; ALI, 2004; KASEVA; MBULIGWE, 2005). Ademais, cidades menores e secundárias, como é o caso de Florestal, tendem a enfrentar maiores dificuldades, visto que os centros urbanos maiores e mais visíveis tendem a absorver a maior parte dos recursos disponíveis para infraestrutura (DOAN, 1998). Neste contexto, diversos autores argumentam que a gestão sustentável de resíduos nos países em desenvolvimento requer soluções mais criativas, integrativas e participativas, incluindo não apenas a Administração pública, como também a comunidade, o setor privado, as organizações não governamentais e os trabalhadores informais. A proposta seria estabelecer parcerias e compartilhar responsabilidades, de forma a prevenir, planejar e

agir coletivamente em toda a cadeia de gestão dos resíduos. Os esforços empreendidos no contexto da Astriflores foram ao encontro da proposta desses autores (HALLA; MAJANI, 1999; JOSEPH, 2006; ALI, 2006; CHARUVICHAIPONG; SAJOR, 2006; FAHMI; SUTTON, 2006; GUTBERLET, 2015).

Parece existir um consenso na literatura especializada internacional de que a reciclagem seria a destinação preferencial dos resíduos, notadamente nos países em desenvolvimento. Centenas de milhares de pessoas nestes países sobrevivem de atividades relacionadas à coleta e comercialização de resíduos para a indústria da reciclagem, sendo que a grande maioria delas opera na informalidade. Tentativas governamentais de suprimir essa ocupação provaram-se ineficazes em diversos países. Muitas vezes, as demandas dos catadores não foram ouvidas, e estes não puderam ser absorvidos pelo mercado de trabalho formal, devido a sua baixa qualificação (MEDINA, 2000; AHMED; ALI, 2004; GUTERBELET, 2015).

Medina (2001) reporta que atividades de catação de resíduos existem nos Estados Unidos pelo menos desde o século XVII. Nesse sentido, não seria tão simples reprimir uma prática que historicamente existe como estratégia de sobrevivência dos mais pobres e excluídos socialmente. A direção mais apropriada seria formalizar o trabalho dos catadores, conferindo-lhes melhores condições de trabalho e estabelecendo parcerias público-privadas (ALI; OLLEY; COTTON, 1999; GUTERBELET, 2015; MEDINA, 2000; ROUSE, 2006; SASAKI; ARAKI, 2013; WILSON et al., 2006). Medina (2000) e Wilson et al. (2006) apontam iniciativas no Brasil como importantes avanços neste sentido.

Nos países em desenvolvimento, dados quantitativos sobre gestão de resíduos e taxas de reciclagem são escassos e incertos (SASAKI; ARAKI, 2013). No Brasil, dados mais detalhados sobre a produção e a destinação dos resíduos sólidos urbanos são publicados por instituições não governamentais, como o Compromisso Empresarial para Reciclagem (CEMPRE) e a Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE). De fato, quando analisamos os relatórios dessas instituições, observamos algumas disparidades que nos fazem relativizar as informações. De qualquer forma, elas serão apresentadas para termos um quadro geral do contexto brasileiro.

Apesar de ainda ser crescente, Gutberlet (2015) observa que a geração de resíduos no país tem se desacelerado nos últimos anos. Segundo relatório da ABRELPE, a geração de resíduos no Brasil em 2014 foi 78,6 milhões de toneladas, representando um aumento de

2,9% com relação a 2013. Apesar dos mais recentes esforços para acabar com os aterros não controlados (ou “lixões”), ainda 17,4% de todo o resíduo segue esta destinação. Ademais, 41,6% dos resíduos gerados seguem para destinações consideradas inadequadas, representando 29,7 milhões de toneladas anualmente, tornando-se riscos ambientais (ABRELPE, 2014).

Apesar de estarmos longe da situação ideal, o país tem apresentado índices altos de reciclagem de certos materiais. Em 2012, quase 100% das latas de alumínio, 60% das garrafas PET e 45% dos papéis foram reciclados no Brasil (IBGE, 2015). Além disso, um número cada vez maior de municípios declara possuir coleta seletiva. Segundo relatório do CEMPRE, em 1994 apenas 81 cidades eram consideradas com coleta seletiva, contra 927 cidades em 2014, sendo que 81% delas se situam nas regiões Sul e Sudeste e 76% operam em parceria com cooperativas de catadores (CEMPRE, 2015).

A expansão das cooperativas de catadores, como a Astriflores, tem ocorrido em um contexto de lutas sociais articuladas com políticas públicas de incentivo. No Brasil, a primeira foi a Cooperativa dos Catadores de Papel, Aparas e Materiais Reaproveitáveis (COOPAMARE), fundada em 1989, na cidade de São Paulo. Contudo, a Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de Belo Horizonte (ASMARE), fundada em 1990, tem sido a maior referência para a criação de outros empreendimentos associativos de catadores, devido a sua articulação política e seu relativo sucesso. É interessante notar que essas primeiras iniciativas de formalização e organização dos catadores se deram por meio do apoio de organizações não governamentais religiosas ou de assistência social (IPEA, 2013).

Em 1993, a Asmare firmou pioneira parceria com a prefeitura de Belo Horizonte para realizar a coleta seletiva em algumas regiões da cidade. Em 1998, a Capital mineira sediou o lançamento do Fórum Nacional Lixo e Cidadania, coordenado pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF). Em 1999, sediou também o I Congresso Nacional dos Catadores de Papel. Como resultado dessas articulações preliminares, em junho de 2001, surgiu o MNCR, durante o I Congresso Nacional de Catadores de Materiais Recicláveis, em Brasília. Nesta ocasião, mais de 1.700 catadores de todo o País se reuniram e redigiram a *Carta de Brasília*, documento em que expressaram suas necessidades e demandas enquanto categoria, bem como seus princípios de atuação política (IPEA, 2013).

Atualmente, o MNCR é considerado a maior organização nacional de catadores do mundo e tem estendido suas articulações com diversos países da América Latina. Este movimento significou grande avanço na representação e no reconhecimento da categoria dos catadores, fortalecendo sua identidade profissional. Assim, os catadores passaram a assumir uma política de autorrepresentação, tal como outros movimentos sociais contemporâneos, como os feministas e o movimento negro (IPEA, 2013).

Em 2002, a ocupação de “catador de material reciclável” passou a ser considerada uma profissão na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), trazendo maiores direitos e reconhecimento aos catadores. Em 2006, a Asmare e mais nove associações de catadores da Região Metropolitana de Belo Horizonte criaram a Rede Cataunidos, fortalecendo ainda mais a articulação dos catadores. A Astriflores passou a integrar esta rede em 2014. A partir de sua articulação política e econômica, os catadores obtiveram maior respaldo para negociar com diferentes instâncias do Poder Público brasileiro, obtendo conquistas significativas (IPEA, 2013; SILVA, 2016).

Em 2010, foi promulgada a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS – Lei 12.305), que reconheceu os resíduos sólidos como bens econômicos e de valor social e instituiu a integração dos catadores na gestão dos resíduos, conferindo preferência às cooperativas de catadores nas atividades de coleta, separação e comercialização dos materiais recicláveis. Ainda em 2010, o Governo Federal lançou o Programa Pró-Catador (Decreto 7.405), com diversas ações no sentido de apoiar a organização produtiva dos catadores, melhorar suas condições de trabalho, ampliar suas oportunidades de inclusão social e econômica e expandir a coleta seletiva nos municípios em parceria com os catadores (IPEA, 2013).

Neste contexto, temos hoje no Brasil uma expansão do número de cooperativas de catadores, muitas vezes, patrocinadas pelo próprio Poder Público em parceria com órgãos não governamentais, como o MNCR e o INSEA. Em 2012, segundo números divulgados pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) do Ministério do Trabalho (MT), havia 692 associações de catadores, com 21.164 trabalhadores, sendo que 38% destas ainda se mantinham como grupos informais e 40% se encontravam nas regiões Sul e Sudeste. Apesar da expansão a grande maioria dos catadores ainda permanece trabalhando solitariamente e com baixos rendimentos. As estimativas do IPEA em 2013 eram de que existiam 387.910 catadores brasileiros e seus rendimentos médios mensais estariam abaixo do salário mínimo

nacional, girando em torno de R\$571,56 (IPEA, 2013). Estatísticas do Sistema de Informações em Economia Solidária (SIES) e do MNCR apontam para a predominância de mulheres no segmento da reciclagem (WIRTH, 2009).

Já existem no Brasil diversos estudos publicados sobre as cooperativas de catadores, a partir de perspectivas teóricas também diversas, tais como formação de políticas públicas e urbanas (RAFAELA et al., 2006; SILVA, 2016); soluções de gestão de resíduos e logística reversa (GONÇALVES et al. 2013; DEMAJOROVIC et al., 2014; SOUZA et al., 2012); análise de arranjos sociotécnicos (LIMA et al., 2011; OLIVEIRA; LIMA, 2012); economia solidária (LOPES; LIMA, 2014); economia da dádiva (OLIVEIRA, 2010); empreendedorismo social (CAMPOS et al., 2009); análise de redes sociais (FILHO, 2012); gestão da complexidade (BOEIRA et al. 2007); e feminismo e teoria pós-colonialista (GUTBERLET, 2015). Em 2009, ocorreu o I Congresso Nacional de Economia Solidária, Resíduos e Reciclagem (CONARESOL), promovido pela Incubadora Regional de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São Carlos (INCOOP/UFSCar), na cidade de São Carlos (SP). Os 51 trabalhos apresentados neste evento, em sua grande maioria baseados em casos práticos, giraram em torno das temáticas: “Produção de conhecimento”, “Métodos e práticas de atividades de extensão”; “Cadeia produtiva da reciclagem e tecnologias sociais” e “Tecnologias de reutilização de resíduos e geração de trabalho e renda”. Estes trabalhos se encontram publicados em livro organizado por Zanin e Gutierrez (2009).

De forma geral, os estudos brasileiros apoiam e tentam apresentar soluções para a implantação das cooperativas de catadores, demonstrando sua importância como forma mais sustentável para a gestão de resíduos, no não apenas sentido ambiental, mas também social, considerando o perfil marginalizado dos catadores e catadoras nos centros urbanos do País. De alguma maneira, os autores defendem que o trabalho coletivo organizado dos catadores possibilita maiores ganhos econômicos, promove a reconstrução de vínculos sociais e pode despertar maior consciência do direito a ter direitos (CAMPOS et al., 2009; SOUZA et al., 2012; OLIVEIRA; LIMA, 2012; SILVA, 2016).

Os autores brasileiros não deixam de relativizar as experiências organizativas dos catadores, enfatizando a fragilidade da lógica cooperativa e solidária diante das pressões mercadológicas e do contexto de reestruturação produtiva (RAFAELA et al., 2006; LOPES; LIMA, 2014; OLIVEIRA, 2010), a necessidade de maior apoio dos gestores públicos, do setor privado e da sociedade civil (GONÇALVES et al., 2013; DEMAJOROVIC et al., 2014;

FILHO, 2012) e a importância do aprimoramento operacional dos empreendimentos (LIMA et al., 2011; DEMAJOROVIC et al., 2014).

Filho (2012), ao analisar a estrutura das relações sociais dos catadores em oito cooperativas diferentes no estado do Pará, observou que predominam grupos pequenos fechados com relações internas muito frágeis, baseadas em laços de parentesco e do tipo afetivo, com relações de trabalho permeadas por pouca confiança e pouca comunicação. O autor aponta esses traços como obstáculos à organização social e produtiva dos catadores, dificultando suas chances de dinamização e expansão das atividades. Nesse sentido, ele conclui que a cooperação entre os catadores é mais formal do que real, corroborando o que observamos também no contexto da Astriflores a partir das dificuldades enfrentadas para que o grupo se unisse e cooperasse efetivamente.

Oliveira e Lima (2012) também parecem corroborar a realidade observada nesta pesquisa, porém de forma mais ampla, no que tange ao contexto da coleta seletiva em Florestal. Os autores apontam um conjunto de problemas mais gerais e inter-relacionados como obstáculo ao desenvolvimento das associações de catadores: proporção limitada da coleta seletiva, má qualidade do material separado nos domicílios, baixa eficiência na triagem (o principal “gargalo” da cadeia produtiva da reciclagem) e faturamento reduzido. Os autores também observam que o trabalho nas associações é, muitas vezes, uma das poucas opções para pessoas com baixa capacidade física ou limitações funcionais e baixa escolaridade – ou seja, pessoas que não conseguem se inserir no mercado de trabalho formal.

Depois de realizarem um estudo em três associações no estado de Minas Gerais, Oliveira e Lima (2012) concluíram que essas associações buscam, de alguma forma, articular relações de solidariedade com os imperativos de produtividade. De forma a amortecer as pressões da lógica de mercado, os catadores precisam adaptar criativamente os processos de trabalho e a necessidade de eficiência às limitações apresentadas por cada associado. Trata-se do principal desafio das associações de catadores, vivenciado também pelas associadas da Astriflores no momento da instituição de regras mais rígidas:

O desafio que os catadores enfrentam neste momento de aumento da escala de produção, contrapondo-se à tendência natural do processo de acumulação de riquezas que é necessariamente excludente, é manter essa reciprocidade entre solidariedade e eficiência que, desde o começo, define suas associações (OLIVEIRA; LIMA, 2012, p. 22).

Lima et al. (2011) demonstram que não há certezas sobre a reciclagem como melhor destinação para os resíduos em termos energéticos e econômicos. Ademais, ponderam que, apesar do reconhecimento legal aos catadores e a suas associações, a posição atual destes na cadeia produtiva da reciclagem é ainda desfavorável e subordinada. Lima et al. (2011) apontam para a necessidade de certos elementos básicos para que o modelo de coleta seletiva solidária, com a inclusão dos catadores, seja construído em uma base mais sustentável e se torne uma alternativa viável, social e tecnicamente, se comparada a outras formas de destinação, como a incineração.

Tais elementos seriam: galpão especificamente projetado para a atividade de triagem; sistemas multimodais de transporte; sistemas de coleta seletiva otimizados com mobilização social; contratação e remuneração dos catadores como prestadores de serviços socioambientais; e apoio à comercialização das associações e das redes. Os autores defendem que o serviço prestado pelos catadores não deveria ser remunerado a partir de relações mercadológicas, mas sim por meio de intervenção e incentivos governamentais. Eles concluem denominando as políticas públicas voltadas aos catadores ainda como “virtuais” e argumentam que estes precisam se reapropriar dos instrumentos de implementação dessas políticas, de forma a garantir-lhes efetivamente melhores condições de vida (LIMA et al., 2011). A partir de nossa experiência na Astriflores, concordamos plenamente com as colocações destes autores em relação aos caminhos a serem seguidos para que os catadores e suas associações possam alcançar reconhecimento social e melhores condições de vida.

Os autores brasileiros já exploraram e evidenciaram as diversas contradições do modelo de gestão de resíduos baseado em cooperativas de catadores. Se, de um lado, existe uma orientação pelos ideais da economia solidária e da preservação ambiental, de outro, ainda existe um longo caminho para que estes ideais sejam realmente efetivados na prática.

Em um plano mais amplo, podemos adicionar contradições entre os ideais ambientais, que se preocupam com a otimização dos recursos naturais, e os ideais de inclusão social, que focam a geração de renda para os catadores. Em última instância, para que os catadores recebam maiores rendimentos é necessário que as comunidades produzam mais resíduos, o que vai contra as premissas da preservação ambiental. Em verdade, podemos até mesmo, criticar a visão de que os habitantes das zonas urbanas e rurais, vistos como consumidores, são os agentes “produtores” dos resíduos. Eles não participam da concepção dos produtos e de suas embalagens e, muitas vezes, acabam sem muitas opções sobre quais materiais adquirir

(GILLE, 2010). Essa falta de escolha é intensificada pela ideologia da indústria cultural, que estabelece padrões de consumo e de vida como únicos possíveis (HORKHEIMER; ADORNO, [1947]2007).

Os consumidores acabam recebendo a culpa pela produção dos resíduos, sem grandes questionamentos sobre o aparato industrial e ideológico que se encontra por traz de seus padrões comportamentais. Tais colocações abrem espaço para que a luta social empreendida pelos catadores seja apropriada pela lógica capitalista sem grandes dificuldades, visto que os catadores fornecem trabalho barato e as grandes indústrias da reciclagem ficam com a maior parte dos lucros. Os recursos são parcialmente recuperados, os consumidores recebem a culpa se não colaboram com a separação dos resíduos e a insustentabilidade do sistema capitalista baseado na expansão ilimitada de mercados cessa de ser questionada (HIRD et al., 2014).

Historicamente, a questão dos resíduos tem sido tratada sob o ponto de vista exclusivamente técnico, requerendo trabalho e interesse para que se torne uma questão política e atraia a atenção pública. Esta observação pode explicar por que grandes dificuldades são encontradas em todo o mundo (TUCKER; SPEIRS, 2003; MONGKOLNCHAIARUNYA, 2005; BOLAANE, 2006; CHARUVICHAIPONG; SAJOR, 2006), não apenas no Brasil, para que as comunidades se engajem nos esforços de gestão colaborativa dos resíduos, como os que empreendemos em Florestal. Hird et al. (2014) observam que é necessário trazer os resíduos à vista do público e relacionar novos sentidos a eles, a partir de questionamentos mais profundos como estes que estamos colocando. Tal esforço requer atividades contínuas capazes de interessar as comunidades de alguma forma, mesmo que seja trazendo certo desconforto ao seu dia a dia.

No caso de Florestal, tentamos ressignificar a produção de resíduos por meio de diversas iniciativas. A realização de quatro mobilizações em locais públicos foi exemplo de esforços contínuos no sentido de atrair o interesse público para a questão dos resíduos. Durante essas mobilizações, buscamos ressignificar os resíduos. Promovemos com sucesso a “Feira da Gratidão”, ocasião em que as pessoas podiam oferecer e levar bens que seriam descartados como resíduos. Decoramos a praça de Florestal com materiais recicláveis da Astriflores, expondo ao público um pouco da realidade das associadas e dando outro sentido aos resíduos: o que era considerado feio e sujo passou a ser exposto como belo. Contudo, reconhecemos que esses esforços foram apenas iniciais e que muito trabalho ainda precisa ser feito.

A falta de apoio externo, tanto da comunidade como do Poder Público, à Astriflores é atravessada pelas tendências macrossociais e pelas contradições ideológicas mencionadas. Se, de um lado, o Poder Público municipal se apropriava do discurso ambiental e dizia apoiar a Astriflores, de outro, continuava tratando o tema de forma técnica e despolitizada, o que dificultava a atração do interesse público. Por exemplo, diante da resistência por parte da Residual Soluções, empresa de coleta, em colaborar instalando o sistema de som em seu caminhão, não houve um posicionamento político claro a favor da Astriflores. Ademais, o grupo do Fórum Permanente Lixo e Cidadania parece ter perdido força ao longo de 2016, com o fim desta pesquisa, demonstrando o esvaziamento de interesse sobre a questão dos resíduos, notadamente diante do período eleitoral. Portanto, o engajamento que obtivemos foi apenas parcial e, de certa forma, oportunista. Acreditamos que existem diversas relações de poder implícitas no contexto de Florestal que dificultam uma gestão efetiva e colaborativa dos resíduos, visto que esta contém em si um potencial questionador e transformador do estado das coisas.

Essas contradições contextuais se fazem presentes de diversas maneiras nas dinâmicas grupais entre as associadas da Astriflores. Se na maior parte do tempo em nossas intervenções, o grupo se manteve na fase da pré-tarefa (PICHON-RIVIÈRE, 2005), com relações internas estereotipadas e baixo vínculo com a realidade de sua tarefa, devemos entender essa situação à luz de um contexto mais amplo e propício às falsas identificações e falsas projeções.

Primeiramente, nenhuma das associadas exercia a profissão de catadora de material reciclável antes de entrar na Astriflores. A grande maioria desconhecia e se demonstrava desinteressada sobre a história da associação. Aliados a esses fatos, temos o baixo reconhecimento externo no contexto de Florestal, as condições precárias de trabalho e os baixos rendimentos. Algumas associadas afirmavam que tinham vergonha de serem identificadas como catadoras na cidade. Poliana e outras associadas manifestavam frequentemente desconfiança com relação à Rede Cataunidos. Nenhuma associada entendia ou buscava entender como os preços dos materiais recicláveis eram formados. Dessa forma, a identificação das associadas com a categoria e as lutas sociais dos catadores era muito fraca. Havia baixo interesse em compreender os contextos político e econômico mais amplo. Mais baixa ainda era a identificação com a causa ambiental, visto que este tema foi pouquíssimo mencionado durante nossas interações.

Em contrapartida, a motivação principal das associadas em trabalhar como catadoras baseava-se em uma racionalidade instrumental, pois elas necessitavam pagar suas contas e sobreviver. A condição de serem mulheres divorciadas, muitas com limitações funcionais, e, ainda em um contexto de desemprego estrutural e de um mercado de trabalho machista, reduzia suas oportunidades de obtenção de melhores empregos. Contudo, para além das necessidades primárias, havia também necessidades secundárias, relacionadas ao desejo de pertencimento social, por meio do acesso a bens de consumo, e de evasão do real, por meio dos laços libidinais ambíguos estabelecidos com suas colegas de trabalho.

Do ponto de vista da teoria crítica, essas necessidades secundárias, ou ganhos secundários, estariam relacionadas a falsas identificações, pois mantinham o comportamento das associadas a favor da manutenção da ordem das coisas, ou seja, da precariedade de suas condições de vida. A identificação com ideais consumistas e individualistas, aliada aos conflitos internos constantes entre as associadas, frutos de identificações ambíguas com a imagem materna, impedia que o grupo construísse relações colaborativas mais consistentes e pudesse lutar em conjunto por maior reconhecimento e apoio por parte do Poder Público e da comunidade de Florestal. Em outras palavras, muita energia era dissipada na perseguição de padrões sociais e nos conflitos, ao invés de direcioná-la para a obtenção de mudanças efetivas nas condições de trabalho e de ganhos coletivos.

De forma semelhante, também observamos falsas projeções no comportamento das associadas. Em diversos momentos, algumas associadas demonstraram fechamento com relação às críticas recebidas por suas colegas. Mesmo quando estas eram colocadas de forma construtiva e dialógica, elas não reconheciam suas falhas e projetavam nas demais as críticas recebidas. Observamos uma resistência à implicação subjetiva na mudança que havia sido planejada pelo grupo. Em nível coletivo as associadas demandavam mudanças, mas em nível subjetivo e intersubjetivo algumas pareciam não conseguir refletir sobre os sinais que suas colegas lhes davam de que mudanças comportamentais eram necessárias.

Como resultado, observamos um comportamento fechado em si mesmo. Um mundo interno entendido como “bom”, que somente expulsa de si aspectos indesejáveis, torna-se incapaz de dialogar com o mundo externo tido como “mau”. Daí a fonte da falsa ilusão de que o grupo nunca seria capaz de superar seus conflitos, visto que as associadas perderiam a capacidade de compreensão mútua e de construção coletiva de uma nova realidade. A realidade precária de suas condições é percebida, sentida com sofrimento, porém não é

refletida; é apenas reproduzida pela falsa ilusão de que não é possível mudar. As estruturas latentes do real, assim como as estruturas latentes em seu próprio comportamento, permanecem inacessíveis. Mundo interno e mundo externo se tornam ora polaridades opostas e, ao mesmo tempo, partes de um todo repressivo e indiferenciado.

Apesar da presença das falsas identificações e das falsas projeções entre as associadas, que se relacionam com a manutenção inconsciente de processos históricos e contextuais mais amplos, observamos também momentos de identificações e de projeções verdadeiras do ponto de vista crítico. A formalização da Astriflores como empreendimento da economia solidária no contexto de lutas sociais do MNCR e das articulações realizadas durante a pesquisa-ação abrem oportunidades para que as associadas se relacionem a partir de valores democráticos e cooperativos, podendo desenvolver suas capacidades de diálogo e de auto-organização.

De fato, em alguns momentos em nossas intervenções, observamos que as associadas conseguiram reconhecer, conscientemente, suas falhas, dialogar de forma mais sincera e argumentar racionalmente sobre suas preferências. Tais comportamentos indicam a ocorrência de projeções verdadeiras, 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 vínculo com a realidade e puderam adquirir conhecimento sobre si mesmas e sobre as potencialidades do grupo em seu contexto.

Na fase de acompanhamento, após as intervenções internas e externas à Astriflores, pudemos também perceber sinais da tomada de consciência do grupo sobre a importância de seu trabalho para a cidade de Florestal, aliando-se, de alguma forma, à ideologia defendida pelo MNCR e aproximando-se da fase da tarefa (PICHON-RIVIÈRE, 2005). Tais comportamentos estariam relacionados a identificações das associadas entre si e com a categoria dos catadores, entendendo-se como sujeitos semelhantes que compartilham as mesmas condições de trabalho e de luta social. Dessa forma, as associadas poderiam se apropriar 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 fosse realmente ouvida.

No contexto interno da associação, notamos a possibilidade de serem construídas novas relações identificatórias com a líder Mônica, a partir das atitudes assumidas por ela ao final da pesquisa. Ao se distanciar da imago materna, permissiva e desorganizada, Mônica

deu sinais de que vínculos identificatórios diferenciados poderiam ser estabelecidos entre ela e as demais associadas, levando-as a comportamentos mais próximos à realidade da tarefa e menos conflituosos. Dessa forma, haveria na Astriflores um contexto mais propício à constituição subjetiva das associadas enquanto mulheres catadoras e detentoras de direitos.

Para que a gestão colaborativa seja alcançada – ou seja, grupos de trabalho flexíveis, baseados no diálogo e no vínculo realista com seus objetivos –, pressupomos a constituição de sujeitos que se relacionam com o mundo externo por meio de uma ordem objetiva mediadora. Sujeitos no sentido frankfurtiano e psicanalítico são indivíduos conscientes de que são inacabados, de que estão em um processo de vir-a-ser, de tornar-se sujeitos e, assim, de transformar o mundo por meio de deslocamentos possíveis. O mundo externo, por sua vez, é o real, cuja totalidade é inacessível, mas do qual criamos um conjunto de sentidos, a partir da reflexão sobre os processos históricos, as ideologias que lhes permeiam e os valores que julgamos serem melhores não somente para o grupo, mas também para a totalidade da vida. Assim, entendemos aqui a gestão colaborativa como uma mediação que busca o equilíbrio entre o sujeito e o objeto, o mundo interno e o mundo externo, com vistas a permitir que a aprendizagem ocorra a partir das transformações coletivamente desejadas.

Os autores das tecnologias de gestão colaborativa demonstram-se conscientes dessa conclusão. Scharmer (2010) enfatiza a importância da mudança nas estruturas de atenção. Para que a colaboração e a criação coletiva aconteçam, é necessário que os indivíduos saiam da atenção “eu em mim”, passando para “eu no objeto”, “eu em você” e chegando ao “eu no agora”. Vemos aqui uma progressão na compreensão do sujeito em sua relação com o outro e com o mundo. O caminho do “u” representa um processo de abandonar falsas identificações e falsas projeções, que produzem a repetição de comportamentos inadequados, para, em seguida, mergulhar em si mesmo e no outro a partir do momento presente (*presencing*). Desse mergulho emergiriam novos objetivos e novas formas de mediação entre sujeito e mundo externo. Em nossos estudos e aplicações, notamos a ênfase da teoria U na primeira parte do processo (“ver” e “sentir”), havendo boas ferramentas para trabalhar a compreensão da interioridade autêntica e a percepção do outro e do mundo.

Já no *dragon dreaming*, John Croft parte da crítica da separação entre sujeito e objeto. Da mesma forma que a indiferenciação entre as duas instâncias se torna repressiva, conforme colocado pelos frankfurtianos, a ilusão de que os indivíduos estão isolados do mundo também é repressiva, visto que os torna impotentes de empreender transformações, desvinculando-os

da práxis. Portanto, entendemos que a fusão e a separação entre sujeito e objeto são duas faces de uma mesma ilusão, que impede a percepção de que sujeito e objeto se autoconstituem. Entendemos que John Croft coloca ênfase na crítica à separação, tendo em vista os crescentes comportamentos individualistas e despolitizados, convocando-nos a investir nossas energias na crença de que precisamos agir em prol da transformação do mundo em um lugar melhor para nós e para todos os seres.

É neste sentido que Croft (2009) propõe o círculo do DD como uma espiral entre dois eixos (ver Figura 5 e Figura 6). O eixo horizontal tem um extremo no indivíduo (eu) e o outro no ambiente (outro). O eixo vertical tem um extremo na prática (sensoriamento) e o outro na teoria (pensamento). A ideia é de que os diversos processos e ferramentas propostos passem por esses eixos, formando uma espiral que vai ao centro, ao equilíbrio entre os polos. Indivíduo e ambiente se equilibram por meio da ação coletiva engajada. Prática e teoria se equilibram por meio da reflexão sobre as ações que foram e que serão realizadas, gerando aprendizado. Essa descrição do processo colaborativo vai ao encontro das conclusões que estamos chegando aqui e é também análoga ao próprio processo de pesquisa-ação que realizamos.

Ao aplicar as ferramentas do DD, notamos que elas realmente tendem ao equilíbrio entre sujeito, grupo e mundo externo, visto que as quatro fases apontadas se relacionam de forma equilibrada com os eixos acima citados. Portanto, o DD logra em reservar espaços para que a dialética indivíduo-grupo seja reconhecida, assim como há espaços para os vínculos libidinais e para a efetividade no alcance dos objetivos.

Finalmente, a sociocracia parte de uma estrutura mais clara, capaz de mediar as relações intersubjetivas, a partir de premissas democráticas. Apesar de não problematizar diretamente as relações do grupo com o mundo externo, em um sentido crítico de que transformações precisam ser realizadas, como o fazem os autores da teoria U e do DD, entendemos que a sociocracia também pode ser utilizada como ferramenta de gestão colaborativa, de forma a obtermos maior capacidade para empreender mudanças necessárias a partir da colaboração engajada. Se apropriada de forma consciente com relação às contradições latentes do real, tais como, trabalho *versus* capital e expansão capitalista *versus* limitação de recursos naturais, a sociocracia pode permitir a constituição subjetiva ao revolucionar a forma de como uma estrutura organizacional pode funcionar efetivamente.

Tratamos aqui, em um sentido weberiano, de um tipo ideal alternativo ao burocrático, pelo qual poderíamos nos inspirar ao pensarmos o sentido da palavra *organização*. Se a burocracia parte da desconfiança e do controle por meio da padronização de comportamentos, a sociocracia parte da confiança e do controle dinâmico por meio da descentralização, das constantes revisões das decisões, do acesso às informações e das possibilidades participativas equitativamente distribuídas. Assim, a sociocracia substitui o ideal burocrático da eficiência, que, geralmente, produz a obsessão pelo controle dos processos e desvincula a atenção do objetivo da organização, pelo ideal da eficácia, que vincula o grupo sempre aos fins desejados, de forma a alcançar o “bom suficiente por agora”, e não o “ótimo”, reforçando a crença na efetividade do grupo. Adicionados à eficácia, temos a equidade e a transparência, que trazem consigo as possibilidades tanto para a flexibilidade organizacional quanto para a constituição subjetiva.

Ao analisarmos a aplicação dessas metodologias no contexto da Astriflores, notamos que nossa ênfase maior, principalmente nas primeiras fases da pesquisa-ação, foi no sentido de instituir uma ordem capaz de mediar os conflitos e vincular o grupo à realidade da tarefa. É importante ressaltar que tal ênfase se deu não simplesmente porque somos obsessivos por ordens e regras, como quase acreditei em certo ponto nas minhas relações transferenciais. A ênfase na ordem aconteceu devido ao contexto grupal observado na Astriflores, em que muita energia era dispendida em conflitos internos, fazendo com que o grupo perdesse sua efetividade e sua moral. Esse contexto regido pela imago materna e pelos pressupostos básicos impedia a diferenciação entre sujeito e objeto. O grupo era uma massa indiferenciada e desorganizada, em que falsas projeções e falsas identificações operavam para que mudanças no estado das coisas não acontecessem.

A aplicação das tecnologias de gestão colaborativa foram, portanto, no sentido de instituir uma ordem capaz de estimular a autenticidade dos sujeitos e manter a integridade do mundo externo, tornando-o apreensível pela via do conhecimento. No contexto da Astriflores, observamos que as ferramentas da teoria U foram as que produziram momentos mais preciosos de tomada de consciência entre as associadas. Entendemos que esse relativo sucesso ocorreu porque as dinâmicas relacionadas às fases do “ver” e do “sentir” puderam, de alguma forma, produzir o sentido de diferenciação entre sujeito e objeto, trazendo reconhecimento de si, do outro e da condição compartilhada por “nós”.

A partir daí, pudemos aplicar as ferramentas de planejamento do DD também com relativo sucesso, visto que era uma ordem flexível o suficiente para que o grupo a aceitasse, mesmo que parcialmente e com retrocessos. Por fim, o grupo rejeitou nossa proposta de divisão do trabalho com base na sociocracia, sinalizando que tal nível de ordenação não era compatível com a vivência dos vínculos libidinais do grupo. O grupo preferiu o “bom senso”, mesmo que este não seja efetivo em todos os momentos, a uma ordem mais rígida, mesmo que esta fosse construída de forma democrática e equitativa.

Já com relação às ações externas à Astriflores, em que realizamos esforços de articulação com a comunidade e o Poder Público, notamos que as ferramentas do DD foram as que mais geraram efeitos positivos no sentido da obtenção das mudanças planejadas. Neste caso, os grupos formados eram de pessoas que não se conheciam ou não tinham uma convivência de trabalho diária, como acontecia no caso das associadas. Assim, a diferenciação entre o indivíduo e o outro era mais clara, pois os grupos ainda não haviam se constituído como grupos em um nível inconsciente, organizados psicologicamente sob uma imago comum ou um pressuposto básico.

Em tal situação, as ferramentas do DD foram bastante efetivas para direcionar a interação entre os indivíduos, promovendo o diálogo e a criatividade coletiva e, ao mesmo tempo, limitando as manifestações individuais que fugiam ao propósito grupal e que poderiam estimular dramatizações e ressonâncias fantasmáticas (HINSHELWOOD, 2003). Essas ferramentas criaram um vínculo do grupo com a realidade, dos indivíduos com o objetivo comum e dos indivíduos entre si, visto que vimos nascer vínculos de amizade e se dissiparem relações hierárquicas advindas de outras esferas.

Com o aprendizado adquirido a partir desta pesquisa-ação, podemos ousar propor que as três tecnologias de gestão colaborativa estudadas são mais efetivas em diferentes contextos grupais, havendo sempre a possibilidade de realizar misturas e adaptações. De um lado, teríamos os contextos próximos ao que observamos na Astriflores, em que o grupo se vincula por meio de laços libidinais ambíguos e muita energia é dispendida para que a individualidade seja preservada diante de uma realidade caótica e indiferenciada. Em linhas gerais, este seria um contexto regido pela imago materna. Ferramentas da teoria U funcionariam bem em um primeiro momento, para que os indivíduos reestabeleçam o senso de diferenciação entre “eu” e “outro” e entre “eu” e o “mundo”, no sentido de instaurar relações baseadas em verdadeiras projeções e a percepção do “nós” – do lugar do grupo no mundo e do que move o grupo. A

partir disso, o grupo poderia se tornar mais tolerante a ordens e regras consensualmente acordadas, mesmo que mínimas.

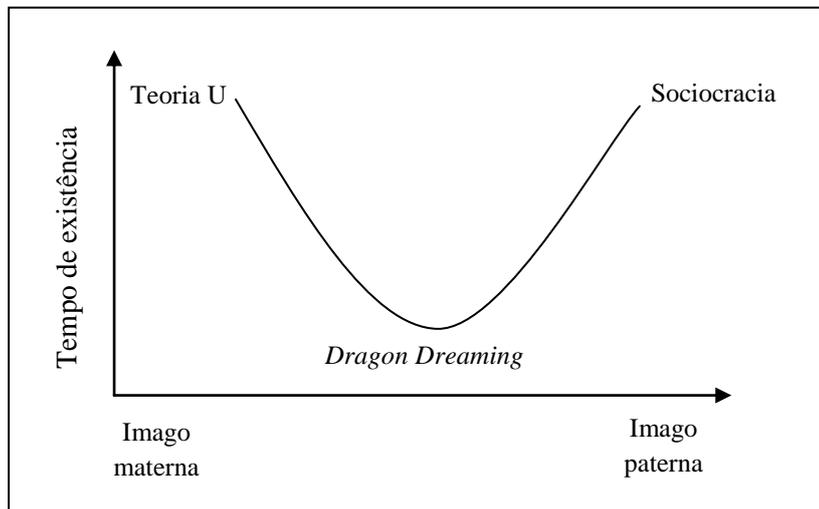
De outro lado, especulando sobre uma situação oposta à da Astriflores, teríamos um grupo em que os vínculos são esvaziados libidinalmente, baseados apenas em relações formais e impessoais, algo próximo ao tipo ideal burocrático. A ordem imperaria sobre as individualidades, organizando-as, limitando-as e separando-as em posições. Sujeito e objeto encontram-se isolados, não havendo senso de coletividade e de empatia com o outro. Em linhas gerais, um contexto regido pela imago paterna. Podemos dizer que um contexto como este, caso haja um desejo compartilhado por mudanças, seria mais propício à aplicação da sociocracia, visto que esta traria uma ordem alternativa. Podemos imaginar que indivíduos socializados e habituados à ordem burocrática, mesmo desejando mudar, poderiam apresentar ansiedade e resistências diante de um eminente caos caso essa ordem tivesse fim. Assim, a sociocracia poderia funcionar como uma ordem substitutiva, capaz de restaurar as relações intersubjetivas e conduzir o grupo à transição para contextos menos emocionalmente repressivos.

Temos também os grupos que acabaram de se formar, ou seja, que ainda não apresentam um histórico de relações grupais muito extenso, mas que buscam construir uma relação colaborativa. Eles se formam normalmente, porque os indivíduos se identificaram de alguma maneira com objetivos comuns de transformação de realidades. Conforme observamos em nossa experiência na comunidade de Florestal, acreditamos que o *dragon dreaming* é uma ferramenta ideal para este caso, visto que traz imbricada em sua estrutura o princípio do equilíbrio entre eu e outro e entre teoria e prática. A relação entre o grupo e o mundo é também considerada por meio dos princípios e valores essenciais que constituem critérios para se aplicar a metodologia. Dessa forma, o DD pode contribuir para instaurar desde o início do grupo uma ordem colaborativa e vinculada à realidade da tarefa que o coletivo se propôs. Caso este grupo se prolongue por mais tempo, pode ser interessante que as relações se estruturam um pouco mais, no sentido da sociocracia. Caso o grupo não tenha claro seu objetivo comum ou julgue que ao longo do tempo o tenha perdido, pode ser interessante a aplicação das ferramentas da teoria U.

No Gráfico 3, representamos a variação das situações grupais e as tecnologias de gestão colaborativa julgadas mais adequadas. O desenho em forma de parábola contínua

demonstra que há diversas possibilidades de dinâmica grupal entre os três extremos, indicando que diversas combinações entre as tecnologias são possíveis.

Gráfico 3 – Contexto grupal *versus* adequação das tecnologias colaborativas



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, à luz da contextualização que realizamos aqui sobre as estruturas latentes do real, é importante relativizar a efetividade das tecnologias de gestão colaborativa. Mesmo considerando todas as suas potencialidades para ressignificar o que entendemos por gestão, a aplicação isolada destas terá sempre resultados parciais à luz dos ideais utópicos de uma nova sociedade. A lógica colaborativa precisa expandir os limites grupais ou organizacionais para a formação de redes de apoio e reconhecimento mútuo (THIOLLENT, 2006; SCHARMER, 2010). Para isso, traumas e estereótipos relacionais precisam ser vencidos em cada microinteração. Conforme afirma Croft (2009), precisamos alterar o padrão de relação do tipo ganha-perde para o ganha-ganha, mas em um sentido cada vez mais amplo possível (ganha-ganha-ganha): eu, você e o todo ganhamos.

A transformação civilizacional necessita de novos sistemas tecnológicos, baseados em novos valores e precisamos de tecnologias que possam mediar as aspirações individuais e grupais por emancipação com a práxis. Portanto, é importante combinar as tecnologias no campo da gestão com outros sistemas tecnológicos libertadores, caminhando no sentido da concretização tecnológica defendida por Feenberg (1999, 2002). Assim, a gestão ressignificada em termos colaborativos precisa ser aliada a outras tecnologias que promovam a autonomia nas diversas esferas da vida, em termos de habitação, de saneamento básico, de

alimentação, de saúde, etc. Apontamos aqui as tecnologias relacionadas com a permacultura e as diversas tecnologias sociais que trazem soluções acessíveis e ecológicas para as populações mais carentes, por exemplo. Dessa maneira, abrimos espaço para um contexto em que relações totalmente diferenciadas (ganha-ganha-ganha) possam efetivamente acontecer entre sujeitos. Não advogamos pelo fim das contradições, mas sim pela busca em superá-las a cada momento, a partir da análise inteligente, técnica, hermenêutica e crítica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No capítulo anterior, a partir das reflexões críticas sobre a pesquisa realizada no contexto da Astriflores, finalizamos o processo em espiral aqui proposto, transitando entre as três matrizes epistemológicas e retornando à matriz crítica. A opção pela ideia do caminho em espiral, e não circular, traz implícita a condição de que se retorne à matriz crítica, porém em um outro nível de análise. Dessa forma, a reconciliação crítica entre as matrizes teria o potencial para gerar novas ideias e perspectivas, caminhando no sentido de conhecimentos mais integrativos e transformadores. Nestas considerações finais, elaboramos um resumo do caminho traçado e indicamos em quais pontos foi estabelecido o diálogo entre as matrizes.

No início desta tese, no capítulo 2, partimos da matriz crítica e enfatizamos a questão dos sistemas tecnológicos, visto que a ressignificação destes seria um caminho para a atuação transformadora da realidade nas organizações. O pensamento de Marcuse (1979) ofereceu o suporte para a concepção ambivalente da tecnologia, entendendo esta como instrumento tanto para controle e dominação social quanto para autonomia e libertação. Assim, o progresso tecnológico poderia prosseguir em direções diferentes e segundo propósitos diferentes. Feenberg (1999; 2002) ocupa-se de elaborar as ideias de Marcuse (1979), construindo categorias interpretativas e um projeto político mais claramente vinculado à ressignificação tecnológica.

Feenberg (2010a) propõe a ideia da racionalização subversiva como um modo alternativo de racionalizar a sociedade, com base em valores democraticamente discutidos. Nesse sentido, a racionalidade instrumental não é entendida como pura ou neutra, mas sim passível de negociação e transformação segundo critérios e preferências de públicos mais amplos. Para isso, Feenberg (1999) apresenta categorias para esclarecer quais valores e interesses se encontram subjacentes aos sistemas técnicos e quais são suas potencialidades transformadoras.

Feenberg (2010a) distingue os momentos da racionalização primária, quando a relação meio-fim da tecnologia é reificada a partir dos critérios e valores de quem a concebe, dos momentos da racionalização secundária, quando a tecnologia é implementada na sociedade e novos valores e dimensões negligenciados podem ser incorporados ao projeto original. Feenberg (1999) nomeia quatro momentos reificadores e integrativos da produção

tecnológica, os quais podemos utilizar como base para analisar a ressignificação das tecnologias de gestão nesta tese.

O primeiro par de momentos reificadores e integrativos identificados por Feenberg (1999) se relaciona à descontextualização e à sistematização dos sistemas técnicos, respectivamente. No início do capítulo 3, as tecnologias de gestão foram apresentadas de forma descontextualizada e separadas das realidades de onde surgiram. Em uma linguagem propositiva e simples, as técnicas ou ferramentas foram descritas como instrumentos para o alcance de objetivos coletivos, tendo como base os valores e as premissas de seus idealizadores. Já a partir da aplicação dessas tecnologias no contexto da Astriflores, realizamos o trabalho de sistematizar as diversas técnicas, adaptando-as à realidade imediata dos grupos. Dessa forma, acabamos utilizando uma mistura das três tecnologias, de acordo com as especificidades contextuais.

No segundo par de momentos, apontados por Feenberg (1999), temos a redução como reificação e a mediação como integração. Assim, de maneira análoga à descontextualização, apenas os elementos essenciais das tecnologias foram primeiramente apresentados, indicando os caminhos práticos a seguir em suas aplicações. Para permitir seu emprego em situações diversas, as tecnologias se apresentam no formato de modelos, em versões reduzidas e simplificadas. Posteriormente, durante a aplicação no contexto da Astriflores, diversas mediações foram necessárias para garantir a adequação das técnicas. Qualidades estéticas e éticas foram adicionadas ao *design* das tecnologias. Por exemplo, o uso de desenhos para facilitar a compreensão dos cartazes e a reutilização de materiais recicláveis nas reuniões e eventos.

Já no terceiro par de momentos, autonomatização e vocação, Feenberg (1999) trata da relação entre o sujeito detentor do saber técnico e os objetos que são alvos de suas ações. Segundo o autor, é uma característica da ação técnica o atraso ou dissipação de seu efeito no sujeito que a exerce. Assim, o sujeito adquire controle técnico sobre o objeto, tendo autonomia para transformá-lo. De outro lado, Feenberg (1999) ressalta a necessidade de investimento vocacional por parte desse sujeito, que deveria passar por um processo formativo e seria também transformado pela relação estabelecida com os objetos.

Em nossa experiência na Astriflores, observamos a autonomatização a partir do empoderamento gerado pelas tecnologias de gestão colaborativa na equipe de pesquisa. Ao seguir as diretrizes das ferramentas, exercemos controle técnico sobre as interações que

promovemos. Ao mesmo tempo, pudemos observar diversas transformações subjetivas. O processo de aprendizado dessas tecnologias demandou investimento vocacional, que envolveu a participação em cursos e experimentações práticas. Observamos também que as próprias ferramentas utilizadas abriam espaço para que o efeito ou *feedback* das ações técnicas fosse constantemente apreciado. Além disso, pela reflexão psicanalítica, pudemos identificar e compreender as diversas transformações provocadas na equipe de pesquisa a partir da aplicação das técnicas.

Finalmente, com base nos conceitos de Certeau (1994), o quarto par de momentos traz as ideias do posicionamento estratégico por parte do sujeito da ação técnica e da iniciativa tática por parte daqueles que são transformados por essa ação. Assim, se em um primeiro momento a equipe de pesquisa concebeu estrategicamente o formato das reuniões e as técnicas a serem aplicadas, ao longo das interações observamos diversas manobras táticas por parte dos participantes, no sentido tanto da resistência às técnicas quanto da adaptação a suas preferências. Por exemplo, em momentos de muitos conflitos internos observamos a retirada dos cartazes que afixamos na parede na Astriflores. Interpretamos este gesto como uma resistência simbólica a nossas propostas. Observamos também em diversas reuniões que os participantes não respondiam exatamente às perguntas geradoras, adaptando-as segundo sua necessidade de expressão.

Ao longo desta tese, identificamos diversos momentos reificadores e integrativos no uso das tecnologias de gestão colaborativa. Entendemos que ambos são necessários ao desenvolvimento de conhecimentos empírico-analíticos, voltados à abstração de experiências particulares e à orientação de ações técnicas futuras. A partir da reificação, o saber técnico torna-se viável e replicável em tempos e espaços diferentes. A partir da integração, este saber torna-se efetivamente útil em determinado contexto. Tais fenômenos contrapostos devem emergir de maneira equilibrada e dialética. A compreensão e a reflexão sobre os momentos integrativos podem advir de conhecimentos das matrizes hermenêutica e crítica, adicionando ao conhecimento empírico-analítico perspectivas, critérios e valores novos.

No caso das tecnologias de gestão, o equilíbrio entre os momentos reificadores e momentos integrativos corresponde ao limite objetivo conferido às subjetividades durante as interações nas organizações. Em nossa pesquisa, as técnicas colaborativas foram reificadas como corpos de conhecimento capazes de gerar transformações a partir da prescrição de estruturas flexíveis e consensuais de interação. Posteriormente, para que as transformações

efetivamente ocorressem, essas estruturas tiveram que ser integradas ao contexto de aplicação, havendo espaço nelas próprias para negociações e adaptações. A possibilidade de ressignificação das tecnologias de gestão reside na existência desse tipo de estrutura, pois elas abrem espaço para que a reificação e a integração ocorram ao longo das interações, equilibrando as relações entre sujeitos e objetos envolvidos na ação técnica gerencial. Dessa forma, reificando e integrando, o uso das tecnologias de gestão colaborativa visa à construção de uma organização equitativa, flexível e vinculada ao real de sua tarefa.

Para chegarmos a tais teorizações e conclusões sobre as tecnologias de gestão colaborativa, a metodologia da pesquisa-ação, apresentada no terceiro capítulo, foi de grande importância. A partir dela, pudemos balizar nossas experiências ao longo das intervenções com uma postura interrogativa-crítica (THIOLLENT, 1986; 2009). A ideia de que é possível a geração de saberes científicos no desempenho de uma ação esclarecida e engajada nos possibilitou maior aproximação com os sujeitos envolvidos na pesquisa. Tal aproximação foi transformadora para ambas as partes, pesquisadores e pesquisados. Em contrapartida, a pesquisa-ação também nos forneceu diretrizes metodológicas relacionadas à coleta cuidadosa de dados e à validação intersubjetiva das interpretações, garantindo certo distanciamento e evitando o estado de fusão total (BARBIER, 1985) entre sujeito e objeto de pesquisa.

Com relação aos objetivos de conhecimento alcançáveis pela pesquisa-ação, listados por Thiollent (1986), acreditamos ter alcançado alguns deles. Primeiramente, coletamos informações sobre o sistema de gestão de resíduos de Florestal e sobre o funcionamento da Astriflores, captando diversas complexidades ao longo das transformações ocorridas. Segundo, tentamos concretizar conhecimentos teóricos relacionados à teoria crítica e às tecnologias de gestão colaborativa, de forma dialogada com os participantes da pesquisa. Identificamos, assim, os desafios e as possibilidades a essa concretização, indicando em quais contextos as tecnologias seriam aplicadas de forma mais adequada. Por fim, no capítulo anterior e nestas considerações finais, buscamos tecer possíveis generalizações, com base em estudos brasileiros e internacionais e em reflexões mais amplas à luz da totalidade crítica.

Ainda no capítulo 3 da tese, no terceiro item, apresentamos uma síntese das atividades realizadas durante a pesquisa-ação e as diversas formas de monitoramento e avaliação. Iniciado em março de 2014 e finalizado em junho de 2016, o projeto de pesquisa no contexto da Astriflores passou por diversas fases, nas quais conhecimentos foram sendo construídos gradativamente (vide conclusões ao fim de cada fase da pesquisa-ação no Quadro 9). A

equipe de pesquisa atuou em duas dimensões: ações voltadas à gestão interna da Astriflores; e ações voltadas às articulações entre esta e seu entorno.

Analisando os resultados finais dessas ações, sob uma perspectiva quantitativa e objetiva, concluímos que 75% dos objetivos propostos foram alcançados. Houve melhoria tanto nas condições internas da Astriflores quanto no funcionamento da coleta seletiva em Florestal. Os resultados obtidos foram celebrados com as associadas da Astriflores e serão divulgados posteriormente para a comunidade de Florestal. Apesar dos resultados em geral positivos, finalizamos o capítulo 3 apontando para a necessidade de analisar as diversas contradições e as relações implícitas de poder que emergiram ao longo da pesquisa a partir de conhecimentos das matrizes hermenêutica e crítica.

No capítulo 4, aprofundamos nossas análises sobre os processos grupais experimentados durante o período de intervenções na Astriflores, à luz da compreensão psicanalítica. Apesar de termos atuado nas dimensões interna e externa à Astriflores, optamos por focalizar as experiências vivenciadas internamente ao grupo de associadas, visto que houve maior profundidade e continuidade nas interações.

Iniciamos pela análise das relações transferenciais recíprocas experimentadas entre a equipe de pesquisa e as associadas. Notamos a criação de vínculos afetivos, de um lado, e a geração de conflitos relacionados à lógica organizacional da associação, de outro. Nesse sentido, entendemos que, mesmo havendo resistências com relação às mudanças organizacionais propostas por nós, foi possível gerar algumas alterações comportamentais no grupo de associadas pois elas passaram a confiar em nós. Ao longo do tempo, à medida que os laços libidinais foram se construindo por meio da aplicação das tecnologias, os organizadores psíquicos inconscientes: de conflitos voláteis baseados em fantasmas individuais (ANZIEU, 1993) e dramatizações (HINSHELWOOD, 2003) para padrões mais estáveis baseados em suposições básicas (BION, 1970).

A aplicação das tecnologias mediou e possibilitou a aproximação afetiva entre pesquisadores e associadas. Para nós, representou a tentativa de substituir alguns dos organizadores grupais inconscientes por organizadores técnicos, visando vincular as associadas à realidade de sua tarefa. Para as associadas, a aplicação das tecnologias colaborativas representou a esperança de melhorias futuras em suas condições de trabalho, mas não foi capaz de vincular suficientemente o grupo à sua tarefa. Nas relações transferenciais recíprocas, gerou-se a suposição básica do acasalamento entre as associadas:

um clima de expectativa prometedora, porém sem a devida atenção às tarefas no presente (BION, 1970).

Mesmo que o grupo não tenha respondido como esperávamos à aplicação das tecnologias colaborativas, notamos mudanças comportamentais que indicavam maior consciência tanto individual quanto grupal. Ao final da pesquisa, pudemos observar: mudança de postura da presidente Mônica, redução nos conflitos internos, maior produtividade e rentabilidade no grupo. Essas mudanças foram particularmente observadas durante a fase de acompanhamento, após meu afastamento para o doutorado sanduíche e sensível redução nas atividades da equipe de pesquisa.

Podemos dizer que as transferências primeiramente estabelecidas criaram abertura no grupo para as ideias semeadas pelos pesquisadores. Posteriormente, o término das atividades de pesquisa deixou um vazio, que possibilitou a germinação dessas ideias e o amadurecimento grupal, no sentido de uma noção de unidade vinculada ao contexto de sua tarefa (Eu do grupo). Este seria o caminho para o surgimento de uma organização de centro vazio, em que a angústia diante do vazio – ou seja, dos laços libidinais verticais esvaziados – foi compensada pelo fortalecimento dos laços libidinais horizontais e do vínculo do grupo à tarefa. Neste caso, os organizadores inconscientes grupais estariam mais próximos ao Complexo de Édipo e da imago do corpo próprio (ANZIEU, 1993) e os organizadores técnicos estariam mais próximos ao que chamamos aqui de “tecnologias de gestão colaborativa”.

De sua forma e no seu tempo, acreditamos que o grupo de associadas irá se apropriar das ideias que levamos, assim como estamos aqui nos apropriando dessa experiência com elas para a geração de conhecimentos. Assim, com base em nossa proposta de reconciliação crítica aliada à pesquisa-ação, avaliamos que fomos capazes de gerar relações ganha-ganha entre a equipe de pesquisa e os sujeitos pesquisados. Houve ganhos e aprendizados para ambas as partes envolvidas diretamente na pesquisa. Contudo, restava-nos ainda entender o potencial de nossas ações para gerar transformações e ganhos para a sociedade de forma geral (ganha-ganha-ganha).

Partimos então, para o capítulo final desta tese, em que retornamos à matriz crítica para analisar os processos macrossociais e históricos que atravessavam as mudanças observadas na Astriflores. Buscamos vislumbrar as possibilidades emancipatórias geradas pela aplicação das tecnologias de gestão colaborativa em um contexto particular, realizando uma crítica imanente. Para isso, empregamos dois conceitos críticos e baseados na

psicanálise: a falsa identificação; e a falsa projeção (ROUANET, 1983). Tais conceitos nos permitiram vincular as interpretações hermenêuticas às reflexões críticas.

Em um contexto grupal regido predominantemente pela necessidade de sobrevivência, pela imago materna e pela fraca identificação com valores paraeconômicos, observamos a recorrência da racionalidade instrumental nas ações e relações entre as associadas da Astriflores. Os ganhos almejados pelo grupo não eram somente os ganhos primários gerados pelo rendimento financeiro da tarefa, mas também ganhos secundários gerados pela possibilidade de pertencimento social por meio do consumo e de evasão da dura realidade por meio dos laços libidinais ambíguos.

Entendemos que esses ganhos secundários estariam relacionados a falsas identificações e a falsas projeções, pois mantinham o comportamento das associadas a favor da manutenção da precariedade de suas condições de vida. A necessidade de pertencimento social por meio do consumo era despertada por falsas identificações com ideais consumistas e individualistas. Estas impediam a identificação entre as associadas como parceiras de uma mesma luta e do grupo com as lutas sociais da categoria dos catadores. Os laços libidinais ambíguos estabelecidos entre as associadas, geradores de conflitos e de sentimentos de impotência, eram constituídos a partir de falsas projeções. Estas impediam a diferenciação entre mundo interno e mundo externo e a implicação subjetiva nas mudanças coletivamente desejadas. Assim, as falsas identificações e falsas projeções sustentavam a ilusão grupal de que as associadas nunca seriam capazes de superar seus conflitos e de construir coletivamente uma nova realidade.

Apesar da presença desses mecanismos de manutenção inconsciente de processos históricos e contextuais mais amplos, observamos também momentos de identificações e de projeções verdadeiras, no sentido crítico. Ao identificarem-se entre si como mulheres que compartilham as mesmas condições de trabalho e com a categoria de catadores como milhares de indivíduos que vivenciam realidades semelhantes, as associadas demonstraram maior consciência da importância de seu trabalho para o município de Florestal e se tornaram mais unidas em prol de objetivos coletivos. Ao conseguirem admitir sentimentos próprios e dialogar de forma não violenta, elas puderam reduzir os conflitos internos e ter mais energia disponível para realizações coletivas.

Esperamos que tais momentos se tornem cada vez mais presentes no cotidiano da Astriflores, sendo o caminho para a emancipação do grupo e para a superação de sua

realidade precária. Para trilhar este caminho, acreditamos que as tecnologias de gestão colaborativa nos fornecem ferramentas relevantes. Estas podem atuar como mediadoras entre as subjetividades e os objetivos comuns estabelecidos, possibilitando transformações e aprendizagem. Contudo, a partir das experiências no contexto da Astriflores, notamos que as três tecnologias aqui estudadas podem ser mais adequadas em contextos grupais diferentes, considerando o tempo de existência do grupo e sua organização psíquica interna. Assim, concluímos que não existe um caminho único para a obtenção da gestão colaborativa. Há diversas possibilidades de cruzamentos entre situações grupais e de ferramentas aplicáveis.

Finalizamos o capítulo 4 apontando para a relatividade do potencial transformador das tecnologias de gestão colaborativa. Entendemos que a busca por relações do tipo ganha-ganha só faz sentido se almejarmos, em última instância, relações ganha-ganha-ganha. Em outras palavras, a aplicação isolada das tecnologias apenas circunscritas à gestão e a limites organizacionais trará sempre resultados parciais na busca por um projeto utópico de transformação social. É necessário visar à expansão da lógica colaborativa para a formação de redes e combiná-la com a aplicação de outros sistemas técnicos empoderadores, ligados à habitação, alimentação, saúde, etc.

Ao concebermos tais possibilidades utópicas de libertação pela tecnologia, finalizamos esta tese nos aproximando novamente do pensamento de Marcuse (1979) e indo ao encontro da tese da concretização tecnológica defendida por Feenberg (1999, 2002). Assim como Marcuse (1979), relativizamos o postulado da não identidade, base do pensamento crítico frankfurtiano, entendendo que é necessário refletir sobre a síntese dialética. Tal síntese, apesar de inatingível e passível de revisão, orienta a transformação da realidade vigente, servindo de critério valorativo.

Nesta tese, a reflexão no sentido da síntese dialética nos serviu de parâmetro para avaliar criticamente nossas experiências. Ademais, pôde contribuir para visualizar possibilidades de novos ciclos entre as matrizes epistemológicas, avançando a cada ciclo rumo ao projeto utópico e garantindo que a trajetória seja em espiral. Portanto, acreditamos que novas pesquisas poderiam ser realizadas a partir do ponto a que chegamos:

- Iniciar uma nova pesquisa-ação no contexto da Astriflores, combinando as tecnologias de gestão colaborativa com tecnologias sociais de outras áreas (ex.: técnicas de construção com materiais recicláveis), visando gerar maior autonomia às associadas e à comunidade de Florestal;

- Aplicar as tecnologias estudadas em contextos organizacionais diferentes (ex.: outras associações, cooperativas, empresas, coletivos, etc.), comparando com os resultados atingidos aqui; e

- Atuar com as tecnologias estudadas em contextos mais amplos do MNCR (ex.: Rede Cataunidos), apoiando na articulação em rede das associações de catadores.

Caminhamos para o final desta tese retomando o objetivo geral da pesquisa, que, em verdade, se dividiu em dois pontos: a) compreender como a aplicação de tecnologias colaborativas por meio da pesquisa-ação pode gerar conhecimentos integrativos e críticos para a área dos estudos organizacionais; e b) contribuir para uma gestão mais equitativa e colaborativa no contexto da Astriflores.

Consideramos que ambos os pontos foram atingidos. Com relação ao primeiro, conhecimentos integrativos e críticos foram gerados tanto sobre o contexto específico da Astriflores e do sistema de gestão de resíduos de Florestal quanto sobre as potencialidades das tecnologias de gestão colaborativa em diferentes contextos. Esses conhecimentos foram integrativos, pois foram construídos a partir das três matrizes epistemológicas, combinando aprendizados pela ação, pela interpretação e pela reflexão. Eles foram também críticos, pois partiram e retornaram à matriz crítica, garantindo que o pensamento positivo da matriz empírico-analítica e a compreensão psicanalítica fossem refletidos dialeticamente pelo pensamento negativo.

O conhecimento de interesse emancipatório nos indicou a importância da práxis transformadora para que a crítica não se torne paralisante e estéril. Buscamos, então, com base em conhecimentos de interesse técnico, a orientação para tal práxis, encontrando nas tecnologias de gestão colaborativa a base das ações e na pesquisa-ação as diretrizes metodológicas. Contudo, escaparam às análises quantitativas e objetivas diversas contradições e ambiguidades que emergiram no contexto de nossas experiências na Astriflores, demandando conhecimentos de interesse hermenêutico, para serem compreendidas. Utilizamos, assim, conceitos da psicanálise como referencial interpretativo, permitindo-nos compreender mais profundamente as relações intersubjetivas vivenciadas e os pontos cegos não elucidados pela análise empírico-analítica. Contudo, a compreensão hermenêutica também demonstrou seus limites quando consideramos os contextos sociais, históricos e ambientais mais amplos. Retornamos, portanto, à matriz crítica, relacionando as interpretações

realizadas com as estruturas latentes do real e com um projeto utópico. Finalizamos aqui avaliando o caminho em espiral realizado e apontando para futuras pesquisas.

Já com relação ao segundo objetivo, acreditamos ter contribuído para uma gestão mais equitativa e colaborativa no contexto da Astriflores. Apesar de não termos obtido sucesso na aplicação de todas as ferramentas colaborativas, mudanças foram provocadas na dinâmica da coleta seletiva de Florestal e no funcionamento da Astriflores. Em Florestal, foram definidos dias certos para a coleta de materiais recicláveis, diversas ações de educação ambiental foram realizadas e espaços para articulação entre os atores envolvidos foram criados. Na Astriflores, houve melhoria considerável nas condições de trabalho e perspectivas de melhoria nos rendimentos financeiros. Ademais, de alguma forma, as associadas se apropriaram dos conhecimentos que levamos, demonstrando sinais de amadurecimento rumo ao vínculo efetivo com o real do grupo.

Quanto às limitações desta pesquisa, podemos citar, primeiramente, a falta de acuidade nos dados quantitativos referentes: à produção de resíduos sólidos domésticos em Florestal, aos materiais recicláveis comercializados pela Astriflores e ao quadro geral de produção e destinação de resíduos sólidos no Brasil. A imprecisão nesses dados nos impediu de mensurar e comparar os resultados da pesquisa com maior clareza, visto que tivemos que trabalhar apenas com estimativas. Em segundo lugar, as análises qualitativas foram validadas apenas parcialmente junto às associadas da Astriflores, visto que sentidos mais profundos da análise psicanalítica foram perdidos quando a traduzimos para a linguagem comum, já outros sentidos não puderam ser validados pois tratavam de dimensões inconscientes do grupo. Terceiro, os resultados obtidos com a pesquisa ainda não foram divulgados amplamente em Florestal, conforme previsto pela metodologia da pesquisa-ação. Prevemos a divulgação destes com a retomada do Fórum Municipal Lixo e Cidadania em 2017.

Por fim, conforme já exposto na Introdução desta tese, além dos objetivos gerais conscientemente almejados, obtive também resultados subjetivos a partir do exercício da autorreflexão ao longo do processo de pesquisa. Todo o conhecimento gerado e expresso nestas páginas somente foi viável a partir do meu esforço de autoconhecimento, diante das diversas emoções experimentadas. Finalizo, assim, este ciclo como uma pessoa muito diferente daquela que o iniciou: mais consciente de minhas identificações e projeções, mais confiante na possibilidade de saberes científicos e transformadores e com uma rede maior de

vínculos afetivos, que inclui diversas pessoas que conheci ao longo da pesquisa e que me possibilitaram muitos aprendizados que vão além do saber formal.

REFERÊNCIAS

ABRELPE. Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil 2014**. São Paulo: Abrelpe, 2014. Disponível em: <http://www.abrelpe.org.br/panorama_apresentacao.cfm>. Acesso em 13 set. 2015.

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.

AHMED, S. A.; ALI, M. Partnerships for solid waste management in developing countries: linking theories to realities. **Habitat International**, v. 28, p. 467-479, 2004

ALI, M. Urban waste management as if people matter. **Habitat International**, v. 30, p. 729-730, 2006.

ALI, M; OLLEY, J.; COTTON, A. Public sector delivery of waste management services: cases from the Indian sub-continent. **Habitat International**, v. 23, n. 4, p. 495-510, 1999.

ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical leadership studies: the case for critical performativity. **Human Relations**, v. 65, n. 3, p. 367-390, 2012.

ANZIEU, D. **O grupo e o inconsciente: o imaginário grupal**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.

BARBIER, R. **Pesquisa-ação na instituição educativa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1985.

BENJAMIN, W. A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica (1936). In: BENJAMIN, W. **Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BION, W. R. **Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo**. Rio de Janeiro: Imago, 1970.

BISSOLI, S. S. P. O conceito de transferência nos “Estudos sobre a Histeria”. **Paideia**, v. 33, n. 16, p. 19-23, 2006.

BLACK, S.; MARGULIES, N. An ideological perspective on participation: a case for integration. **Journal of Organizational Change Management**, v. 2, n. 1, p. 13-34, 1989.

BOEIRA, S. L.; CAMPOS, L. M. S.; FERREIRA, E. Redes de catadores-recicladores de resíduos em contextos nacional e local: do gerencialismo instrumental à gestão da complexidade? **Organizações e Sociedade** (O&S), Salvador, v. 4, n. 43, 2007.

BOLLANE, B. Constraints to promoting people centred approaches in recycling. **Habitat International**, v. 30, p. 731-740, 2006.

BORDA, O. F. Aspectos teóricos da pesquisa participante: considerações sobre o significado e o papel da ciência na participação popular. In: BRANDÃO, C. R. (Org.) **Pesquisa participante**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1982.

BRONNER, S. E. **Da teoria crítica e seus teóricos**. Campinas: Papyrus, 1997.

BROWN, J.; ISAACS, D. The World Café: living knowledge through conversations that matter. **The Systems Thinker**, v. 12, n. 5, p. 1-5, 2001.

BUCK, J.; VILLINES, S. **We the people**: consenting to a deeper democracy. Washington, D.C.: Sociocracy.info, 2007.

BUENO, N. L. **Tecnologia educacional e reificação**: uma abordagem crítica a partir de Marx e Lukács. 2013. 503 p. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

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. 701-7016, 2008.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CALDAS, M. P. Paradigmas em Estudos Organizacionais: Uma Introdução à Série. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n.1, p. 53-57, jan. 2005.

CAMPOS, L. M. S.; GUIMARÃES, R. D.; VIEIRA, R.; REIS, D. M. A reciclagem como empreendedorismo: fonte de transformação socioeconômica e ambiental. **Revista de Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 3, p. 3-15, 2009.

CASTIEL, S. V. Implicações metapsicológicas e clínicas da sublimação na obra de Freud. **Psico**, v. 37, n. 1, pp. 91-97, jan/abr. 2006.

CEMPRE. Compromisso Empresarial para Reciclagem. **CEMPRE Review 2015**. São Paulo: Cempre, 2015. Disponível em: <<http://cempre.org.br/download.php?arq=b18xYWJvNW42MmsxcmEwMTY2ajFobHMxZmEwMTIly2EucGRm>>. Acesso em 25 mar. 2016.

CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano**: artes de fazer. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

CHARUVICHAIPONG, C.; SAJOR, E. Promoting waste separation for recycling and local governance in Thailand. **Habitat International**, v. 30, p. 579-594, 2006.

CHRISTIAN, D. L. **Sociocracia para comunidades intencionais** (material do curso com Diana L. Christian e Gina Price). Liberdade/MG, 2014, 25 p. Trabalho não publicado.

CIRNE-LIMA, C. Causalidade e auto-organização. In: CIRNE-LIMA, C.; ROHDEN, L. (Org.) **Dialética e auto-organização**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2003.

CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; CARTER, C.; RHODES, C. For management? **Management Learning**, v. 37, n. 1, p. 7-27, 2006.

CROFT, J. **Introdução**: tornando os sonhos realidade. (Traduzido por Felipe Simas). 19 de fev. de 2009. Disponível em: <<http://www.dragondreamingbr.org/portal/index.php/2012-10-25-17-02-40/fichas-tecnicas.html>>. Acesso em: 02 de setembro de 2013.

CROFT, J. **Construindo uma organização de centro vazio** (Traduzido por Áureo Gaspar). 23 de maio de 2010a. Disponível em: <<http://www.dragondreamingbr.org/portal/index.php/2012-10-25-17-02-40/fichas-tecnicas.html>>. Acesso em: 02 de setembro de 2013.

CROFT, J. **Estendendo a comunicação não violenta**: na direção da nova linguagem carismática empoderadora para a grande virada (Traduzido por Áureo Gaspar). 16 de fev. de 2010b. Disponível em: <<http://www.dragondreamingbr.org/portal/index.php/2012-10-25-17-02-40/fichas-tecnicas.html>>. Acesso em: 02 de setembro de 2013.

CROFT, J. **A história e a experiência de Dragon Dreaming**. (Traduzido por Felipe Simas). 24 de fev. de 2011a. Disponível em: <<http://www.dragondreamingbr.org/portal/index.php/2012-10-25-17-02-40/fichas-tecnicas.html>>. Acesso em: 02 de setembro de 2013.

CROFT, J. **A natureza da mudança**: entendendo a necessidade dos agentes de transformação. (Traduzido por Áureo Gaspar e Felipe Simas). 16 de set. de 2011b. Disponível em: <<http://www.dragondreamingbr.org/portal/index.php/2012-10-25-17-02-40/fichas-tecnicas.html>>. Acesso em: 02 de setembro de 2013.

CROFT, J. **O Colapso da civilização e o início de uma era de trevas**. (Traduzido por Áureo Gaspar). 20 de jun. de 2012. Disponível em:

<<http://www.dragondreamingbr.org/portal/index.php/2012-10-25-17-02-40/fichas-tecnicas.html>>. Acesso em: 02 de setembro de 2013.

DEMAJOROVIC, J.; CAIRES, E. F.; GONÇALVES, L. N. S.; SILVA, M. J. C. Integrando empresas e cooperativas de catadores em fluxos reversos de resíduos sólidos pós-consumo: o caso Vira-Lata. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 12, p. 513-532, 2014.

DESROCHE, H. Pesquisa-ação: dos projetos de autores aos projetos de atores e vice-versa. In: THIOLENT, M. (Org.) **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: EdUFSCar, 2006a.

DESROCHE, H. Sobre o projeto cooperativo: democracia, animação e ética. In: THIOLENT, M. (Org.) **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: EdUFSCar, 2006b.

DOAN, P. L. Institutionalizing household waste collection: the urban environmental management project in Côte d'Ivoire. **Habitat International**, v. 22, n. 1, p. 27-39, 1998.

ECKBERG, D. L.; HILL, L. The Paradigm Concept and Sociology: A Critical Review. **American Sociological Review**, Washington, v. 44, n. 6. p. 925-937, Dec. 1979.

FAHMI, W. S.; SUTTON, K. Cairo's Zabaleen garbage recyclers: Multi-nationals' takeover and state relocation plans. **Habitat International**, v. 30, p. 809-837, 2006.

FEENBERG, A. **Questioning technology**. New York: Routledge, 1999.

FEENBERG, A. **Transforming technology: a critical theory revisited**. Nova York: Oxford University Press, 2002.

FEENBERG, A. O que é a filosofia da tecnologia? In: NEDER, R. T. (Org.) Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina/Centro de Desenvolvimento Sustentável – CDS. Ciclo de Conferências Andrew Feenberg, 2010. Série Cadernos **Primeira Versão**: a construção crítica da tecnologia e sustentabilidade, v. 1, n. 3, 2010a. p. 48-66.

FEENBERG, A. Racionalização subversiva: tecnologia, poder e democracia. In: NEDER, R. T. (Org.) Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina/Centro de Desenvolvimento Sustentável – CDS. Ciclo de Conferências Andrew Feenberg, 2010. Série Cadernos **Primeira Versão**: a construção crítica da tecnologia e sustentabilidade, v. 1, n. 3, 2010b. p. 68-104.

FERRAZ; D. L. S.; DIAS, P. Discutindo autogestão: um diálogo entre os pensamentos clássico e contemporâneo e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária. **Organizações e Sociedade (O&S)**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 99-117, 2008.

FILHO, M. C. F. Rede de catadores de materiais recicláveis: perspectiva para a organização da autogestão. **Administração Pública e Gestão Social** (APGS), Viçosa, v. 4, n. 3, p. 341-364, jul./set. 2012.

FILHO, M. C. F. Rede de catadores de materiais recicláveis: perspectiva para a organização da autogestão. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 4, n. 3, p. 341-364, 2012.

FLACH, L. A autogestão ensinando e encenando: um estudo etnográfico em uma organização cultural de Porto Alegre. **Revista de Administração UFSM**, Santa Mônica, v. 4, n. 3, p. 378-389, 2011.

FREUD, S. **A interpretação dos sonhos**(1900). Rio de Janeiro: Imago, 2001.

FREUD, S. A psicologia de grupo e a análise do ego (1921). In: **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**: edição *standard* brasileira. vol. XVIII. Rio de Janeiro: Imago, 1969a.

FREUD, S. Totem e tabu (1912). In: **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**: edição *standard* brasileira. vol. XIII. Rio de Janeiro: Imago, 1969b.

FREUD, S. O inconsciente (1915). In: **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**: edição *standard* brasileira. vol. XIV. Rio de Janeiro: Imago, 1969c.

GAULEJAC, V.; ROCHE, P. Introduction. GAULEJAC, V.; HANIQUE, F.; ROCHE, P. (Orgs.) **La sociologie clinique**: enjeux théoriques et méthodologiques. Toulouse: Éditions Érès, 2012.

GILLE, Z. Actor networks, modes of production, and waste regimes: reassembling the macro-social. **Environment and Planning A**, v. 42, p. 1049-1064, 2010.

GODOI, C. K. **Psicanálise das organizações**: contribuições da teoria psicanalítica aos estudos organizacionais. Itajaí: Editora Univali, 2005.

GONÇALVES, M. A.; TANAKA, A. K.; AMEDOMAR, A. A. A destinação final dos resíduos sólidos urbanos: alternativas para a cidade de São Paulo através de casos de sucesso. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 96-129, 2013.

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.

HABERMAS, J. **Conhecimento e interesse**: com um novo posfácio (1968). Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

HABERMAS, J. Conhecimento e interesse (1965). In: HABERMAS, J. **Técnica e ciência como “ideologia”**. Lisboa: Edições 70, 2009a.

HABERMAS, J. Técnica e ciência como “ideologia” (1968). In: HABERMAS, J. **Técnica e ciência como “ideologia”**. Lisboa: Edições 70, 2009b.

HALLA, F.; MAJANI, B. Innovative Ways for Solid Waste Management in Dar-Es-Salaam: Toward Stakeholder Partnerships. **Habitat International**, v. 23, n. 3, p. 351-361, 1999.

HASSARD, J. Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A Case Study. **Organization Studies**, London, v. 12, n. 2, p. 275-299, Apr. 1991.

HIRD, M. J.; LOUGHEED, S.; ROWE, R. K.; KUYVENHOVEN, C. Making waste management public (or falling back to sleep). **Social Studies of Science**, v. 44, n. 3, p. 441-465, 2014.

HISHENLWOOD, R. D. **O que acontece nos grupos: psicanálise, o indivíduo e a comunidade**. São Paulo: Via Lettera, 2003.

HORKHEIMER, M. **Filosofia e teoria crítica** (1937). São Paulo: Nova Cultural, 1989b.

HORKHEIMER, M. **Teoria tradicional e teoria crítica** (1937). São Paulo: Nova Cultural, 1989a.

HORKHEIMER, M; ADORNO, T. A indústria cultural – o iluminismo como mistificação das massas (1947). In: ALMEIDA, J. M. B. (Org.). **Indústria Cultural e Sociedade: Theodor Adorno**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. **Indicadores de desenvolvimento sustentável: Brasil, 2015**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/pt/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=294254>>. Acesso em 25 mar. 2016.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Situação social das catadoras e catadores de materiais recicláveis e reutilizáveis**. Brasília: Ipea, Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/situacao_social/131219_relatorio_situacao_social_mat_reciclavel_brasil.pdf>. Acesso em 23 nov. 2015.

ISOLAN, L. R. Transferência erótica: uma breve revisão. **Rev. Psiquiatria RS**, v. 2, n. 27, p. 188-195, 2005.

JACKSON, N.; CARTER, P. "Paradigms Wars": A Response to Hugh Willmott. **Organization Studies**, London, v. 14, n. 5, p. 727-730, Sept. 1993.

JACKSON, N.; CARTER, P. In Defence of Paradigm Incommensurability. **Organization Studies**, London, v.12, n.1, p.109-127, Jan. 1991.

JOSEPH, K. Stakeholder participation for sustainable waste management. **Habitat International**, v. 30, p. 863-871, 2006.

KASEVA, M. E.; MBULIGWE, S. E. Appraisal of solid waste collection following private sector involvement in Dar es Salaam city, Tanzania. **Habitat International**, v. 29, p. 353-366, 2005.

KASSIM, S. M.; ALI, M. Solid waste collection by the private sector: Households' perspective—Findings from a study in Dar es Salaam city, Tanzania. **Habitat International**, v. 30, p. 769-780, 2006.

KLECHEN, C. F.; BARRETO, R. O.; PAULA, A. P. P. Pilares para a compreensão da autogestão: o caso de um programa de habitação da prefeitura de Belo Horizonte. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 45, n. 3, p. 669-694, 2011.

KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas** [1969]. São Paulo: Perspectiva, 1998.

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.

LIMA, F. P. A.; VARELLA, C. V. S.; OLIVEIRA, F. G.; PARREIRAS, G.; RUTKOWSKI, J. Tecnologias sociais da reciclagem: efetivando políticas de coleta seletiva com catadores. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 4, n. 2, p. 131-146, ed. Especial, 2011.

LOPES, J. C. J.; LIMA, S. N. C. Economia solidária: estudo de caso sobre o processo de gestão de resíduos sólidos, em Campo Grande - MS. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 2, n. 3, 2014.

LOPES, M. M. F. **Conceito de amor em psicanálise**. São Paulo: Centauro, 2009.

LOURAU, R. **A Análise Institucional**. Petrópolis: Vozes, 1970/1975.

MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial**: o homem unidimensional. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

MARCUSE, H. **Razão e revolução**: Hegel e o advento da teoria social. Rio de Janeiro: Saga, 1969.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

MAYO, E. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Galatea, 1959.

MEDEIROS, L. F. R.; MACEDO, K. B. Catador de material reciclável: uma profissão além da sobrevivência? **Psicologia & Sociedade**, v. 18, n. 2, p. 62-71, mai./ago. 2006.

MEDINA, M. Scavenger cooperatives in Asia and Latin America. **Habitat International**, v. 31, p. 51-69, 2000.

MEDINA, M. Scavenging in America: back to the future? **Habitat International**, v. 31, p. 229-240, 2001.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. (Org.) **Sociologia da burocracia**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, R. C. R. Criação de comunidades de prática como instrumento para o aprendizado organizacional. **Estratégia e negócios**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010.

MISOCZKY, M. C.; FLORES, R. K.; GOULART, S. Na anti-management statement in dialogue with critical Brazilian authors. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 130-138, 2015.

MONGKOLNCHAIARUNYA, J. Promoting a community-based solid-waste management initiative in local government: Yala municipality, Thailand. **Habitat International**, v. 29, p. 27-40, 2005.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 4. Ed. Porto Alegre: Salina, 2011.

MOTTA, F. C. P. Organização nascente, pré-capitalismo e manufatura. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 4, out/dez, 1986.

MOUZELIS, N. **Organización y burocracia**. Barcelona: Ed. Península, 1975.

NEDER, R. T. O que (nos) quer dizer a teoria crítica da tecnologia? In: NEDER, R. T. (Org.) Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina/Centro de Desenvolvimento Sustentável – CDS. Ciclo de Conferências Andrew Feenberg, 2010. Série Cadernos **Primeira Versão**: a construção crítica da tecnologia e sustentabilidade, v. 1, n. 3, 2010. p. 04-21.

NICOLESCU, B. **O Manifesto da Transdisciplinaridade**. São Paulo: Triom, 2008.

OLIVEIRA, F. G. Processo de trabalho e produção de vínculos sociais: eficiência e solidariedade na triagem de materiais recicláveis. 2010. 118 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

OLIVEIRA, F. G.; LIMA, F. P. A. Eficiência e solidariedade nas associações de catadores de materiais recicláveis. **WIEGO** (Working paper), n. 8, fev. 2012.

ONU. **World Urbanization Prospects: the 2014 revision**. New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2015.

PAÇO-CUNHA, E. **Gênese, razoabilidade e formas mistificadas da relação social de produção em Marx**: a organização burocrática como abstração arbitrária. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

PARREIRA, G. F. **Coleta seletiva solidária**: agregando valor pela integração da cadeia da reciclagem. 2010. 156 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

PAULA, A. P. P. Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 949-968, 2008.

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.

PAULA, A. P. P.; CALBINO, D.; TOLEDO, D.; TARABAL, F.; MASCARENHAS, L.; BARRETO, R. A economia solidária e a questão do imaginário: em busca de novas perspectivas. **Revista O&S**, Salvador, v. 18, n. 57, abr/jun, 2011.

PAULA, A. P. P. **Repensando os Estudos Organizacionais**: O Círculo das Matrizes Epistemológicas e a Abordagem Freudo-Frankfurtiana. 2012. 233 p. Tese (Professor Titular em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

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, 2013.

PAULA, A. P. P. Repensando os estudos organizacionais: por uma nova teoria do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

PAULA, A. P. P. Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, v. 17, n. 2, p. 18-41, 2016.

PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

PICHON-RIVIÈRE, E. **El proceso grupal**: del psicoanálisis a la psicología social (1982). Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 2005.

PINHEIRO, D. C. Em busca de contribuições para a gestão na economia solidária: um estudo a partir da literatura e do caso Cecosesola. 2013. 395 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

PISANI, R. A. **Elementos de análise de grupo**: grupos pequenos e intermediários. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

POMMIER, G. **Freud apolítico?** Buenos Aires: Nueva Visión, 1987.

POMMIER, G. **O amor ao avesso**: ensaio sobre a transferência em psicanálise. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 1998.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações**: uma reconstrução da riqueza das nações. Rio de Janeiro : Editora da FGV, 1989.

RAFAELA, A. R.; TURETA, C.; BRITO, M. J. Resíduos sólidos e políticas públicas: reflexões acerca de uma proposta de inclusão social. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 2, p. 257-267, 2006.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

ROUANET, S. P. **Teoria crítica e psicanálise**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro; Fortaleza: Edições UFC, 1983.

ROUDINESCO, E.; PLON, M. **Dicionário de psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

ROUSE, J. R. Seeking common ground for people: livelihoods, governance and waste. **Habitat International**, v. 30, p. 741-753, 2006.

SAMPAIO, J. R. A “dinâmica de grupos” de Bion e as organizações de trabalho. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, 2002.

SASAKI, S.; ARAKI, T. Employer-employee and buyer-seller relationships among wastepickers at final disposal site in informal recycling: The case of Bantar Gebang in Indonesia. **Habitat International**, v. 40, p. 51-57, 2013.

SCHARMER, O. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHERER, A. G.; STEINMANN, H. Some Remarks on the Problem of Incommensurability in Organization Studies. **Organization Studies**, London, v. 20, n. 3, p. 519-544, May 1999.

SCHIEFFER, A.; ISAACS, D.; GYLLENPALM, B. The World Café: part one. **World Business Academy – Transformation**, v. 18, n. 8, p. 1-9, 2004.

SILVA, C. M. Diálogos e trabalho em redes em busca de inclusão socioproductiva, cidadania e reconhecimento: a experiência de catadores de recicláveis na Região Metropolitana de Belo Horizonte. **Farol**, Belo Horizonte, v. 2, n. 5, p. 1016-1055, 2016.

SILVEIRA, R. Z.; OLIVEIRA, F. Z.; PALASSI, M. P. Gestão participativa: panorama da publicação científica brasileira de 1997 a 2010. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 9, n. 12, p. 69-90, 2012.

SIMAS, A. C. B. F. **Comunicação e diferença: estudos em comunicação colaborativa para a sustentabilidade comunitária**. 2013. 397 p. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

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. “**O teatro como forma de se colocar no mundo**”: a formação de identidades nos *Grupos Galpões*. 2010. 251 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

SOUZA, M. T. S.; PAULA, M. B.; SOUZA-PINTO, H. O papel das cooperativas de reciclagem nos canais reversos pós-consumo. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 246-262, 2012.

SPICER, A.; ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Critical performativity: the unfinished business of critical management studies. **Human Relations**, v. 62, n. 4, p. 537-560, 2009.

SPICER, A.; ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Extending critical performativity. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 225-249, 2016.

SUN, Y. Facilitating generation of local knowledge using a collaborative initiator: A NIMBY case in Guangzhou, China. **Habitat International**, v. 46, p. 130-137, 2015.

THIOLLENT, M. Notas para o debate sobre pesquisa-ação. In: BRANDÃO, C. R. **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2 ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

THIOLLENT, M. Síntese e perspectivas. In: THIOLLENT, M. (Org.) **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: EdUFSCar, 2006.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

THOMAZ, F. A organização do trabalho camponês na visão de Clodomir Santos de Moraes. In: ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA, 29., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: XIXENGA, 2009. p. 1-16. Disponível em: <http://www.geografia.fflch.usp.br/inferior/laboratorios/agraria/Anais%20XIXENGA/artigos/Thomaz_F.pdf>. Acesso em: 3 de outubro de 2014.

TRAGTENBERG, M. A teoria geral da Administração é uma ideologia?. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 11, n. 4, p. 7-21, out./dez. 1971.

TUCKER, P.; SPEIRS, D. Attitudes and behavioural change in household waste management behaviours. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 46, n. 2, p. 287-307, 2003.

VARELLA, C. V. S. Revirando o lixo: possibilidades e limites da reciclagem como alternativa de tratamento dos resíduos sólidos. 2011. 166 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva (1921). v. 1. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004.

WILLMOTT, H. Breaking the Paradigm Mentality. **Organization Studies**, London, v. 14, n. 5, p. 681-719, Sept. 1993

WILSON, D. C.; VELIS, C.; CHEESEMAN, C. Role of informal sector recycling in waste management in developing countries. **Habitat International**, v. 30, p. 797-808, 2006.

WIRTH, I. G. Trabalho e gênero em cooperativas de triagem de resíduos sólidos. In: ZANIN, M.; GUTIERREZ, R. F. (Orgs.) **Economia Solidária: tecnologias em reciclagem de resíduos para geração de trabalho e renda**. São Carlos: Claraluz, 2009. Disponível em: <http://www.mncr.org.br/biblioteca/publicacoes/livros-guias-e-manuais/economia-solidaria-tecnologias-em-reciclagem-de-residuos-para-geracao-de-trabalho-e-renda/at_download/file>. Acesso em 23 nov. 2015.

ZANIN, M.; GUTIERREZ, R. F. (Orgs.) **Economia Solidária: tecnologias em reciclagem de resíduos para geração de trabalho e renda**. São Carlos: Claraluz, 2009. Disponível em: <http://www.mncr.org.br/biblioteca/publicacoes/livros-guias-e-manuais/economia-solidaria-tecnologias-em-reciclagem-de-residuos-para-geracao-de-trabalho-e-renda/at_download/file>. Acesso em 23 nov. 2015.

ANEXOS

ANEXO 1: Cronograma das atividades realizadas no encontro da Astriflores (Outubro de 2014)

Facilitadora: Mariana Mayumi P. de Souza (equipe de pesquisa)

Apoio: Rosimeire Silveira (equipe de pesquisa)

Duração total: 13 horas

Dia: 18/10/14 – 9 horas

Horário	Atividade	Objetivo	Material	Metodologia
07h00-07h30	Café da manhã			
07h30-08h00	Chegada ao espaço - Check-in	Acomodação – Boas vindas Levantar expectativas	Bastão da fala Vela, tecido, fitas, sino, bastão, cartaz (1) em branco	Rodada p/ responder à pergunta: “O que você espera para os próximos dois dias?” Escrever palavras-chave no cartaz Pedir para deixar um objeto no centro
08h00-09h00	Acordo de Convivência	Estabelecer os acordos com o grupo	Cartaz (2) - Acordos	Falar sobre: pontualidade, nada é óbvio e consenso
9h00-10h00	Conversa em duplas – Pinakarri e Comunicação Carismática	Suspender julgamento, ampliar, sentir, perceber outras dimensões do real. Abrir a mente.	Sino e perguntas geradoras	Fazer o pinakarri imaginando bola de luz dourada. Responder às perguntas em dupla: Se a Astriflores fosse uma pessoa, como ela seria hoje? E daqui a 3 anos? Como eu gostaria que ela fosse? Quais emoções eu sinto ao pensar nesta pessoa? Quais dúvidas me vieram à cabeça?”
10h00-11h00	Compartilhamento com o grupo	Identificar questões-chave (2 forças condutoras)	Cartaz (4) em branco	Anotar no cartaz as palavras-chave e tentar perceber as duas forças condutoras que emergem
11h00-	Almoço			

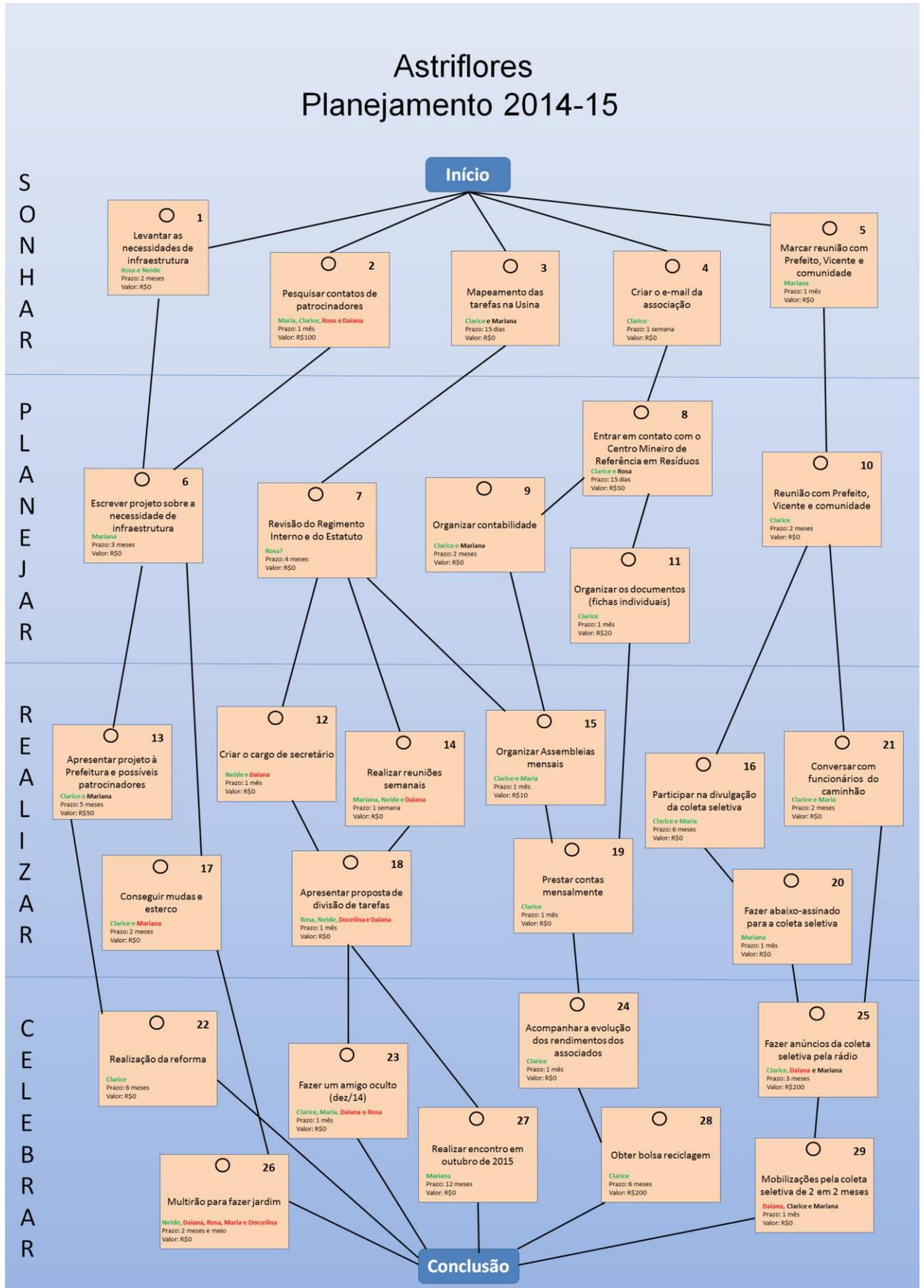
12h00				
12h00-12h30	Retorno do almoço, preparação para os cenários	Retorno do grupo ao espaço, apresentação dos cenários	Cartaz (5) - Cenários	Apresentar forças condutoras e cenários Dividir 4 grupos: crentes x descrentes
12h30-13h00	Construção dos cenários	Mergulhar, abrir o coração, entrar em contato com outras perspectivas	Papel, lápis de cor, canetinha, tinta, algodão, etc.	Construção do cenário: - Em formato de história - Dar nome ao cenário - Teatro ou desenho, etc.
13h00-13h30	Apresentação dos cenários	Co-presenciar, prototipar futuros possíveis, encenar. Abrir a vontade.	Cartaz (5) - Cenários	5 minutos para cada grupo Anotar no cartaz dos cenários as palavras-chave e os nomes dos cenários
13h30-14h30	Discussão	Aprofundar e refletir sobre cada cenário. Identificar questões Y.	Cartaz (5) – Cenários	- Promover perguntas e discussões sobre os 4 cenários. - Identificar quais elementos apareceram nos 4 cenários
14h30-14h45	Lanche			
14h45-15h10	Pinakarri e Apresentação DD	Retomar do intervalo, concentrar na imagem do futuro. Lembrar das 4 fases do DD.	Sino e cartões do DD.	Relaxar o corpo. Fazer exposição das 4 fases em forma de história.
15h10-15h30	Definição do sonho	Definir o propósito do planejamento e o horizonte de tempo	Cartaz (6) – Círculo de sonhos	Perguntar ao grupo, tentar obter consenso.
15h30-16h20	Círculo de sonhos	Criar sonho coletivo da Astriflores, co-sentir, co-presenciar.	Cartaz (6) – Círculo de sonhos	Rodadas de compartilhamento do sonho, com bastão da fala. Ao final, ler os sonhos no passado e perguntar se estão todos contemplados.
16h20-16h50	Definição dos objetivos	Cristalizar visão e intenção. Abrir a vontade.	Cartaz (7) – Branco	Rodada com bastão da fala para compilar os objetivos a serem alcançados a partir do sonho.
16h50-	Celebração em	Agradecer e reconhecer pelo dia,	Música	Dança circular

17h00	roda	sentir a união do grupo.		
-------	------	--------------------------	--	--

Dia 19/10/14 – 4 horas

Horário	Atividade	Objetivo	Material	Metodologia
07h00-07h30	Café da manhã			
07h30-08h00	Chegada ao espaço - Check-in	Acomodação – Boas vindas Experimentar a presença e a confiança no grupo Celebrar habilidades e disponibilidades	Bastão da fala Vela, tecido, fitas, sino, bastão, cartaz (8) em branco	Dinâmica do Teatro Social da Presença Rodada p/ responder à pergunta: “O que eu posso oferecer p/ que nosso sonho se realize?” Escrever palavras-chave no cartaz Pedir para deixar um objeto no centro
08h00-08h30	Pinakarri e revisão do dia anterior	Retomar o processo do dia anterior	Sino Cartaz (6) – Círculo de sonhos Carta (7) – Objetivos	Reler círculo de sonhos e Objetivos
08h30-11h00	Construção do Karrabirdt	Cristalizar visão e intenção, institucionalizar, orientar a ação para a realização do sonho	Cartaz (8) – Branco Post-its Cartaz (9) – Karrabirdt (maior)	Chuva de ideias p/ tarefas Alocar tarefas nos quadrantes Ligar tarefas (fluxo) Completar fluxos Enumerar tarefas Definir responsabilidades Orçamentos e prazos p/ cada tarefa
11h00-11h15	Celebração e avaliação final	Reconhecer o trabalho que foi feito. Receber feedback do grupo. Alegrar-se!	Cartaz (10) – Avaliação	Perguntar “O que foi bom? O que pode melhorar?” Entregar lembrancinhas. Fazer roda.

ANEXO 2: Karrabirdt – Planejamento de tarefas da Astriflores (Outubro de 2014)



ANEXO 3: Cronograma das atividades realizadas no encontro do grupo Amaflor (Agosto de 2014)

Facilitadora: Lizandra Barbuto (equipe de pesquisa)

Apoio: Mariana Mayumi P. de Souza (equipe de pesquisa)

Duração total: 8,5 horas

Dia: 08/08/14 – 4,5 horas

Horário	Atividade	Objetivo	Material	Metodologia
13h00-13h30	Chegada ao espaço - Pinakarri - Check-in	Acomodação – Boas vindas	Vela, tecido, fitas, sino e bastão da fala	Pinakarri seguido de rodada p/ responder à pergunta: “Como está meu dia hoje?” Pedir para deixar um objeto no centro.
13h30-14h00	Apresentação do projeto	Alinhar sobre as informações do projeto “A Astriflores e a coleta seletiva em Florestal”		Mariana apresenta informalmente o projeto, conta sobre seu envolvimento e “sonho” para iniciar esse projeto.
14h00-15h00	Celebração dos participantes	Levantar habilidades, disponibilidades e expectativas com relação ao projeto.	Bastão da fala, cartaz em branco.	Cada presente expõe sobre seu envolvimento em Florestal, o que motiva estar ali, o que pode oferecer ao projeto, o que imagina que irá receber atuando nesse projeto. Escrever palavras-chave no cartaz.
15h00-15h10	Recolhimento de escritos para celebração final	Construir celebração final do dia a partir da sabedoria coletiva.	Papéis em branco.	Cada presente escreve uma frase inspiradora em um pedaço de papel. A facilitadora recolhe-os e guarda para a celebração no final do dia.
15h10-15h40	Breve explicação sobre o <i>dragon dreaming</i> (DD) e a inteligência coletiva	Realizar exposição dialogada e montagem do painel ilustrativo do DD.	Material ilustrativo das fases de um projeto DD.	Apresentação da facilitadora.
16h00-17h00	Círculo de sonhos	Criar sonho coletivo da Astriflores, co-sentir, co-presenciar.	Bastão da fala, cartaz em branco.	Rodadas de compartilhamento do sonho, com bastão da fala. Ao final, ler o sonho coletivo no passado e perguntar se estão todos contemplados.
17h00-	<i>Feedbacks</i> e	Avaliar reunião do	Bastão da fala,	Rodada de avaliação do que foi

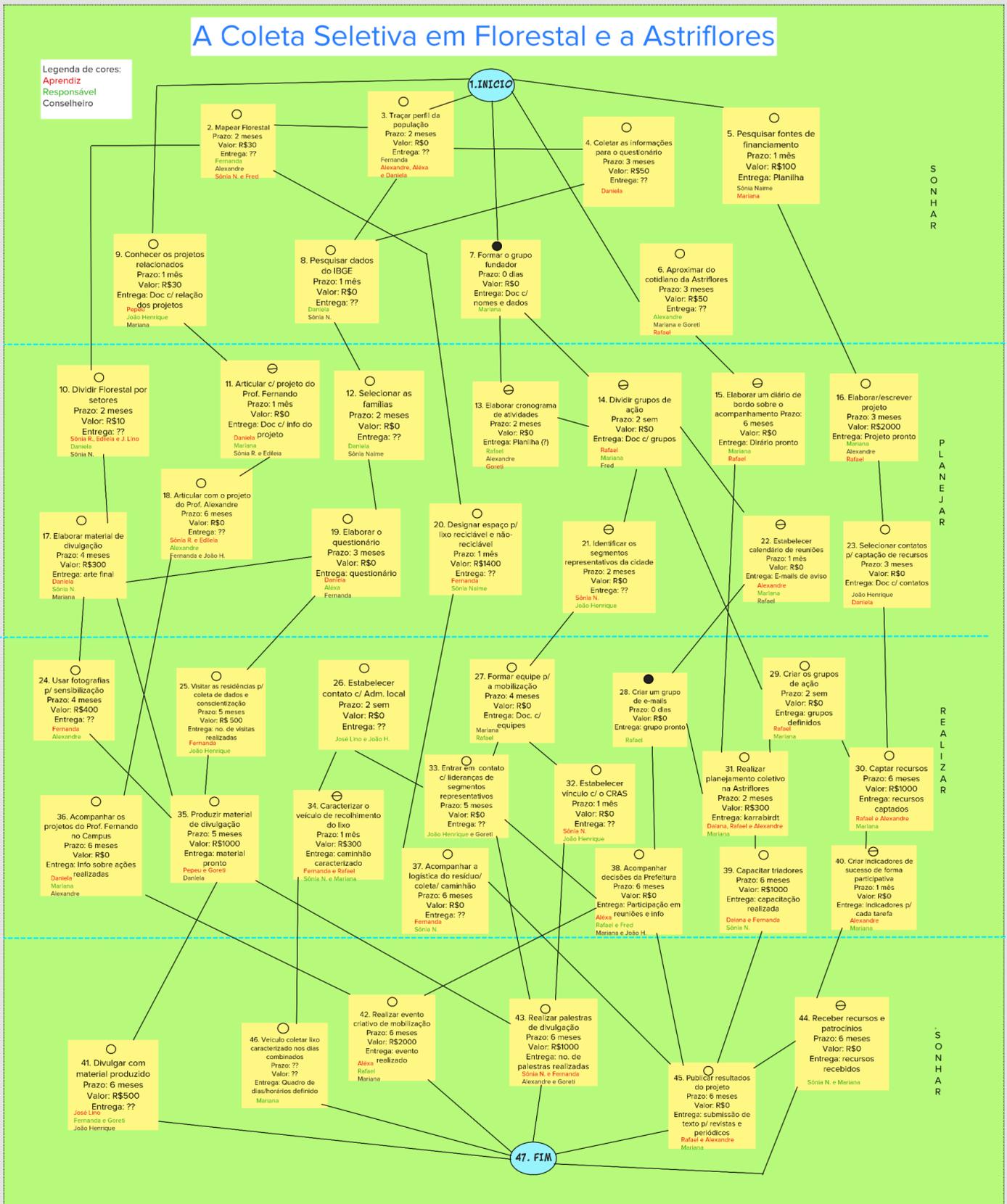
17h30	celebração	dia, celebrar a presença de todos e o sonho construído.	papéis com escritos de cada um.	bom e do que pode ser melhorado na reunião. Cada um retira um papel e recebe uma mensagem inspiradora.
-------	------------	---	---------------------------------	--

Dia 09/08/14 – 4,0 horas

Horário	Atividade	Objetivo	Material	Metodologia
13h30-14h00	Chegada ao espaço - Pinakarri - Check-in	Acomodação – Boas vindas	Vela, tecido, fitas, sino e bastão da fala	Pinakarri seguido de rodada p/ responder à pergunta: “Como está meu dia hoje?” Pedir para deixar um objeto no centro.
14h00-14h10	Releitura do Círculo de sonhos	Repassar o que foi sonhado no dia anterior.	Cartaz do Círculo de sonhos	Um participante é convidado a ler o sonho coletivo, flexionando os verbos no passado, como se já tivesse sido alcançado.
14h10-14h40	Criação dos objetivos específicos	Primeiro passo para criar o planejamento (<i>karrabirdt</i>)	<i>Post-its</i> e canetas.	Grupos de 3 ou 4 pessoas são formados. Cada grupo formula objetivos que deverão ser alcançados para que o sonho coletivo seja realizado. Depois, os objetivos são votados por todos, para que permaneçam de 3 a 5 objetivos mais votados.
14h40-15h15	Criação do objetivo geral	Segundo passo para criar o planejamento (<i>karrabirdt</i>)	Cartaz em branco e canetas	Todos são convidados a redigir coletivamente uma frase que sintetize o objetivo geral do grupo. Uma primeira pessoa inicia escrevendo no cartaz e os demais podem editar a frase até que se chegue no consenso.
15h15-15h40	Formulação da lista de tarefas	Terceiro passo para criar o planejamento (<i>Karrabirdt</i>)	Bastão da fala, cartaz em branco.	<i>Brainstorm</i> de todas as tarefas que precisam ser realizadas para alcançar os objetivos propostos, usando o bastão da fala.
15h40-16h00	Intervalo			
16h00-17h15	Criação do <i>karrabirdt</i>	Criar o fluxograma de tarefas a serem realizadas ao longo do projeto	<i>Post-its</i> , cartaz em branco e canetas.	O grupo cria um fluxograma com as tarefas listadas, classificando-as entre as 4 fases do DD e ligando-as entre si em ordem cronológica. As

				responsabilidades são distribuídas. Prazos e custos são levantados para cada tarefa.
17h15-17h30	Celebração final	Celebrar o fim do planejamento e o início do projeto. Celebrar a participação de todos.	Texto inspirador e dinâmicas propostas pelos participantes.	Leitura de um texto inspirador para o grupo. Realizar uma dinâmica sugerida.

ANEXO 4: Karrabirdt – Planejamento de tarefas do grupo Amaflor (Agosto de 2014)



ANEXO 5: Perguntas geradoras do *World Café*, utilizadas na 2ª reunião do Fórum Lixo e Cidadania de Florestal (Maio de 2015)

Tema 1 - Ações de divulgação:

- Como divulgar a coleta seletiva de forma mais efetiva?
- Quais informações as pessoas precisam saber?
- Quais seriam os melhores veículos de informação (panfletos, rádio, porta a porta, eventos, palestras, etc.)?
- Como criar um panfleto realmente inspirador e informativo? (avaliar modelos de panfletos e fazer propostas)

Tema 2 - Logística:

- Quais os pontos fortes e fracos do sistema atual de coleta de resíduos na cidade?
- Como a coleta dos resíduos pode ser melhorada?
- Qual seria o modelo de coleta ideal para a cidade?
- Como podemos viabilizar isto?

Tema 3 - Astriflores:

- Como a comunidade de Florestal pode contribuir para melhorar as condições de trabalho na Astriflores?
- Quais as principais dificuldades na separação dos resíduos?
- Como facilitar a separação dos resíduos?

Tema 4 - Gestão colaborativa dos resíduos:

- Quais as responsabilidades da prefeitura, da Residual Soluções, da Astriflores e da comunidade na gestão dos resíduos em Florestal?
- Quais ações precisam ser tomadas?
- Qual o cronograma das ações?

Tema 5 – Fórum Lixo e Cidadania:

- Quais as expectativas em relação ao Fórum Lixo e Cidadania?
- Qual periodicidade o Fórum deve ocorrer?
- Quais decisões devem ser tomadas?
- Qual o melhor local/dia/horário para as reuniões?
- Quem deveria participar do Fórum?
- Quais as sugestões para o próximo Fórum?

ANEXO 6: Resumo das reuniões realizadas na Astriflores

1ª reunião

Data: 09/05/14 – 15h00 às 16h10

Presentes: Rafael Freitas, Mariana Mayumi, Joao Henrique, Alexandre Santos, Alex, João, Mônica, Cláudia, Natália, Dalva, Poliana, Alice, Michele, Edilson, Rômulo, Rafaela e Daniela.

Atividades/Descrição/Objetivos:

- Dinâmica de apresentação → conversa em duplas para contar a história do nome de cada um. Depois, em roda, cada um apresentava sua dupla. Objetivo: criar intimidade no grupo, contar a história pessoal e familiar.

- Apresentação do projeto: valores e princípios → cooperação; livre expressão; crescimento pessoal; respeito ao próximo; cuidado com a Terra; escuta profunda; e celebração. Todos tem direito de não participar ou sair quando quiser, as reuniões seriam feitas em média no tempo de uma hora, e seriam bem dinâmicas, descontraídas e divertidas. Todos teriam direito de sugerir, discutir e conversar sobre os temas e atividades das reuniões. Objetivo: contar como surgiu a ideia do projeto e apresentar suas bases ao grupo.

- Acordo de parceria: o que oferecemos e o que o grupo pode oferecer → A equipe oferece: disponibilidade para reuniões; conhecimentos e metodologias de gestão; fortalecimento de pontes com Prefeitura, comunidade e universidade; mobilização para a coleta seletiva. Os associados concordaram em oferecer: disponibilidade para reuniões, que serão todas as sextas-feiras à tarde; participação; e comprometimento. Objetivo: esclarecer o que se espera de cada parte, firmar acordo de convivência.

- Dança circular → Dança dos “Olmos”. Objetivo: contar a história da dança e mentalizar a cura, integrar o grupo em um objetivo comum, movimentar os corpos, agradecer e celebrar a reunião.

- Encerramento em roda com o Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: abertura do grupo, mas um pouco de resistência ou estranhamento com as dinâmicas.

2ª reunião

Data: 16/05/14 – 15h20 às 16h45

Presentes: Daniela, João, Ingrid, Mariana M., Rafael, Álvaro, Cláudia, Natália, Mônica, Poliana, Rosimeire, Denise, Edilson, Sibebe, Alexia.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Dinâmica das bolinhas → jogar várias bolinhas ao mesmo tempo entre o grupo, dizendo o nome da pessoa para quem está jogando. Objetivo: lembrar os nomes, exercitar a coordenação do grupo com várias tarefas simultâneas.

- E aí? → recordar o que houve na reunião anterior a partir do que cada um lembra, em seguida se pergunta “e aí?” e outra pessoa continua. Objetivo: construir a memória coletiva, perceber a força da inteligência coletiva.

- Círculo de sonhos → construir coletivamente o sonho para o evento do dia 07/06, passando a pedra da palavra para cada um acrescentar seu sonho. Pergunta geradora: “O que este sonho precisa ter para ser 100% seu também?”. Objetivo: visualizar o que o grupo sonha para o evento, gerando motivação e comprometimento para alcançar a realização do sonho.

- Divisão em grupos: divulgação, programação, decoração e infra-estrutura. Objetivo: dividir as tarefas, gerar sinergia no grupo, garantir a organização do evento.

- Celebração pelo dia do gari: entrega de flores para cada associado. Objetivo: celebrar e reconhecer a importância do trabalho desenvolvido na Astriflores, melhorar a autoestima do grupo.

- Encerramento em roda com o Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: No início da reunião, o clima não estava bom. Elas haviam brigado. Contudo, ao colocar a música e iniciar as dinâmicas, o clima foi transformado com certa facilidade. Eles se mostram fechados e cansados, mas rapidamente mudam e se mostram abertos e dispostos a participar. O círculo de sonhos projetou um evento mto maior do que eu imaginava. Fiquei com receio de não conseguir atingir os objetivos.

3ª reunião

Data: 23/15/14 – 15h00 às 17h00

Presentes: Mariana, Rafael, Alice, Paulo, Poliana, João, Mônica, Cláudia, Gorete, Alvaro, Laura, Rosimeire, Denise, Sibebe, Alexia, Alexa, Michele.

Atividades/Descrição/Objetivos

- “Check-in”: usar a pedra da palavra e falar o “tempo interno” no dia, como está se sentindo, como está o dia. Objetivo: passar a palavra a todos, treinar o uso da pedra da palavra, esclarecer se todos estão bem ou se há algo ruim com alguém, adequar a reunião ao tempo interno das pessoas.

- Repasse de informações sobre o evento do dia 07/06. Objetivo: alinhar todos sobre o encaminhamento do evento e da possibilidade do caminhão para a coleta seletiva. Discutir com os associados sobre os dias melhores para a coleta do lixo reciclável e sobre a programação proposta para o evento.

- Confecção de cartazes de divulgação: cartazes impressos em preto e branco foram coloridos por todos com canetinhas e lápis de cor. Objetivo: reduzir os custos de divulgação do evento, engajar todos na realização do evento, liberar a criatividade, criar um momento lúdico.

- Encerramento em roda com o Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: hoje o clima estava mais ameno no grupo. As pessoas demonstraram interesse na atividade de colorir os cartazes. Parece que foi um alívio após as discussões sobre a realização do evento. Acabaram ficando mais além do tempo previsto. Algumas levaram cartazes para afixar em lugares que conhecem. O grupo parece empolgado com o evento.

4ª reunião

Data: 30/05/14 – 15h15

Presentes: Mariana, Rafael, Alexia, Denise, Cláudia, Natália, Poliana, Mônica, Natália, Alice, Michele.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Levantamento de expectativas: passar a palavra para cada pessoa e anotar em um cartaz as palavras-chave. Objetivo: compartilhar as expectativas individuais com o grupo, manter o registro das expectativas para averiguar depois o que foi atendido.

- Confecção dos varais: construir coletivamente varais com o lixo reciclável para decorar a praça no dia do evento. Objetivo: criar cumplicidade entre o grupo, aproveitar o tempo da reunião para usar a criatividade e contribuir concretamente para o evento, engajar todos na realização do evento.

Observação: a princípio, o grupo não estava muito animado com a confecção dos varais, mas depois todos se animaram e conseguimos nos auto-organizar para fazê-los, o que nos tornou bem eficientes na realização da tarefa. As expectativas para o evento são altas!

5ª reunião

Data: 06/06/14 – 15h30 às 16h00

Presentes: Mônica , Cláudia, Poliana, Natália, Alice, Denise, Michele, Ingrid, Alexa.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri e respiração tibetana: apresentação da escuta profunda ao grupo, realização de meditação com respiração profunda e mentalização de limpeza energética. Objetivo: apresentar ao grupo a prática do Pinakarri, trabalhar as ansiedades em relação ao evento do dia seguinte.

- Conversa sobre os preparativos para o evento: apresentação ao grupo dos materiais confeccionados para o evento, abertura para dúvidas e sugestões. Objetivo: engajar todos na realização do evento.

- Encerramento em roda com o Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: o grupo está bem animado para o evento. Houve reação da Poliana em relação às fotos. Ela não quer aparecer em nenhuma foto e não quis participar da reunião. Apesar disso, foi simpática conosco ao final. Parece ter certa resistência com o projeto. Aos poucos, a confiança do grupo está sendo construída em relação ao projeto. A reunião foi breve pois o evento era no dia seguinte.

6ª reunião

Data: 11/07 –

Presentes: Cláudia, Mônica, Alice, Gabriela, Denise (novata), Rômulo, Alfredo, João, Daniela, Tônico, Cláudio, Rosimeire e dois funcionários da prefeitura.

Atividades/Descrição/Objetivos:

- Check-in: uso do bastão da palavra para falar do tempo interno de cada um. Objetivo: alinhar todos sobre seus sentimentos e sobre como estava no dia, adequar a reunião em relação ao clima do grupo.

- Apresentação do Dragon Dreaming: explicação sobre as quatro fases do DD (sonhar, planejar, realizar e celebrar). Objetivo: demonstrar como o evento dia 07/06 aconteceu a partir do sonho, planejamento, realização e celebração. Motivar o grupo a participar de novos ciclos passando pelas quatro fases, atingindo maior organização interna e harmonia.

- Celebração do evento: em duplas, um que participou com outro que não, contar qual foi o ponto alto do evento, o que poderia ser feito diferente e o que foi aprendido. Depois, as duplas compartilham em roda o que conversaram, usando o bastão da palavra. Objetivo: reconhecer o

que foi bom e o que pode melhorar, tornar consciente o reconhecimento dos esforços e dos resultados do evento.

- Encerramento em roda com o Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: após um mês sem reunião, em decorrência da Copa, consegui retomar as reuniões. O grupo estava bem contente com o evento. Mencionaram o aprendizado sobre trabalho em grupo e união. A única crítica foi que poderia ter sido mais divulgado, havendo mais pessoas presentes. Percebo que ganhamos mais confiança do grupo após o sucesso do evento.

7ª reunião

Data: 31/07/14 – 15h00 às 15h45

Presentes: Cláudia, Mônica, Alice, Denise, Alfredo, Daniela, Rosimeire, Dalva, Poliana.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda e, depois, passagem do sino ao “guardião do pinakarri” (voluntário). Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri, contar com o guardião para manter a concentração do grupo.

- Check-in: passar o bastão da palavra e dizer como está no dia, usando uma fruta para simbolizar. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, usar metáforas para tornar a atividade menos repetitiva e divertida.

- Eleição sociocrática: apresentação do procedimento e explicação das diferenças em relação à eleição democrática tradicional. Objetivo: eleger duas pessoas para representar a Astriflores na reunião de planejamento do grupo que vai trabalhar na implantação da coleta seletiva na cidade. O número de representantes foi decidido pelo grupo. A eleição sociocrática ajuda a manter o diálogo e exercitar a argumentação.

- Encerramento em roda com o Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: houve um impasse durante a eleição. Parecia haver um grupo que legitima o poder formal de Cláudia, vice-presidente, e outro grupo que apoia a liderança informal de Daniela e a prefere em relação à Cláudia. Diante do impasse, resolvemos fazer um revezamento entre Cláudia e Daniela. Cada uma iria em um dia de reunião (07 e 08 de agosto). O objetivo da reunião era fazer o planejamento do grupo que quer trabalhar na implantação da coleta seletiva na cidade. O processo de eleição foi interessante para acompanhar as argumentações do grupo. O clima estava ameno, mas o grupo me contou que

houve uma briga feia no dia. Percebo que o clima é bastante instável, brigam e fazem as pazes muito rapidamente e com frequência. Elas estavam trabalhando até mais tarde naquele dia, pois queriam “acabar com o lixo”. Havia muito trabalho acumulado e todos estavam empenhados para botá-lo em dia.

8ª reunião

Data: 14/08/14 – 15h00 às 16h00

Presentes: Mariana, Rafael, Alexandre, Mônica, Alfredo, Poliana, Daniela, Alvaro, Cláudia, João, Alice, Michele, Natália, Dalva, Denise, Gabriela, Daniela (filha da Gabriela).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri.
- Check-in → passar o bastão da palavra e dizer como está o “tempo interno” no dia (nublado, ensolarado, etc.). Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia a partir do uso de metáfora.
- Ciclo do Dragon Dreaming → montar o altar: as quatro fases, as fitas coloridas, a vela no meio. Objetivo: aprofundar mais sobre a metodologia a ser trabalhada para planejamento e execução das atividades.
- E aí? → recordar o que houve na reunião dos dias 07 e 08 de agosto, entre os que participaram (João, Daniela, Alfredo, Alexandre, Rafael e Mariana) a partir do que cada um lembra, em seguida se pergunta “e aí?” e outra pessoa continua. Objetivo: construir a memória coletiva, perceber a força da inteligência coletiva, repassar aos demais o conteúdo da reunião e como o Dragon Dreaming foi aplicado.
- Repasse do planejamento para a coleta seletiva → mostrar o “karrabirdt” (fluxograma de tarefas) que foi criado na reunião dos dias 07 e 08 de agosto. Objetivo: envolver e informar os associados sobre as ações que serão desempenhadas neste semestre. Propor o mesmo tipo de planejamento para a organização interna da Astriflores. Escolher um fim de semana para realizá-lo.
- Perguntas geradoras → 3 perguntas para refletir até a próxima reunião: como queremos que a Associação esteja no futuro? O que precisamos? O que precisamos aprender/compreender? Objetivo: estimular a reflexão sobre o futuro que querem criar, reconhecer e descobrir como a Astriflores está hoje e como poderá ser amanhã. Fase preliminar à construção do sonho coletivo.

- Assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido → entregar duas vias dos termos aos associados e recolher as assinaturas. Objetivo: registrar o projeto de extensão junto à comissão de ética da UFV e informar os associados sobre a pesquisa.

- Encerramento em roda com pedidos de união, saúde e o Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observação: as pessoas neste dia estavam muito dispersas, pois a reunião foi na quinta-feira, um dia mais agitado para eles. O grupo está confiando cada vez mais em nós, mas acho que eles não entenderam muito bem a história do “karrabirdt”. Talvez, foi muita informação para um dia só. Penso em trabalhar a questão da comunicação, do compromisso e da concentração do grupo.

9ª reunião

Data: 05/09 – 15h00 às 16h45

Presentes: Mariana, Alexandre, João, Daniela, Rafaela, Natália, Denise, Cláudia, Joao, Guilherme, Rafael, Xambinho, Alfredo, Gabriela (saiu + cedo) e funcionário da prefeitura.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda e, depois, passagem do sino ao “guardião do pinakarri” (voluntário: Cláudia). Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri, contar com o guardião para manter a concentração do grupo.

- Check-in → passar o bastão da palavra e dizer como está no dia, usando uma cor. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia a partir de uma metáfora.

- Definição do fim de semana de planejamento → foram apresentadas algumas datas para escolha do grupo. Objetivo: decidir em qual fim de semana será realizada a reunião de planejamento (dia 11 e 12 de outubro foi a data mais votada).

- Informe sobre desfile do dia 07 de setembro → Joao Henrique apresentou a proposta de participação dos associados no dia do desfile, que será no centro da cidade. Objetivo: divulgar o trabalho da associação e a coleta seletiva.

- Conversa em duplas → em duplas, a partir da reflexão proposta na última reunião, conversar sobre: “descreva uma experiência positiva que você teve na Astriflores; o que você mais valoriza em você mesmo, no seu trabalho e na Astriflores; o que dá ‘vida’ à Astriflores?”. Objetivo: baseado na primeira fase da Investigação Apreciativa, descobrir o que há de melhor na associação, valorizar os pontos fortes individuais e coletivos.

- Compartilhamento em roda → após a conversa em dupla, o grupo voltou para a roda e compartilhou o que ouviu de sua dupla. As palavras-chave foram anotadas em um cartaz. Objetivo: destacar a visão de cada um sobre a associação, construindo uma perspectiva coletiva. Pontos importantes: união, intimidade e convívio no grupo. Comparação a uma família, cujo pai é João (apontado por muitos como líder indispensável).

- Encerramento em roda com pedidos de união, saúde e o Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: a questão da dependência em relação à presença do João foi bem proeminente nas discussões. Comparando-o ao “pai” da família Astriflores, sugere que era preciso que os filhos amadurecessem e conseguissem seguir sem o pai pois ele não estaria lá para sempre. João parece concordar com isso, pois ele sempre lembra que sua aposentadoria está próxima. É preciso que o grupo tenha maior autonomia. Ao final da reunião, Herbert (prefeito) e Bernardo (assessor jurídico) passaram na Associação e nos deram a boa notícia de que a prefeitura irá pagar a dívida de R\$1.500 da Astriflores. Assim, eles terão o CNPJ limpo e poderão participar de programas do governo como o bolsa reciclagem. Todos ficaram muito felizes, tanto com a discussão sobre os pontos positivos quanto com a notícia de Herbert. Surgiu um forte sentimento de esperança. Senti o reconhecimento do grupo em relação aos nossos esforços com o projeto. Falta agora gerar a confiança neles mesmos.

10ª reunião

Data: 03/10/2014 – 15h30

Presentes: Mariana, Rosimeire, Mônica, Daniela, Rosimeire, Amanda, Rafael, Gabriel, Denise, Poliana, Zé Lino, Dalva.

Atividades/Descrição/Objetivos:

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri. Neste dia, foi especialmente mais longo, pois senti a necessidade de concentração em mim e no grupo.

- Check-in → passar o bastão da palavra e dizer como está no dia, usando uma cor. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia a partir de uma metáfora.

- Remarcação de datas: remarcação da reunião de planejamento, para os dias 18 e 19 de outubro, e visita à Ascamp (Associação de Catadores de Pará de Minas) para o dia 14 de outubro.

- E aí? → recordar o que houve na última reunião, pois houve quase um mês de intervalo. A partir do que cada um lembra, em seguida se pergunta “e aí?” e outra pessoa continua.

Objetivo: construir a memória coletiva, perceber a força da inteligência coletiva, lembrar os pontos positivos levantados. Eles lembraram bem dos acontecimentos, lembraram também dos pontos negativos e da visita do Herbert.

- Dinâmica dos rótulos → colar rótulos com adjetivos na testa de cada um (preguiçoso, malandro, esperto, eficiente, etc.), sem que a pessoa saiba qual é o seu. Separação em dois grupos, para discutir uma questão fictícia. As pessoas deveriam ser tratadas a partir do rótulo em sua testa. Objetivo: sentir como é ser tratado a partir de um julgamento ou preconceito.

- Apresentação da CNV → falar dos quatro passos da CNV, dar exemplos, discutir. Objetivo: sensibilizar o grupo sobre a importância das palavras, como elas podem ser agressivas ao outro e gerar sentimentos negativos.

- Encerramento em roda → convite a cada um falar algo sobre a reunião. muitos agradeceram e reconheceram a importância de aprender a se comunicar melhor. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observação: às vezes, o grupo parece um pouco indisposto às reuniões, mas a postura melhora ao longo das discussões. Percebi que o grupo compreendeu a importância da comunicação e reconheceu a CNV como ferramenta importante. Até Poliana, a mais resistente, participou da reunião, da dinâmica e prestou atenção. Contudo, pareceu não se implicar nas mudanças, fazendo acusações indiretas às pessoas que em sua opinião precisam mudar. Na dinâmica dos rótulos, propus discutir o que a associação faria com R\$10 mil reais. Contudo, acho que este tema não gerou muita conversa. Rapidamente, elas discutiram e decidiram comprar uma prensa. Na próxima vez, preciso pensar em outra coisa...

11ª reunião

Data: 10/10/14 – 15h30 às

Presentes: Mariana, Rosimeire, Denise, Dorcelina, Daniela, Rômulo, Mônica, Poliana, Amanda Antônia, Cláudia, Alfredo e João.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri, mentalizar bola de luz englobando todo o grupo (base da comunicação carismática).

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está no dia e porque está na reunião hoje. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia e porque estavam participando das reuniões. Quase todos falaram que gostavam das reuniões, que estavam vendo efeitos positivos, apesar de lentos. Poliana foi sincera, disse que

gosta das reuniões, mas muitas vezes não participa por preguiça e vontade ir embora mais cedo.

- E aí? → recordar o que houve na última reunião. A partir do que cada um lembra, em seguida se pergunta “e aí?” e outra pessoa continua. Objetivo: construir a memória coletiva, perceber a força da inteligência coletiva, repassar os conceitos da CNV. Percebi que elas não lembraram muito bem dos passos da CNV. Acho que tenho que explica-los de um jeito mais simples e propor vivências.

- Música Mestre Waldemar → cantiga de capoeira “Todo mundo quer ser bom”. Objetivo: discutir a questão do julgamento e preconceito a partir de uma música popular, cuja linguagem me parece mais próxima à delas. Parece ter surtido efeito, todos gostaram e cantaram.

- Confirmação da reunião do dia 18 e 19/10, da visita à Ascampa dia 14/10 e informes sobre mobilização do dia 29/11 → fechar últimos detalhes para a reunião, para a visita e pegar sugestões para a mobilização que estamos organizando com os estudantes.

- Encerramento em roda → abraço coletivo e olhar nos olhos. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observação: a reunião foi bem tranquila. Acho que eu preciso simplificar a apresentação da CNV, tornar mais palpável a elas. De qualquer forma, elas gostaram do que foi apresentado. Ao final da reunião, ficamos de abraçados por um bom tempo. Irão à Ascamp Carolina, Denise e João. Irão à reunião do fim de semana todos menos Poliana.

12ª reunião

Datas: 18 de outubro, 08h00 às 14h00, e 19 de outubro, de 08h00 às 11h30.

Presentes: 18/10 → Cláudia, Denise e seu filho Artur, Mônica, Michele, Alice, Daniela, Rafaela, Carolina e duas filhas, Natália, João Henrique, Renato Orozco, Nadiella, Mariana, Rosimeire.

Observações: o dia foi bom. Estavam todas bem dispostas e arrumadas para a reunião. Participaram bem das atividades, principalmente, na construção dos cenários. O cenário que elas mais gostaram não foi o “++”. Foi um cenário “-+” (com coleta seletiva mas sem organização interna). Elas alegaram que a apresentação foi mais engraçada. Achei intrigante tal opção, racionalmente, pior para elas. Fiquei refletindo se elas realmente querem alguma mudança na organização interna da Astriflores. Elas dizem que sim... percebo também a dificuldade em pensar concretamente no que precisa ser realizado para alcançar os sonhos. As falas são sempre bem abstratas, por exemplo: “precisamos de mais união”. Quando montamos o perfil da “pessoa da Astriflores”, notei a ambivalência: é boa e ruim ao mesmo tempo.

19/10 → Cláudia, Dalva, Daniela, Rafaela, Natália, Mônica, Mariana, Wellington, Rosimeire.

Observações: neste dia, a participação foi um pouco menor, mas elas estavam com as energias renovadas. Desta vez, ao construirmos o “karrabirdt”, elas conseguiram identificar ações concretas a serem realizadas para alcançar o sonho. Os objetivos mais votados foram: organização interna, melhoria da infraestrutura e participação na implantação da coleta seletiva. Cláudia foi a que mais se engajou na realização das tarefas. As demais foram mais contidas. Será falta de comprometimento? É normal uma pessoa pegar mais responsabilidades ou o equilíbrio é importante? Nesta hora, não quis intervir, pois percebo que cada um sabe o que pode assumir. Não adianta forçar. Acho que este será apenas o primeiro “karrabirdt” que faremos...

Atividades/Descrição/Objetivos: vide tabela

13ª reunião

Data: 24/10/14 – 10h30 às 11h30

Presentes: João, Alice, Daniela, Gabriela, Poliana, Dalva, Cláudia, Mônica, Denise, Natália, Rafaela, Mariana, Rosimeire, Amanda, Rafael.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri.
- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia. Todos falaram que estavam bem, mas senti que a resposta foi meio automática. Preciso variar a forma de fazer esta prática.
- E aí? → recordar o que houve na reunião de planejamento do fim de semana anterior. A partir do que cada um lembra, em seguida se pergunta “e aí?” e outra pessoa continua. Objetivo: construir a memória coletiva, perceber a força da inteligência coletiva, repassar o planejamento aos que não estiveram presentes.
- Apresentação do “Karrabirdt” → apresentar àqueles que não estiveram presentes na reunião de planejamento, o fluxograma de atividades (karrabirdt), que foi construído coletivamente pelos associados. Poliana não foi à reunião, mas demonstrou interesse nas tarefas.
- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: a reunião foi em um local diferente, embaixo das árvores, do lado de fora da Associação. Apesar de mais agradável, o lugar parece favorecer a dispersão das pessoas pois toda hora passa um carro, uma pessoa ou algo que chama a atenção do grupo. O horário da reunião tbm não foi muito bom, pois foi antes do almoço e o grupo parecia mais ansioso. Quanto às tarefas, Poliana, Cláudia e Mônica foram as que demonstraram maior interesse em realizar o planejamento. Cláudia disse que algumas delas são uma coisa na minha frente e, depois, agem de outra forma. Elas apoiam o planejamento durante a reunião, depois mudam o discurso. O grupo estava meio apático hoje. Pode ser certa resistência à mudança?

Assembleia Geral

Data: 03/11/14 – 15h00 às 17h00

Com a presença de todos os associados, deu-se a eleição da nova diretoria. O clima estava meio estranho, pois parecia que um grupo gostaria de tirar Poliana da tesouraria. Ela é muito briguenta e não estava mantendo as contas devidamente organizadas, segundo ouvi. Primeiramente, houve uma discussão sobre a forma de realizar a eleição. Como o clima estava meio tenso, elas preferiram fazer por voto secreto para tesoureiro e secretário. Mônica e Cláudia, respectivamente, presidente e vice, foram eleitas por unanimidade, com voto aberto. Denise foi eleita a nova tesoureira, com Poliana como suplente. Rafaela foi eleita como secretária. O conselho fiscal tbm foi eleito, por voto aberto: Natália, Daniela e Gabriela. A eleição mais complicada foi de tesoureira, pois surgiu uma divisão no grupo, entre aqueles que queriam as duas como tesoureiras ou somente a Denise. Ninguém quis que Poliana continuasse sozinha. Em conversa com Cláudia, ela me contou do medo da associação acabar, pois Mônica, Poliana e Natália estão falando em sair.

14ª reunião

Data: 14/11/14 – 15h10 às 16h10

Presentes: Mariana, João Henrique, Alice, Denise, Daniela, Dorcelina, João, Rosimeire, Rafaela, Rômulo, Álvaro, Amanda.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri. Neste dia, tentei fazer a meditação dizendo “Om”, mas poucos me acompanharam.
- Check-in → passar o bastão da palavra e dizer como está no dia, usando uma cor. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia a partir de uma metáfora.

- Monitoramento das tarefas → com um cronograma que foi elaborado a partir do *karrabirdt*, as tarefas mais urgentes foram repassadas e encaminhadas. Objetivo: manter a energia do grupo focada na realização das tarefas planejadas. Principais tarefas: elaborar proposta de divisão de tarefas e metas individuais, listar possíveis patrocinadores para reforma, prestar contas mensalmente e acompanhar salários, organizar documentos para a bolsa reciclagem.

- Celebração de fim de ano e Assembleia → foi combinado entre o grupo que a próxima Assembleia será no dia 05/12, às 15h00, e, logo em seguida, haverá um jantar na Associação. Objetivo: celebrar o ano que passou, reconhecer o que foi conquistado.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: Cláudia e Denise foram as mais ativas para realizar essas tarefas. Denise disse que ainda não assumiu o cargo de tesoureira pois a ata da Assembleia não foi registrada. Apesar de ter ficado sabendo da briga que aconteceu na semana passada após a Assembleia, o clima hoje estava bem ameno. Tentei conversar sobre isso durante a reunião e notei que elas não quiseram aprofundar neste assunto. Estavam todas de bom humor. A questão da divisão do trabalho e das metas individuais parece dividir opiniões no grupo. Precisamos pensar nisto com bastante calma para evitar conflitos.

15ª reunião

Data: 21/11/14 – 15h45 às 17h00

Presentes: Mariana, Amanda, Rosimeire (equipe do projeto), Mônica, Cláudia, Dorcelina, Denise, Daniela, Alice (Astriflores), Herbert (prefeito), Ângelo (dono da “Residual” - empresa que faz a coleta dos resíduos), Antônio Ribeiro (secretário de meio ambiente). Paulo (CRAS) e Alexandre (professor da UFV, conselheiro científico).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Check-in → passar o bastão da palavra e dizer como está no dia, usando uma cor. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia a partir de uma metáfora.

- Discussão sobre articulação das ações Astriflores/Prefeitura/Residual → conforme previsto no planejamento (*karrabirdt*) elaborado pelas associadas, reuniram-se os agentes principais para articulação do processo de coleta e reciclagem dos resíduos domésticos de Florestal. Objetivo: encontrar soluções coletivas para melhorar a coleta seletiva e aumentar o compromisso de cada parte com o processo.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: Neste dia, na parte da manhã, houve uma grande briga entre duas associadas, o que influenciou no clima da reunião. As associadas discutiram e se agrediram verbalmente durante a reunião, na frente de todos. Paulo, do CRAS, repreendeu a todas as associadas, exigindo seriedade e imparcialidade durante o horário de trabalho. Apesar disso, a reunião foi produtiva, com promessas de que a coleta seletiva irá iniciar no dia 01 de dezembro. Ângelo prometeu instalar o som no caminhão o mais breve possível. Herbert prometeu reestabelecer o fornecimento de leite, realizar a limpeza do galpão e procurar alternativas para realizar a reforma na infraestrutura.

16ª reunião

Data: 12/12/14 – 15h00 às 16h30

Presentes: Mariana, Amanda, Rosimeire (equipe do projeto), Mônica, Cláudia, Denise, Poliana, Dalva, Gabriela, Daniela, Rafaela, Alice, João (Astriflores).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri.

- Check-in → em duplas, responder às perguntas: “Como estou hoje? Como foi minha motivação para o trabalho neste ano? Como posso melhorar para o ano que vem? Quais as minhas expectativas para o próximo ano?”. Em seguida, compartilhar com o grupo e conversar sobre as expectativas futuras. Objetivo: manter a prática do check-in, mas variando a forma de realizá-lo. Em duplas, o objetivo foi exercitar a escuta profunda.

- Apresentação da proposta de divisão das tarefas: a partir da observação do trabalho e da dinâmica do grupo, elaboramos uma proposta para distribuir e organizar melhor as tarefas. Objetivo: seguir o que foi proposto no planejamento (*karrabirdt*), quando todas concordaram sobre a necessidade de melhorar a organização interna do trabalho. Ficou combinado de retomarmos as discussões sobre isso em janeiro de 2015.

- Avaliação do projeto: perguntamos ao grupo o que foi bom e o que podemos melhorar no projeto. Objetivo: avaliar e corrigir nossas ações para melhorar os resultados futuros.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo, falam uma palavra para o próximo ano. Em seguida, oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: No check-in, de forma geral, todos disseram que estavam bem. O clima neste dia estava bem melhor. Mônica, Cláudia, Dalva, Alice disseram que sempre estiveram motivadas para trabalhar. Daniela disse que às vezes tem preguiça. Gabriela alegou problemas de saúde e por isso não conseguiu trabalhar muito neste ano. Denise disse que sua motivação para trabalhar são as contas que ela tem para pagar. A maioria não conseguiu responder nada muito específico sobre como melhorar no ano que vem... Quanto às expectativas, quase todas falaram sobre a esperança de a coleta seletiva funcionar bem. Algumas também disseram das melhorias dentro da associação. Pedi a elas para responderem com toda sinceridade quem iria continuar na associação no ano que vem e quem quer sair. Mônica, Cláudia, Dalva, Denise disseram que pretendem ficar. Daniela, Rafaela, Poliana, Alice disseram que iam ficar até acharem outro trabalho, que estavam procurando. Gabriela disse que iria continuar se conseguisse fazer sua cirurgia. Sobre a avaliação do projeto, todas o avaliaram positivamente e disseram que não havia nada a melhorar da nossa parte. Da parte delas, era importante cumprir o que se fala. Elas pareciam estar gratas pelo nosso trabalho neste ano e com esperança de mais melhorias no ano que vem. No fechamento, foram faladas as palavras “harmonia”, “união”, “esperança”, “compreensão”, etc.

17ª reunião

Data: 09/01/15 – 14h00 às 16h30

Presentes: Mariana (equipe do projeto), João, Tailane, Alice, Dorcelina, Poliana, Daniela, Mônica, Denise, Cláudia, Rafaela (Astriflores), Herbert (prefeito).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Check-in → passar o bastão da palavra e dizer como está no dia e o que tem a fazer em 2015. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia e quais suas ações para o ano.

- Discussão com o prefeito → colocar a situação atual da associação, as expectativas da Prefeitura em relação ao trabalho de triagem e o que precisa ser feito neste ano. Objetivo: dialogar sobre a situação atual da Astriflores, firmar o compromisso da parte de todos para melhoria das condições de vida das associadas.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: No início da semana, Mônica, presidente da Astriflores, por causa de brigas internas e faltas, quis “entregar” a associação. Ela chegou a falar com Herbert, que contatou um empresário interessado em assumir a terceirização da triagem dos resíduos. No entanto, Cláudia e outras associadas decidiram voltar atrás na decisão e prometeram ao Herbert que

iriam melhorar os serviços, não deixando nenhum caminhão ir para o aterro sanitário sem estar com os resíduos devidamente triados. O grupo parece dividido: Mônica e Dorcelina disseram que queriam entregar, mas que estava dispostas a se esforçar mais uma vez. Cláudia, Alice, Rafaela e Daniela disseram que não queriam entregar. Tailane disse que queria entregar, pois pensou que o dono da empresa iria empregá-las, mas quando descobriu que ele ia mandar todo mundo embora, ela não quis mais. Denise disse que estava neutra na decisão. Poliana disse que já estava desanimada, mas que quer tentar novamente. O grupo se comprometeu com Herbert a trabalhar mais, ficando decidido estender a carga horária de trabalho para mais uma hora diária. Fizeram também alguns pedidos ao Herbert: conversar com Ângelo para coletar somente o lixo úmido na segunda, quarta e sexta; conseguir mais vinte tambores de 200 litros; retomar projeto para cobertura do pátio.

18ª reunião

Data: 06/02/15 – 15h00 às 16h30

Presentes: Mariana, Amanda, Rosi (equipe do projeto), Mônica, Cláudia, Gabriela, Daniela, Denise, Pâmela, Wellington.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Check-in → passar um carretel de linha, como o bastão da palavra, dizer como está no dia e passar para outra pessoa, que faria uma pergunta à quem lhe passou o carretel. Objetivo: realizar a prática do check-in de um jeito diferente, incentivar a interação entre os associados e construir, ao final, uma rede entre todos, mostrando a importância de cada parte para o todo da Astriflores.

- Revisão do Planejamento → com o cronograma na parede, todos acompanharam as tarefas já realizadas e aquelas que ainda estavam por fazer. Objetivo: apresentar a todos as tarefas planejadas no ano passado e retomar sua realização neste ano.

- Votação sobre o desconto de dois dias a cada falta → apresentação da proposta para reduzir a quantidade de faltas dos associados, um dos principais problemas atuais na Astriflores. Objetivo: chegar a uma decisão legitimada por todos. A proposta foi aceita por unanimidade.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: Tivemos que realizar a reunião de forma mais apressada, pois era dia de pagamento e havia muito trabalho a ser feito ainda. A reunião fluiu bem, com a participação de todos. Ao rever o planejamento, algumas tarefas foram canceladas (relacionadas ao multirão para plantar o jardim) e outras foram adiadas (relacionadas à melhoria da infraestrutura).

19ª reunião

Data: 12/02/15 – 11h30 às 13h00

Presentes: Mariana, Amanda, Rosi (equipe do projeto), Daniela, Dalva, Cláudia, Gabriela, Pâmela, Cristiano, Marcelo, Wellington e mais um casal de novatos.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Check-in → passar o bastão da palavra e dizer como está no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.
- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri.
- Apresentação do Mural: o mural foi apresentado a todos como forma de manter a transparência nas comunicações dentro da Astriflores. O grupo ajudou a acrescentar informações e avisos. Colocamos também duas enquetes relacionadas ao processo de divisão de tarefas. Incluímos também lições da CNV.
- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Cada um falou uma palavra que representasse o que estava sentindo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo, incentivando cada um a expressar seus sentimentos. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

20ª reunião

Data: 27/02/15 – 15h00 às 16h30

Presentes: Mariana, Amanda, Rosi (equipe do projeto), Mônica, Cláudia, Poliana, Pâmela, Daniela, Cristiano, Wellington, Marcelo, Daniela (filha da Gabriela, substituindo a Rafaela).

Atividades/Descrição/Objetivos

Neste dia, não direcionei a reunião, pois cheguei à Astriflores e Mônica me disse que eles iam “entregar a Associação”. Eles estavam desanimados mais uma vez, com a falta de apoio por parte da Prefeitura e com a falta de comprometimento dos associados. Sentamos juntos e conversamos sobre os problemas da associação. Chegamos à conclusão de que deveríamos escrever uma carta para o prefeito, apresentando-lhe as demandas da Astriflores: reforma no galpão, compra de vinte tambores de plástico de 200 litros, complementação salarial e envio do lixo úmido diretamente para o aterro. Percebi que o grupo estava na verdade dividido. Mônica, Cláudia e Poliana, a diretoria, queriam entregar. Mônica parecia esperançosa em ser

contratada pela empresa que iria assumir o serviço. Cristiano, Wellington e Marcelo, os homens e novatos, queriam a associação continuasse. Talvez, por saberem que não teriam chances de ser contratados (dois deles são ex-presidiários). Os demais pareciam em cima do muro, contudo, a opinião da diretoria parece influenciá-los. O discurso é que “sem Mônica, Cláudia e Poliana, a associação não sobrevive”. Às vezes, me parece que o desânimo delas é que impede que a associação melhore. Talvez, se elas sássem e os novos assumissem, poderia ser um recomeço.

No dia seguinte, sábado, os associados fizeram um multirão na associação para diminuir o lixo seco acumulado. Eles conversaram e decidiram continuar com a Astriflores. Na segunda-feira, liguei para o Herbert, prefeito, e repassei as demandas mais urgentes do grupo. Ele se comprometeu a resolver, mas disse que para a Prefeitura pode ser mais interessante a terceirização do serviço com a empresa interessada. Ou seja, percebi que a Astriflores não está em condições de barganhar muita coisa...

05/03/15: a reunião neste dia foi cancelada pois o namorado de Mônica faleceu neste dia e não houve clima para fazer reunião. Desde a última reunião, a dinâmica do grupo mudou bastante. Eles agora não falam mais em desistir e parece empenhados no trabalho, com menos faltas.

12/03/15: a reunião neste dia não aconteceu, atendendo a pedidos da Cláudia, pois os associados já terão uma capacitação no sábado e precisam se dedicar à grande carga de trabalho desta semana.

21ª reunião

Data: 26/03/15 – 12h35 às 13h30

Presentes: Mariana e Amanda (UFV), Mônica, Gabriela, Pâmela, Daniela, Cláudia, Marcelo, Cristiano, Poliana, Dayana, Aloísio, Luciana (associados).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri.

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer algo que viu e como se sentiu ao ver. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, praticar os dois primeiros passos da CNV.

- Divisão de tarefas/Metas → a tarefa pendente sobre a divisão de tarefas e definição de metas individuais foi retomada. Após discussão, o grupo decidiu que é melhor não ter regras fixas

em relação a isso, mantendo sempre o bom senso. Objetivo: dar seguimento às tarefas previstas no planejamento.

- Periodicidade das reuniões → após discussão com o grupo, foi decidido que as reuniões passarão a ser mensais. Objetivo: dar mais espaço entre as reuniões, aos poucos, ir deixando o grupo criar sua autonomia. Atender à demanda do grupo, que já não demonstra necessidade de reuniões semanais.

- Fórum Municipal Lixo e Cidadania → convite ao grupo para participar do Fórum, do dia 10 de abril. Pedido de representatividade da Astriflores. Objetivo: integrar as atividades de organização interna com as atividades de articulação externa à associação.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Um minuto de silêncio. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo, praticar o silêncio, após muitas discussões. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observação: Percebi que o grupo está começando a vivenciar os conceitos da CNV, apesar da reunião hoje ter sido muito agitada. De qualquer forma, as discussões foram proveitosas e o grupo estava interessado.

22ª reunião

Data: 23/04/15 – 11h10 às 13h30

Presentes: Mariana, Amanda (equipe do projeto), Cláudia, Mônica, Daniela, Tailane, seu namorado, Pâmela, Luciana (Astriflores).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Visita ao Aterro: antes de iniciar a reunião fomos ao aterro de Florestal para conhecer sua situação, pois as associadas pedem para o lixo convencional ir direto ao aterro. Foram à visita: Mariana, Amanda, Cláudia e Daniela. Constatamos que o aterro está numa situação bastante irregular, mas que é possível enviar o lixo convencional diretamente para ele, aliviando assim a carga de trabalho na Astriflores.

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri.

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está se sentindo no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.

- II Fórum Lixo e Cidadania → após falar sobre o sucesso do I Fórum, Mariana pediu que fossem mais duas representantes da associação ao II Fórum, que não sejam Mônica e Cláudia, pois são sempre elas que participam das atividades. Objetivo: estimular a participação das outras associadas, visando engajá-las tbm nas responsabilidades.

- Edital SSVP → apresentação do edital da SSVP, proposto pelo João Henrique, pelo qual as associadas poderão pedir equipamentos e materiais. Mariana pediu que elas se organizassem para listar os itens a serem pedidos. Daniela ficou responsável por fazer a lista juntamente com as associadas. Objetivo: engajar as associadas na busca por melhorias para elas mesmas.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: com as reuniões mensais, a ideia é que os temas a serem discutidos surjam a partir da demanda das associadas. As atividades das reuniões estão sendo menos programadas pela equipe do projeto. Agora, a associação voltou a ser composta por apenas 9 associadas. O rendimento tem sido baixo, por isso, os novos associados (homens) não ficaram. Segundo as associadas mais antigas, “homens não aguentam trabalhar lá, pois precisam sustentar suas famílias e a renda da associação não é suficiente para isso”. A carga de trabalho continua grande. Nossa esperança é que o lixo convencional seja destinado diretamente ao aterro.

23ª reunião

Data: 15/05/15 – 11h10 às 13h30

Presentes: Mariana, Amanda (equipe do projeto), Gabriela, Mônica, Cláudia, Pâmela, Luciana, Poliana e Catarina (novata) (Astriflores).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri.

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está se sentindo no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.

- II Fórum → relato sobre o evento. Cláudia contou às associadas que foi muito proveitoso. Observamos que o mais importante é informar a população sobre a coleta seletiva. Objetivo: alinhar todas as associadas sobre o que ocorreu no evento. Ao contrário do que foi pedido na última reunião, as representantes que foram ao Fórum foram Mônica e Cláudia novamente. As demais associadas não demonstram interesse em participar.

- III Mobilização → Mariana apresentou a ideia de realizar o evento no dia 20/06, na feira de Florestal. Todas apoiaram a ideia.

- Edital SSVP → Poliana falou em nome de todas. Disse que elas conversaram e decidiram pedir uma prensa.

- Estágio da Amanda na Astriflores → Mariana apresentou oficialmente a proposta de estágio da Amanda na associação, para ajuda-las na contabilidade e na organização da documentação para a bolsa reciclagem. Todas receberam bem a notícia e aceitaram o estágio.

- Sonhos → tivemos um momento de muitos AHAs e sonhos para aprimorar a coleta seletiva. As ideias foram desde um bingo beneficente a uma festa junina.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Um minuto de silêncio. Cada um falou uma palavra que representasse o que estava sentindo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo, praticar o silêncio e incentivar cada um a expressar seus sentimentos. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: agora, o lixo convencional está indo direto para o aterro. As condições de trabalho na associação melhoraram muito. Elas estão recebendo somente o lixo reciclável e conseguindo acabar com o serviço mais cedo! Estão todas animadas com a nova situação, mas ainda têm que ir ao aterro uma vez por semana para separar o lixo lá. Elas preferem assim do que a situação anterior. A reunião hoje foi num clima esperançoso e sonhador, tendo em vista as perspectivas de melhora. Contudo, nos preocupamos com a centralidade de Mônica e Cláudia nas decisões e nas atividades de representação da Astriflores. Não sabemos se elas centralizam porque as outras realmente não se interessam por essas atividades ou se elas não se interessam porque as duas centralizam.

24ª reunião

Data: 12/06/15 – 10h40 às 11h40

Presentes: Mariana, Amanda (equipe do projeto), Cláudia, Mônica, Pâmela, Luciana, Karina, Poliana, Gabriela, Daniela (Astriflores).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri.

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está se sentindo no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.

- Bolsa Reciclagem → Mariana falou sobre os documentos que faltavam para obter a bolsa reciclagem. Mônica não quer assinar como presidente da Astriflores, pois quer deixar o cargo. Após discussão, o grupo ficou de dar resposta em outro dia sobre este assunto.

- Resolução de Conflito - CNV → Diante do conflito entre Gabriela e Mônica, Mariana aplicou ferramentas da CNV para tentar apaziguar o grupo. Pediu para Gabriela contar sua versão e Mônica ouvir. Depois, pediu para Mônica contar sua versão. Com certa dificuldade,

elas aceitaram. O conflito não foi resolvido, mas ao menos foi apaziguado. O nível de tensão no grupo tudo estava alto e foi reduzido com a abertura ao diálogo entre as partes. Objetivo: estimular o diálogo, a expressão autêntica de sentimentos e o respeito em momentos conflituosos.

- III Mobilização → Ao final, Mariana falou sobre os últimos detalhes para o evento, que será no dia 20/06. Ressaltou a importância de participação de todas.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

- Observações: a reunião foi em um clima bastante tenso devido ao conflito entre Gabriela e Mônica. O conflito entre duas pessoas afeta todo o grupo. O grupo demonstrou confiança na Mariana, pois deixou que ela conduzisse um diálogo entre as partes, que estavam muito emotivas. Ao final, o nível de tensão claramente foi reduzido, somente pela abertura à expressão das partes envolvidas. Melhorando as condições objetivas do trabalho, os conflitos internos diminuíram, mas ainda persistem. As associadas disseram que gostariam de mais reuniões, que voltassem a ser toda semana para resolver as questões que surgem. Mariana disse que o grupo pode demandar reuniões sempre que quiser ligando para ela, alinhada à ideia de deixar a demanda do grupo surgir. Não optamos pelo retorno às reuniões semanais tendo em vista nossa intenção de ir deixando o grupo se conduzir sozinho.

25ª reunião

Data: 16/07/15 – 15h35 às 16h30

Presentes: Mariana, Amanda (equipe do projeto), Rosemary, Mônica, Daniela, Pâmela, Luciana, Karina, Poliana (Astriflores).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri.

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está se sentindo no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.

- Revisão do Karrabirdt (cronograma de atividades) → as atividades planejadas foram revisadas coletivamente. Das trinta atividades, doze foram realizadas com sucesso, seis foram canceladas, sete foram iniciadas, duas a iniciar e três adiadas. Das atividades a serem realizadas, as mais importantes são a divisão de tarefas e a revisão do estatuto/regimento interno. Todas concordaram que essas atividades serão discutidas nas próximas reuniões.

- III Fórum → Mariana apresentou a ideia de realizar o evento em agosto. Após discussão, surgiu a ideia de fazer o fórum temático, voltado aos grandes geradores de resíduos do município, pois a população tem respondido bem à campanha de divulgação e esses grandes geradores ainda precisam melhorar sua separação.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Mônica pediu para que cada uma falasse uma palavra. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. Mônica tomou a iniciativa de incentivar cada uma a expressar seus sentimentos. A oração foi sugerida pelo grupo, guiada por um deles.

Observações: a carga de trabalho na Astriflores tem aumentado pois a quantidade de lixo reciclável praticamente dobrou nas últimas semanas. Elas estavam mais “folgadas” antes. Agora, o serviço está voltando a ser grande. Isso refletiu no clima de cansaço na reunião de hoje. Apesar disso, o clima estava ameno no grupo. Poliana comentou que o rendimento delas aumentou neste último mês, refletindo a melhoria na coleta seletiva. Para manter o rendimento maior, elas preferem trabalhar mais do que colocar mais pessoas na associação. Mônica parece estar reassumindo o papel de liderança do grupo, tomando frente no momento final da reunião. Parece que Mônica, Cláudia e Poliana acabam centralizando as responsabilidades, devido à apatia das associadas em assumirem as tarefas. Novamente, algumas associadas comentaram que gostariam de mais reuniões. Mariana afirmou novamente que era só demandar que ela viria.

26ª reunião

Data: 06/08/15 – 11h36 às 12h05

Presentes: Amanda, Mariana Mayumi (equipe do projeto), Daniela, Pâmela, Rosemary, Pâmela, Mônica, Poliana (Astriflores), Mariana Mattos (visitante).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Dinâmica de conexão profunda: de mãos dadas, em pé, em círculo, todos passaram alguns segundos olhando nos olhos de cada pessoa. Objetivo: exercitar o silêncio na presença do outro, experimentar a vulnerabilidade de ser visto e a contemplação de simplesmente ver.

- Check-in → passar o sino, tocá-lo e dizer como foi seu dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.

- Definição do guardião do tempo. Objetivo: empoderar o grupo para cuidar da condução da reunião.

- Início da revisão do Regimento Interno → por meio de cartazes ilustrados e do acordo do “dedo positivo” para agilizar as decisões. Objetivo: realizar tarefa prevista no planejamento.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Mariana Mattos cantou uma canção e todas acompanharam. Em seguida, cada uma falou uma palavra e se abraçou. Objetivo: fechar a reunião reforçando a união do grupo.

Observações: a reunião neste dia foi bastante calma, talvez, devido à presença da Mariana Mattos. O grupo aprovou ideias bastante generosas, como a redução do desconto de dois dias para um dia a cada falta. Também aprovou a ideia do “guardião da felicidade” e da oração diária de todas no início do trabalho. Será que o grupo realmente vai manter essas práticas ou foi uma empolgação momentânea?

27ª reunião

Data: 13/08/15 – 15h15 às 16h15

Presentes: Mariana, Amanda (equipe do projeto), Daniela, Cláudia, Rosemary, Karina, Pâmela e Luciana (Astriflores).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Dinâmica da vulnerabilidade: ficar em pé à frente do grupo por alguns instantes e depois sair. Objetivo: experimentar a vulnerabilidade diante do grupo, enfrentar sentimentos como medo e vergonha, ganhar confiança.

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está se sentindo no dia e como se sentiu durante a dinâmica. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia e o que acharam da dinâmica.

- Definição do guardião do tempo. Objetivo: empoderar o grupo para cuidar da condução da reunião.

- Continuação da revisão do Regimento Interno → por meio de cartazes ilustrados e do acordo do “dedo positivo” para agilizar as decisões. Objetivo: realizar tarefa prevista no planejamento.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi conduzida por Mônica.

Observações: o grupo não conseguiu manter a prática da oração diária devido a brigas. Estavam muito dispersas hoje. Amanda quem conduziu a reunião, mas Mariana interviu várias vezes. Mônica quer novamente sair da presidência e Cláudia não quer deixar. Herbert quer tirar os funcionários da Prefeitura de lá, mas elas não pareceram muito preocupadas pois a carga de trabalho diminuiu. Poliana não quis participar da reunião pois não gostou da proposta de ela ensinar às outras a trabalhar na prensa (?). apesar disso, o grupo iniciou o revezamento na prensa, que ela tanto pedia.

28º reunião

Data: 20/08/15 – 15h00 às 16h00

Presentes: Mariana, Amanda, João (equipe do projeto), Daniela, Rosemeire, Karina, Gabriela, Mônica e Luciana (Astriflores).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri. (Amanda conduziu)
- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está se sentindo no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.
- Definição do guardião do tempo. Objetivo: empoderar o grupo para cuidar da condução da reunião.
- Continuação da revisão do Regimento Interno → por meio de cartazes ilustrados e do acordo do “dedo positivo” para agilizar as decisões. Objetivo: realizar tarefa prevista no planejamento.
- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi sugerida por Gabriela.

Observações: Houve certa pressa para finalizar a revisão do regimento, havendo decisões um pouco apressadas. Gabriela trouxe novamente a questão das suas faltas, fator causador de brigas. Ela acusa a diretoria de descontar indevidamente faltas a mais de seu rendimento.

29º reunião

Data: 18/09/15 – 14h00 às 15h10

Presentes: Mariana, Amanda (equipe do projeto), Rosemary, Mônica, Daniela, Pâmela, Luciana, Karina, Poliana e Cláudia (Astriflores).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está se sentindo no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.
- Discussão de assuntos gerais: excursão dos alunos da Escola Municipal na Astriflores, definição de data para a reunião de planejamento, convite ao III Fórum Lixo e Cidadania, prestação de contas.

- Assuntos emergentes: questão da Gabriela (Mariana ficou de procurar uma solução) e mudança na regra do caixa mínimo (Cláudia informou em nome do grupo).

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi conduzida por Mônica.

Observações: apesar da aparência tranquila, o clima do grupo estava estranho, de desânimo. Poliana disse que não vai mais participar das reuniões, mas sempre fica próxima, dando suas opiniões. Houve momentos de silêncio. O salário, que aumentou em julho, diminuiu de novo. Segundo o grupo, era por falta de material, as PETs estariam sumindo antes de chegar à associação. Saída do João e dos demais funcionários da prefeitura. O grupo parece bastante abalado pelas brigas provocadas pela Gabriela. Rafaela parece ser a única do seu lado, pois ela também tem reivindicações trabalhistas. Ao final, elas pareciam não querer terminar a reunião.

30º reunião

Data: 08/10/15 – 14h00 às 15h10

Presentes: Mariana, Amanda, João (equipe do projeto), Cláudia, Mônica, Luciana, Karina, Poliana, Gabriela, Daniela e Rosemary (Astriflores).

Atividades/Descrição/Objetivos

- Pinakarri: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri. (Amanda conduziu)

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está se sentindo no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.

- Assuntos gerais: definição da data da excursão, definição da data da reunião de planejamento, conquista da Bolsa Reciclagem.

- Finalização do novo regimento interno: fechar as discussões sobre a nova versão do regimento. Objetivo: legitimar junto ao grupo as novas regras, contudo, não houve consenso sobre as regras mais polêmicas (desconto de 1 ou 2 dias a cada falta e número máximo de atestados por mês)

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi conduzida por Mônica.

Observações: a reunião hoje foi bastante tensa. Não foi possível chegar a um acordo sobre as regras mais polemicas do regimento. Mônica e Cláudia aparentavam desânimo e mágoa. Contudo, o grupo dialogou sobre as polêmicas, o que já foi um avanço. Houve participação. Gabriela chegou no meio da reunião e já demonstrou nervosismo. A questão dela com o grupo

parece cada dia mais delicada. Mariana tentou mas não conseguiu fechar o regimento (melhor do que fechá-lo e este não ser legítimo).

31ª reunião

Data: 15/10/15 – 14h40 às 15h30

Presentes: Mariana, Amanda Antônia (equipe do projeto), Júlia, Amanda Cristina (equipe do projeto na Escola Municipal), Daniela, Mônica, Cláudia, Pâmela, Luciana, Karina.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está se sentindo no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.
- Planejamento da excursão: discussão em grupo, com a presença das estudantes que realizam o projeto de educação ambiental na Escola Municipal, sobre como será a excursão na Astriflores. Objetivo: favorecer a troca de ideias e envolver as associadas no processo de planejamento da excursão.
- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi conduzida por Mônica.

Observações: Mariana pediu desculpas ao grupo por ter forçado para que elas tomassem a decisão sobre as regras polêmicas na última reunião. Mônica e Cláudia responderam em nome do grupo que não havia o que desculpar, mas as desculpas foram aceitas e o clima da reunião se alterou para um nível mais sincero. Havia muito trabalho acumulado. Daniela e Rafaela estão sendo pressionadas pelo grupo para trabalhar mais (as reclamações de que elas “morcegam” já são antigas). Daniela estava cabisbaixa e apática. Rafaela tinha ido embora antes da reunião começar. A reunião foi tranquila.

32ª reunião

Data: 25/02/16 – 9h00 às 10h00

Presentes: Mariana, Amanda Antônia (equipe do projeto), Mônica, Poliana, Karina, Luciana, Daniela.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está se sentindo no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.

- Escuta de demandas das associadas: maior apoio por parte da prefeitura na retirada dos resíduos não recicláveis do galpão.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi conduzida por Mônica.

Observações: Associadas reclamam do baixo rendimento neste mês e afirmam estarem empregando a regra de cortar dois dias a cada falta. Relacionamento entre elas está bom. Mônica tem conversa com Rafaela e pede para que ela saia da associação, após ausência sem justificativa de vários dias. Associadas demonstram maior consciência sobre a importância de seu trabalho para o município e demandam maior atenção por parte da prefeitura.

33ª reunião

Data: 06/06/16 – 10h00 às 11h00

Presentes: Amanda Antônia (equipe do projeto), Mônica, Cláudia, Poliana e Geiza.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Check-in → passar o bastão da palavra, dizer como está se sentindo no dia. Objetivo: manter a prática do check-in no início das reuniões, saber como todos estão no dia.

- Revisão do planejamento → monitoramento das tarefas previstas no planejamento realizado em Outubro de 2015. Poliana solicita a marcação de outra mobilização e de visita ao supermercado local. Associadas demonstram interesse em remarcar algumas tarefas ainda não realizadas.

- Encerramento em roda → todos de mãos dadas em círculo. Oração do Pai Nosso. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo. A oração foi conduzida por Mônica.

Observações: Grupo afirma que harmonia está boa entre elas. Celebra boa produtividade e rendimento superior a R\$900 no mês de maio. Associadas validam interpretações com relação à resistência às regras, assumindo a contradição entre precisar delas e, ao mesmo tempo, rejeitá-las.

ANEXO 7: Resumo das reuniões realizadas com o Grupo Amaflor

1ª reunião de acompanhamento

Data: 02/09/14 – 16h00 às 17h30

Presentes: Daniela, Frederico, João Henrique, Fernanda, Sônia Rute, Sônia Naime, Edileia, Goreti, Mariana e Aléxa

Atividades/Descrição/Objetivos:

- “Check-in”: usar a pedra da palavra e falar o “tempo interno” no dia, como está se sentindo, como está o dia. Objetivo: passar a palavra a todos, treinar o uso da pedra da palavra, esclarecer se todos estão bem ou se há algo ruim com alguém, adequar a reunião ao tempo interno das pessoas.
- Monitoramento das tarefas a partir do *karrabirdt*. Objetivo: manter o foco e a motivação do grupo.
- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observações: Mistura com reunião do GEDURF. Pessoas demonstram ansiedade por ver resultados. Herbert participa (por causa do GEDURF ou do projeto?) e se compromete a ajudar projeto. Diz que Ângelo está sem tempo para instalar som no caminhão. Repasse das tarefas urgentes, já estavam finalizadas ou iniciadas. Frederico sugere visita à Ascamp. João fala em nome da SSVP e convida Astriflores a participar de passeata no dia 07/09.

2ª reunião de acompanhamento

Data: 16/09/14 – 15h30 às 16h50

Presentes: Mariana, Fernanda, Daniela, Sônia R., João e Rafael.

Atividades/Descrição/Objetivos

- *Check-in*: usar a pedra da palavra e falar o “tempo interno” no dia, como está se sentindo, como está o dia. Objetivo: passar a palavra a todos, treinar o uso da pedra da palavra, esclarecer se todos estão bem ou se há algo ruim com alguém, adequar a reunião ao tempo interno das pessoas.
- Monitoramento das tarefas a partir do *karrabirdt*. Objetivo: manter o foco e a motivação do grupo. Grupo decide aplicar questionários em famílias de Florestal e buscar informações sobre instalação do som do caminhão.

- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observações: Daniela e Fernanda traçam perfil socioeconômico de Florestal e afirmam que a comunicação precisa ser simples e didática. Daniela, Sonia, Edileia e Fernanda propõe questionário p/ aplicação em famílias de Florestal, a serem selecionadas pelo CRAS. Instalação do som do caminhão é discutida. Antonio R. tirou medidas da Usina p/ orçamento da reforma.

3ª reunião de acompanhamento

Data: 30/09/14 – 15h30 às 16h30

Presentes: Mariana, Rafael, Amanda, Sônia Naime, Fernanda, Francisca Iara, Daniela, Alexandre, Sônia Rute, Ediléia, Lorena, Rosimeire, Ana Carolina, Aléxa, Núbia, Júlia, Iara Oliveira, Antônio R (Prefeitura).

Atividades/Descrição/Objetivos

- “Check-in”: usar a pedra da palavra e falar o “tempo interno” no dia, como está se sentindo, como está o dia. Objetivo: passar a palavra a todos, treinar o uso da pedra da palavra, esclarecer se todos estão bem ou se há algo ruim com alguém, adequar a reunião ao tempo interno das pessoas.

- Monitoramento das tarefas a partir do *karrabirdt*: muitas pessoas interessadas no projeto. Decisão de visitar CRAS e Ascamp.

- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observações: Reunião cheia, mas sem representantes da Astriflores. Muitos novatos. Sonia R e Edileia dizem que estão sem tempo para o projeto. Antonio R. sai antes da reunião iniciar, mas ficou de passar lista de materiais para a obra na Astriflores. Revisão do *Karrabirdt*. Discussão sobre próxima mobilização. Decisão de visitar CRAS e Ascamp.

4ª reunião de acompanhamento

Data: 14/10/14 – 13h30 às 15h00

Presentes: Mariana, Lorena, Amanda Antônia, Amanda Crsitina, Yara, Ediléia, Júlia, Alexia, Sônia, Fernanda, Rosimeire.

Atividades/Descrição/Objetivos

- “Check-in”: usar a pedra da palavra e falar o “tempo interno” no dia, como está se sentindo, como está o dia. Objetivo: passar a palavra a todos, treinar o uso da pedra da palavra, esclarecer se todos estão bem ou se há algo ruim com alguém, adequar a reunião ao tempo interno das pessoas.

- Monitoramento das tarefas a partir do *karrabirdt*: Mariana divide novas participantes em 3 grupos p/ preparar materiais de divulgação. Multirão na Astriflores adiado. Mobilização na feira para o dia 22/11. Próxima tarefa: aplicar questionários

- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observação: Novas alunas do curso de TGA querem participar do projeto. Revisão das tarefas, tudo adiantado, mas os gargalos no momento são: visita ao CRAS e início dos questionários e som do caminhão. Dificuldade em quebrar a relação professor-aluno.

5ª reunião de acompanhamento

Data: 29/10/14 – 15h15 às 16h30

Presentes: Mariana, Lorena, Amanda Antônia, Rosimeire, Fernanada, Sônia Rute, Edileia, Anna Tavares, Núbia Tavares, Iara, Simone, Francisca Freire, Amanda Silva, Daniela Costa, Ana Pâmela, Yara Oliveira.

Atividades/Descrição/Objetivos

- “Check-in”: usar a pedra da palavra e falar o “tempo interno” no dia, como está se sentindo, como está o dia. Objetivo: passar a palavra a todos, treinar o uso da pedra da palavra, esclarecer se todos estão bem ou se há algo ruim com alguém, adequar a reunião ao tempo interno das pessoas.

- Monitoramento das tarefas a partir do *karrabirdt*: Aplicar questionários em reuniões do CRAS, em linguagem mais simples. Mobilização dia 29/11. Curso de DD dias 06 e 07 de dez.

- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observações: Fernanda e Daniela visitam o CRAS e resolvem mudar o questionário p/ linguagem mais simples. Contato com as escolas: intervenções podem ser feitas a partir de 2015. Mobilização será no dia 29/11.

6ª reunião de acompanhamento

Data: 11/11/16 – 13h20 às 14h30

Presentes: Mariana, Amanda Antônia, Rosimeire, Daniela, Fernanda, Júlia, Nubia Luiza, Ana Pâmela, Yara, Amanda Silva, Jéssica Poliana.

Atividades/Descrição/Objetivos:

- Check-in: uso do bastão da palavra para falar do tempo interno de cada um. Objetivo: alinhar todos sobre seus sentimentos e sobre como estava no dia, adequar a reunião em relação ao clima do grupo.

- Monitoramento das tarefas a partir do *karrabirdt*: Mariana irá esboçar novo modelo de panfletos. Divisão de tarefas para a mobilização. Haverá Feira da Gratidão durante a mobilização.

- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observações: Não houve caracterização do caminhão. Daniela está desanimada. Discussão dispersa sobre mobilização e panfletos. Amanda Silva tem ideia e se disponibiliza a fazer caixa de dúvidas sobre Coleta Seletiva, a ser colocada no Damasco. Mariana irá fazer o novo panfleto a partir das ideias colocadas. Feira da Gratidão será feita durante o evento. Grupo mudou muito desde o planejamento em agosto. Prefeitura e Residual não colaboram. Cada um ficou de pensar um nome e uma logomarca para o projeto.

7ª reunião de acompanhamento

Data: 18/11/14 – 13h00 às 14h15

Presentes: Mariana, Amanda Antônia, Rosimeire, Júlia, Núbia, Ana, Simone, Daniela.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Check-in: uso do bastão da palavra para falar do tempo interno de cada um. Objetivo: alinhar todos sobre seus sentimentos e sobre como estava no dia, adequar a reunião em relação ao clima do grupo.

- Monitoramento das tarefas a partir do *karrabirdt*: Definições finais sobre a Mobilização. Decisão pelo nome "AmaFlor" para o grupo. Daniela e Fernanda vão aplicar questionários em reunião do CRAS.

- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observações: Decisão pelo nome "AmaFlor" para o grupo. Daniela e Fernanda vão aplicar questionários no CRAS. Definições finais sobre Mobilização. Mariana demonstra preocupação com "abandono" da Astriflores por parte da prefeitura.

8ª reunião de acompanhamento

Data: 25/11/14 – 13h20 às 14h30

Presentes: Amanda Silva, Jéssica Poliana, Yara, Mariana, Rosimeire, Fernanda, Daniela, Amanda Antônia, Simone.

Atividades/Descrição/Objetivos

- *Pinakarri*: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri.

- *Check-in*: uso do bastão da palavra para falar do tempo interno de cada um. Objetivo: alinhar todos sobre seus sentimentos e sobre como estava no dia, adequar a reunião em relação ao clima do grupo.

- Monitoramento das tarefas a partir do *karrabirdt*: Definições finais sobre a Mobilização. Marcação da reunião final do ano para celebração do projeto.

- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observação: Daniela desanimada. Mariana diz que Ângelo se comprometeu a instalar som do caminhão e a instruir seus funcionários a coletarem os resíduos nos dias determinados. Daniela iniciou aplicação dos questionários no CRAS. Amanda Silva diz que não conseguiu levar caixa de dúvidas ao Damasco.

9ª reunião - Celebração

Data: 11/12/14 – 13h00 às 15h00

Presentes: Daniela (Astriflores), Alfredo e João (prefeitura), Sônia, Lizandra, Mariana, Rosimeire, Amanda, Fernanda, Alexandre (Amaflor).

Atividades/Descrição/Objetivos

- *Pinakarri*: exercício de escuta profunda. Objetivo: relaxamento e concentração do grupo, familiarizar o grupo com a prática do pinakarri.

- *Check-in*: uso do bastão da palavra para falar do tempo interno de cada um. Objetivo: alinhar todos sobre seus sentimentos e sobre como estava no dia, adequar a reunião em relação ao clima do grupo.

- Monitoramento das tarefas a partir do *karrabirdt*: Do total de 45, 31 tarefas foram executadas. Outras tarefas foram sugeridas para 2015.

- Rodada de resposta às perguntas geradoras: “O que realizamos? O que pode ser melhorado? O que aprendi?”. Objetivo: avaliar o desempenho do grupo na realização das tarefas.

- Momento para expressão a alguém com quem se aprendeu algo durante o projeto. Objetivo: incentivar o reconhecimento dos esforços e dos aprendizados de cada um no grupo.

- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa e, depois, celebração com lanche comunitário. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo e celebrar os resultados alcançados.

Observações: Lizandra conduziu revisão das tarefas. O principal a fazer é disponibilizar as informações coletadas ao grupo todo, criar link entre Amaflor e Prefeitura (no *site*), visitar domicílios p/ coletar informações e acompanhar logística da coleta seletiva. Necessidade de integração com comunidade e própria UFV. Amanda criará pasta no *Google Drive* para compartilhamento de arquivos do projeto. Avaliação em geral positiva do projeto. Fim da articulação do grupo Amaflor.

ANEXO 8: Resumo das reuniões do Fórum Municipal Lixo e Cidadania de Florestal

1ª reunião

Data: 10/04/15 – 09h30 às 11h30

Presentes: 34 presentes, representando: UFV, Prefeitura, Comunidade, Astriflores, Emater, CRAS, Residual, Insea/Cataunidos, Sec de Meio Ambiente, Zoonose, Supermercado Damasco, Promotoria de Justiça de Pará de Minas.

Atividades/Descrição/Objetivos:

- Apresentações dialogadas: Mariana e Lutimar (INSEA/Rede Cataunidos) apresentam, respectivamente, sobre o projeto da coleta seletiva em Florestal e sobre o MNCR.
- Apresentação lúdica: Leandro, catador e representante do MNCR, realiza apresentação lúdica sobre importância do apoio às associações de catadores e à coleta seletiva.
- Palavra aberta ao final: presentes se pronunciam sobre situação atual do sistema de gestão de resíduos de Florestal, demonstrando descontentamento com diversos aspectos.

Observações: Reunião cheia e simbolicamente importante para a Coleta Seletiva em Florestal. O objetivo era somente apresentar o Fórum. A ideia é criar um grupo permanente de discussão sobre a Coleta Seletiva. Nota: risco de se tornar um evento "político", pois houve apenas "discursos" e pouca participação efetiva dos presentes.

2ª reunião

Data: 08/05/15 – 09h00 às 11h20

Presentes: 43 presentes, representando: UFV, Prefeitura, Astriflores, Residual, Insea/Cataunidos, comunidade, Escola Estadual.

Atividades/Descrição/Objetivos

- *World Café*: divisão dos presentes em grupos temáticos, girando em torno de cinco tópicos relacionados à coleta seletiva em Florestal. Objetivo: promover a circulação de ideias, o diálogo e a criação de soluções criativas entre os participantes.

Observações: Reunião em tom mais informal, do que o 1o Fórum. *World Café* funcionou bem, promoveu diálogos e reduziu diferenças "hierárquicas" entre os participantes. Muitos estudantes da Escola Estadual (27). Ao final, ficou claro o baixo nível de informação da comunidade. Muitos estudantes não conheciam a Astriflores. Foi reconhecida a necessidade de compartilhar responsabilidades pela Coleta Seletiva.

3ª reunião

Data: 27/08/15 – 19h00 às 21h00

Presentes: 21 presentes, representando: UFV, Prefeitura, Comunidade, Astriflores, Sec. De Educação, Residual, Sacolão Center.

Atividades/Descrição/Objetivos

- “Check-in”: usar a pedra da palavra e falar o “tempo interno” no dia, como está se sentindo, como está o dia. Objetivo: passar a palavra a todos, treinar o uso da pedra da palavra, esclarecer se todos estão bem ou se há algo ruim com alguém, adequar a reunião ao tempo interno das pessoas.

- Diálogo aberto: grupo decide formar o Fórum Permanente Lixo e Cidadania

Observações: A princípio, o Fórum seria direcionado aos comerciantes. Contudo, apenas 1 apareceu. A palavra passou por todos. Muitos demonstraram necessidade de expressão. Formação do Fórum Permanente com o grupo presente. Pessoas demonstram interesse e animação. Ao final, Ângelo diz que é preciso alguém para impor regras na Astriflores.

4ª reunião

Data: 25/09/15 – 9h00 às 11h00

Presentes: 15 presentes, membros do Fórum Permanente, representando: UFV, Astriflores, Prefeitura, Comunidade, Residual, Comércio, Insea.

Atividades/Descrição/Objetivos

- “Check-in”: usar a pedra da palavra e falar o “tempo interno” no dia, como está se sentindo, como está o dia. Objetivo: passar a palavra a todos, treinar o uso da pedra da palavra, esclarecer se todos estão bem ou se há algo ruim com alguém, adequar a reunião ao tempo interno das pessoas.

- Rodada de respostas à pergunta geradora “O que espero e o que posso oferecer ao Fórum?”. Objetivo: alinhar as expectativas e disponibilidades do grupo.

- Círculo de sonhos. Objetivo: criação coletiva do sonho “que a coleta seletiva em Florestal funcione efetivamente, com a responsabilidade compartilhada por todos”.

- Definição de objetivos, tarefas e responsabilidades. Objetivo: gerar comprometimento e compartilhar responsabilidades.

- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observação: Reunião produtiva, apesar do tempo curto. Necessidade de maior controle e limitação no tempo das falas. Planejamento até 31/03/16. Objetivo: 54 ton. de lixo reciclável por mês e aumento na quantidade de material vendido pela Astriflores.

5ª reunião

Data: 23/10/15 – 09h00 às 11h00

Presentes: 11 presentes, 9 membros do Fórum Permanente, representando: UFV, Astriflores, Prefeitura, Comunidade, Sec. De Meio Ambiente, Associação de Catadores de Itaúna

Atividades/Descrição/Objetivos

- “Check-in”: usar a pedra da palavra e falar o “tempo interno” no dia, como está se sentindo, como está o dia. Objetivo: passar a palavra a todos, treinar o uso da pedra da palavra, esclarecer se todos estão bem ou se há algo ruim com alguém, adequar a reunião ao tempo interno das pessoas.
- Monitoramento das tarefas. Grupo decide realizar mobilização no dia 28/11.
- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observações: Reunião em tom mais informal. Wagner, vereador, assume mtas ações, demonstrando interesse (político?). Alguns participantes do Fórum justificam ausência. Dois deles não dão notícias... Falta de interesse? Como mobilizar interesses diversos em prol de um objetivo comum? Todos realmente querem a Coleta Seletiva?

6ª reunião

Data: 20/11/15 – 09h00 às 11h00

Presentes: 11 presentes, 9 membros do Fórum Permanente, representando: UFV, Residual, Prefeitura, Comércio, Comunidade, Insea.

Atividades/Descrição/Objetivos:

- Check-in: uso do bastão da palavra para falar do tempo interno de cada um. Objetivo: alinhar todos sobre seus sentimentos e sobre como estava no dia, adequar a reunião em relação ao clima do grupo.
- Monitoramento das tarefas e celebração parcial do projeto. Grupo avalia positivamente o andamento das tarefas.

- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observações: Ângelo fala da importância da Prefeitura investir na compostagem. Repasse das ações planejadas (grande maioria já foi iniciada). Últimos detalhes da mobilização de sábado. Ângelo prometeu instalar o som do caminhão.

7ª reunião

Data: 07/04/16 – 14h00 às 16h15

Presentes: 11 presentes, membros do Forum Permanente representando: Astriflores, Prefeitura, UFV, Insea/Cataunidos.

Atividades/Descrição/Objetivos

- Check-in: uso do bastão da palavra para falar do tempo interno de cada um. Objetivo: alinhar todos sobre seus sentimentos e sobre como estava no dia, adequar a reunião em relação ao clima do grupo.

- Monitoramento das tarefas. Grupo se compromete em retomar tarefas não realizadas.

- Encerramento em roda com cada um falando uma palavra significativa. Objetivo: fechar a reunião sentindo a união do grupo.

Observações: Após grande período sem reuniões, o Fórum é retomado em reunião na Astriflores.