Débora Nunes
Ivan Maltcheff

OS NOVOS COLETIVOS CIDADÃOS

REDE

Débora Nunes
Ivan Maltcheff

OS NOVO COLETIVOS CIDADÃOS

1ª Edição

© Débora Nunes, 2014
© Ivan Maltcheff, 2014

Este livro foi publicado pela Editora Kalango com exclusividade
para a Rede de Profisionais Solidária pela Cidadania.

Projeto Editorial DHAN RIBEIRO
Revisão VERA BRITTO

N972o, Nunes,Debora, [1965-]
Os novos coletivos cidadãos/ Débora Nunes,
Ivan Maltcheff - Simões Filho: Editora Kalango, 2014

154 p.; 14x21 cm
ISBN 9788589526647
1. Sociologia. 2. Sociedades . 3. Literatura brasileira
I. Título

CDD: 60

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para que este livro fosse realizado e sou imensamente grata a elas. Destaco particularmente Gil Santana, que fez o primeiro esboço de tradução no texto de Ivan Maltcheff, e Suzana Moura, que acompanhou a escritura ao longo desses dois anos, de modo cúmplice e estimulante. As outras pessoas, que tiveram participações localizadas e cujos nomes não cito aqui para não cometer injustiças, sei que concordam com o verso do poeta indiano Tagore: "Dormi e sonhei que a vida era alegria. Acordei e vi que a vida era serviço. Agi e, olhem só, serviço era alegria."

Sumário

Prefácio
AOS JARDINEIROS DA ESPERANÇA 7

INTRODUÇÃO 13

1 OLHAR SOBRE UM MUNDO EM GESTAÇÃO 17

A sociedade civil e as instituições tradicionais 25

2 OBSTÁCULOS E QUESTÕES: "DISSIPAR O NEVOEIRO" 33

A gestão do projeto: da euforia do começo à queda do entusiasmo 33

A falta de engajamento: o projeto apoiado apenas por algumas pessoas 38

As questões do poder e da liderança 41

A falta de recursos financeiros, a relação com o dinheiro 46

A ausência de discordância 50

A não gestão dos desacordos e dos conflitos 50

As fronteiras do grupo: gestão das entradas, saídas e do processo de exclusão de membros 52

A dificuldade de escutar, de dominar sua fala e de se exprimir 54

Dinâmicas exaustivas 55

A terapia de grupo e o ativismo desenfreado 56

Um pouco mais sobre a (in)coerência 58

3 EXPERIÊNCIAS E PESQUISAS: DESENHAR UM CAMINHO 61

O sonhar "acordado", um trabalho circular sobre a visão: a construção de um futuro desejável 61

A interação entre a transformação pessoal e a transformação do coletivo: a busca de coerência e de alinhamento 68

Carta relacional da Associação Interações Transformação Pessoal e Transformação Social 73

Balanço relacional 74

Animação, regulação: saber manter-se vivo 78

A animação: aprender a "estar em comunidade" 79

Como escutar o grupo, como favorecer a expressão dos sentimentos e aprender a coelaborar, como trabalhar com o vazio? 81

As tomadas de decisões, os conflitos e os desacordos: aprender a avançar com nossas diferenças 87

Protocolo de entendimento de um grupo em torno de um desacordo 93

A questão da morte do grupo 95

Permanecer abertos, mas não a tudo: os círculos permeáveis 96

As fontes de energia do grupo 99

Privilegiar a expressão do potencial criador de cada um: o EU atuante 100

Instalar uma liderança circular 102

Conectar-se 109

O que favorece as alianças entre associações e movimentos 115

O que freia os agrupamentos em alianças e fóruns 115

Agir tendo o prazer e a alegria como propulsores 117

4 A EXPERIÊNCIA DA REDE DIÁLOGOS EM HUMANIDADE 119

A experiência fundadora: Lyon/França 123

Um Ashram sem guru: Fireflies Ashram em Bangalore/Índia 124

Contribuição dos Diálogos de Fireflies por Siddhartha 126

Rabat/ Marrocos: uma Universidade cidadã busca o desenvolvimento humano 128

"Academia sob as árvores" em Berlim, na Alemanha 129

Elogio à diferença: Diálogos de Paris/França 130

Brechó Eco Solidário: Salvador/Bahia/Brasil 132

Princípios da rede Diálogos 134

Princípio da Autogestão 135

Princípio da Abundância 136

Princípio da Diversidade 137

Princípio da Rede 138

Uma Associação e um Conselho internacional 139

CONCLUSÃO 143

Posfácio
A POLÍTICA DA AMIZADE E A
CONSTRUÇÃO DE UM MOVIMENTO CONVIVIALISTA 147

Um Movimento que já existe ... 150

Mas que, ainda assim, está por ser construído ... 151

Prefácio

AOS JARDINEIROS DA ESPERANÇA

Ordep Serra

Começarei este prefácio relatando uma experiência recente, que tem a ver com o assunto do livro que apresento. Há pouco fui eleito coordenador de um fórum muito atuante na minha cidade. Ele existe há coisa de cinco anos. No começo, era formado por meia dúzia de associações. Com menos de três anos de existência sofreu uma defecção. Mas logo depois tomou ímpeto e cresceu, surpreendendo muita gente. Hoje ele reúne mais de trinta entidades, entre sindicatos, associações profissionais com status de autarquia, ONGs, grupos ambientalistas e movimentos sociais diversos. Reúne-se quinzenalmente em sessões plenárias e conta com cinco grupos de trabalho técnico. Na verdade, um pequeno círculo muito dinâmico movimenta o ainda instável conjunto. Nas reuniões, aparecem geralmente umas quinze pessoas (às vezes mais, às vezes menos). O núcleo principal chega a uma dezena de membros: os mais atuantes e assíduos, profundamente comprometidos com a defesa do interesse público. A força que aviventa e faz crescer nosso fórum deriva da capacidade de articulação desse punhado de gente, que toma iniciativas, aciona as entidades e as conecta. É difícil: temos de reconhecer que as conexões ainda são frágeis, a articulação imperfeita. O próprio modelo de nossa fluida organização "de segundo grau" ainda está sendo elaborado, experimentado. Há divergências enriquecedoras pelo potencial de reflexão que oferecem, mas elas podem esgotar-se em debates estéreis, como por vezes sucede. Não sabemos ainda protegê-las disso. Não raro esperdiçamos tempo e conhecimento.

Apesar das limitações, trata-se de um grupo vitorioso. Esse fórum conseguiu barrar, na Justiça, uma legislação municipal perversa, que feria princípios constitucionais e praticamente entregava a cidade à ganância de algumas empresa. Tem conseguido trazer para o debate autoridades que se julgavam inquestionáveis e sacudir a aparência de indiferença aquiescente de uma sociedade civil ainda pouco organizada em nosso país hesitante, um país que ainda tenta aprender democracia.

Os avanços conseguidos deram-se entre alguns tropeços. Olhando para trás, penso que a força do grupo cresceu por conta da tenacidade mostrada pelo "núcleo dinâmico" num momento em que o fórum parecia enfraquecido e quase inviável. Da mesma fonte, vieram certos embaraços: alguns dos companheiros mais ativos e tenazes na resistência sentem-se, às vezes, tão pessoalmente identificados com o movimento a ponto de quase esquecer o conjunto, ou seja, as instituições interligadas de modo ainda tênue no corpo do fórum.

O procedimento de discussão no interior de nosso coletivo ainda oscila. Por vezes se torna confuso, truncado. De qualquer modo, avançamos. Considerando as primeiras reuniões de que participei, me parece que melhoramos no campo do diálogo. Pouco a pouco, conseguimos limitar o tempo das falas e distribuí-las melhor. Ainda não é fácil cingi-las aos tópicos em discussão, mas também nisso progredimos. Reconhecemos que a geração de consenso se torna mais viável quando se valoriza bem a escuta. Ainda há quem se queixe dos cuidados com a circulação da palavra, quem tenha saudade dos grandes monólogos. O amor pela retórica inflamada e onisciente volta e meia se reafirma; então as disputas pela voz se acendem, gerando certo tumulto.

Não é fácil conter esses derramamentos. Os membros do grupo são, na maioria, peritos de indubitável competência técnica. Mostram lucidez política. Têm o que dizer. São também pessoas cuja ética todos reconhecem. Mas é curioso verificar como esse capital de ética e conhecimento pode, em certos momentos, ser desperdiçado em longas, teimosas e cansativas perorações, em digressões tortuosas e até em prédicas inúteis. Com certa frequência, somos todos (eu me incluo) tentados por uma sereia maliciosa que se veste de nossa imagem. E mal percebemos o círculo de giz que nossas falas desenham isolando outros companheiros em um silêncio morno. No momento, estamos numa encruzilhada. Crescemos, mas ainda nos ressentimos da dificuldade de lidar com nossos erros.

Este livro de Débora Nunes e Ivan Malchef se dirige a quem vive o engajamento e suas dificuldades: a quem não se conforma, a quem sabe indignar-se, a quem quer construir novos arranjos sociais em bases de justiça, apelando ao cabedal de saberes humanos de todas as fontes; a quem deseja abrir-se de forma sincera à comunhão do multiverso; a quem procura uma igualdade rica de belas diferenças; a quem se interessa pelos pósteros e deseja garantir seus direitos a um mundo habitável com alegria; a quem procura o

convívio pacífico e criativo; a quem valoriza a solidariedade e quer dar-lhe o máximo alcance; a quem sonha com vida digna para todos e quer fazer democracia verdadeira, mas ao mesmo tempo percebe as dificuldades da tarefa. Ela exige não só a participação de muitos colaboradores – das mais diversas origens –, como também novos procedimentos, métodos ainda insólitos ou por criar.

Os autores estudam conscienciosamente movimentos de vanguarda, ponderando seus erros e acertos. Com base nessa análise, sugerem caminhos para tornar mais rica e forte a participação cidadã. Entre os exemplos que eles consideram, merece destaque, a meu ver, o empreendimento generoso dos Dialogues en humanité: um espaço elástico, ubíquo, de trocas de informações, projetos e reflexões com foco no humano, no enriquecimento do convívio humano: um processo em que se envolvem pessoas de diferentes países interessadas em mergulhar numa vertiginosa comunhão, empenhadas em transformar a realidade social que empobrece o mundo e simultaneamente transformar-se. Por meio de suas ágoras e oficinas que se multiplicam, assumindo formas cada vez mais criativas ao percorrer todos os continentes, o corpo desses *Diálogos* se expande, torna-se ecumênico, plástico, múltiplo, rico de variedade e força. O presente livro traz a marca desse movimento e nos convida à renovação.

E a renovação é necessária e bem-vinda. Isso ficou bem claro para mim quando lembrei de uma reunião que há pouco coordenei no fórum que mencionei acima. Minha coordenação foi então inepta, falha em pontos decisivos. Um dos companheiros com quem melhor me entendo e que na oportunidade me secretariava colaborou na atrapalhação. Por obra de nossa direção confusa, alterou-se a pauta e nasceram discussões bizantinas sobre um tópico fácil de esclarecer. Gastamos longo tempo com um problema irreal.

Em certas situações (que imagino bem conhecidas por quem tem costume de participar de coletivos como o nosso), o quiproquó nasce feito cogumelo, desabrocha de súbito quando a gente menos espera. É uma criatura estranha. Pertence à raça dos malentendidos, mas não se resume ao embaraço lógico. Decidi chamá-lo de *quiproquó* não tanto por causa do étimo latino (e do tipo de equívoco que *quid pro quo* designa nos tratados de lógica), mas sobretudo por conta da sonoridade bisonha desse nome em nosso vernáculo. A palavra sugere a ouvidos brasileiros inclinados à fantasia – como frequentemente são os meus – um bicho esquisito, um pássaro alucinado. Imaginem

um híbrido de periquito bêbado e saracura neurótica invadindo uma sala de concerto: se alguma vez testemunharam esta cena, ou um episódio parecido, vocês podem garantir que já viram um quiproquó.

Parece fácil esconjurar o bicho. Geralmente tentamos fazê-lo pela via da explicação. Em princípio, isso faz sentido, pois o quiproquó nasce de uma perturbação momentânea do entendimento. Na prática, porém, o esconjuro explicativo não funciona. É até contraproducente. Pois o monstrinho incorpora um apego birrento à interpretação que cada um lhe dá e que logo se estende a deus e o mundo. Assim se multiplica. Na oportunidade que estou evocando, um companheiro mais lúcido matou o quiproquó a golpes de regimento (e eu tive de admitir que regimento serve para alguma coisa). Mas como sucede nas epidemias e nas histórias de assombração, a influência mefítica do morto lhe sobreviveu. O sintoma da intoxicação assim gerada é notável: os infectados tendem a gralhar furiosamente. A reunião desandou, com um pequeno coro de monólogos cruzados em que as vozes dos ansiosos subiam umas por cima das outras, na tentativa de impor-se, imitando focas desesperadas numa placa em degelo. Eram poucos os que assim procediam, mas poucos bastam para criar bela confusão.

Confesso que fiquei irritado. Reagi assinalando com toda a franqueza uma brutal contradição: nós, que vivemos reclamando democracia, procedíamos de forma antidemocrática. Isso fez efeito, era incontestável. Mas ficou um clima pesado. Esse mal-estar só se dissipou por acaso, quando fiz uma observação singela, na tentativa de refrear o zelo de colegas que propunham um número excessivo de reuniões. (Explicando melhor: não era exatamente o número, mas a qualidade dos nossos encontros que me preocupava). Eu disse logo que tenho outras atividades: ensino, pesquiso, escrevo, me dedico a mais de um projeto e sou casado com uma mulher bonita. Acrescentei que detesto perder tempo. Falei sério, mas todo o mundo riu.

No dia seguinte, fui a uma cerimônia a que compareceram vários companheiros do fórum. Minha mulher foi comigo. Meus colegas a cumprimentaram dizendo-lhe que eu lhe tinha feito um grande elogio. Regina ficou surpresa quando eu lhe disse o que foi. Tinha razão de espantar-se: em nossos trinta e seis anos de casados eu já lhe fiz, é claro, galanteios muito mais expressivos do que aquela simples constatação. Mas, pensando bem, acho que nossos amigos entenderam o que eu queria dizer: minha

mulher representa, para mim, toda a alegria e beleza a que não posso renunciar. Minha atividade política não precisa, nem deve, distanciar-se deste sentimento. Ao contrário, deve refleti-lo. Creio que isso vale para todos.

Não creio em militância concebida como um sacrifício. Segundo penso, na construção de uma sociedade melhor, temos que vencer também o tédio. Ele é socialmente destrutivo. Chatos não melhoram nada, muito pelo contrário. É mal sinal quando ficamos aborrecidos em nossa atividade cidadã. Se no fórum eu não tivesse participado de sessões empolgantes, ficaria, dessa vez, muito desanimado. Mas ali estavam pessoas de valor, perfeitamente capazes de espanar a chatice, de gerar entusiasmo, de produzir belas coisas.

No fórum de que estou falando, podem crer, corre energia luminosa, que nem sempre aproveitamos, pois há curtos circuitos. Como evitá-los? Aprenderemos. Minha esperança de avanço tem sólido fundamento: neste círculo tenho aprendido muito com gente digna, generosa, inteligente, que não se conforma com a injustiça e de fato se empenha na construção de um mundo melhor. Trata-se, também, de um bom viveiro para as amizades de que nos alimentamos. Graças a elas, acredito, somos e seremos capazes de vencer quizílias, aborrecimentos e quiproquós.

Concluo que a reinvenção da *philía* vem a ser uma tarefa decisiva para os jardineiros da esperança. Afinal, é isso que somos. Cultivamos esperança onde podemos, até mesmo em terra árida, sem dar ouvido aos que nos chamam de "sonháticos" e delirantes. Quem deste modo nos caracteriza se pretende racional, realista, ponderado, mas aceita friamente um mundo em que um por cento da população açambarca e devora cinquenta por cento da riqueza produzida por toda a humanidade. Ou toma por cânon de certeza uma *Realpolitik* mentirosa, baseada na subserviência a podres poderes. Quem zomba da tribo sonhadora idolatra a ganância e resiste aos germes do futuro; aceita a servidão voluntária a instituições caducas, mergulha no pântano da indiferença, admite viseiras e se acomoda à estreita casca dos conformados, dos *hollow men* de que falava o poeta; assim abdica do interesse pelos outros, pela terra e pela vida.

INTRODUÇÃO

Temos visto muita coisa interessante acontecer nas ruas do mundo nos últimos anos. Na Europa, o grito *Indignai-vos!*, lançado em 2010 pelo épico personagem real Stéphane Hessel[1], teve um sucesso avassalador. Sem dúvida, ele estimulou jovens espanhóis (*Los indignados*) e franceses (*Les indignés*), entre outros, a irem às ruas protestar contra um mundo pouco humano. Nos Estados Unidos, na mesma época, o movimento *Occuppy Wall Street* dizia *Não!* a um mundo dominado pelo dinheiro. Na Tunísia, no Egito e em outros países árabes, jovens e adultos derrubaram governos autoritários. A dinâmica de resistência criativa vem mostrando sua cara, revelando o que se passa nos bastidores da sociedade.

No Brasil, os movimentos de junho 2013 podem ser pensados como continuadores dos movimentos das *Diretas Já!,* como da *Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida*, liderada por Betinho, que foram prenúncios da conquista democrática e da busca por maior justiça social que o Brasil viveu depois deles. As manifestações nas ruas brasileiras vinculam-se profundamente também ao movimento de combate à corrupção que criou a Lei da Ficha Limpa que impede que pessoas envolvidas em práticas criminosas sejam eleitas. A diversidade dos cartazes empunhados pelos/as manifestantes mostrou a amplitude de pensamento e o desejo de transformação que move tantos brasileiros.

De forma cada vez mais planetária, continuamos a nos indignar para abrir as portas para alternativas a um pensamento único, cínico e desumano que diz que "o mundo é dos espertos". Se "o sistema é bruto", "a vida é bela". Articular todas as energias e todas as abordagens das pessoas que querem construir o novo é o desafio de hoje. É o momento, também, de sair deste pensamento pré-histórico e pré-humano de acreditar que algum grupo possa deter a verdade em relação ao outro ou que uma postura qualquer seria *"a resposta*" para os males do nosso tempo.

É no reconhecimento de que cada um de nós carrega as contradições de nossa humanidade, e no entendimento de que só superaremos os

1 HESSEL, Stéphane (2011). Indignai-vos! São Paulo: Editora: Leya Brasil. Hessel, diplomata franco-alemão morto em 2013, foi herói da Resistência francesa, preso em um campo de concentração na Alemanha e um dos autores da Declaração Internacional dos Direitos Humanos.

graves problemas humanos atuais encarando todas essas contradições, que reside a esperança de construir algo radicalmente novo. A urgência não está, portanto, nas convicções, nem no proselitismo de um pensamento, da postura de um e de outro. **A urgência está na "entrada em transformação", junto e com nossas contradições.** A profunda renovação democrática da qual necessitamos para escapar do feudalismo mundial das oligarquias[2] – que se instalaram com toda a tranquilidade diante dos nossos olhos – exigirá de um forte aumento de maturidade e habilidade de nossa inteligência relacional. Será preciso que apareçam centenas de milhares de "arquitetos" de práticas interacionais novas, que evidenciem um verdadeiro "saber estar juntos", para permitir a experimentação criativa coletiva.

As linhas que se seguem, necessariamente incompletas e parciais face aos desafios que se colocam aos novos coletivos cidadãos, servem a esse propósito. Elas mergulham no coração das práticas cotidianas desses grupos, ou seja, lá onde estão os atritos e as dificuldades dos coletivos que querem encarnar agora a esperança de que outros mundos são possíveis. Elas demonstram a escolha deste livro de caminhar na lógica do pensamento complexo, transdisciplinar, no qual tudo é interdependente, os contrários não se excluem necessariamente e um grau de incerteza precisa ser incorporado ao entendimento do mundo. Nestas linhas se trata também, com profunda convicção, da transformação pessoal como forma de aprendizado e de criação da transformação social. Neste texto se diz reiteradamente que, para construir esta transformação, precisamos recorrer à inteligência múltipla que possuímos: tanto aquela do pensamento racional, discursiva, como a inteligência emocional, que envolve o corpo e o coração, como ferramentas poderosas para superar nossos bloqueios individuais e coletivos.

Nas páginas que se seguem, há lugar para nossa interioridade e é assim que a escrita faz referências a imagens metafóricas, de borboletas, de círculos, de células... como um convite para libertar o imaginário do/a leitor/a, sabendo o quanto a abordagem artística pode ser transformadora. Neste trabalho testemunham, as vezes anonimamente, alguns "novos coletivos cidadãos" formados por pessoas e grupos "em transformação"

2 Hervé Kempf (2011). L'orligachie ça suffit, vive la democratie. Édition Seuil.

que se mobilizam e combinam os diferentes olhares e posturas para contribuir para a atual transformação planetária. Este livro combina também, na cumplicidade de seus autores, amigos que partilham visões e experiências, o ponto de vista feminino e masculino, em sua complementaridade.

Como o propósito do livro é inspirar pessoas e coletivos que estão nesta linha, o primeiro capítulo tenta trançar um entendimento do contexto atual com uma percepção do que está por vir. No segundo capítulo, buscamos tratar situações frequentes que bloqueiam as iniciativas desses coletivos e que muitas vezes os impedem de conduzir um projeto ao sucesso. No terceiro capítulo, compartilhamos práticas que permitem enfrentar alguns desses problemas frequentes, ou, pelo menos, não ficar prisioneiros da dinâmica destrutiva inercial que pode fragilizar mesmo as vontades mais fortes. No quarto capítulo trataremos, com testemunhos e a título de estudo de caso, da rede internacional *Diálogos em humanidade*, da qual o autor e a autora deste livro fazem parte, com descrições de exemplos da ação de novos coletivos cidadãos em construção, que podem ser inspiradores.

Para finalizar e iniciar nossa conversa com o/a leitor/a através deste livro, homenageamos aqui, tanto movimentos internacionais que estão encarando o mesmo desafio aqui abordado em escalas muito maiores, como o *Fórum Social Mundial*[3], quanto os que atuam em escala nacional, como o movimento francês *Colibri* [4], ou continental, como o movimento *Fora do Eixo* que surgiu no Brasil e atua na América latina[5]. Eles representam, assim como a rede *Diálogos*, tantas redes e experiências isoladas que fazem o mundo de amanhã agora, com a ambição de suas esperanças e as limitações da humanidade de seus/suas participantes[6].

3 http://www.forumsocialmundial.org.br/

4 https://www.colibris-lemouvement.org/colibris/pierre-rabhi

5 http://foradoeixo.org.br/

6 Merece ser visto também, para ilustrar de modo inspirador experiências em escala global que agem no sentido da transformação, o filme brasileiro *Quem se importa?*.

1 OLHAR SOBRE UM MUNDO EM GESTAÇÃO

Aceder à complexidade do mundo e aceder a sua própria complexidade de ser humano são dois processos indissociáveis: o caminho da complexidade passa pela reforma do pensamento que é também uma reforma do espírito e mesmo uma reforma do ser.

Laurence Baranski, Jaques Robin, *L´urgence de la metamorphose.* Reedição 2008. Edições *In Libro Véritas.*

Páginas e páginas já foram escritas sobre a situação atual, que podemos qualificar como "crise planetária multidimensional". A novidade é que ninguém hoje, mesmo as pessoas mais protegidas do planeta, pode escapar inteiramente das consequências desta crise, e isto faz grande diferença. As vertentes financeira, social, ecológica, ética, religiosa e mesmo a crise de entendimento do mundo em que estamos mergulhados são de tal complexidade, que ficamos na impossibilidade cognitiva de entendê-las globalmente e ver suas inter-relações. Se pudéssemos entender inteiramente a crise, seria como se fossemos uma lagarta podendo ver a borboleta que representa o seu próximo estágio. Isto significaria que conseguiríamos compreender as formas atuais da nossa sociedade e da nossa maneira de ser que vão desaparecer para dar lugar a outras formas.

Mesmo se compreendêssemos com clareza o processo de transformação em curso, ficaríamos na impossibilidade de explicitar racionalmente as novas maneiras de ser e de viver que estão por vir. É apenas a partir da intuição que se pode perceber o que de novo pode aparecer, e é com um grau importante de desconhecimento e de humildade que devemos trabalhar para fazer face positivamente aos desafios humanos atuais. Assim, se a hipótese de mudança civilizacional em curso no planeta é válida, qualquer tentativa de controlar o que pode acontecer é um disparate. Edgar Morin, um dos maiores pensadores atuais, que perscruta o horizonte para entender o que está por vir, cita frequentemente, em suas palestras, uma frase do filósofo Ortega y Gasset, para exprimir o estado atual do nosso

conhecimento: *"No sabemos lo que pasa y eso es lo que pasa" ('*Não sabemos o que acontece e isso é o que acontece'*)*.

A postura de aceitação de uma transformação que precisa ser feita e a noção de que cabe a nós – que estamos vivendo no planeta neste momento crucial – dar um sentido e uma direção a estas transformações pode nos dar esperança. Uma imagem poderosa sobre este processo, citada pela bióloga Elisabet Sahtouris, é o trabalho das células imaginais da lagarta que se associam para "fabricar o todo" da borboleta que virá: quando uma lagarta atinge certo estágio de desenvolvimento, ela se torna voraz e começa a devorar tudo que se encontra a seu redor. Ela pode engolir assim trezentas vezes seu próprio peso e, em grupo, pode devastar plantações. Quando hipersaciada e exausta, a lagarta cai em profundo sono e transforma-se em crisálida. No interior da sua estrutura molecular (em meio à predação, ao hiperconsumo e à exaustão) células chamadas de "imaginais" pelos biólogos tornam-se ativas. Essas células imaginais trazem em si o projeto da borboleta e, ao despertar, partem à procura umas das outras dentro do organismo, promovendo destruição de antigos tecidos e criação de novos, num processo de surgimento da borboleta [7].

A metáfora inspiradora da metamorfose da borboleta pode ser aplicada àqueles coletivos de cidadãos e cidadãs que se associam e trabalham pela transformação da sociedade através de práticas e experiências que trazem consigo a imagem de uma nova sociedade. Esta sociedade em gestação não será visível enquanto a confiança nela não for largamente difundida e enquanto as práticas do futuro emergente não estiverem atuando conectadas entre si, como verdadeiras células imaginais da sociedade do futuro. A ideia de que "outro mundo é possível, e está em construção", divulgada no ambiente dos Fóruns Sociais Mundiais, que articulam experiências afins em nível internacional, representa uma das possibilidades do processo de transformação em curso.

Não se pode negar que a incerteza crescente, causada por esta crise global multidimensional, também pode trazer barbárie. Em face deste quadro, que pode ser esperançoso ou desesperador, alguns se concentram no passado, outros se fixam no futuro e apenas uma minoria tenta tratar os desafios do presente dentro do próprio presente. Assim, muitos de nos-

7 Elisabet Sahtouris http://www.sahtouris.com/

sos contemporâneos são propensos a acreditar que é possível um retorno aos valores morais ou religiosos de séculos passados. Outros, focados no futuro, argumentam que o progresso tecnológico vai resolver tudo, mesmo que isto venha a significar a virtualização do mundo e a manipulação genética dos seres vivos, que coloca o risco de perda da própria noção de humanidade.

Outras tendências frequentes das pessoas que constatam as devastações provocadas pelo modelo da sociedade atual vão em dois sentidos complementares: a procura de culpados ou o refúgio no sentimento de impotência. É como se uma fatalidade dirigisse o destino da humanidade e fôssemos incapazes de pensar juntos outro modelo. Como se nenhum outro caminho fosse possível. Esta "fatalidade do provável"[8] que mobiliza a sociedade é defendida pelos que hoje dirigem o mundo e se resume no pensamento único "de que não existe outra solução além daquelas colocadas em ação e que cada um de nós deve aceitá-las e mesmo querê-las". Isto provoca na maioria das pessoas um: "Sim, existem problemas, a crise é grave, mas que outras soluções temos? Ninguém propõe soluções alternativas válidas".

Observa-se ainda que a relação entre diferentes aspectos da crise é negada: trata-se a questão econômica de um lado e a questão social de outro, enquanto a abordagem ecológica tenta de todas as formas ser incorporada. Para entender o que acontece, as diferentes dimensões do conhecimento humano se mantêm estanques: a científica pretende ser neutra e "objetiva", enquanto o pensamento filosófico e as religiões, tendo suas esferas de existências autônomas, não trazem consciência à ciência. No extremo oposto, quando os limites entre política e religião, por exemplo, não existem, estas tendem a ultrapassar seu papel e pretendem fanaticamente governar tudo. A alternativa seria um trabalho conjunto de entendimento científico, filosófico e espiritual, que apenas começa a se desenvolver[9].

É certamente verdade que ninguém virá em nosso lugar para resolver a crise planetária. Este mito persistente da história política humana, da existência um "salvador da pátria" a quem nós daríamos todos os poderes,

---

8 A postura da "fatalidade do provável" mencionada no *Le Monde Diplomatique* de maio de 2010 remete à obra de Pierre Bourdieu e Luc Boltanski: *La production de l'ideologie dominante, Raisons d'agir* - Demopolis, Paris, 2008.

9 Um autor brasileiro, cuja primeira obra, de 1971, trilha o caminho de conexão entre ciência e espiritualidade, pela via espiritual, é Leonardo Boff (http://www.leonardoboff.com/). Outro que entra nesta aventura pelo caminho da ciência é o físico indiano radicado nos Estados Unidos Amit Goswami, que se destaca pela produção de filmes e livros de livre circulação que buscam explicar suas teorias, como "Quem somos nós?" e "O ativista quântico".

vai provavelmente desmoronar, pois a sociedade humana está cada vez mais educada e informada do resultado dessas experiências. Em todo caso, é necessário pelo menos esperar que a humanidade queira evitar o retorno de qualquer tipo de ditadores. Em face dos desafios de um mundo no qual as condições de vida se deterioram, a reação da maioria é a mesma que nos descreve a doutora Elisabeth Kübler Ross[10], quando trata dos diferentes estágios pelos quais passa uma pessoa que sente a sua morte próxima.

A "curva do luto" da Drª Ross explica a reação de um indivíduo (neste caso, o conjunto humano) que começou o seu processo de luto: ele oscila entre a fase da negação (ainda majoritária dentro da psique coletiva, mas aparentemente não por muito tempo), a da revolta e a da cólera (cujos sinais são mais e mais evidentes), seguidos pelo desespero ou pela depressão. Quando se está nesses diferentes estágios, não é possível ainda para um indivíduo ou grupo social perceber um futuro radicalmente diferente. Antes de poder fazê-lo, será preciso primeiro aceitar a morte de um modelo e de uma maneira de ser, para depois desconstruir, atravessar as perdas, para poder enfim reconstruir.

A morte não é um conceito, é uma experiência vivida, incontornável para os sistemas vivos e assustadora porque a conhecemos muito pouco. É normal para um organismo, uma organização humana, não querer "morrer", principalmente se as crenças que a sociedade tem sobre ela mesma permitiu aos indivíduos se construírem como tal. Além de tudo, como aceitar facilmente a morte quando não se tem nenhum modelo acerca do que poderá vir depois? Entretanto, é cruel e doloroso prolongar artificialmente a vida de um organismo, de uma organização, de uma sociedade, que está morrendo. Aceitar a morte, na experiência da doutora Kübler Ross, é ressignificar a vida e as realizações que ela tornou possível e abrir-se para as novas possibilidades: "Estamos na Terra para curarmos uns aos outros e a nós mesmos."[11]

É claro que atualmente ainda estamos vivendo na negação, como testemunha a inércia da maioria, mas também existe esse grito de sofrimento e essa vontade de mudança que se manifestam no planeta. A prima-

10 Elisabeth Küblerr-Ross (1926-2004), psiquiatra e psicóloga americana, foi pioneira na aproximação dos "cuidados paliativos" para as pessoas no fim da vida. Ela é conhecida por sua teorização dos diferentes estágios pelos quais passa uma pessoa que sente a sua morte próxima. Ela se interessava igualmente pelas experiências de pós-morte.

11 *Os segredos da vida* de Elisabeth Kübler Ross e David Kessler, Editora Sextante.

vera árabe, os indignados europeus, os movimentos de rua no Brasil e tantas manifestações em curso no mundo poderiam identificar que o fim da negação está próximo. Entretanto é inquietante dar um salto em direção ao desconhecido e, portanto, se a mudança passa sempre através de um "vazio", é necessário nos prepararmos para fazer essa travessia juntos. É entusiasmante pensar que os nossos modelos e as nossas construções intelectuais são passageiros e que dispomos de um poder criador que, quando colocado de maneira confiável, pode nos permitir realizar os sonhos dos quais somos portadores. É o que nos espera se nós o quisermos e é disto que tratamos nesse livro.

Para entender o quadro no qual nos inserimos, é preciso ter lucidez para identificar a forma como estamos imobilizados em face dos desafios atuais de nossa civilização. Há duas posturas individuais (e coletivas) majoritárias no seio de nossas sociedades: uma conservadora e uma transformadora, como veremos a seguir. Porém, estes são apenas modelos teóricos de entendimento, "tipos ideais", pois, internamente nestas posturas, há muitas nuances. Mais complexo ainda: numa observação prolongada, cada ser e cada instituição varia sua postura e pode agir diferentemente daquilo que é majoritariamente esperado.

No ponto de vista "conservador", temos, em geral, a postura daqueles que, por várias razões, não querem ou não podem mudar porque acham que podem se beneficiar globalmente da situação atual, ou temem mais do que tudo o vazio que a necessidade de mudança provoca. Assim, essas pessoas e instituições fazem qualquer esforço para preservar e manter os benefícios alcançados que lhe dão ideia de estabilidade e buscam até mesmo retornar ao passado. Encontra-se dentro dessa forma de pensar o conservadorismo e os sistemas de preservação de qualquer natureza.

Nesta posição conservadora, pode até mesmo existir a percepção da necessidade da mudança, mas, ao achar que ela não é possível há uma tendência a se deixar tomar pelo medo amplamente mediatizado. Pode-se acabar por cair no cinismo de dizer "o mundo é assim mesmo e vou me virar como puder pra me dar bem nele".

Conforme as situações e os momentos, estas pessoas e atores sociais conservadores oscilam entre a negação, a indiferença, a impotência, a desesperança e o cinismo.

No ponto de vista daqueles que entendem que não é possível que a situação permaneça como está, há duas grandes proposições de mudança. A primeira delas é a dos que desejam "reformas" para modificar o sistema, pensam que os modelos e valores dominantes ainda são adequados e que, apesar das críticas existentes, quaisquer que sejam, ainda não surgiu nenhuma alternativa possível. Essa atitude consiste em querer introduzir mais regulamentação nos sistemas atualmente desenfreados e em negar a possibilidade de um colapso real de nossos modelos. Ao recusar a necessidade de mudança profunda, esta postura retarda o encontro com nossos limites ecológicos, sociais e espirituais e o preço a pagar por isto se torna cada vez mais elevado para os passageiros do Planeta.

A segunda proposição é a dos que defendem um rompimento radical, frequentemente com referências econômicas, sociais e filosóficas do passado. Há geralmente, nessas pessoas, o sentimento de deter "a verdade" e de serem portadoras de soluções preconcebidas, ou seja, elas projetam as mudanças com ferramentas, métodos e formas de pensar oriundos diretamente do mundo que querem transformar. As mudanças desse tipo, na maioria das vezes, levam ao fracasso e podem conduzir aos piores totalitarismos.

O mundo gira hoje, portanto, movido pelas diferentes posturas majoritárias vistas acima: nada mudar, tirar proveito do mal conhecido, apenas reformar e regular, adiando o desastre, ou tudo revolucionar com o mesmo estilo autoritário de ontem. Seguimos juntos no planeta aproximando-nos cada vez mais do caos ambiental que atingirá a todos e do qual as catástrofes climáticas que vemos hoje são um prenúncio. Face à maioria, um número ainda pequeno, mas crescente de pessoas sente que nenhuma das posturas anteriores traz respostas de fato. Essas pessoas e esses grupos se recusam a cair no cinismo e preferem concentrar a maior parte de sua energia na construção de alternativas, muito mais do que no "ser contra". Ao mesmo tempo, compreendem que não podem responder às grandes questões às quais nós devemos fazer face unicamente com "políticas, programas e ações". Sabem que, em paralelo, é preciso operar mudanças radicais de posturas sobre "o estar juntos".

Esta outra possibilidade, ainda frágil e minoritária, de buscar revolucionar-se a si mesmo e a seu cotidiano para também revolucionar o mundo exige maturidade e paciência num tempo de urgências. Este é o

grande desafio. Mudar o mundo de dentro pra fora ao tempo em que se atua para fora, para o mundo, significará seguirmos juntos, compassivamente, entendendo as limitações de cada um, sem impor modelos, sem buscar soluções de cima pra baixo, compartilhando a responsabilidade da transformação necessária.

Este livro trata especificamente destas pessoas e grupos emergentes que entendem ser imperativo "inventar" outro mundo possível; que concentram seus esforços nos processos de emergência do "novo", no plano das crenças, dos comportamentos, da maneira de estar juntos e das ferramentas de transformação. Isto não os impede de agirem, de protestarem, de se indignarem, de estarem lúcidos sobre as situações e atitudes intoleráveis defendidas por uma parte de nossas "elites". Para estas pessoas, o processo de construção, ou seja, o modo escolhido de ser e de viver juntos, é pelo menos tão importante quanto o "conteúdo" que se almeja. As transformações coletivas articuladas com as transformações exercidas pela experiência pessoal - cujo espaço pertence a cada um - não se resumem a nenhum dogma ou pensamento pronto, é uma construção coletiva.

É verdade que estes novos coletivos cidadãos ainda são compostos por um número limitado de pessoas. Nós ainda somos poucos a acreditar na possibilidade da metamorfose, que, como vimos, pode nos ajudar a compreender o que estamos vivenciando. É Edgar Morin, mais uma vez, que nos convida em um de seus livros a fazer "o elogio à metamorfose". A metamorfose não é revolução, pois não destrói completamente o que veio antes; nem é reforma, que mantém a estrutura "consertando" alguns aspectos dela. Na metamorfose o novo e o velho convivem (no casulo) até quando o velho (lagarta) não faz mais sentido e nasce um novo ser (borboleta), e uma nova sociedade[12]

Esta outra via vivida pelos novos coletivos cidadãos não tem um projeto acabado de futuro, de mudança da civilização, apenas a premissa de um caminho que teremos de inventar, e ao mesmo tempo caminhar juntos. Uma mudança traz sempre uma revisão radical das crenças e das regras do jogo. Para mudar de visão, é necessário mudar de óculos e olhar diferentemente o que se passa. Como diz o sábio Einstein em suas pales-

12 MORIN. Edgar. O elogio da metamorfose. http://www.ecodebate.com.br/2010/01/12/elogio-da-metamorfose-artigo-de-edgar-morin/

tras "*Os problemas significativos que enfrentamos, não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos*" e isto vale, ele bem sabia, para a ciência e para o engajamento cidadão. Nós ainda não chegamos a esse ponto, mas nada nos impede de imaginar que possamos consegui-lo. Nós temos necessidade de um "novo" que nós não qualificamos ainda. Nós não "nascemos" ainda, estamos em gestação.

Como exemplo deste movimento pessoal que acompanha e reforça as ações coletivas transformadoras, destacamos a seguir o extrato de um texto intitulado "Epidemia fulminante" que vem circulando por redes sociais em vários países.

Epidemia fulminante

Vejam alguns dos sintomas desta terrível doença:

1. tendência a se deixar guiar cada vez mais pela intuição ao invés de agir pela pressão dos medos, das ideias preconcebidas e pelos condicionamentos do passado;
2. desinteresse completo em julgar os outros e a si mesmo e de se envolver em conflitos;
3. perda completa da capacidade de se pré-ocupar (este é um dos sintomas mais graves!);
4. prazer constante em apreciar as coisas e as pessoas como elas são, o que significa o desaparecimento do hábito de querer mudar os outros;
5. intenso desejo de transformar a si mesmo para gerir positivamente seus pensamentos, suas emoções, seu corpo físico, sua vida material e seu entorno e assim desenvolver continuamente seu potencial de saúde, de criatividade e de amor;
6. aparecimento constante de discretos sorrisos, este sorriso que diz obrigado e evidencia um sentimento de unidade e de harmonia com tudo o que existe;
7. abertura continuada e crescente ao espírito da infância, da simplicidade, das risadas e da alegria;
8. momentos cada vez mais frequentes de comunicação consciente com sua própria alma, seu ser uno, o que acarreta um sentimento agradável de plenitude e de bem estar;

9. prazer em se comportar como cuidador ou cuidadora, que traz alegria e luz aos outros ao invés da crítica ou da indiferença;
10. capacidade de viver só, em casamento, em família e em sociedade, num estado de fluidez e igualdade, sem se colocar como vítima, algoz ou salvador;
11. sentimento de ser responsável e feliz em oferecer ao mundo seus sonhos de um futuro abundante, harmonioso e pacífico;
12. aceitação total de sua presença na terra e vontade de escolher a cada instante o belo, o bom, o verdadeiro e o vivo.

Se você gostaria de continuar a viver no medo, na dependência, nos conflitos, na doença e no conformismo, evite todo contato com pessoas que apresentem estes sintomas. Esta doença é altamente contagiosa. Se você já demonstra alguns destes sintomas, saiba que este estado é provavelmente irreversível...

Os tratamentos médicos podem fazer desaparecer momentaneamente alguns sintomas, mas não podem se opor à progressão irreversível do mal.

Não existe vacina contra a felicidade.

A sociedade civil e as instituições tradicionais

É no amplo espectro de iniciativas da sociedade civil que as novas atitudes parecem mais visíveis, já que as instituições tradicionais (Estados, religiões estabelecidas, empresas, partidos, sindicatos, etc.) estão enrijecidas e, em muitos casos, aproximando-se de alguma forma de colapso. Observa-se que essas instituições têm baixa capacidade de entender em profundidade as mudanças em curso na sociedade real e muito pouca capacidade de se adaptar, até porque baseiam sua existência em estruturas pesadas e em comportamentos arraigados.

A possibilidade de reflexões profundas, no interior das instituições, sobre suas próprias finalidades, é mínima, e a ausência de democracia interna – que permitiria o questionamento das direções tomadas – favorece ainda mais o enrijecimento destas instituições tradicionais. Assim, desvios de finalidade manifestam-se de várias formas e trataremos brevemente apenas de dois exemplos, os partidos e as empresas, que evidenciam uma

busca insana por interesses pessoais e grupais que se aproximam cada vez mais da expressão atribuída a Luís XV: "depois de mim, o dilúvio".

Os partidos, que deveriam ser agrupamentos de pessoas com ideias similares sobre como agir na cena pública em defesa do interesse geral, perderam-se na busca da perpetuação do poder e nos interesses eleitorais. Assim, abandonaram suas convicções e, no poder, desistem do planejamento de longo prazo em nome do vale tudo do curto prazo e do sucesso eleitoral, quando não se perdem na corrupção, o que é frequente. As empresas, até mesmo as de pequeno e médio porte (já que as grandes são presas fáceis do cinismo de mercado)[13], que poderiam significar a construção de ideias competentes para servir ao interesse do mercado consumidor – produzindo com isto também empregos e impostos – buscam o lucro a qualquer custo. Deste modo, perdem-se na busca de vantagens competitivas passando por cima de valores éticos. Estas atitudes, que poderiam ser ilustradas com o *modus operandi* de muitas outras instituições tradicionais, redundam em um preço coletivo a pagar cada vez mais caro: violências feitas ao planeta e às pessoas, injustiças intoleráveis e perda do sentido da existência no plano pessoal e no plano institucional.

Esse declínio das instituições tradicionais, de um lado, deixa cada vez mais espaço às instituições paralelas, máfias, seitas e grupos paramilitares que agem no escuro. Por outro lado, reforçam-se também novos grupos sociais, ecológicos e espirituais, assim como novos modelos de renovação econômica que aparecem através da economia social e solidária, dos modelos de propriedade partilhada, do comércio justo e de tantos outros aspectos deste desejo de práticas econômicas de novo tipo.

Então, para retomar a metáfora da lagarta descrita no começo do livro, percebe-se que estamos na fase de hipertrofia do organismo, que é acompanhada, ao mesmo tempo, de agentes de "deterioração" que se encarregam de instalar o caos no corpo da lagarta e de agentes de revitalização que começam o trabalho de sua transformação em borboleta. Quanto mais rápido estivermos conscientes desse processo, mais rápido nos fortaleceremos e permitiremos aos agentes de inovação e de transformação agir competente e entusiasmadamente, fazendo face ao caos que se esboça no horizonte.

---

13 Ver a excelente explicitação disto no filme *A corporação.*

O vigor e a criatividade dos agentes de renovação estão constituindo o "terceiro poder" – como Nicanor Perlas define a sociedade civil – no processo de construção da "sociedade cívica" que influi, agindo, na Política[14]. Uma multidão crescente de organizações mostra a vontade dos cidadãos de se apropriarem do poder de agir, de criar e de controlar o exercício do poder tradicional. São ONGs e associações informais de atuação em territórios específicos visando à melhoria da qualidade de vida, fóruns sociais locais, cidades que estão sendo geridas de modo mais democrático, orçamentos participativos, movimentos comunitários, testando melhores métodos de educação e de saúde, estudantes construindo habitações mais baratas e ecológicas, assim como projetos de bairros ecológicos, ecovilas, o movimento *cidades em transição* que busca o caminho da sustentabilidade, entre outros tantos que emergem e mostram o despertar da sociedade civil.

No mundo inteiro, há luta contra a fome, coletivos de defesa do meio ambiente, grupos diversos de estudos e reflexões, pessoas que defendem juntas a cultura, a economia solidária, os espaços públicos, as bicicletas, os direitos dos homossexuais, das mulheres, dos portadores de necessidades especiais... Esse poder da sociedade civil se manifesta hoje até mesmo onde menos se espera e nós certamente ainda seremos surpreendidos pelo crescimento desta formidável vontade de transformação que atravessa o planeta[15]. A mobilização virtual da sociedade civil planetária, como faz a organização *Avaaz*, será cada vez mais atuante no futuro. Estamos apenas começando.

De fato, é dentro deste dinamismo que um número ainda pequeno de pessoas e organizações vão encontrar meios de agir de maneira diferenciada. É dentro desses coletivos que se experimenta a combinação de energias de resistência, de criatividade e de esperança. É aí também que se descobre a importância da construção de uma conexão diferente com os outros, cerne deste livro. É necessário dizer também que muitas dessas dinâmicas, movidas por ideais, experimentam, às vezes com dor, as dificuldades e as contradições de querer construir um mundo diferente, agindo como se agiu no passado. Este livro trata de aprendizagens necessárias

14 Nicanor Perlas : *Une nouvelle dynamique sociétale. Editions Yves Michel*

15 MANIER, Bénédicte. *Un million de révolutions tranquilles* : travail, argent, habitat santé, environnement… Comment les citoyens changent le monde. Paris, Editions Les liens qui libèrent, 2012, 328 páginas.

par que seja possível estar juntos, em confiança, para construir o "novo", encarando nossos limites e os dos outros e abrindo cada vez mais as possibilidades de evolução pessoal e coletiva.

Neste processo, é comum estarmos em ação conjunta com defensores da continuidade do sistema, sendo este apenas modificado ou regulado. Os que estão suficientemente atentos para perceber a emergência de novos coletivos cidadãos não acreditam nessas tentativas e testemunhos de novas maneiras de ser e de agir. Para eles, essas experiências, por mais interessantes que sejam, são apenas gotas d´água dentro de um oceano de problemas a resolver. Eles acreditam que essa ebulição cidadã e associativa é interessante para alimentar estruturas existentes (partidos, empresas e instituições em geral) que estão em pane de ideais ou de capacidade de invenção. É assim que vemos os temas ecológicos e de participação cidadã, por exemplo, intitularem eventos nos quais ainda se usam copos descartáveis e comida altamente industrializada, ou nos quais se fazem palestras "magistrais" de estrelas intelectuais, ou de cinema, ou da TV, sem prever espaço real para debate ou para grupos de trabalho dos cidadãos comuns.

Vê-se, ao mesmo tempo, uma vontade de interagir com o que está acontecendo de novo no âmbito da sociedade civil e mesmo a criação de instituições vinculadas às temáticas emergentes, mas que dificilmente percebem a contradição entre o conteúdo dos discursos e o que se vive no cotidiano dos escritórios e dos eventos públicos. A repetição cega das visões de mundo autoritárias e insustentáveis que se quer superar se dá, infelizmente, mesmo entre muitos intelectuais e dirigentes responsáveis por promover o debate e ações sobre estes temas. A conexão entre o que se pensa, o que se faz e o que se diz – que, segundo Gandhi, é o caminho da felicidade pessoal - não se apresenta nesta situação infeliz que se repete continuamente.

Em outros termos, hoje não é suficiente apenas fazer constatações e análises sobre a crise multifacetada do nosso mundo, muitas vezes bem feitas e largamente conhecidas. Particularmente para aqueles que trabalham intelectualmente e politicamente sobre as questões emergentes, se querem realmente contribuir, é necessário construir um caminho para alinhar discurso e prática e evocar um trabalho sobre si mesmo como condição para a renovação democrática. Esta ideia é expressa com clareza no livro e no filme "O ativista quântico", de Amit Goswami, no qual

se propõe que "possamos transformar o mundo e a nós mesmos" [16], ao mesmo tempo.

De fato, as experiências de democracia local mostram que a condução/animação de processos participativos exige uma verdadeira engenharia do "estarmos juntos" que passa pelas aprendizagens relacionais e interpessoais. A ascensão da democracia participativa exige também revisitar o papel dos políticos eleitos, que poderão, como muito poucos fazem hoje, tornar-se articuladores/as dos movimentos sociais e da participação cidadã. Evidentemente a democracia não pode mais se reduzir a sua forma representativa, até mesmo porque as eleições mobilizam uma participação cada vez menor de eleitores (sobretudo de votos para deputados, senadores e vereadores). Estes problemas evidenciam as limitações do princípio da representatividade e a necessidade de ampliar a democracia para uma participação continuada, de verdadeiro controle social do exercício do poder, que é o que a sociedade civil está demandando reiteradamente.

De modo geral, a "elite" política continua surda e pensando que a democracia funciona apenas em períodos eleitorais e que um mandato parlamentar ou executivo a torna "representante do povo", podendo, por isso, agir como quer e bem entende. Essa maneira de ver o mundo e considerar o papel dos políticos deve ser revista totalmente, encaminhando-se para o que será chamada neste livro de "liderança de serviço". O/a líder que serve é um personagem bem conhecido em associações civis e em muitas tradições de sabedoria religiosa. Para promover mudanças nas relações de poder, esta regra deve ser respeitada: os cargos eletivos são um serviço que se aceita prestar a uma comunidade e não representam uma vitória em uma competição na qual a candidatura é o primeiro passo de uma carreira. Isto implica uma metodologia política baseada em uma forte implicação dos cidadãos na determinação dos critérios de escolhas dos eleitos e em um acompanhamento sistemático e deliberativo do eleitor sobre a vigência ou não de um mandato, que sempre poderá ser revogado.

Os novos coletivos cidadãos que hoje atuam na arena política, estão integrando aos poucos em si mesmos o reverso do *slogan* "pensar globalmente e agir localmente" que existe há cerca de 30 anos. Este *slogan* original ilustra bem o movimento que a globalização provocou em todos

16 Goswami, Amit. *Introdução ao ativismo quântico.* São Paulo, Aleph, 2010.

os aspectos da vida, inclusive nas dimensões sociais e mesmo nas da contestação, na qual o global primava sobre o local. Vê-se que uma tomada de consciência da complexidade dos problemas evidencia a impossibilidade de colocar em prática um modelo viável em nível mundial. É assim que se tem integrado cada vez mais a ideia de "pensar localmente e agir globalmente". Uma síntese na qual as duas abordagens estão juntas ("pensar globalmente e agir localmente e pensar localmente e agir globalmente"), guardando a contradição e a complementaridade das duas dimensões, é mais inspiradora para o momento atual.

Hoje, cada "célula imaginal" de transformação social busca integrar em si uma visão global das mudanças em curso com uma contribuição particular dentro desse conjunto planetário. Integrar a perspectiva de transformação global significa, para cada grupo, tentar vivê-la em seu cotidiano ao tempo em que aprende a se associar às outras células que estão dentro da mesma dinâmica. Trata-se de um processo de construção de um futuro emergente, um pouco como se cada célula em mudança fizesse aparecer a imagem em movimento de um novo organismo.

Dentro deste contexto, esses movimentos estão longe de pensar a mudança como um processo que existe de cima para baixo, ou seja, pensado no "alto" (globalmente) e realizado em "baixo" (localmente). Neste livro, defende-se uma mudança "sentida, experimentada e expressa" por cada um e "conectada com todos". O principal trabalho para os novos coletivos cidadãos consiste, portanto, em aprender a integrar localmente os diferentes aspectos de uma situação, de uma questão, de um projeto, ao tempo em que buscam religar-se a outros grupos que estão mundialmente em relação com o tema . A título de exemplo, no quarto capítulo, trataremos de um coletivo que vem buscando agir assim.

Para ter êxito na integração local de ações em um território em mudanças, não é necessário apenas organizar debates sobre a execução destas ações.. Convém exercitar dispositivos diversos – e alguns constam do terceiro capítulo deste livro - que favorecem a emergência de inteligências coletivas que, por sua vez, promovem a criatividade e a "apropriação", a vivência em algum nível das mudanças consideradas necessárias. A partir de então, a questão de interação entre a transformação pessoal e a transformação social torna-se central porque ela é uma condição de sucesso do processo de inteligência coletiva democrática. Nesta perspectiva, o papel da política consistiria em permitir a construção da emergência de espaços

de confiança e de codecisão, definidas neste livro, no quarto capítulo e no posfácio de Patrick Viveret, como uma "política da amizade".

Partimos da hipótese de que estes novos coletivos cidadãos, e mesmo algumas pessoas isoladas com comportamento inovador, constituem as primeiras células imaginais do novo corpo social que está sendo construído. Dentro da metáfora da borboleta, estes coletivos e pessoas estão em ação e começam a se reunir pouco a pouco para construir uma sociedade com funcionamento diferente, melhor. Um olhar sobre o perfil dessas pessoas que constituem grupos que promovem, ao mesmo tempo, mudanças locais e conexões intergrupos, pessoas que são portadoras da confiança, catalisadoras do futuro, intermediários entre o mundo de hoje e o de amanhã, pode ser útil para o entendimento do processo.

Apaixonadas por transformação social, essas pessoas estão envolvidas em uma busca pessoal de coerência interna, de aperfeiçoamento do seu comportamento, de suas atitudes e de seus padrões de relacionamento com elas mesmas e com o mundo. Elas se situam entre dois mundos: um que está morrendo em processo contínuo de agonia e outro que nasce e que suas experiências pessoais e grupais estão lhes ensinando a cocriar. Estas pessoas se sentem desconfortáveis dentro das regras da sociedade antiga, mas sabem que as novas regras são válidas apenas em pequenos espaços nos quais podem se comportar de modo coerente com princípios em que acreditam.

A este respeito, a interessante pesquisa de Sherry Anderson e Paul Ray sobre os "criativos culturais" pode ser muito ilustrativa[17]. A partir de uma pesquisa norte-americana, foram feitas outras, em muitos países, mostrando que há três grandes correntes em nossa sociedade ocidental: os modernistas, os tradicionalistas e os "criativos culturais". Enquanto os modernistas estão envolvidos com consumismo e tecnologia, os tradicionalistas estão saudosos do passado, os criativos culturais estão inventando uma nova forma de ser na qual a mola propulsora é a busca pela coerência. O engajamento em diversas frentes é parte de suas vidas e os relacionamentos, inclusive com o sagrado, são o desafio maior. Estima-se que eles sejam, em suas diferentes nuances, algo em torno de 25% da sociedade e que a força de sua autenticidade possa ajudar a moldar o mundo de amanhã[18].

17 http://culturalcreatives.org/
18 Ver texto de Arline Davis em http://www.pnlnucleo.com.br/docs%5CCriatCult.htm

Assim, nós já vivemos e vamos viver cada vez mais, um contexto caótico no qual coexistem, com dificuldades de se compreender, as diferentes posturas já mencionadas anteriormente, face às crises atuais: os atores da negação, com suas variantes de "rejeição total da mudança" ou de "retorno ao passado mitificado"; os atores da reforma, que propugnam o "planejamento e regulação possível do sistema"; os atores da "revolta e do combate" num extremo e os da "desesperança e do abandono passivo", de outro. Em outra perspectiva, há os que propõem aquilo que é defendido neste livro: uma transformação "de uns com os outros".

Mesmo tão diferenciadas, não é construtivo estigmatizar nenhuma das posturas acima, nem os comportamentos adotados, mesmo se a situação de nossa humanidade e de nosso planeta pede uma reação rápida e sábia. Nenhuma das posturas das pessoas ou grupos é exclusiva, apenas preponderante. Em tempos de transformação, é muito normal que nós, individualmente ou em coletivos, vivamos as incoerências e as contradições de nossas ações no mundo atual. Buscar coerência interna é o caminho de muitos e entender as limitações pessoais e dos outros é um treino à nossa compaixão, tão necessária.

É evidente que os novos coletivos cidadãos já escolheram a "esperança do improvável" cantada por Edgar Morin[19], face à "fatalidade do provável", ou a via única apresentada pelas "elites". É para este grupo de atores e atrizes, catalisadores do futuro, conscientes de serem portadores de esperanças improváveis, que os próximos capítulos farão mais sentido. Para elas fazem sentido as três posturas simultaneamente necessárias para uma travessia bem sucedida de um mundo a outro, resumidas por Patrick Viveret[20] nas três letras, REV (do francês *rêve*, "sonho"): a combinação das forças da Resistência criativa, com a esperança que nasce da Experimentação criativa, ambas estimuladas por uma Visão antecipatória de um futuro melhor, possível.

---

19 Ver os cinco princípios da esperança de Edgar Morin (http://sinalizando.blogspot.com.br/2010/01/elogio-metamorfose-por-edgar-morin.html): 1) O surgimento do improvável, no qual a experiência humana prova que em momentos cruciais, o que seria improvável pode mudar o curso da história; 2)As virtudes geradoras/criadoras inerentes à humanidade e que podem estar inibidas; 3) As virtudes da crise que geram forças criadoras para sua superação; 4) As virtudes do perigo na qual "onde cresce o perigo cresce também o que salva" e 5) A aspiração multimilenar da humanidade à harmonia, à paz e a igualdade.

20 Sobriedade feliz. Ver site Rede de profissionais solidários pela cidadania: http://redeprosolidarios.org/ downloads/livros/ por uma_sobriedade_feliz.pdf

2 OBSTÁCULOS E QUESTÕES: "DISSIPAR O NEVOEIRO"

Este capítulo traz um repertório de situações problemáticas para os novos coletivos cidadãos. Através deste tipo de revisão do conhecimento, podem ser confrontadas as coerências, mas também as incoerências entre o que se busca coletivamente para o mundo do futuro e as práticas reais que constroem (ou não) o futuro desejado. De modo geral, o ideal que se preconiza está distante das realidades vividas pelos grupos. Nelas, existe falta de compromisso de alguns participantes; confisco do poder por um líder ou por um pequeno grupo (ou ausência de liderança); dificuldades em relação ao financiamento; perda da visão primeira que uniu o coletivo; ausência de sistemas de gestão de desacordos; confusão entre a escuta e o trabalho realizado sobre si mesmo, estimulados no coletivo e uma espécie de terapia de grupo; dificuldades para encontrar a medida justa entre o ativismo desenfreado e a observação dos processos internos do coletivo; ausência de regras para o funcionamento cotidiano do grupo ou ausência de debate democrático sobre estas regras; ausência de gestão e de discussão sobre as entradas e saídas de membros e as maneiras de permitir que novos membros entrem no grupo...

Escolheu-se descrever aqui alguns desses momentos concretos e difíceis, fontes de ensinamentos, a partir de experiências reais de compartilhamento engajado com pessoas que querem "m*udar o mundo*". As situações evocadas aqui correspondem a experiências vividas direta ou indiretamente junto a coletivos cidadãos e são, logicamente, limitadas, não se pretendendo mapear a integralidade dos problemas que se colocam. De todo modo, são situações emblemáticas e observa-se a infeliz tendência de repetição de erros em numerosos coletivos. Sintam-se assim convidados/as a mergulhar diretamente em situações que são sintomas de dificuldades a resolver. No capítulo 3 serão sugeridos passos para esta resolução.

A gestão do projeto: da euforia do começo à queda do entusiasmo

Quem não conheceu esses momentos de euforia quando, entre amigos, em volta de uma mesa, decide-se lançar um projeto para "*refazer o mun-*

do" a nossa maneira? Rapidamente, se a motivação se mantém, o projeto vai nascer e um coletivo vai se constituir cheio de entusiasmo, de desejo de comunicação ao redor do projeto compartilhado que vai mobilizar os que decidem lhe consagrar tempo e energia. Esse desejo, esta energia de construção ou de revolta para mudar as coisas, propaga-se e se comunica a outros que querem se juntar ao propósito e tudo começa.

Passada as etapa das primeiras ações que podem durar alguns meses, o grupo eufórico do começo passa invariavelmente, cedo ou tarde, gradualmente ou bruscamente, pela "travessia do deserto". O ideal que serviu de motor inicial parece passar para um segundo plano. Neste estágio, apenas os problemas ocupam todo o espaço mental e emocional, a energia do grupo cai e a esperança de poder realizar o projeto diminui. O grupo encontra-se em uma fase de forte instabilidade e este ciclo, que se alterna entre a esperança e os momentos de desencanto, pode se reproduzir várias vezes. O grupo perde então a confiança e vive de forma entristecida a diferença entre a promessa do início e a realidade vivida, assim como a diferença entre o discurso e os atos ou atitudes de alguns. Este é um momento doloroso e alguns grupos passam muito tempo neste estágio, ou mesmo desistem definitivamente.

A boa notícia a se dar é que se trata de uma das etapas quase indispensáveis de crescimento da maturidade e da competência de um coletivo cidadão para atuar no espaço público em torno de uma causa. Pode-se mesmo dizer que um projeto que não passou por este tipo de depressão tem pouca chance de ser implantado. De fato, trata-se de um momento de confrontação do ideal ao "real": ou se forjam as habilidades necessárias para dar prosseguimento ao objetivo do coletivo, ou os projetos desaparecerão ou precisarão ser redefinidos. A experiência mostra que se trata de uma intensa fase de aumento de competências, sem que necessariamente os participantes tenham consciência disto. Por outro lado, um coletivo que esbarra neste ponto mostra que não está à altura de seus ideais.

Uma das primeiras aprendizagens para o coletivo que vive esta passagem consiste em reconhecer este momento particular, aceitar que esta é uma etapa indispensável e aprender a partilhar em conjunto um diagnóstico para caracterizar a situação. Compartilhar um diagnóstico do grupo é muito simples de dizer. Contudo, a prática mostra que este parece ser um dos

exercícios mais difíceis para os coletivos e, em particular, para aqueles que estão convencidos da força e da justiça de seu ideal.

Quando um grupo está vivendo esta fase turbulenta, ele é agitado pelas múltiplas reações dos participantes que, com pressa de sair desta situação, "atiram" em todas as direções. Cada um quer dar sua explicação sobre o início da crise, há os que querem fazer a exegese – a interpretação profunda – de inadequações do projeto e, principalmente, há aqueles que buscam atribuir a crise a atitudes de outros.

A experiência francesa da associação *Aliança para o Planeta* será citada a título de exemplo pela dimensão e prestígio de seus participantes[21]. Esta foi uma formidável iniciativa que começou com algumas pessoas, alcançando em seguida um grupo expressivo de cerca de setenta associações, em sua maior parte ambientalistas. Esta aliança era portadora de renovação em numerosos aspectos de sua proposta, entre elas: 1) abertura das grandes ONGs de meio ambiente (como WWF, o Greenpeace e a francesa Fundação para a Natureza e o Homem (FNH)), para acolher pequenas ONGs locais e a sociedade civil em geral, para agir muito além dos temas tradicionais sobre o meio ambiente; 2) vontade de ação conjunta para impulsionar mudanças políticas sobre temas específicos e 3) construção de uma governança original em relação a tudo que existiu anteriormente na França em relação à articulação da sociedade civil.

Esta magnífica dinâmica, lançada em março de 2006, com um notável entusiasmo, encontrou rapidamente a situação descrita acima. Seus membros não souberam, nem quiseram, consagrar o tempo, a energia e os recursos necessários para compartilharem um diagnóstico da situação, tratarem adequadamente as condições de manutenção da dinâmica interna, tratarem as questões do poder, da representação das pequenas ONGs locais, do discurso contraditório com as práticas, das pequenas disputas de egos, etc. No entanto, as proposições metodológicas eram numerosas para fazer face à dificuldades de governança interna. Estas não prosperam sozinhas só porque fazem parte dos documentos: é preciso que o coletivo decida usá-las efetivamente...

21 Estas informações foram obtidas no site da Aliança, sobretudo nos relatórios entre 2005 e 2006 feitos em nome da Comissão de Coordenação. Entretanto a formação se desfez formalmente em 20/06/2012 e o site não está mais no ar.

Um trabalho compartilhado de diagnóstico que estava acontecendo dentro do grupo quando este se viu no centro do debate político francês sobre o meio ambiente, e quando os conflitos começaram, teria sido útil. Uma metodologia de construção de desacordos e uma avaliação acerca da identidade constituída por esta Aliança teria solidificado bastante o grupo e poderia mesmo ter provocado outro impacto em termos da negociação que aconteceu nesta época, com o governo francês. Justificou-se que o pouco tempo dedicado ao trabalho interno sobre os modos de regulação da aliança foi causado pela esperança trazida ao projeto na fase em que se passava a articulação, naquele momento, cheia de visibilidade e de energia. A verdade é que esta notável experiência, que em seguida perdeu força, deve servir de base para a reflexão das múltiplas iniciativas em curso de lançamento no momento atual em vários países e globalmente em termos de sociedade civil planetária.

Porque é tão difícil "se olhar pedalar pedalando?" De onde vem esta crença generalizada de que a prioridade deve estar voltada para a ação visível e concreta e que o trabalho de introspecção de um coletivo não é importante? Vivina Machado, em seu livro *Gestão criativa de conflitos*, questiona por que o "foco na tarefa" tão frequentemente sobrepõe o "foco nos relacionamentos" e atribui isto ao próprio modelo capitalista utilitário. Sua proposta, que acolhemos, é uma divisão equânime de nossa atenção "considerando a tarefa como oportunidade para o desenvolvimento dos relacionamentos e os relacionamentos como fundamentais para desenvolvermos bem a tarefa".

Nos momentos em que o entusiasmo do grupo começa a arrefecer, é essencial que se dê um tempo para fazer um diagnóstico da situação antes de qualquer tentativa de resolução. Algumas perguntas-chave seriam:

1. "**Em qual estado nos encontramos?**" (Exemplo: "a gente não está bem", ou "estamos realmente em crise", ou "nem estamos assim tão mal");
2. *"***Quais os indicadores de que algo não vai bem?"** Ou, "Quais são os critérios para qualificar a situação?" (Exemplo: "a forma como a gente fala uns com os outros", "a baixa eficácia de nossa reuniões"," o ambiente geral do grupo, a fala crítica – ou o silêncio – acerca do que se passa"*);*

3. "**Como cada um se sente face à situação?**" (Exemplo: "eu tenho me sentido pouco à vontade em nossos encontros", "a atmosfera geral me afeta e eu acabo ficando mal também")...

As questões acima são simples e parecem até desimportantes, mas de fato é difícil formulá-las. Quando o são, muitas vezes cada um quer rapidamente e a todo custo "impor" sua verdade, dar explicações e soluções sobre a situação e isto pode atrapalhar a construção de um processo sereno que venha realmente a resolver a crise. O modo de pensar e os hábitos "proativos", tão em voga atualmente, conduzem os membros do coletivo a querer "dar respostas", frequentemente acompanhadas de julgamentos, mesmo antes de sentir, no seu interior e de ouvir de cada um a que ele atribui o que se passa com o grupo. Esta atitude é aquela de "quem sabe" e pode mesmo se revelar pontualmente eficaz se alguém assume a liderança do grupo propondo e conduzindo soluções. Mas, se o diagnóstico não é plenamente compartilhado, esta atitude não permite desenvolver a inteligência coletiva, ou a capacidade de pensar e sentir juntos. De qualquer modo, a vontade de tratar rapidamente as dificuldades não garante uma saída durável do momento problemático, pois não deixa o grupo se apropriar das diferentes dimensões da situação, nem do que é vivido por cada um.

A primeira recomendação, portanto, é dar-se o tempo necessário para nomear a fase dentro da qual o grupo se encontra. Nomear as coisas, os momentos e as situações permite fazer um primeiro "balanço", um diagnóstico compartilhado a partir da visão de cada um. Somente então se pode imaginar a coconstrução de um caminho a seguir. As pessoas muito voltadas para a ação têm dificuldades para aceitar este tipo de dinâmica, pois elas tomam tempo e nem sempre estes momentos de análise coletiva são conduzidos de modo competente e rigoroso. Trata-se do primeiro obstáculo. O tema da qualidade do processo de facilitação do trabalho grupal será tratado com destaque no capítulo 3 e é esta qualidade que pode garantir o rigor e a competência do processo de diagnóstico e da escolha dos caminhos a seguir.

O segundo problema em questão é de natureza psicológica. Algumas pessoas não ficam à vontade quando se fala de dificuldades, como se o simples fato de evocá-las pudesse inibir a ação. Falar sobre o que está

errado não é um "pensamento negativo", assim como falar do risco de falhar não é um ato de pessimismo. Pode-se dizer que algo é um sucesso quando os possíveis cenários de fracassos não puderam prosperar. Portanto, é importante ter a real dimensão do que poderia fazer algo fracassar exatamente para evitar que isso aconteça. Esta abordagem é bem conhecida de todos os que trabalham com gestão de riscos e que antecipam os cenários da catástrofe para evitá-la.

O fato de compartilhar um diagnóstico sobre uma situação pode levar a falar-se de comportamentos dos membros do coletivo e algumas pessoas não estão habituadas nem preparadas com este tipo de exercício. No entanto, é vital que, ao abordar estas questões, deixar para trás a lógica dos julgamentos e das posturas como: "eu tenho razão, você está errado". Este tipo de comportamento, profundamente arraigado na sociedade, ao qual os indivíduos em geral aderem por ser mais simples olhar para o erro dos outros do que para os seus próprios, não leva a bons resultados em nenhum tipo de relação e bloqueia o avanço do entendimento. Algumas das práticas descritas dentro do capítulo 3 podem ajudar.

A falta de engajamento: o projeto apoiado apenas por algumas pessoas

É comum que os coletivos ajam com base na energia de um núcleo pequeno de pessoas. Estas pessoas frequentemente se queixam da situação: "se eu não faço, ninguém faz nada", ou "na reunião todo mundo está de acordo para fazer, mas depois ninguém cumpre" ou ainda "são sempre os mesmos que fazem". Esta situação, na qual um grupo pequeno tem a sensação de tudo fazer, precisa ser relacionada com aquela dos outros participantes, que às vezes não se sentem ouvidos, ou que ainda não encontraram um caminho da expressão de seus talentos dentro do projeto e portanto não estão efetivamente presentes.

Se não se olha com atenção para esta questão, a situação se instala com um pequeno grupo de ativistas em hiperatividade e com reclamações de não serem reconhecidos à altura de seu esforço e um grupo passivo ou com uma vaga sensação de que alguma coisa não está bem, mas que também não faz grande coisa para sair desse estado de pouca participação. Em certos casos, como o espaço de expressão de talentos não existe fora

do pequeno grupo que faz tudo, os membros menos ativos abandonam o projeto coletivo, pois ali não acham a motivação necessária para agir, nem buscam construí-la.

Pode-se questionar se esta maneira concentradora de funcionamento não seria na verdade aquela que é conveniente a todo mundo. Para o pequeno núcleo de membros que dizem não ter vontade de fazer tudo, talvez ela seja conveniente, pois, de qualquer modo, eles e elas não estão fazendo algo para organizar uma partilha verdadeira da visão, dos objetivos e das ações do projeto de modo que cada um encontre seu lugar. Aqui se pode ter um processo sutil de "captação de poder" do pequeno núcleo de ativistas com um acordo tácito do resto do grupo. De qualquer modo, este "resto do grupo" pouco atuante serve, pelo menos, para fazer número e dar maior legitimidade à ação do "pequeno grupo".

Na hipótese exposta acima, de fato, a situação convém igualmente à outra parte do grupo que, por falta de clareza e determinação, ou por qualquer outra razão, não consegue encontrar uma forma de exprimir o que veio fazer na ação coletiva e no que poderia realmente se envolver e ser útil. O problema criado pela reclamação recorrente do pequeno núcleo de pessoas mais engajadas serve de revelação a essas indecisões. Quando uma parte do coletivo tenta tratar esta questão, frequentemente por iniciativa do "núcleo ativo", vê-se uma pressão ser colocada ou há um processo de culpabilização dos membros que atuam menos. Falar da questão é sair desse círculo vicioso, no qual inquietações não ditas só ajudam a manutenção do problema: trata se de um possível caminho de transformação coletiva e pessoal.

Nem sempre é simples identificar uma necessidade de reconhecimento que se exprime por um ativismo extremado ou um espaço de indeterminação pessoal que se exprime pela passividade. Isto varia de um indivíduo a outro e um trabalho pessoal de investigação pode evidenciar o que há por trás destes comportamentos, mas eles repercutem diretamente sobre a ação grupal. De novo, se o coletivo não é dotado de processos previstos, de regras do jogo, de ferramentas que lhes permitam abordar essas questões, o risco de fracasso do projeto é grande. Algumas vezes, trata-se simplesmente, para o grupo "ativo" que reclama, de reconhecer que a situação convém a todo mundo e deduzir suas consequências para o dinamismo do projeto coletivo. O simples fato de reconhecer esta maneira

de funcionar pode ser libertador e permitir a cada um sair da frustração ligada à situação.

A associação francesa Interações Transformação Pessoal Transformação Social - TPTS[22], lançada em 2001 e dissolvida em 2011, fez dessas questões um assunto central de suas pesquisas e experiências e passou exatamente por esta situação. Várias das ferramentas e práticas evocadas neste livro foram testadas dentro desse formidável laboratório que foi a Associação Interações TPTS. Todas estas experiências não impediram que ela fosse confrontada com períodos difíceis e aprendesse com eles a fazer o balanço de sua própria história em quatro períodos: a euforia da fundação, de 2001 até 2004, o pleno desenvolvimento de suas atividades de 2004 até 2006, a crise em 2007 e a serenidade até 2011. Ao fazer de suas dificuldades um aprendizado a ser compartilhado, a TPTS deu sinais de maturidade e coerência.

No final de 2006, após a época das produções literárias da associação e da consolidação de sua influência dentro de numerosas associações irmãs, instala-se certo mal-estar entre os membros que deixaram de encontrar ou nunca tinham encontrado seu lugar no coletivo. Esta situação resultou, em 2007, em uma crise maior no seio do "núcleo duro" (ou "coletivo de animação") da associação. Provavelmente esta crise foi provocada pela chegada de um novo membro que questionava a contradição entre a retórica dos fundadores e seus atos e que tentou uma "tomada de poder" na associação. Poder-se-ia analisar esta crise como aquela do coletivo em face de um de seus membros. A origem profunda pode ser pensada, entretanto, pela pouca prioridade dada pela associação ao tratamento das questões colocadas por este novo membro.

O tipo de situação citada tem um potencial destruidor elevado e obrigam os coletivos que querem enfrentá-las a tratar questões que são difíceis de serem abordadas em qualquer grupo humano. Por exemplo: "Qual é meu desafio pessoal em face deste grupo? O que eu vim buscar aqui? O que trago para o grupo?" Nos grupos que querem "mudar a sociedade", o simples fato de se estar munido de boa vontade parece dar, a cada um, um salvo conduto para se eximir da responsabilidade de olhar suas motivações mais profundas. Ora, é preciso que se saibam e que se di-

22 http://www.interactions-tpts.net/

gam as motivações profundas que guiam o modo de agir de cada um para além da causa à qual cada um se vincula, por mais nobre que seja.

Para além daquilo que nos motiva em relação ao destino da sociedade, geralmente temos outras motivações pessoais para vir a atuar no seio de um coletivo. Talvez para satisfazer o desejo de nos sentirmos úteis, para compensar uma frustração pessoal ou profissional, por uma busca de reconhecimento social, uma necessidade de pertencimento, um objetivo preciso de realização individual, uma vontade de expressão do potencial de ação pessoal. E algumas vezes também existe a vontade de exercer influência, de ter poder de influenciar. É sadio, para si mesmo e para os outros, detectar, se dar conta, deste desejo e exprimir esta vontade.

Este tipo de exercício, muito profundo e exigente, não se faz espontaneamente. Isto resulta de um processo bem conduzido e de uma qualidade de relações estabelecidas entre as pessoas. É sempre difícil para o indivíduo se expor em face dos outros, deixar aparecer suas fraquezas e até seus desejos de dominação que dificilmente são expressos desta forma. Portanto, a saúde dos coletivos depende muito da capacidade que se tem de avançar nesses temas. Quantos dramas coletivos seriam evitados, ou pelo menos atenuados, com um pouco mais de consciência compartilhada sobre estes assuntos! No capitulo 3 serão evocadas práticas simples que podem favorecer a expressão destas situações e a superação de conflitos que delas se originam.

As questões do poder e da liderança

Na origem dos projetos coletivos há, frequentemente, uma ou mais pessoas portadoras de uma ideia, de uma intenção a germinar. Esta intenção atrai cidadãos e cidadãs e vai focalizar a dinâmica do coletivo nascente, agrupado em torno da pessoa ou do pequeno grupo fundador. Este processo é necessário para que o projeto possa decolar, para que a intenção do grupo possa ter uma "existência no mundo" e ter visibilidade. Os fundadores baseiam sua legitimidade no fato de estarem na origem do projeto, e muitas vezes pilotam a decolagem da ideia através da criação de uma estrutura legal (associação, sociedade, fundação...). Também é comum, no ambiente dos coletivos cidadãos, que não haja uma estrutura jurídica para dar legalidade. Neste caso, torna-se ainda mais importante formalizar, o

mais claramente possível, um sistema de governança interna, mesmo que este último seja evolutivo e aberto.

A partir do momento no qual o sistema de governança é colocado, torna-se possível orientar o projeto, tomar decisões, arbitrar, gerenciar situações difíceis. Quanto mais as regras do jogo são claras, compartilhadas e democraticamente elaboradas, mas estes processos são gerenciáveis. Será evocado, no capítulo 3, certo número de reflexões e experimentações em torno da fixação de regras de funcionamento dos coletivos. Observa-se que, sejam quais forem as regras e a qualidade com a qual foram estabelecidas, os grupos naturalmente se situam face aos "jogos do poder", de disputas de atenção dos demais, de adeptos às suas ideias. Para sobreviver, é necessário que se aprenda a detectar rapidamente os aspectos deletérios desses jogos e sair das armadilhas implícitas.

De fato, nenhum encontro humano escapa da questão do exercício do "poder" de influência de cada um sobre os outros e dos outros sobre você. Quando duas pessoas se encontram, ou ainda quando uma pessoa encontra um grupo constituído, estabelece-se uma troca de informação intensa que combina o que é efetivamente dito com informações não verbais. Os estudiosos da área afirmam que a maior parte da comunicação se dá precisamente através das informações não verbais, ou seja, pelo que é percebido por todos os sentidos e compreendido pela intuição e pelo sentimento[23]. É por esta dinâmica de comunicação não verbal que temos imediatamente uma impressão, uma primeira opinião intuitiva, logo nos primeiros minutos ou segundos em que entramos em relação com outras pessoas.

No decorrer da interação humana, rapidamente um tipo de relação vai se desenvolver, na maior parte do tempo dentro do não dito: atração, sedução, repulsa, confronto, procura de equilíbrio, busca de proximidade, necessidade de distância, e também tentativa de controle... É possível ficar em uma ou mais dessas fases ou passar alternativamente de uma a outra, conforme as situações e os momentos da relação. As primeiras reações mútuas são fáceis de reconhecer e nomear, porém a tentativa de dominação da atenção e das emoções do outro é mais difícil de descobrir, já que as estraté-

23 Ver referências para aprofundamento do tema no portal mantido pelo Instituto Brasileiro de Linguagem Corporal, disponível em <http:// linguagemcorporal.net.br/>.

gias conscientes ou inconscientes de cada um para alcançá-la são múltiplas e necessitam de investigação caso a caso para melhor entendimento. Seguem alguns exemplos comuns de comportamento nos ambientes coletivos que podem causar dificuldades: projeções sobre o outro partindo do seu próprio ideal, seduções de várias ordens, posturas frequentemente inconscientes de vítimas e de algoz, estratégias de influência indireta sobre alguém por intermédio do grupo, etc.

Essas atitudes, essas interações se formam e se dissolvem continuamente dentro dos grupos. Saber que elas existem, que o coletivo necessariamente vive isto e que vivê-las bem é parte da aventura permite que se possa tratar aquilo que causa problema. Ignorar este aspecto conduz o grupo, contrariamente ao que se pensa à primeira vista, exatamente a reforçar estes jogos. Não se pode culpabilizar ninguém, **pois** estas atitudes fazem parte do que somos**.** O trabalho do grupo **consis**te simplesmente em aumentar **a consciência destes jogos de poder para minimizar** seus efeitos quando eles são nefastos**.** Negar esse estado de coisas é negar a essência mesma da energia de um grupo que se alimenta desses diferentes estados. Cada um nós influencia em permanência os outros, quer estejamos conscientes, ou não, do que fazemos, com intenção ética ou não. A partir de então, a coisa mais importante é desenvolver dispositivos que permitam esclarecer e tentar desarmar estratégias conscientes ou inconscientes de dominação. Sobre este assunto algumas ideias serão discutidas no capítulo 3.

Agora, de volta para a questão da liderança e do poder. Tradicionalmente, em todos os grupos existem líderes que podem ser definidos como aqueles/as que, sem necessariamente serem "chefes", desempenham o papel de conduzir, coordenar ações, ou simplesmente garantir que o grupo se mantenha conectado com sua "visão", com o espírito fundador do grupo. Como os novos coletivos cidadãos são aqueles que tentam funcionar de modo coerente com seus ideais e nos quais as práticas cotidianas tentam encarnar – mesmo que de modo modesto – aquilo que idealizam para o mundo, surgem duas questões cruciais sobre este tema: "Podemos passar sem um líder?" e "Qual é o papel desse líder"?

Para alguns, a primeira questão nem mesmo se considera: o líder é naturalmente a pessoa que teve a iniciativa do projeto, ou aquela que foi nomeada pelas instâncias de decisões para desempenhar este papel. Se o processo de decisão é claro e estruturado, a questão se desloca para o pa-

pel e o estilo no exercício da liderança face aos outros membros do grupo. Neste caso, colocam-se os dois problemas clássicos: um estilo autocrático, que deixa um espaço exíguo de contestação ou, em oposição, um estilo excessivamente "tranquilo", caracterizado por uma boa relação interpessoal, mas com ausência de exigência e de energia para a ação. Naturalmente, todas as variações entre essas duas posições extremas podem aparecer. A maioria dos problemas oriundos do estilo e do papel esperado da liderança podem ser tratados com os métodos e aprendizagens utilizados dentro das empresas para desenvolver as qualidades dos gerentes[24].

É sempre surpreendente perceber o quanto o treinamento e as ferramentas eficazes utilizadas no setor privado para desenvolvimento da liderança interna são tão pouco conhecidos por líderes associativos, filosóficos ou políticos. É verdade que a eficácia dessas ferramentas de desenvolvimento das qualidades dos/das gerentes em empresas baseia-se em dois pressupostos pouco democráticos e que assim interessam pouco a outros ambientes grupais. Um, é o da relação de subordinação (que, em alguns casos, pode até ser democrática, pois os líderes de um setor até podem ser eleitos) e o outro é o de um sistema inerentemente não democrático que caracteriza a maioria das empresas, no qual "manda quem pode e obedece quem tem juízo".

A ausência de poder hierárquico formal, a necessidade de dividir o poder e de exercer uma democracia real, que é o caso dentro de um número crescente de coletivos cidadãos, faz o trabalho da "liderança" ser mais complicado e mais exigente. A partir de então, as duas questões citadas "Podemos existir sem um líder?" ou "Qual é o papel da liderança?" tornam-se bastante centrais. As experiências reais mostram que os grupos têm dificuldades de funcionar sem um ponto focal, frequentemente representado por pessoa cercada por algumas outras pessoas próximas. Este núcleo de focalização da energia do coletivo exerce o papel de um coração, de centro do sistema. Cada coletivo tem seu próprio sistema de liderança, segundo sua história, seu objetivo ou os tipos de personalidades presentes. A pessoa e o pequeno núcleo em torno dela terão uma ou mais funções como as de guardião da visão, de sábio, de inspirador, de animador, de

24 Sobre este assunto, ver a excelente obra de Laurence Baranski, infelizmente ainda não traduzida, *Le menager eclairé*, Editions d'organisation (2001, 2005).

regulador, ou ainda, o papel mais clássico de orientar, pilotar e garantir que os projetos se mantenham. Parece então que a polarização sobre uma pessoa responsável (e frequentemente algumas pessoas) com senso de regulação é fundamental para o equilíbrio do grupo.

Todavia, muitos coletivos estão em busca de modos de operação que atenuem a extrema personalização do poder e os riscos de se colocar um projeto sob a influência de uma personalidade. Se alguma forma de concentração das responsabilidades parece ser necessária, ela deve ser esclarecida e ter um trabalho específico. Como exemplo, podemos citar o papel importante de regulação não hierárquica desenvolvida por Daniel Richard na Aliança para o Planeta, já citada, ou ainda a liderança não diretiva de Laurence Baranski como coordenadora e copilota da Associação Interações TPTS, também já citada. Muito inspirador, igualmente, é o modo de governo e construção dos *Dialogues en humanité* (*Diálogos em humanidade*) coordenados na França por Genevieve Ancel e Patrick Viveret, entre outros, no qual o trabalho coletivo é considerável. A rede internacional nascida e que tem uma governança horizontal própria será objeto do capítulo 4, a título de exemplo de articulação entre novos coletivos cidadãos de diversos países.

No momento atual, no qual o questionamento sobre o papel das lideranças está muito presente na vida de coletivos que estão se transformando e em outros que estão nascendo, é importante a preparação dos grupos para modos de gestão mais compartilhados. A partida de um líder, fundador do movimento ou da associação, é um momento particular e frequentemente delicado, que será vivido de maneira mais tranquila se todos tiverem podido se preparar para isto e, sobretudo, se a questão da liderança já tiver sido objeto de discussões e esclarecimentos.

No próximo capítulo serão abordadas questões referentes à liderança, mas é necessário constatar que tanto os coletivos que querem trabalhar com poder hierárquico limitado ou inexistente, como os que buscam simplesmente mais democracia interna, não discutem abertamente as questões da liderança. Quando a questão é abordada, isso se faz frequentemente como uma queixa recorrente sobre o comportamento ou a inação do "líder" presumido. É como se falar da questão do líder ou da gerência desse medo, incomodasse ou ameaçasse quebrar por alguns a ideia de uma sociedade sem líderes, sem autoridade. Estes grupos são muitas vezes,

paradoxalmente, lugar de práticas não democráticas ou de uma falta de afirmação da autoridade ou ainda de numerosas práticas de poder e de influências indiretas. Então, é necessário sair "do nevoeiro".

O tema da liderança reenvia cada pessoa à sua relação com a autoridade e à expressão de suas potencialidades. É trabalhando sobre estes dois aspectos de nossa personalidade e de nossa história individual que podemos coabitar pacificamente com a expressão de nosso poder de agir e com aquele dos outros. Sim à autoridade advinda da competência, da legitimidade histórica, das realizações, da capacidade de inspirar, ou seja, advinda de expressões de potencialidades de cada um. Não à autoridade advinda de algum status prévio que confira poder ou do desejo de compensação de frustrações pessoais. Saber reconhecer de forma sadia sua própria liderança abre o caminho para o reconhecimento da liderança dos outros, sem que haja demanda implícita de submissão. Para se construir outros modos de liderança, como a liderança coletiva, sadia e adulta, é necessário que este tema seja objeto de partilha, de busca de progresso pessoal e grupal.

A falta de recursos financeiros, a relação com o dinheiro

Todo coletivo se defronta com a necessidade de recursos financeiros para levar adiante as ações desejadas. Quando os recursos internos baseados no voluntariado não são suficientes, o grupo deve redimensionar os objetivos em função dos "meios à disposição" ou procurar financiamentos ou ajudas externas. A transparência na gestão das finanças do grupo é condição prévia sobre a qual se baseiam todas as ponderações que seguem.

É face à barreira da sustentação financeira em geral e do dinheiro em particular que muitos sonhos coletivos fracassam. Embora possa ser evidente pensar que este assunto deve ser tratado com profundidade, é muito comum que os grupos evitem falar de dinheiro. Como, frequentemente, este é um assunto que não apaixona, é comum dizer que isto é algo com o que não se quer "perder tempo". Dentro de certos grupos, não se fala de finanças inclusive por uma questão ideológica e este é o caso nos meios em que há uma crítica vigorosa ao sistema capitalista. Assim, em muitos casos, é um especialista em finanças quem vai se ocupar da gestão

financeira, com o consentimento implícito do grupo, num pressuposto de confiança que pode ser "cega".

Assim, quando o coletivo renuncia a ocupar-se diretamente de suas finanças, ele está renunciando a tratar de excelente tema para se avançar coletivamente. A dificuldade para encontrar recursos para financiar as ações mascara muitas vezes dois grandes problemas dos coletivos cidadãos: um é o conceito mesmo de dinheiro e o outro pode ser a imaturidade do projeto em curso. Há expressões correntes que expressam de maneira clara o conceito corrente de dinheiro: uma, francesa, de que o dinheiro é "*le nerf de la guerre*" (o nervo da guerra) e outra, brasileira, de que "o bolso é o órgão mais sensível do corpo humano". Estas expressões remetem a uma relação conflituosa e de culpabilidade face ao dinheiro. Se se considera que o dinheiro é **O PROBLEMA** de nossa sociedade (e esta é a convicção de muitos coletivos engajados em transformações sociais), é problemático obter-se dinheiro para agir... Frequentemente os coletivos cidadãos têm as fontes de financiamento como um tabu.

A recusa a "se comprometer com o sistema", por exemplo, pedindo apoio às instituições privadas, pode ser parte de um dos princípios de um coletivo. Estes coletivos pensam permanecer coerentes com eles mesmos apoiando-se exclusivamente sobre as subvenções públicas. Estas seriam as que outorgam o selo de independência e de defesa do bem comum. O princípio parece bom se efetivamente foi feito o trabalho de partilha de conceitos em torno do que significa o dinheiro para os membros do coletivo e se eles chegam a um acordo sincero sobre isto, compartilhando entre si as enormes dificuldades burocráticas e gerenciais de se lidar com este tipo de recurso.

Mais uma vez, o exemplo da Associação Interações TPTS pode ser ilustrativo. Seu princípio de só contar com o financiamento público foi considerado por alguns como "lei": a proposição de prestação de serviços da associação para coletivos parceiros foi tratada no início como algo quase suspeito. Naquele momento, o dinheiro obtido por uma relação "comercial" era, por definição, aos olhos de alguns, algo de "contaminado".

Outros coletivos, ao contrário, não hesitam em entrar em uma lógica de combinação de financiamentos, com risco de dependência e de influência dos doadores. Esta influência forçosamente é exercida e precisa ser discutida. Do mesmo modo que a exclusividade do financiamento público, muitas vezes

escasso, a opção pelo financiamento de várias fontes precisa ser debatida aprofundadamente para que seja uma opção consciente.

As associações ou coletivos que aceitam o financiamento privado são objeto das mais vivas críticas dos partidários apenas do financiamento público. É interessante observar como uma ONG de alcance mundial como a WWF - World Wildlife Fund, fundada em 1961, tentando preservar sua autonomia, desafia as empresas parceiras a evoluir em suas práticas. Serge Orru, diretor geral do WWF-França, diz que

> *[...] a empresa não pode ser ignorada. Certamente, a sua atividade em grande parte contribui para a degradação do nosso planeta, mas os homens e mulheres que a compõem representam uma grande fonte de imaginação para traçar novos caminhos e permitir que ela se torne uma das alavancas de mudança. Não se pode esperar ver emergir uma alternativa mais durável de nossos modos de produção atual se nós não colocamos a empresa no coração do processo. Apostemos sobre sua capacidade de integrar a dimensão ambiental e inovar e para se adaptar às novas regras do jogo e inverter a situação atual.*[25]

Outros grupos estão, por necessidade, funcionando em uma lógica "comercial" e vendendo, quando podem, seus serviços e produtos. É o caso, por exemplo, das comunidades francesas de inspiração religiosa Emmaüs, que asseguram assim uma perenidade de suas ações com uma total independência vendendo roupas usadas, assim como da instituição brasileira Obras Sociais Irmã Dulce, vinculada à conhecida freira que se encontra em processo de beatificação e cujo prestígio e inspiração é impulsionador de vendas de pães e panetones Dulce Natura. Contudo, o peso crescente da lógica de busca incessante de resultados financeiros acentua o risco de perder de vista o essencial e de parecer mais e mais com essas empresas que têm dificuldade para encontrar o sentido de suas ações, tão focadas que estão na busca do lucro.

É satisfatório ser financiado por qualquer meio para promover um projeto ou ideia? A resposta não é uniforme. Ela é diferente para cada projeto e para as pessoas que dele participam. **Em todos os casos, esclarecer, compartilhar e debater nossas crenças a respeito deste assun-**

25 Relatório pertencente à WWWF 2008-2009 ver no site http://www.wwf.fr/partenariats-enterprises/

to é necessário para crescer em humanidade e sair dos conceitos do bem e do mal quando se fala de dinheiro. Muitas experimentações estão sendo feitas atualmente para a construção de uma relação mais transparente com esta força que, como diz Caetano Veloso, ergue e destrói coisas belas. A respeito dos fundamentos das relações da sociedade com este tema pode-se consultar, por exemplo, o livro de Patrick Viveret, traduzido para o português[26] ou ainda a ecoficção de Philippe Derudder[27] que nos convidam a reconsiderar nossa concepção da riqueza e da abundância.

Quando o conceito de dinheiro é negativo, nossa relação com ele tende a ser mais problemática, porém, se é possível entender o dinheiro como "energia de vida concentrada", outras perspectivas se abrem. Dinheiro obtido honradamente e sem explorar ninguém, fruto do trabalho, é algo que merece respeito. A energia de vida obtida com o trabalho pode assim ser mobilizada para sustentar causa e projetos que são coerentes com nosso pensamento. Este é o fundamento do financiamento colaborativo e o exemplo da candidatura de Barack Obama, o primeiro presidente negro dos Estados Unidos, é expressivo. Pequenas contribuições pela internet deram fôlego financeiro à campanha que o levou à presidência. Este é o exemplo também do evento *Brechó Eco Solidário*, da rede *Diálogos em humanidade*, que vem experimentando a busca de autonomia através deste tipo de captação de recursos, mobilizando as centenas de pessoas que estão envolvidas em sua organização, além de seus amigos e parentes.

Para os membros dos novos coletivos cidadãos, o dinheiro é o segundo grande tema, junto com o do poder, em que cada um enfrenta suas zonas de sombra, conscientes ou inconscientes, e suas dificuldades em encontrar uma linha ideal de conduta entre a eficiência e o respeito aos valores que se tem. É normal que os grupos não escapem a esse debate e que esse tema seja uma fonte de dificuldades. É perigoso para um grupo que quer encarnar seus ideais ignorar o tema e se contentar com uma ideia única e implícita. A atitude de abertura nas discussões, de exploração das crenças das pessoas do coletivo sobre o dinheiro, o ir e vir entre os ideais e as possibilidades reais, a construção de proteção do projeto coletivo em face de alguns doadores, a negociação permanente das regras do jogo sobre o finan-

26 VIVERET, Patrick. *Reconsiderar a riqueza.* Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2006.
27 Philippe Derudder. *Les aventuries de l'abondance.* Edições Yves Michel 2009.

ciamento interno, tanto interno quanto externo, permite atravessar o fio tenso de contradições que este tema provoca.

A segunda dificuldade que aparece no espelho da busca de financiamento é a imaturidade do projeto. Enquanto o grupo tem em face pensar e escrever seu projeto, construir seus modos de funcionamento, organizar os espaços de democracia interna, tudo vai bem. Desde que são tomadas as medidas para realmente agir, começam os problemas. A dificuldade de obter recursos pode servir tanto como meio para se evitar ver a irrealidade do projeto, quanto para avançar na construção de real possibilidade de sua realização.

Tradicionalmente, para se obter meios de financiamento, precisamos superar o "entre nós" e buscar suportes, apresentar, explicar, convencer, argumentar, tranquilizar, promover, inspirar, responder a editais e a questões colocadas "pelos outros"... Começa aqui uma "luta" que leva frequentemente a se redefinir ou afinar o projeto e o grupo. Numerosos são aqueles cujo engajamento não sobrevive a esta etapa e o coletivo será obrigado a rever seu perfil de membros e mesmo seu propósito.

Esta é uma passagem salutar que permite entrar em uma fase de "realidade" e de abordar discussões muito concretas em torno da organização, da remuneração dos esforços de cada um e da valorização, para os outros, do que é produzido ou realizado em conjunto. As discussões permitem um verdadeiro ir e vir, ao invés de tratar a questão do financiamento como secundária, como uma restrição que frearia o imaginário do grupo.

A ausência de discordância. A não gestão dos desacordos e dos conflitos

Doce euforia, para o coletivo no qual aparentemente todo mundo está globalmente e constantemente de acordo em tudo. Inferno, para o grupo quando qualquer assunto se torna objeto de discussões intermináveis, quando não se pode tomar nenhuma decisão minimamente compartilhada, ou quando as decisões tomadas o são a "fórceps" ou por necessidade premente. Estas duas caricaturas existem em numerosos coletivos cidadãos nos quais, no primeiro caso, as pessoas não se opõem nem se irritam em respeito à ideologia "fraternal" e, no segundo caso, atribuem o debate estéril e a oposição interna permanente à vivência natural do jogo democrático.

A ausência da expressão de desacordos dentro do coletivo pode ser um sintoma de vários fatores: de que não existem reais assuntos a tratar internamente no grupo, ou que não há de fato causas comuns; a impossibilidade de existir um debate contraditório por falta de heterogeneidade dos membros que assim deixam que se instale um doce "pensamento único"; ou medo de quebrar uma ideal de harmonia, ou a ideia de que a expressão de um desacordo necessariamente levará a um conflito entre as pessoas, ou, ainda, a ausência do sistema para regular os desacordos...

No extremo oposto, para algumas pessoas, o fato de se opor a uma ideia, de polemizar, reforça a expressão da liberdade individual e seria uma maneira "de existir" dentro do mundo e dentro do grupo. Trata-se geralmente de uma necessidade que alguns sentem de ocupar o espaço da palavra, de se fazer valer, geralmente sem levar em conta o direito dos outros. Este comportamento, por vezes, gera uma atmosfera de polêmica, reuniões tempestuosas, com transbordamentos emocionais que chegam, às vezes, a reais conflitos interpessoais. A possibilidade deixada a algumas pessoas de se exprimir desta forma, quando a situação não é regulada, perturba literalmente a dinâmica do grupo, esgota os participantes que, em face disto, têm pouca energia para se dedicar a um verdadeiro processo de expressão e de gestão dos desacordos. A situação é agravada pelo fato de que as metodologias de gestão de conflitos são, no geral, muito pouco conhecidas nos coletivos cidadãos.

Embora, como foi visto acima, seja necessário gerir o ímpeto de pessoas que sempre provocam polêmica, devem-se valorizar aquelas que expressam uma opinião discordante. A discordância oferece ao coletivo a possibilidade de progredir e de não se trancar dentro de "uma verdade". A reação corrente é geralmente oposta a isto: transforma-se a pessoa que discorda em opositora e, algumas vezes pelo cansaço, em bodes expiatórios. Contudo, o fato de reconhecê-la, isto é, dar-lhe um espaço real e adequado para expressar a sua diferença ou a mensagem divergente não lhe dá o direito de ocupar todo o espaço no grupo nem de jogar em permanência o jogo da desestabilização. É extremamente importante que estas situações sejam rapidamente diagnosticadas e tratadas na busca do equilíbrio entre noções em princípio contrárias: a necessidade de unidade do grupo e a necessidade de expressão da diversidade de pontos de vista. Ou ainda, a identificação das

atitudes "tóxicas" ao grupo e o pleno reconhecimento da importância da demonstração do desacordo de cada um.

Há patamares diversos de dissenso e o conflito reflete a saúde do coletivo: se ele é muito grande, o grupo está em perigo de alta tensão e estresse excessivos; se for mínimo, o grupo corre o risco de uma euforia anestesiante. A expressão de desacordos de modo respeitoso, no qual se constrói com clareza a (s) fonte(s) de divergência e se identifica o conflito como fonte de aprendizagem para cada um e para o grupo, mostra um grau de amadurecimento importante para o coletivo cidadão. Porém, se as divergências não são nem identificadas nem reguladas, elas podem ser destruidoras, solapando as bases do grupo ao invés de serem a expressão da unidade na diversidade. A construção de desacordos como alternativa ao conflito violento é um horizonte de progresso para a humanidade.

Novamente, este tema precisa estar presente na agenda de um grupo que quer mudar as coisas ao redor dele. Como reivindicar o progresso em direção a um mundo mais pacífico, tolerante e diverso se não se tenta tratar a questão no seio do projeto coletivo? Algumas pistas de metodologias de trabalho sobre esta formidável questão da gestão de desacordos serão discutidas no capítulo seguinte.

As fronteiras do grupo: gestão das entradas, saídas e do processo de exclusão de membros

Um coletivo em movimento é um organismo vivo que tem necessidade de se alimentar do que vem de fora e precisa se separar do que não é mais necessário. Cada participante representa, em um determinado momento da história do grupo, uma alimentação, um suporte de energia, de ideias, de habilidades, de emoções, de experiências. Algumas vezes, no entanto, é possível que, em outro momento da história, este mesmo participante não encontre mais espaço, que seus aportes não sejam mais desejados nem compreendidos pelo coletivo. Por outro lado, o mecanismo é o mesmo para o/a participante que integra o grupo: ele/ela vai se alimentar, se enriquecer e ser reconhecido/a por um tempo, e é possível que a pessoa conclua depois que não tem mais interesse em ser parte do grupo. As entradas e as saídas no seio do grupo são processos naturais, que trazem oxigênio, permi-

tem o metabolismo e fazem com que o organismo que constitui o grupo se livre daquilo que não lhe dá mais vitalidade.

Na maior parte do tempo, a troca entre o grupo e seus membros, tomados individualmente, não é um assunto considerado importante. Em primeiro lugar, a forma como se entra em um grupo raramente é objeto de reflexão aprofundada. Recrutamento, cooptação, encontros ao acaso e abertura incondicional a qualquer pessoa podem, em alguns casos, ser a regra. Seja qual for a regra do grupo, este assunto precisa ser objeto de discussão, de trocas, de debates. Trata-se, de fato, de determinar, utilizando uma metáfora, como se opera o "nascimento" de alguém para o grupo. Uma vez dentro do grupo, as pessoas novatas devem se desenvolver e aprender por elas mesmas toda uma série de histórias e práticas ligadas ao passado. Elas nem sempre são acolhidas corretamente e o potencial de perturbação ou renovação que representam para o grupo não é avaliado. Novamente, o simples fato de serem de boa vontade, de afirmarem querer trabalhar no projeto do grupo serve como um cheque em branco. É assim que se veem coletivos bem formados, com um percurso significativo, recomeçar do zero discussões e proposições, sob o pretexto de permitir aos novos que se exprimam. O coletivo começa então a girar em círculos e as boas intenções se mostram por vezes negativas para o conjunto.

As mesmas observações valem para as saídas. Quando um ou vários membros tomam a decisão de deixar um grupo, às vezes isto é evocado apenas superficialmente pelo restante dos membros. Muito raramente, os coletivos dão um espaço para que os que saem expressem seus motivos para sair do grupo e nem sempre esta saída constitui um motivo de reflexão interna sobre as mensagens que este evento expressa. A situação é ainda mais difícil no caso das exclusões. Muitos do grupo não avaliam o efeito desta situação, certamente rara, mas muito traumatizante, na qual um membro tem uma maneira de agir que é considerada grave para o grupo e se recusa a sair. Neste caso, a exclusão parece o único meio para o grupo continuar. Pelo fato de não terem sido editadas regras e processos claros, de acordo com a ética do grupo, um evento de exclusão pode ser calamitoso e até mesmo causar o desaparecimento do coletivo por causa de uma gestão desastrada de situações extremas como esta.

Gerir as entradas e as saídas no seio de um grupo é aprender a definir sua identidade, é aprender a respirar, é aprender a viver. É necessário,

de um lado, evitar uma abertura ingênua do ambiente do coletivo a qualquer um/a que se aproxime, sem que haja condições para tal, e por outro lado, o outro extremo de um elitismo na seleção dos membros. Observar que tipo de pessoa é atraída pelo coletivo, verificar por que as pessoas permanecem e qual tipo de pessoa se afasta é uma forma de entender mais sobre o funcionamento do grupo.

A dificuldade de escutar, de dominar sua fala e de se exprimir

Numerosos coletivos parecem ter dificuldade de garantir que haja real escuta entre seus membros. Para algumas pessoas, o problema consiste em dominar sua fala excessiva e, para outras, a dificuldade é não conseguir se exprimir. Quantas reuniões avançam pouco, com interrupções permanentes de conversas paralelas, ou com confiscação da palavra pelos mais falantes diante de uma assembleia às vezes silenciosa. O silêncio de alguns esconde uma falta de confiança em si ou um sentimento de que não se tem nada de interessante a dizer. Para outros é sinal de um desacordo ou de uma insatisfação, e até mesmo de uma raiva que não pode se exprimir. A necessidade inesgotável de alguns de monopolizar a palavra ilustra em alguns casos que a pessoa pensa saber muito sobre a questão em discussão e que todo mundo iria se beneficiar de sua fala. Isto pode igualmente ser atribuído a uma necessidade urgente de exprimir suas emoções e sentimentos para se descarregar, ou ainda o desejo de ter um papel visível dentro do grupo. Qualquer que seja a explicação dessas atitudes e comportamentos, seu impacto sobre o grupo é determinante e por isto este tema será tratado no capítulo 3 com sugestão de dinâmicas.

A real escuta exige um profundo trabalho interior. A tomada de consciência das palavras e da energia que se projeta fora de si sobre os outros é a marca de um começo de domínio de si mesmo. O esforço que representa para alguns o fato de exprimir suas impressões constitui um verdadeiro caminho de transformação que deve ser apreciado e amparado pelo coletivo. O desenvolvimento da inteligência do grupo, a implementação de uma verdadeira democracia interna, a procura do alinhamento entre o que se diz e o que se faz tem o seu preço. Dissipar a névoa sobre esta questão seria, para o coletivo cidadão, fazer com que a circulação do tempo de fala se tornasse um verdadeiro

"fluido vital", uma questão central do projeto e do grupo e não somente um meio para atender o objetivo da ação coletiva.

A circulação da palavra dentro do grupo se aproxima da imagem da circulação do sangue, que é vital para o corpo humano. Querer mais democracia no seio da sociedade e no seio dos coletivos cidadãos significa tratar a questão da palavra como expressão da essência vital de uma pessoa e de um grupo e, para tal, é necessário aprender a "escutatória", ou a arte de escutar.[28]

Dinâmicas exaustivas

Os excessos das atividades do coletivo podem se expressar no exagero de seu número e na intensidade do seu ritmo, podendo levar alguns, ou todos, à exaustão. Isto pode ser visto quando: **a**) não se estabelece previamente uma hora para terminar as reuniões; **b**) há pouca operacionalidade das discussões, que dão voltas; **c**) existe pouca atenção ao conforto corporal e espiritual nas atividades engajadas e **d**) os horários para reunião ou atividades invasivos da vida pessoal (à noite ou nos finais de semana, por exemplo), ou quando há reuniões e atividades em horários comerciais, que prejudicam aqueles que trabalham; **e**) verifica-se bulimia de alguns pelo trabalho, que força os demais; **f**) há grande quantidade de reuniões demandadas pelos que têm mais tempo, prejudicando os que não são profissionalizados na associação; **g**) local de reuniões sempre em locais centrais sem nunca circular, prejudicando aqueles que estão na periferia; **h**) definições de excesso de atividades para pouca gente realizar.

Os movimentos/associações podem se esforçar para resolver a questão da exaustão de seus membros de várias formas:

1. limitando o tempo das reuniões;
2. redimensionando as atividades para não sobrecarregar as pessoas;
3. criando metodologias de funcionamento de reuniões que as tornem objetivas e agradáveis;
4. permitindo que as crianças sejam incorporadas ao engajamento, com organização de pessoas para atendê-las nos momentos de ati-

28 Ver Nunes, Débora. *Incubação de empreendimentos de economia solidária*: uma aplicação da pedagogia da participação (p. 139-148).

vidades e assim não prejudicar o convívio parental;

5. fazendo dinâmicas de autoavaliação permanente para evitar momentos de desconforto, físico ou espiritual;
6. criando "personagens" nas reuniões, um animador, um que dá o teto dos trabalhos, outro que impede que a discussão fique improdutiva, etc.;
7. trabalhando sempre a consciência individual para elevar o grau de "presença" e "vigilância" da cada um sobre si mesmo e seu papel nas dinâmicas coletivas e
8. fazendo atividades corporais/ espirituais de relaxamento antes das reuniões, como a meditação e visualizações criativas, para "afinar" o trabalho do grupo e ganhar foco.

Face a estas recomendações, observa-se que é muito comum que se diga que "o tempo coletivo é muito curto e não permite que dinâmicas espirituais e corporais sejam desenvolvidas" pois toda atenção deve ser dada ao que é objetivo. No caso de instituições que trabalham com questões vitais, como a fome, a violência, etc., este tipo de opinião é ainda mais presente, como se fosse possível acabar com estes males causando desconforto a quem os combate, numa lógica que foi chamada por Patrick Viveret de "militantismo sacrificial". Mais uma vez, observar o que move os membros de um coletivo a se exaurir num processo que visa construir um mundo melhor para todos precisa ser investigado, pessoal e coletivamente.

A terapia de grupo e o ativismo desenfreado

Se se pensam os coletivos cidadãos como organismos é possível observar que eles mantêm duas dinâmicas: uma interna entre seus membros e outra externa com o resto do mundo. Conforme a natureza do projeto coletivo, a origem dos participantes, as personalidades presentes, o grupo será mais ou menos voltado para sua vida interna. O mais frequente é que ele se focalize sobre o projeto "externo" que se dirige ao resto do mundo, exceto justamente quando o principal do projeto consiste em desenvolver ou experimentar qualquer coisa "interna", o que ainda é raro. O caso das ecovilas é específico, pois pessoas que as querem fundar ou que já vivem juntas numa delas, precisam desenvolver, com muita profundidade, os modos de estar

juntos para que a experiência dê certo. Há muita experiência acumulada sobre este campo nestes coletivos.

Quando o grupo traz um projeto que dirige, com prioridade, ao resto do mundo, toda a energia vai então se voltar para "o quê fazer", seja quando se trata de produção intelectual, artística, social, humanitária, ecológica, de reivindicação, de defesa dos direitos, etc. A cultura dominante desses grupos é o ato e seu resultado é visível e concreto. No entanto, como já foi dito neste livro, muitos desses coletivos são caricaturas de disfunções da sociedade que eles próprios combatem ou que querem transformar: democracia incompleta ou clara centralização, falta de escuta entre membros, falta de respeito aos limites físicos de seus integrantes em ações em fim, desigualdade de oportunidades de expressão dos talentos de cada um... Assim, pode-se ver que estes e outros problemas da sociedade "lá fora" são pelo menos tão frequentes entre os defensores de causas nobres que entre outros que estão inseridos no *status quo*.

A capacidade para olhar o trabalho que se realiza internamente e questionar-se, pensar na possibilidade de aceitar ajuda externa para superar disfunções ainda é muito limitada nas organizações que querem mudar o mundo. É interessante observar que a resistência a estes processos é geralmente muito maior nesses grupos do que no mundo "do mercado", que entende que esses problemas podem comprometer a eficácia e, às vezes, até mesmo a sobrevivência da empresa. Frequentemente essas organizações associativas militantes estão vivendo um ativismo desenfreado, sob o pretexto de que "a casa está pegando fogo". Assim, não há um minuto para consagrar aos problemas internos, julgados desinteressantes e desimportantes e, talvez, até mesmo perigosos, para alguns líderes. Ora, servir uma boa causa não impede de que se esteja atento a como se funciona internamente. Ao contrário, se se quer ser capaz de enfrentar a imensa questão da coerência entre o projeto e a vivência real dos participantes, é necessário saber mais uma vez sair do nevoeiro do ativismo sem consciência.

No sentido inverso, observa-se que os coletivos que têm um tema mais concentrado sobre a atividade interna procuram com clareza um certo bem-estar na vivência grupal. Para estes, levar em conta, todo o tempo, os processos internos que estão acontecendo entre os participantes, é essencial. Em alguns casos, esta é a principal razão da adesão de membros. Estes grupos que colocam "o ser" no centro do projeto têm mais problemas com a

ação concreta. Veem-se discussões intermináveis, denúncias de ausência de escuta ou de falta de consideração com a emoção de cada um, sentimento de não poder agir sem o aval do todos, evitamento de conflitos ou de questões que possam romper a harmonia aparente, marcam o caminho desses coletivos. Muitas vezes, uma atmosfera de "terapia de grupo" se instala e os membros podem mesmo terminar sem saber porque cada um está ali. O grupo pode perder de vista seu objeto e se perder em tentativas de construção de relações harmoniosas entre os participantes.

Uma espessa neblina emocional pode advir da opção de dar espaço à vida interior do grupo se não existe um sistema de rastreamento sólido que faça com que não se perca de vista o sentido concreto do projeto. Entre os exemplos já citados, a *Aliança para o planeta* pode ser um exemplo de orientação ativista que não cumpriu a sua dimensão interna, enquanto o projeto Interações TPTS, algumas vezes teve tendência ao risco da terapia de grupo citado anteriormente.

Um pouco mais sobre a (in)coerência

Antes de lançar-te a mudar o mundo, dê três
voltas ao redor da tua própria casa.
Provérbio chinês

Uma interrogação partilhada por muitos impulsionou uma enquete exploratória, realizada desde 2009, com militantes franceses e brasileiros a partir da pergunta: "O convívio interpessoal nos movimentos sociais e associações de caráter transformador é coerente com os valores de bem-estar que defendem para todos?" Dentro do espírito deste livro, esta reflexão se coloca pela convicção de que as vivências atuais dos próprios movimentos ajudam a modelar o mundo que se está querendo construir.

O perfil dos entrevistados da enquete foi variado, indo de militantes de movimentos tradicionais como partidos, sindicatos e movimento estudantil, a coletivos próximos ao perfil dos que se interessarão mais por este livro: pessoas engajadas na questão ambiental, na busca pela democracia direta, na economia solidária, nas ecovilas e movimentos cidades em transição, nos movimentos negro, feminista, homossexual, etc., nos que atuam na área dos direitos humanos, entre outros. Destacaremos algumas

diferenças nas respostas oriundas dos dois diferentes contextos ditos aqui "emancipatórios" ao final deste subitem.

A pretensão primeira da pesquisa era a de conhecer o estado atual de sensibilidade dos dirigentes de associações e movimentos emancipatórios sobre o tema da coerência interna. Para tal, o próprio formato das questões e a forma como foi conduzida a enquete visavam a fomentar a reflexão dos/as entrevistados/as e fazer vir à tona aquilo que estavam pensando e sentindo acerca do tema. A segunda pretensão era identificar metodologias em uso pelos coletivos cidadãos para fazer frente às dificuldades no campo das relações interpessoais em seu interior. Um terceiro objetivo da enquete era ter base para escrever um texto de trabalho que pretendia ser um instrumento de sensibilização capaz de favorecer a discussão sobre o bem viver no ambiente engajado: este livro veio a ser este texto.

Em teoria, os ambientes de luta pela transformação social, pela justiça, pela paz e pela emancipação dos sujeitos como construtores de seu futuro e do futuro coletivo seriam ambientes de muita igualdade, tolerância, espírito democrático, cooperação e respeito aos limites e potencialidades individuais. Sem desmerecer o altruísmo e a honestidade dos militantes que colocam demandas coletivas entre seus objetivos de vida, é preciso reconhecer que nem sempre as relações interpessoais e as práticas coletivas nesses ambientes são assim tão exemplares. Isto já foi demonstrado nas páginas anteriores.

As respostas à enquete comprovam a distância entre a teoria e prática no plano das relações intragrupais. A necessária inter-relação mente/corpo/coração de que nos fala Gandhi em sua máxima, "a felicidade é quando o que você pensa, o que você faz e o que você diz estão em harmonia", está longe de ser alcançada no meio engajado. Se é urgente a reflexão sobre como vincular mais a alegria, o prazer e o engajamento, observa-se, por outro lado, que as ações práticas para favorecer esta vinculação são ainda muito restritas. A primeira evidência da enquete é que a constatação da existência de incoerência entre os discursos e as práticas intragrupos é mais ou menos generalizado e que os relacionamentos interpessoais na militância são permeados de dificuldades.

3 EXPERIÊNCIAS E PESQUISAS: DESENHAR UM CAMINHO

Munido do mapa que mostra as armadilhas que ele irá ou poderá encontrar, o coletivo cidadão, em busca de coerência, parte para a aventura no vasto oceano do mundo em movimento e cheio de incertezas, à procura de uma humanidade mais madura para cuja construção ele quer contribuir... Seu roteiro parece aquele das caravelas de Cristóvão Colombo, que partem com um propósito e que retornarão com descobertas que podem mudar a cara do mundo. O grupo contará com sua boa estrela, mas também com sua capacidade de concentrar-se em seu objetivo e com seu imaginário fértil e libertador de energias. Ele deve entender o significado da viagem e conhecer os meios propícios para se manter vivo, ao tempo em que faz da experiência uma prova de renovação. Aqui estão alguns destes meios propícios.

O sonhar "acordado", um trabalho circular sobre a visão: a construção de um futuro desejável

Foi junto à água que eu melhor entendi que o devaneio é um universo em emanação, um sopro perfumado que sai das coisas pelo intermédio de um sonhador.
A água e os sonhos, **Gaston Bachelard**

A constituição de um coletivo nasce de uma intenção, de uma ideia de ação, de um desejo de se projetar no tempo. Esta é a parte visível do *iceberg*. Atrás da expressão do grupo se encontram os sonhos de realizações que cada um traz de maneira consciente ou inconsciente. É a parte imersa do *iceberg*. Quando pessoas se encontram em torno de um projeto, são estes sonhos que se cruzam. Os sonhos dos quais falamos aqui não são sinônimos de devaneios ou de uma vaga melancolia romântica. Eles representam um enorme reservatório de energia, de potencial, de criatividade, de imaginário, de esperança e de desejos. Quanto mais o coletivo se autoriza a realizar o que projeta, mais energia ele vai tirar desses sonhos partilhados.

Ter acesso a esta parte do inconsciente do coletivo é se conectar com os recursos do lado direito do cérebro. Este lado direito representa, ao mesmo tempo, as dimensões da intuição, da percepção global, da inteligência do coração, da visão em perspectiva e da ligação com os outros. Deixar esta parte da inteligência do grupo se exprimir permite equilibrar as energias do lado esquerdo do cérebro representadas pelo pensamento analítico, racional e concreto do qual nós todos temos tanta necessidade.[29]

Assim, desde o início, é desejável que o grupo consiga exprimir o mais competentemente possível sua visão, o perfume do futuro que cada um traz, a fim de se chegar a uma essência coletiva, poderosa e mobilizadora. Esta prática é necessária, seja para não se fechar dentro da visão do/a fundador/a – se esta se expressa claramente – seja simplesmente para dispor de uma visão que desenhe uma direção. A visão se torna uma criação coletiva quando ultrapassa as expressões individuais, se constitui na identidade do grupo e por isto mesmo é poderosamente mobilizadora.

A expressão da visão do grupo deve ser a mais completa, a mais precisa possível. Ela deve se apoiar nos elementos descritivos, respondendo a uma questão do tipo "O que vemos quando a visão é atingida?", mas também se implantar com os registros emocionais mais largos, "O que sentimos quando a visão é alcançada?"

Como definir a visão? Como não a confundir com os objetivos, os planos de ação? Existem numerosas definições da visão.

Em princípio, é a expressão **de uma ideia forte** que vai nos mobilizar. Exemplos: "disseminar as práticas de economia solidária", "proporcionar conforto a pessoas que sofrem", "conquistar moradia para os sem-teto", "permitir que se resolvam conflitos de forma não violenta", "proporcionar apoio profissional a pessoas que não podem pagar pelo serviço", "permitir que os jovens tenham educação para o consumo consciente", "apoiar grupos de cidadãos na sua busca por justiça urbana", "trabalhar a interação entre a transformação pessoal e a transformação social", "organizar espaços de diálogo para que se possa crescer em humanidade", "criar um espaço

29 Ver sobre o assunto a excelente palestra da neurocientista americana Jill Bolte Taylor no conhecido site TED. http://www.ted.com/talks/view/id/229. Ver também o modelo Hermann, criado por William "Ned" Hermann. Trata-se de uma metáfora que representa os modos de tratamento da informação pelos indivíduos e que se baseia notadamente sobre um cruzamento entre as teorias da assimetria cerebral (que valeu um premio Nobel a Roger Wolcott Sperry) e a do cérebro trino de Paul D. Mac Lean.

de desenvolvimento do poder criador de cada um", "aprender a se religar à Terra", "salvaguardar espécies em vias de extinção"...

E em seguida a visão será qualificada com a expressão de certo número de **valores:** solidariedade, fraternidade, laços com a terra, respeito pela vida ou pela dignidade humana...

Para completar a visão e não se fechar dentro de grandes generalidades, **o grupo deve ser capaz de responder à questão: "No que somos especializados ou específicos?" E o que aconteceria se nós não existíssemos?"** As questões que concernem à especificidade do grupo permitem se questionar sobre "o tom", "o perfume", que fazem este grupo único. Fazendo isto o grupo define sua identidade.

Este questionamento não tem por vocação reforçar o ego do coletivo, mas aumentar a tomada de consciência sobre a particularidade do que é ou o que será feito pelo grupo. Estas questões permitem conectar o grupo a algo mais grandioso que ultrapassa a questão do curto prazo. A título de inspiração, pode-se contar a história dos três entalhadores de pedra encontrados em um caminho, aos quais se pergunta: "O que você faz?": o primeiro responde: "Eu ganho a minha vida", o segundo: "Eu entalho pedras" e o terceiro "Eu construo uma catedral".

A este respeito, é interessante constatar a dificuldade que a maioria dentre nós tem para "imaginar" um futuro que ultrapasse um "horizonte" a curtíssimo prazo. É algo como se um programa interno nos impedisse de nos projetar. Todavia, é necessário constatar que se não imaginamos o futuro que desejamos, outros se encarregam de fazer isso em nosso lugar e nem sempre com a generosidade que tenderíamos a ter. Por isto, é vital desenvolver largamente esta competência no seio de coletivos, para permitir uma renovação de nossa sociedade imaginada por e para os cidadãos.

A experiência mostra que este tipo de exercício que consiste em se projetar no futuro e de voltar ao presente é muito difícil para algumas pessoas, especialmente aquelas que estão acostumadas (e isto não é uma crítica) a funcionar prioritariamente com base em suas faculdades racionais e analíticas. A questão colocada pede que cada um se deixe levar, sem, entretanto, perder critérios considerados essenciais.

O coletivo poderá assim se apoiar sobre duas forças mentoras completares: aquela de sua perspectiva larga, que contribui para dar sentido e *élan*

ao grupo, e aquela de suas raízes particulares que dão seu sabor único, sua força de enraizamento.

O fato de clarear a visão permite conectar os sonhos individuais e alinhar os objetivos e os meios. Uma visão muito ambiciosa em relação aos meios disponíveis criará a frustração em permanência; uma visão muito pequena não mobilizará. Exprimir a visão do coletivo é uma prática que deve ser realizada regularmente, pois ela revitaliza sua energia. A expressão, a formalização do sonho, constrói em cada um de nós uma ponte entre nosso interior e nosso exterior, uma "ligação" entre o que nós trazemos e o que nos traz o universo. Trata-se de um ato criador por excelência. A expressão do sonho coletivo nos religa ao que pode ser chamado de "propósito humano", à Humanidade, à Unidade.

A fim de exprimir o sonho individual e/ou coletivo, recomenda-se a prática a seguir, que permite efetuar uma pequena viagem no tempo e voltar com uma série de imagens, de intuições, de ideias que serão preciosas para a construção do projeto. A prática inspirou-se no *back casting*[30] e nos exercícios propostos por Joanna Macy[31].

Um encontro específico deve ser marcado para o desenvolvimento do exercício cujas etapas são as seguintes:

- **Escolher precisamente o assunto do sonho coletivo**: pode-se tratar de um trabalho sobre a visão, mas também de qualquer outra questão importante para o grupo.
- **Trabalhar coletivamente a formulação da questão:** esta é uma fase delicada: de acordo com a questão, a "viagem" do grupo não será a mesma. Pode ser útil completar a questão por alguns elementos de contextualização.
- **Determinar um período de tempo**: o grupo está interessado em uma projeção, dentro de cinco ou de dez anos? Quanto mais o período de tempo é vasto, maior é a incerteza, porém maior também é a abertura sobre o futuro. A experiência mostra que 20-30 anos é um horizonte interessante, suficientemente longe e perto ao mesmo tempo.

30 www.naturalstep.org/fr/canadaLe-Backcasting

31 www.turntowardlife.tv/joanna_macy_workshop_video/. Ver também o livro Nossa vida como Gaia", de Joanna Macy e Molly Young Brown.

- **O exercício deve ser precedido por uma sequência que crie uma ruptura com o modo habitual de funcionamento do grupo:** exercício corporal, de respiração, artística, meditativo, silêncio... de modo a equilibrar o lado racional e o lado intuitivo e incluir o corpo no processo.
- **Determinar previamente o processo de animação:** trata-se de uma das condições-chave para o sucesso do trabalho. Por definição, o animador não participa do exercício. Seu papel consiste em manter o rumo e garantir a execução do processo definido pelo grupo. O grupo será disposto de maneira a permitir a expressão dos participantes oralmente, diante de todos (círculo, por exemplo, mas sem mesas). O começo é frequentemente difícil, mas, uma vez lançado o processo, uma verdadeira inteligência coletiva se encaminha para inventar um enredo coletivo, um futuro possível para o grupo.

Toda arte da animação consiste aqui em favorecer a expressão da criatividade, do sentimento, das emoções do grupo, sem cair no "delírio" no qual o grupo começa a inventar uma história sem sentido. Para isto, é importante, que o/a animador/a saiba criar um "espaço vazio" que favoreça a expressão dos sentimentos íntimos (este aspecto da animação será tratando mais à frente). Em geral, a pessoa que anima é rapidamente ajudada por um processo de autorregulação e, quando um participante vai um pouco longe demais para o gosto do resto do grupo, sua versão da história se perde dentro do conjunto. O processo de autorregulação se instala quando os participantes se questionam, uns sobre os outros. Quando este exercício é bem feito, ele é altamente recompensador para cada um e para o grupo. Uma pessoa que consegue exprimir seu sonho, seu sentimento, não é mais a mesma: pode se dizer que ela "emana uma energia diferente". Acontece o mesmo com o grupo, que depois desse tipo de exercício pode sentir a sensação de ter tocado algo diferente.

- **Determinar o processo de coleta dos dados**: As narrativas individuais, a trama coletiva que emergirá, os sentimentos, as emoções, a clareza da visão vão se constituir em precioso material para a continuidade do projeto. Convém prever maneiras de guardar re-

gistros desta sequência que poderá, conforme o que foi produzido, ser seguida de várias outras sessões, seja sobre o mesmo tema, seja sobre diferentes "capítulos" das narrativas do grupo. Para conservar este registro, pode-se confiar o trabalho aos participantes que fizeram o papel de observadores e que recolherão os dados. É também possível filmar, com o acordo de todos, a condição de considerar estas sequências como rascunhos que permitem aprimorar a visão. A exploração dos dados produzidos deve ser feitas com cuidado: é necessário considerar o que foi expresso como a inspiração particular de um momento, como uma trama de um futuro possível. Nem mais, nem menos. É necessário considerar que se trata de outra maneira de o grupo entrar em contato consigo mesmo. As informações produzidas serão então guardadas, e se possível, vistas de tempos em tempos, e abandonadas quando o grupo considera que elas não ajudam mais a avançar.

A seguir, alguns exemplos de encaminhamento das questões que podem permitir a condução o exercício.

Etapa 1: Detalhar a percepção

"Nós estamos em 2030, nossa associação ajudou a avançar de maneira significativa (descrever o projeto): o que vocês querem, o que vocês sentem, o que dizem as pessoas ao redor de vocês, o que dizem os que se beneficiam, o que dizem os membros do grupo, em qual estado eles se encontram?"

Trata-se aqui de garantir que os participantes se projetem na sequência de tempo definido e falem como se este tempo fosse o presente. Para isto, o animador pode começar dizendo, por exemplo: "Você se lembra desta reunião em que nós havíamos definido nossa visão? Fizemos um longo caminho até esta sessão...contenos". Existem numerosas maneiras de fazer a animação e a intuição do momento pode sugerir esta ou aquela maneira de proceder. O exemplo proposto por Joanna Macy fala de dialogar com uma criança de oito ou nove anos desta época futura que faz perguntas simples e fortes. Quanto mais o grupo aprender a trabalhar dessa

maneira, mais habilitará sua inteligência para encontrar a melhor maneira de fazer.

Etapa 2: Descrever o processo que permitiu chegar lá

"Como chegamos até aqui?" Trabalhar coletivamente a descrição dos principais acontecimentos, transformações, decisões, situações que permitiram realizar esta visão. Trata-se aqui, ao mesmo tempo, de se conectar com a intuição, com habilidades hoje chamadas de premonitórias, e de ser preciso: os participantes serão questionados, ou se questionarão entre eles, sobre as descrições precisas dos acontecimentos, de data, de situações. Será necessário aproveitar o momento para aprofundar a discussão em torno das dificuldades: como elas foram aumentando, o que permitiu ultrapassar este ou aquele obstáculo? Deste modo, quanto mais a narrativa será rica de potencialidades e de situações descritas, mais a inteligência do grupo vai crescer. Dentro desses momentos particulares, quando o grupo sente que é animado por um verdadeiro sopro de verdade, o papel do animador é crucial: trata-se de manter o fio da narrativa, de não se perder se o grupo, entre duas respirações criativas, se perde um pouco e deixa passar inspirações ou ideias importantes.

Etapa 3: Trabalhar com a narrativa para fazer emergir as dificuldades potenciais

Se os materiais produzidos durante a sessão forem julgados interessantes pelo grupo, será conveniente então, quando de um encontro posterior, de fazer o grupo trabalhar sobre os obstáculos para a realização da visão, mas desta vez o utilizando o lado esquerdo (analítico) do cérebro:

"O que nos impediria de realizar este ou aquele aspecto da visão?" e "O que nos permitiria chegar lá?"

A partir dos resultados desses trabalhos, é em seguida possível entrar em fases mais clássicas de determinação de objetivos precisos e de planos de ações. E claro que a qualidade da animação e dos métodos de produção das ideias e de circulação da palavra são decisivos para o sucesso deste tipo de trabalho.

Etapa 4: Voltar à visão

Ao fim de certo tempo, depois de uma implementação de planos de ação e de objetivos, é útil e potente voltar a discutir a visão.

Trata-se de um processo circular. De fato, o grupo que se enriquece de seu trabalho sobre a visão, sobre as etapas para alcança-la, os obstáculos para sua implementação e que desenvolve seus planos de ação, adquire um verdadeiro capital de inteligência coletiva que pode lhe permitir reinicializar um novo processo aprendizagem para um novo desenvolvimento de sua narrativa. O grupo deve sentir o momento para fazer o trabalho de voltar à visão: é necessário de fato que o capital de experiências que faz sucesso ou que fracassa seja suficiente para servir como uma reinterrogação que será o "húmus" para uma nova germinação. A prática regular desse tipo de exercícios, no seio de um grupo, libera uma energia considerável e permite que se trabalhe com base em outros registros que não os que se utilizam habitualmente para construir o projeto.

Essas práticas restauram no grupo um sentimento de criação, de sentido e de vínculo com um movimento global de transformação. Ela autoriza cada um de nós a nos reapropriar do nosso imaginário, de nossa intuição, de nossa trajetória e esperança de mudança, ao tempo em que nos mantém lúcidos sobre o caminho a ser percorrido para se chegar a esta transformação.

A interação entre a transformação pessoal e a transformação do coletivo: a busca de coerência e de alinhamento

Os anciãos que queriam demonstrar virtudes ilustres em todo o Império uniram-se para colocar ordem em seus próprios Estados. Querendo colocar ordem em seus Estados, eles se dedicaram e botar ordem em suas famílias. Querendo colocar ordem em suas famílias, eles se dedicaram a cultivar sua própria pessoa. Querendo cultivar sua pessoa, eles se dedicaram a retificar seu coração. Desejando retificar seu coração eles se consagraram a procurar a sinceridade de seus pensamentos. Querendo sinceridade de seus pensamentos eles se apegaram a ampliar seus conhecimentos o quanto possível. Tal extensão do saber repousa sobre a curiosidade de todas as coisas. Do filho do Céu para a massa das pessoas, todos devem cultivar e considerar a pessoa, que é a raiz de todo o resto.

Confúcio

É geralmente aceito hoje que uma das importantes causas de fracassos das dinâmicas portadoras de projetos e valores humanistas provém dos desvios na dinâmica relacional entre os participantes. Estas dificuldades se originam principalmente em desvios de conduta descritos anteriormente no capítulo 1 e que se materializam na falta de coerência entre discursos e práticas, na captura do poder do grupo por alguns membros, nas lutas internas de diversas ordens, etc. Em face disto, desde que se pense hoje em "mudar as coisas", ou seja, mudar aquilo que está no exterior de si, torna-se difícil evitar um certo trabalho sobre si mesmo.

Mais uma vez, é preciso relembrar o que fazem as empresas, que não estão particularmente interessadas na filantropia, e que têm compreendido a necessidade de treinar, acompanhar, formar seus gerentes, a fim de que eles desenvolvam práticas relacionais que favoreçam o espírito da equipe, o tratamento de conflitos e uma comunicação minimamente empática. Este tipo de desafio obriga o gerente, mesmo dentro de uma preocupação primeira de eficiência, a se perguntar sobre sua maneira de ser para com os demais. O "sentido" que orienta o funcionamento de uma empresa geralmente não é tão amplo, nem altruísta como o dos coletivos cidadãos e, mesmo assim, elas avançam muitas vezes com muito mais energia neste campo do que fazem os movimentos emancipatórios.

"Querer mudar as coisas" é então aceitar observar a si mesmo na perspectiva daquilo que se quer mudar. A transformação consiste em seguida em fazer o ir e vir entre este olhar interno e o movimento mais largo do coletivo e daí tirar lições, pistas de ações e energia para si mesmo e para o grupo. Contudo, isto não parece fluir naturalmente nos nossos coletivos, como foi visto anteriormente, e pode impedir então um verdadeiro trabalho de transformação. Pode-se objetar que muitos coletivos têm sucesso sem se ocupar efetivamente desta interação entre membros. Contudo, a experiência mostra que estes grupos tendem a fracassar mais adiante ao longo do percurso, e isto, frequentemente, por conflitos ou dinâmicas internas não resolvidos.

Uma análise coletiva, realizada em 2003, sobre a evolução do movimento dito "altermundialista", a partir das experiências dos Fóruns Sociais Mundiais, colocava claramente a interação entre as transformações pessoais e as transformações estruturais de nossa sociedade como um assunto cen-

tral[32]. Esta constatação esteve igualmente presente nas mentes dos fundadores da Associação Interações TPTS. Chico Whitaker, um dos cofundadores do Fórum Mundial Social testemunha o seguinte[33]: "O atelier de 2003 em Porto Alegre utilizou um método particularmente interessante. Antes do Fórum, a Associação Interações TPTS enviou a todos participantes dos Fóruns o seguinte convite:

A fim de preparar os elementos de trabalho coletivo de Porto Alegre dentro do atelier: "**Desvencilhar-se** das lógicas de poder e **de** rivalidade: um desafio para **o** FSM**?**" foram propostas uma série de questões com o objetivo de lançar o debate e de recolher as contribuições das pessoas interessadas:

1. Como os movimentos que se reúnem em torno do tema "Um outro mundo é possível" são capazes de fazer de seu pluralismo uma vantagem e evitar que as lógicas de suspeição emerjam em seu próprio seio? Esta questão se reveste de uma importância ainda maior atualmente pois os riscos de guerra são reais: como os atores da sociedade civil estão capacitados para produzir processos de pacificação?
2. Como passar - para si mesmo e coletivamente -das lógicas de "poder de dominação" para as lógicas do "poder da criação"?
3. Como as grandes ideias preconizadas em Porto Alegre são ou não revogadas quando se trata de aplica-las ao próprio processo do FSM, e às diferentes organizações que ali se constroem?
4. Como viver (para além da "aplicar") as noções de pluralidade, diversidade e democracia que são expressas dentro da carta do FSM?
5. Quais as principais histórias concretas que revelam as dificuldades de deixar para trás as lógicas de rivalidade e de poder? O que ilustra que as lógicas de cooperação possam se consolidar?
6. Quais são as ideias e recomendações para ultrapassar as dificuldades?

De fato, no momento em que um coletivo passa a se situar no campo da proposição de transformação, de emergência de algo novo, espe-

32 Ver o texto *Cinq questions en guise de conclusion.* In MERLANT, Philippe (organisador). *Où va le mouvement altermondialisation ?*. Paris: Edition La Decouverte, 2003. Outros autores que participaram da obra coletiva: Christophe Aguiton, Jean-Baptiste Ayraud, Walden Bello, Alain Bertho, Sophie Bessis, Bernard Cassen, Bernard Dréano, Simon Endre, Gustave Massiah, Philippe Merlant, Toni Negri, Pierre Khalfa, Yves Sintomer, Aminata Traoré, Patrick Viveret, Gilbert Wasserman, Chico Whitaker.

33 WHITAKER, Chico. Desafio do Fórum Social Mundial: um Modo de Ver. São Paulo: Editora Perseu Abramo e Edições Loyola, 2005.

ra-se dele um alinhamento de suas práticas reais com este propósito. Se elas não são assim alinhadas, a ação do grupo em questão tende a cair no descrédito.

Falar de transformação pessoal significa fazer com que o olhar sobre seu próprio funcionamento, sobre a sua maneira de compreender o mundo e sobre sua relação com os outros, torne-se um objeto de trabalho e de questionamento. Todas as ferramentas e caminhos psicológicos, filosóficos, espirituais, saídos de diferentes sistemas de crenças, são caminhos de transformação, desde que se concorde em fazê-la. Há apenas uma condição para dialogar com os outros: a abertura e o não aprisionamento em sua própria verdade, a renúncia a tentar doutrinar o resto do grupo face ao seu sistema de crenças. Em outros termos, no fundo não importa saber a qual sistema de pensamento está ligado esta ou aquela pessoa dentro do grupo. Assim, o coletivo torna-se um reflexo parcial da diversidade do mundo e concentra sua ação sobre como estar juntos em torno de um projeto comum.

Falar de transformação coletiva é fazer referência ao impacto necessário, permanente e orgânico das evoluções dos coletivos humanos sobre o indivíduo. Cada pessoa faz parte de um grande corpo coletivo. Seria ilusório nos crermos isolados, independentes, estejamos nós conscientes ou não disto. A questão é saber se o coletivo se coloca ou não em situação de favorecer o desenvolvimento e expressar a potencialidade de cada membro. Fazer a ligação dos movimentos, o movimento da vida interna e aquela do mundo exterior, a da pessoa e a do grupo, observar e religar os fenômenos e as ações, deve fazer parte das preocupações e dos princípios de funcionamento dos coletivos cidadãos. Ela é uma das alavancas da ação do grupo: é, ao mesmo tempo, uma necessidade e um apoio poderoso. Fazer a ligação entre estes dois polos da transformação permite progredir em direção à coerência e ao alinhamento do grupo entre o que se diz e o que é vivido.

Esta tensão entre o que se vive e o que se deseja viver é fundamentalmente uma boa notícia. Nós somos imperfeitos e é importante considerar que nós continuaremos assim! É necessário desconfiar de todas as formas de pensar que querem extinguir a imperfeição, pois elas conduzem rapidamente, no estado atual de nossa humanidade, aos sistemas totalitários. Por outro lado, esta tensão desenha o caminho a ser

percorrido. Como um grupo pode tentar se manter em coerência entre o discurso e o objetivo do grupo, seu projeto, e a vivência dos participantes?

É fácil aceitar a ideia de que o ato de se auto-observar, de se autoavaliar dentro dos seus atos para corrigir sua trajetória, se necessário, é saudável para um grupo ou para uma pessoa. Isto é apenas bom senso e, *a priori,* todo mundo pode-se sentir à vontade com esta proposição. Então, por que tantas dificuldades para avançar neste campo? A sabedoria do místico brasileiro Chico Xavier ensina que "Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim".

Vimos acima que os coletivos voltados para a ação concreta consideram frequentemente que o tempo de introspecção é um tempo inútil. Este tempo pode também ser compreendido como um tempo terapêutico que só tem valor para pessoas ou para os grupos claramente doentes. Outros grupos são conscientes de que se trata de um tema importante, mas não têm ideia de como proceder. Outros ainda consideram perigosa toda prática de trabalho sobre si mesmo que saia da esfera privada e se coloque no espaço público. Em torno deste tema se dão debates intelectuais importantes que não chegam, porém, de forma importante, ao espaço daqueles que são engajados, que estão na prática do viver junto e no desafio de agir junto diferentemente. A oposição, por princípio, à introdução no debate público da necessidade de mais interação consciente e regulada entre si e o mundo não resistirá à força da aspiração de mais democracia local concreta, feita por pessoas comuns e não apenas idealizada.

Para avançar sobre este assunto é necessário fazer da avaliação das práticas do coletivo em relação a sua visão e aos objetivos do projeto um assunto central do trabalho grupal. Tornar isto um assunto central é enfocar os critérios de avaliação das práticas do grupo. Se o grupo quer efetivamente se dotar de uma metodologia de observação de sua vivência, ou seja, "se olhar pedalar, pedalando", ele precisa colocar, no olhar sobre o que faz, critérios considerados adequados a seu objeto.

Mais uma vez, é conveniente descrever a experiência da Associação Interações TPTS que desenvolveu e tentou aplicar uma carta de princípios em conformidade com os objetivos que ela entendia serem os

seus. A seguir, um extrato dos documentos desta associação[34]: "Regularmente, os períodos de observação das práticas permitem tirar lições e enriquecer os modos de funcionamento e as relações no grupo". Esta observação, chamada de *relatório relacional*, se apoia sobre a *carta relacional* do coletivo. A carta relacional é um referencial da coerência entre a ação e os valores. Este referencial constitui um conjunto de indicadores úteis para apreciar e tornar conscientes os processos relacionais dentro do grupo. Ele é adaptável e transformável para qualquer coletivo. Longe de ser uma camisa de força, ele pode ser percebido como uma fonte de inspiração.

Carta relacional da Associação Interações Transformação Pessoal e Transformação Social

Fundamentos teóricos, valores do grupo	Questões de avaliação
O princípio de humanidade: todo ser humano tem direito à dignidade e ao reconhecimento;	Cada membro se sente reconhecido dentro do grupo?
A construção da autonomia;	Cada pessoa se beneficia, a título individual, do trabalho realizado em comum?
Desenvolver um poder criador e não um poder dominador;	Como o grupo trata, internamente, os problemas de poder?
O pensamento complexo e a organização que aprende;	Como o grupo desenvolve o espírito crítico de seus membros e favorece a produção da inteligência coletiva?
A cooperação e a solidariedade;	Como o grupo desarma a lógica da guerra?
A cultura do debate e da democracia plural: a solução nasce da pluralidade dos pontos de vista;	O grupo sabe tornar fecundos os desacordos entre seus membros?

34 Extratos de um projeto de apresentação redigido pelo coletivo da associação para Wikipédia. Membros redatores: Laurence Barranski, Annie Berra, Yolande Brossard, Samuel Butreau, Dominique Herbert, Ivan Maltcheff, Beatrice Quasnik.

A inovação social e a criatividade;	Como o grupo se coloca na perspectiva de inventar ao invés de repetir?
A democracia: por “todos” e para “todos”, valorização das diferenças;	Como os membros do grupo integram os “outros”, “os forçosamente diferentes”, “os marginais”?
O modelo da rede;	O grupo mantém aberto aos outros grupos?
A responsabilidade do longo termo: a durabilidade;	O grupo mantém o sentido de seu projeto ?
A avaliação: discussão democrática sobre os valores e sua tradução concreta ;	Como o grupo avalia sua ação aos olhos de seu objetivo?

É interessante observar que esta carta relacional, ampla e profunda, não traz qualquer indicador, seja em termos de valores, seja em questões de avaliação, que se relacione com o bem-estar físico das pessoas. É como se este tema não fosse importante ou como se estivesse implícito ou como se a questão do corpo e de suas necessidades fosse um assunto apenas individual. As ações extenuantes, as reuniões infindáveis, as poucas ou inexistentes celebrações no coletivo no qual se nutre o corpo e a alma e o próprio desprazer que pode acontecer nas relações interpessoais em muitos coletivos – e seus reflexos maléficos sobre o corpo – são uma realidade que precisa ser entendida e modificada. O corpo físico é um “sujeito” importante na dimensão prazer de viver e não pode ser ignorado. A sugestão é que, complementando a carta relacional acima, se colocasse como valor “O respeito ao corpo humano e suas necessidades” e nas questões de avaliação a pergunta “O grupo vela para que a dimensão física de seus membros seja incorporada em suas ações proporcionando bem estar, saúde e plenitude?”.

Balanço relacional

O balanço relacional é uma prática que permite apreciar regularmente se o funcionamento do coletivo permanece coerente com sua finalidade, com suas intenções iniciais e com seus valores. Para realizar um balanço relacional, a carta de funcionamento da Associação Interações TPTS propõe uma série de questões a partir das quais os membros de um

grupo são convidados a observar a diferença entre suas práticas e seus valores. Estas questões podem ser colocadas em momentos de discussão baseados na liberdade de expressão, na escuta e na ausência de julgamento. Elas podem ser igualmente integradas em outras modalidades de encontro. Assim, dentro do quadro da Interações TPPS foram utilizadas diversas técnicas:

1. **O teatro:** através de encenações que se inspiram em momentos que o grupo viveu durante o ano que passou. Encenadas pelos próprios membros do coletivo, e com ajuda de um profissional de técnicas de teatro-fórum, busca-se visualizar a natureza das relações que existem entre as pessoas do grupo e seu impacto posterior. Estas encenações são seguidas de discussões em grupo.
2. **O questionário** *on line*: cada membro do grupo é convidado a responder um questionário que retoma as questões da carta relacional. Os resultados são em seguida consolidados. Trata-se de uma técnica interessante para medir quantitativamente o grau de satisfação relacional, mas insuficiente para redinamizar as ligações interpessoais se os resultados obtidos não forem objeto de discussão em grupo.
3. **A expressão individual escrita:** depois da leitura de um poema, por exemplo, que permite a "afinação" dos presentes, responde-se por escrito a três questões referentes a vivência interpessoal. Depois, as folhas são repartidas ao acaso entre os participantes. Cada um lê o texto (não assinado) que tem em mãos, sem que o texto seja comentado. Esta técnica permite revelar a riqueza e a diversidade das percepções no grupo, para então se falar livremente. Ela abre o imaginário coletivo e permite apreciar a sensibilidade do grupo.
4. **O método de Avaliação Relacional Individual e Coletiva**: dois a dois, de forma combinada ou com sorteio, cada um é convidado, se endereçando a seu parceiro, a responder a questão "Em que eu te reconheço?" Esta questão simples é muito "potente" para alimentar uma relação.

Da experiência do uso do balanço relacional se produz um ensinamento valioso: a importância de inscrever este instrumento nos textos fundamentais da associação (estatuto e regimento). No caso da Associação Interação TPTS, foi graças ao fato de o balanço relacional estar inscrito nos documentos formais que:

1. cada um pode legitimamente relembrar a importância deste instrumento nas reuniões, particularmente quando o grupo tende a esquecer ou a "passar rapidamente" pelo balanço, convencido de que tudo está bem e que todos estão funcionando na mesma frequência;
2. cada um pode pedir, sem mendigar, que haja tempo para que se trabalhem os relacionamentos;
3. torna-se progressivamente natural integrar a dimensão relacional dentro das práticas reais do grupo. A consciência relacional aumenta também, progressivamente.

O balanço relacional não protege o grupo para sempre de todas as patologias relacionais. De fato, a partir do momento em que se decide "fazer juntos" no seio de um coletivo, criam-se relações interpessoais e arrisca-se a que algo dê errado. A existência da prática do balanço relacional permite trabalhar preventivamente e reequilibrar as relações. Como ela toma tempo, o balanço relacional obriga a que se diminua individualmente e coletivamente o ritmo. Ela desloca a questão da ação de produzir para enfocar o coletivo sob um aspecto também essencial: a ligação com o outro e sua dinâmica. O "ser" retoma sua posição em relação ao "ter" e ao "fazer". O balanço relacional era realizado uma vez por ano no caso da Associação Interações TPTS. Mas é claro que ele só tem um significado verdadeiro se sua filosofia é válida no quotidiano, dia após dia, através da qualidade da presença de cada um para consigo mesmo, para com o outro e para com o mundo.

A experiência desta associação mostra que não é suficiente elaborar um regulamento: é necessário que ele seja vivo. Várias tentativas de balanços relacionais tiveram resultados razoáveis e isto fez parte da aprendizagem do grupo. Desta forma, em cada Assembleia Geral, de 2002 a 2010, o coletivo dessa associação se esforçou para apresentar, além do balanço contábil e fi-

nanceiro, um balanço relacional. Esta prática permitiu trazer à tona e desarmar muitas situações relacionais problemáticas.

Com base nos frutos desta experiência corajosa, é necessário então convidar os coletivos que se lançam neste tipo de dinâmica a se dotarem de um enquadramento do processo que pode ser revisto regularmente:

1. **Determinar juntos os critérios de avaliação que permitirão ao grupo dizer que o comportamento dos atores é coerente com o projeto.Colocar o princípio do direito ao erro e à aprendizagem. Na realidade, o fato de colocar os princípios com os quais seria necessário se conformar faz com que se manifeste, muito rapidamente, o fiscal ou "juiz" que está à espreita em cada um de nós.Prever, desde o começo, a possibilidade de rever regularmente os princípios e critérios de coerência (e precisar como isto deve ser feito).**
2. **Determinar a periodicidade desses balanços.**
3. **Testar vários sistemas de avaliação, não se fechar dentro de um só modelo e não hesitar em trazer pessoas isentas que possam permitir ao grupo de se autoavaliar. Evitar a qualquer preço que sejam feitas autoavaliações "punitivas". Buscar a criatividade e até mesmo a poesia neste processo.**
4. **Fazer periodicamente o balanço das aprendizagens acumuladas a partir da autoavaliação grupal e registrar isto.**

Em conclusão, é inevitável esta discrepância entre o que se diz e o que se faz, entre a perfeição do que queremos ser e o que somos realmente: nós estamos em face ao horizonte que idealizamos. Parafraseando Fernando Birri, citado pelo escritor uruguaio Eduardo Galeano[35]: a Utopia serve exatamente para isto: é um horizonte que criamos para saber em que direção caminhar e que se distancia a cada vez que dele nos aproximamos. Não reconhecer esta distância, não aproveitar as lições do percurso e ficar apenas em constatações fatalistas e desmoralizantes, para os participantes, sobre seus erros, não leva a nada. Avançar na direção de transformações

35 http://www.youtube.com/watch?v=9iqi1oaKvzs

para si mesmo e para os outros é se alimentar de nossas contradições, reconhecê-las e amá-las pelo que elas são e representam de nossa história. É também saber não lhes deixar tomar todo o espaço e jogar com as energias contrárias que elas trazem. O equilíbrio é um estado instável entre dois desequilíbrios. A coerência de nossas práticas com os nossos ideais é um estado de graça fugaz (algumas vezes mais duráveis!) entre dois momentos da história do grupo. Quando o grupo experimenta e reconhece este estado de coerência, ele tira daí uma força e uma motivação importante para a sequência de sua história. A tradução dessas práticas dentro do campo da vida política poderia consistir na elaboração de princípios para se conseguir processos de alta qualidade democrática. Um vasto desafio de coconstrução no horizonte de nossos coletivos!

Animação, regulação: saber manter-se vivo

Saber o que se quer fazer e ser não é suficiente. É necessário conseguir sê-lo. O que permite encarnar uma ideia ou um projeto são a forma que ele toma e os processos que acontecem de fato. Se o grupo adota uma forma jurídica (sociedade, fundação, associação, cooperativa), ele vai estruturar seus órgãos de poder e seu funcionamento administrativo segundo as obrigações definidas no estatuto escolhido. Assim, ele se dotará de um presidente, de um comitê de coordenação ou qualquer tipo de decisão escolhido, assim como de um formato contábil e financeiro para funcionar. Contudo, os grupos em transformação não podem deixar de pensar que estas obrigações não são suficientes para responder a questão do sistema de governança interna: falar de governança é esclarecer particularmente a maneira de repartir o poder e as tomadas de decisões. É também esclarecer as condições que permitem saber se o grupo continua sua aventura ou se acaba, como se fazem a gestão dos desacordos, o nível de democracia real dentro do grupo, a gestão das entradas e das saídas de membros.

Quando um grupo procura a coerência entre o que se diz e o que se faz, como foi evocado anteriormente, torna-se crucial se concentrar sobre o como, ou seja, sobre o modo que vai permitir que se chegue ao que se deseja, isto é, sobre o processo. O processo, pelo fato de testemunhar o alinhamento entre a ideia e a ação, torna-se assim tão importante quanto o conteúdo que se deseja realizar. Trata-se de uma maneira de dizer que o

fim não justifica os meios ou, mais precisamente, que os meios utilizados revelam a face escondida do fim. Colocar este princípio de ação é um caminho de exigências que não excluem as contradições e as dificuldades. O grupo que adota este postulado entra em uma lógica de encaminhamento na qual "o caminho se faz caminhando", conforme o verso do poeta espanhol Antonio Machado. Para trilhar este caminho com coerência, é necessário construir sistemas aperfeiçoados de regulação, de animação e de feedback. É necessário, assim, graças a estas ferramentas, permitir à inteligência coletiva, à consciência de grupo se desenvolver e se exprimir. Construir um grupo é, de alguma forma, criar juntos um organismo dotado de vida própria que pertence a todos e a ninguém em particular. Estar atento ao caminho e aos processos é estar atento ao crescimento e ao trajeto deste "ser coletivo". As ferramentas e práticas (não exaustivas!) citadas abaixo podem ser úteis para sinalizar um caminho de crescimento.

A animação: aprender a "estar em comunidade"

Os momentos mais fortes que dão ritmo à vida do grupo são aqueles nos quais os membros se encontram regularmente, tanto em reuniões habituais quanto em reuniões menos frequentes. Na maior parte do tempo, os grupos não dão muita importância aos processos de animação durante esses encontros. As duas atitudes mais comuns talvez sejam a de deixar a animação para quem organiza a reunião, ou então, quando o grupo pressente que a animação é particularmente importante, de confiar esta animação a uma terceira pessoa ou mesmo a uma pessoa do grupo, "somente para fazer circular a fala". A experiência mostra bem que, de acordo com a maneira como a reunião será coordenada, o resultado pode ser radicalmente diferente tanto sobre o conteúdo (o que é produzido de fato), quanto sobre a qualidade da troca (o que é sentido). O "velho" formato de reuniões, todos conhecem bem: um presidente, uma ordem do dia rígida, exposições formais e especialistas ou faladores que confiscam a palavra. As trocas entre os participantes se resumem a conceitos de tipo "lado esquerdo do cérebro" (analítico e pouco imaginativo, nada de intuição nem de expressão de emoções...) e a ausência de circulação da fala entre os participantes... Este formato gera um conteúdo e uma ideia sem dúvida estruturada, porém parcial, sem vida, frequentemente representati-

va apenas das contribuições daqueles que dirigem a reunião. Ao contrário disto, as novas formas de animação de reuniões apelam mais amplamente para a inteligência global (pensamento-emoção-corpo) dos participantes. Neste contexto, o processo de animação torna-se crucial e a convocação ao "lado direito do cérebro" dos participantes traz mais afetividade, mais humor e mais imaginação ao encontro.

O papel do/a animador/a é específico e preciso. O/a animador/a não toma parte no debate, jamais. Se deve fazê-lo, a pessoa deve deixar que o seu lugar na animação seja ocupado por outros. Para animar uma reunião é preciso ter em mente previamente ou fazer emergir uma trama possível de organização do encontro que corresponda aos objetivos do grupo. Trata-se de "contratualizar" com o grupo o mandado que é confiado à animação. Esta trama preverá o anúncio da pauta (ou então proporá ao grupo a elaboração desta), o tempo que é consagrado a tal e tal parte, de qual maneira as questões serão tratadas (modo metafórico, analítico, no individual, em conjunto, em pequenos grupos, em grandes grupos), os tempos de pausa e o processo de conclusão da reunião. Quando "o contrato" é estabelecido, a viagem do grupo pode começar. Para o/a animador/a trata-se de fazer respeitar tudo o que foi previsto, tendo a capacidade, entretanto, de administrar o imprevisto, que certamente irá se manifestar. Neste estado, a qualidade da animação é essencial, no senso estrito da palavra. Para que haja competência para desempenhar este papel, duas grandes qualidades são necessárias a/o animador/a: a escuta e a capacidade de trabalhar com o vazio. A pessoa que anima a reunião está fundamentalmente à escuta da alma, da respiração do grupo. Para isto, ela deve captar os sinais evidentes e sutis enviados pelo grupo, seu estado físico e emocional, e seguir atentamente o fio de encaminhamento dos pensamentos. Ela deve ser capaz de, em certos momentos, fazer o grupo sentir a potência do vazio, ou seja, criar condições para um espaço aberto que permita a expressão de emoções, de sentimentos e de novas ideias. É claro que a maior ou menor "abertura ao vazio", à dúvida, ao desconhecido, deve ser dosada em acordo com os objetivos daquela reunião específica.

Como escutar o grupo, como favorecer a expressão dos sentimentos e aprender a coelaborar, como trabalhar com o vazio?

Existem numerosas maneiras para se adquirir competências sobre o tema da animação: fóruns abertos, cafés debates, técnicas de desenvolvimento de animação e desenvolvimento da criatividade[36], formação da organização de aprendizagem[37], o importante trabalho de Joanna Macy já citado, manual das iniciativas de transição[38], etc.

No Brasil, há inúmeras técnicas que se baseiam em compreensões profundas do mundo e em trabalho árduo de autoaperfeiçoamento pessoal e grupal, sempre em processo: a terapia comunitária, desenvolvida por Adalberto de Paula Barreto, as Metodologias Integrativas, em pesquisa no Grupo Paidéia, liderado por Valéria Gianella; a Gestão Criativa de Conflitos proposta por Vivina Machado, sem falar em tantos processos intuitivos (ou não) que neste momento estão sendo praticados nas ecovilas, nos empreendimentos de economia solidária, em comunidades espirituais que entendem que a transformação pessoal, as transformações no funcionamento dos coletivos e a transformação do mundo estão interligadas.

Sobre este assunto, é interessante mencionar as constatações e experiências de Alain Aubry animador da rede Colibris, que congrega mais de 100 mil aderentes em toda a França[39] e que se inspira no trabalho de Pierre Rabhi[40]:

1. O trabalho com o "território" é nossa base vital e, para desenvolver esta relação, nos criamos diversos módulos de animação (Cine-Ação, Encontros Colibris e Fóruns Abertos). Em 2010 nós fizemos oitenta e oito intervenções em várias regiões da França

36 www.centre-iris-creativite.com

37 www.solfrance.org/ ver o cenário de Beatrice Quasnik/

38 http://transitionbrasil.ning.com/

39 *www.colibris-lemouvement.org/index.php/TH/Pages-classiques/animations*

40 Pierre Rabhi é agricultor, escritor e pensador francês de origem argelina, um dos pioneiros da agricultura orgânica e inventor do conceito de "Oasis em todos os lugares." Ele defende uma forma mais respeitosa de existência da sociedade humana na terra e apoia o desenvolvimento de práticas agrícolas sustentáveis, que incluam os mais pobres e preservem o patrimônio natural. Desde 1981, ele transmite sua experiência em países áridos da África e a Europa, procurando restaurar a autossuficiência das pessoas. É hoje reconhecido especialista internacional sobre segurança alimentar e participou da elaboração da Convenção da ONU para a luta contra a desertificação. É o iniciador do Movimento Terra e Humanismo e autor de vários livros.

que atingiram mais ou menos dez mil pessoas. A constatação desta escuta do "terreno" pode se resumir em três pontos:

2. Há numerosos coletivos locais engajados em alternativas concretas e promissoras. Eles trabalham com afinco, porém muitas vezes estão isolados ou não encontram apoios suficientes e se esgotam fisicamente e se desencorajam face à amplitude da tarefa.
3. Observam-se poucas articulações entre os protagonistas dentro de um mesmo território. A fragmentação (arquitetura social do sistema atual), com seu conjunto de comportamentos protecionistas, é presente também no mundo "alternativo". O déficit de cooperação é inegável e mostra ser o ponto fraco de numerosos territórios.
4. A maioria das pessoas contatados reconhece como vital a necessidade de cooperar, porém a implementação desta cooperação entre atores gera muita apreensão e descrença. Certas experiências coletivas foram "traumatizantes" e entre as dificuldades encontradas sempre se faz menção ao problema dos excessos de vaidade e ao blá-blá-blá dos egos em disputa.
5. Assim, nos encontros mais recentes nos territórios, estes três pontos de análises foram apresentados e validados pelos participantes como questões chaves. Depois desta constatação nós lhes colocamos novas questões e as respostas que escutamos esclarecem suas necessidades. As respostas mais correntes são:
6. No nível individual: ser respeitado. Considerado, alimentado pessoalmente, não ser manipulado e participar (sim!) mais com a condição de participar dos processos de criação e de decisão em um clima de confiança;
7. No nível coletivo: experimentar processos de funcionamento grupal que garantam o respeito a cada um, a equidade, com novas relações de poder e que sejam eficazes dentro do operacional.
8. Nesta fase, nos parece essencial tranquilizar os coletivos e informá-los e educá-los acerca das numerosas soluções existentes de funcionamento grupal. Nossa ação visa fornecer aos atores dos territórios "caixas de ferramentas", contendo diferentes kits de funcionamento (Comunicação não violenta, Sociocracia, Fóruns

Abertos, carta heurística[41], etc.) que cada grupo testará e adaptará em função de suas necessidades (individuais e coletivas). É evidente para nós que estas ferramentas não são "o essencial". Eles estão a serviço da dupla dimensão de trabalho de transformação necessário (pessoal e social). Estas ferramentas podem transformam o trabalho de campo e, sobretudo, seus utilizadores. O fator chave do sucesso é sempre o fator humano.".

Dentre as técnicas que se sugere que sejam utilizadas para animar coletivos cidadãos, existe o ainda pouco conhecido trabalho com o vazio, que se baseia na ideia que o grupo é um "sujeito" em especial, tanto quanto cada membro que lhe compõe, e como sujeito ele precisa ser nutrido, seja do ponto de vista material e psíquico, seja do ponto de vista "sutil". O vazio, portanto, é um espaço (real ou imaginário) que se mantém no processo como sendo a "alma" do coletivo, o espírito que impulsiona o grupo a estar junto e a perseverar no trabalho coletivo. Em termos reais, o vazio pode ser o espaço que fica no centro do círculo no qual acontecem as reuniões e que pode ser ornamentado, ritualizado, ou apenas imaginado. Neste centro, guarda-se com cuidado o espaço de criação, a ideia que move o coletivo, sua luz, mas também suas sombras, vistas como o pano de fundo para que a luz apareça.

A ideia da existência do vazio criador é explicitada em diversas tradições de sabedoria humana, como no cristianismo e no taoismo. No pensamento taoista, no princípio era o vazio e depois surgem as duas forças de vida, o ying e o yang, o céu e a terra, o sutil e o denso, a luz e a escuridão. Assim, neste vazio do coletivo também podem ser colocados os problemas, as dificuldades, identificadas como força de vida tanto quanto as qualidades, os sucessos. Ao jogar-se os pontos negativos que vemos no trabalho coletivo no vazio central, evita-se a prática de se jogar a culpa destes uns nos outros, que é o que a prática racionalizada induz a fazer. Em muitos casos, a procura de responsáveis nem sequer teria a virtude de ajudar o/a "faltoso/a" a se aperfeiçoar, pois ela não faz sentido, ou não seria justa; nestes casos, o vazio está lá para transmutar o que é ruim em algo que ajude o coletivo a progredir.

41 Programa de computador para representação gráfica da tomada de notas de um encontro (N.T.)

É importante ter sempre em mente que, por mais que possa ser útil, uma prática, uma técnica, não é o que faz o sucesso do processo de animação do grupo. Se o/a animador/a quer progredir em seu papel, ele deverá sobretudo trabalhar a si mesmo, sobre sua capacidade de "presença" face a si mesmo e aos outros. O pano de fundo intelectual que pode explicar a importância da conexão consigo mesmo e com a sabedoria interna para se apoiar grupos em processos de animação pode se resumir a aspectos psicológicos, referentes à maturidade do indivíduo, mas também a uma compreensão mais ampla da interdependência e da unidade em tudo que existe. Provavelmente estes processos de amadurecimento psicológico, de pacificação do indivíduo consigo, com os outros e com o mundo com ele é – sem perder o impulso transformador de que se fala neste livro desde a primeira página – é complementar ao processo espiritual no qual a compreensão da conexão entre tudo que existe é inspiradora.

Sobre este assunto ver, por exemplo, as contribuições da teoria "U", de Otto Scharmer et al.[42], na qual é feita uma proposta de profunda conexão com o que poderia ser chamado de "desígnios do Universo", de "propósito", de "consciência quântica". Para tal, para percorrer o "U", o indivíduo precisa passar pelos estágios de "suspensão", ou interrupção do modo de pensar corriqueiro, que se dá antes de proceder a *descida do U*. Nesta descida, passa-se pelo "redirecionamento", no qual se busca ver as situações sob outros pontos de vista, antes de se chegar *à base do U*. Neste momento de real conexão na base, novas perspectivas criativas se colocam pelo acesso que se tem à inteligência cósmica e este acesso transcendente dá impulso à *subida do U*. Neste estágio derradeiro do processo, que tende a recomeçar mais tarde, o "propósito", a criatividade é acessada e o sentimento de saber o que é certo fazer dá impulso à ação. O mesmo processo pode ser experimentado na meditação, em seus diferentes caminhos, que mostra frequentemente com clareza o que precisa ser feito, pois enquanto a mente duvida, o coração sabe. É necessário apenas saber escutá-lo.

A título de inspiração, uma leitura instigante acerca da sabedoria da vivência intensa do momento presente, a "presença", é a dos livros de Ekhart Tolle, particularmente o *best seller* internacional *O poder do ago-*

42 www.presencing.com

ra", traduzido em dezenas de línguas[43]. Outra referência importante sobre como trabalhar a "presença", são os ateliers da Arawana Hayashi[44], que traz uma experiência da arte performática e de práticas contemplativas para o ambiente das organizações, buscando um treinamento inovador de lideranças. Estas e outras referências, que abundam no mundo atual para aqueles que procuram novos modos de estar no mundo, são úteis quando a busca vem de dentro e quando não se procuram paliativos, receitas mágicas, modas, isto tanto no campo pessoal quando no coletivo. Do mesmo modo, a busca de novos modos de estar no mundo não nega a necessidade de enfrentamento do desafio de mudar estruturas sociais e econômicas, não sendo um escape "ingênuo" das engrenagens que hoje estruturam o mundo, mas uma forma de entendê-las mais profundamente e, por isto mesmo, de superá-las mais definitivamente.

Se a animação de processos grupais pode ser considerada uma profissão, ela não precisa, entretanto, ficar restrita aos profissionais. Ao contrário, é necessário convidar os coletivos cidadãos a desenvolver esta competência, confiando a animação alternadamente a cada um dos membros e fazendo discussões e balanços sobre a qualidade desta animação. Cada grupo vai assim desenvolvendo seus "truques" ou astúcias para gerir certas situações. Observa-se que ainda há pouca conexão entre as pessoas que tomaram consciência da importância dessas dinâmicas de autoconhecimento e que se colocam em condição de pesquisa e de aprendizagem e a maior parte dos movimentos sociais. Para avançar, as iniciativas pessoais e coletivas de agrupamento, de apropriação mútua e de experimentações de ferramentas e técnicas precisam ser conhecidas, incentivadas e precisam entrar em conexão e cooperação. Este é um processo que está por vir.

O exemplo da prática da "tangerina", desenvolvida pelo coletivo da associação Interação TP-TS merece ser citado para ilustrar um processo de aprendizagem grupal. Em uma das reuniões, um pacote de tangerinas encontrava-se no centro da mesa e um membro teve a ideia de pegar uma tangerina para indicar ao grupo que ele desejava fazer um comentário sobre o que estava se passando na reunião. Em seguida foi decidido que esta prática representaria a possibilidade de interromper o fio de uma discussão, a

43 http://www.eckharttolle.com/
44 http://arawanahayashi.com/

qualquer momento, quando houvesse uma situação de desconforto, um mal estar. O direito dado pelo grupo a qualquer um que quisesse registrar um comentário sobre o funcionamento do grupo, sem que houvesse debate, foi batizado de "tangerina". Esta prática é o que os especialistas chamam de se colocar em posição "meta", ou seja, em capacidade de se observar em funcionamento.

Mais uma vez, é mais importante que o grupo desenvolva suas próprias práticas do que se basear em um método específico. Qualquer que seja o método escolhido, será importante variar os registros da expressão do grupo: assim, uma prática corporal será bem vinda em certos momentos (dança, tai-chi, respiração, etc.) e, em outros momentos, será uma expressão metafórica que poderá se criar seja pelo desenho, pela escolha de uma imagem, pelo " sonho desperto", etc. Essas técnicas permitem convidar ao debate a contribuição do cérebro direito, aquele do imaginário e da criatividade, da percepção intuitiva e global, do registro emocional.

Algumas vezes, será necessário que o grupo faça silêncio para procurar um centramento, que pode estar conectado ao "vazio" comentado anteriormente. Isto significa sair do registro limitado da linguagem discursiva de tipo analítico e demonstrativo, que caracteriza 90% das reuniões grupais. Pode-se citar, a título de exemplo de dinâmica de diálogos múltiplos e multirregistros, a experiência do *Dialogues en humanité*, organizado desde 2002 pela prefeitura de Lyon, na França, sob a liderança de Geneviève Ancel, no Parque da Tête d'Or (que será objeto de maior detalhamento no capítulo 4). Este acontecimento coloca a questão humana no centro de todos os debates e tem como postulado a concepção de que não existem especialistas no assunto e que todos podem igualmente contribuir nos debates. Assim, durante três dias, uma série de atividades e de trocas de experiências se desenvolvem, permitindo diferentes registros sobre o que significa estar juntos no planeta. De fato, antes das Ágoras, lugar do discurso no sentido tradicional da palavra, desenvolvem-se os "ateliers do sensível" que, de certa forma, preparam um diálogo mais amplo e profundo nas Ágoras, convidando as pessoas a práticas lúdicas, artísticas, musicais, poéticas e corporais. Esta iniciativa ilustra, de maneira concreta, como abordar a questão humana não somente através da palavra – com regras de animação e escuta, de presença face ao outro, de igualdade e de respeito às diferenças –, mas também pela

participação em atividades que fazem apelo a outras dimensões do encontro humano.

As tomadas de decisões, os conflitos e os desacordos: aprender a avançar com nossas diferenças

A maneira de tomar decisões é sempre um assunto sensível em qualquer coletivo. Duas armadilhas se colocam: a ausência de democracia e uma demagogia pseudoparticipativa que acaba em paralisia da ação ou na tomada do poder por um pequeno grupo. Na maior parte dos casos, o estatuto do coletivo (quando ele existe) não prevê um processo preciso para a maior parte das decisões a serem tomadas, mencionando apenas as assembleias gerais. Sobre este tema sensível, entretanto, numerosas questões devem ser colocadas para evitar problemas: "Quem decide o quê? É necessário votar? Se sim, sobre o quê? Como conseguir decidir fazendo emergir os desacordos?" "Até qual nível de desacordo pode-se continuar atuando conjuntamente?" O coletivo, na medida em que ganha experiência, pode e deve decidir até que nível de desacordo é possível internamente. **Fundamentalmente, o bom método de decisão é aquele que preenche três condições: convém ao grupo, permite a expressão real de desacordos e permite ao coletivo avançar.**

Não existe metodologia "perfeita" sobre a tomada de decisões. O compromisso e a vontade dos participantes são determinantes. No entanto, diferentes métodos para construção de consensos podem servir de inspiração. Geralmente a busca do consenso se desenvolve em várias fases e pode favorecer decisões sem fazer apelo ao voto. Esta opção não deve ser evitada, lógico, pois é um instrumento prático e claro para se "tomar o pulso" do coletivo sobre determinada questão, mas ela pode ser traumática se é a única forma de tomada de decisão do coletivo, já que implicará sempre na vitória de uns e derrota de outros. É importante destacar que não se considera aqui o consenso como acordo total de todos sobre tudo, ou seja, unanimidade, que pode até ser alcançada em algumas situações, mas não é o objetivo. Busca-se uma opinião partilhada sobre algo importante e entende-se que um consenso pode inclusive embutir diferentes graus de acordo dos membros, que se traduzem por sua vez em diferentes graus de compromisso em relação à decisão tomada. Todas estas nuances da decisão consensual

precisam ser explicitadas e respeitadas pelos demais. O que se objetiva é fazer coabitar as diferenças e não eliminá-las, o que significaria uma perda da riqueza do coletivo[45].

Outra modalidade de funcionamento é a das decisões por consentimento, obtido quando não há objeção e bastante desenvolvida na esfera da Sociocracia[46], que pode ser resumida como segue:

> O processo sociocrático é um processo de decisão. Qualquer que seja o assunto, a ordem é obter um consentimento do conjunto dos participantes, ultrapassando progressivamente as objeções, respeitando-as e discutindo-as. Isto pressupõe uma proposição formulada claramente por um dos participantes no início do processo. Uma vez formulada a proposta de decisão, solicita-se que a discussão grupal comece pela frase "quem tem uma objeção"? Se não há objeção, isto quer dizer que cada um incorpora como sua 100% da decisão. Assim, admitindo que ninguém sustente uma objeção, isto significará que quando o resultado da decisão não corresponder ao que se esperava, todos serão solidários na responsabilidade. Ter uma objeção não significa "não estar de acordo", "recusar" ou "criticar", mas perceber um limite pessoal ou coletivo; querer evidenciar um risco, um ponto que se percebe e que parece não ter sido levado em conta. Assim, mesmo se uma "solução" não é proposta, a expressão da objeção permite refinar, enriquecer a proposição ou a ideia em discussão. Toda pessoa que formula uma objeção deve estar consciente de que não precisa necessariamente ter uma proposta alternativa, mas apenas o profundo desejo de favorecer que a decisão coletiva seja a melhor possível. Nenhum debate, nenhuma discussão, nenhum comentário, nenhuma reação se instaura em seguida a uma objeção formulada por alguém, mesmo se ela possa parecer a alguém como algo de pouco valor. Este ponto é capital. Ele tem pelo menos duas vantagens:

45 Muitas vezes na história coletiva pessoas resistiram a consensos - mantendo-se minoritários e muitas vezes alijados - e tinham razões que só foram compreendidas mais tarde. Quanto de perda isto acarretou para o grupo que não se deu conta da importância daquela opinião?

46 Charest, Gilles (2007). *La démocratie se meurt, vive la sociocratie* (Se a democracia está morrendo, viva a sociocracia). Esserci Editions.

1. Não se perder em discussões sem fim que tornam as reuniões estéreis e frustrantes;
2. Cada interlocutor se sente escutado sem risco de ter que se justificar ou de se sentir julgado ou criticado.
3. Uma vez expressas as objeções, a proposição é alterada, enriquecida, para que estas sejam levadas em conta. Isto pode se fazer no instante mesmo, sem dificuldades, ou demandar um trabalho fora da sessão de discussão. A nova proposição que se segue é submetida de novo a objeções até que não haja mais objeções. Este processo implica que cada participante concorda tacitamente não se deixar ficar numa proposição de bloqueio, principalmente quando a objeção repousa em uma crença ou convicção pessoal. Em contrapartida, cada objeção levantada é considerada pelo grupo como ocasião de melhorar a proposição e não como um obstáculo a reverter. Desta forma, ele concorda em não fazer pressão sobre as pessoas que ainda tem objeções sob o pretexto de que ele/a(s) retarda(m) ou impede(m) a tomada de decisão. O objetivo não é levar as minorias ou as pessoas com ideias isoladas dos demais, indiferentemente do número, a juntar-se à maioria, mas a real escuta de cada um para encontrar uma posição na qual cada um pode consentir. Esses momentos de tensão podem ser uma oportunidade para cada um, na medida em que permitem sair dos jogos do poder clássicos e experimentar um modo relacional mais respeitoso de cada um.
4. É preciso observar que aqui o consentimento é pensado como um nível mais elevado em relação ao consenso. A busca do consenso pode se tornar produtora de renúncias de opiniões, de resignações por causa do tempo que seria desprendido em uma discussão maior, e situações deste tipo. No final, a decisão, o acordo obtido, mesmo unânime, é mais uma aparência do que une a realidade vivida. Na construção do consentimento, ao contrário, mesmo que aconteça – e isto é frequente - que alguém abandone uma posição pessoal, isto não acontece por cansaço ou resignação, mais por confiança no fato de que a produção do grupo é superior à soma das contribuições individuais. O pro-

cesso se ancora na consciência de que existe um enriquecimento progressivo mesmo nos tempo de tensão[47].

Observe-se que na proposta da Sociocracia tenta-se evitar a tomada de decisões pelo voto e se entende ser o consentimento melhor que o consenso, pois as decisões assim tomadas poderiam ficar "moles", ou seja, pouco efetivas na prática. O consentimento seria mais formal, pois só seria dado quando alguém não tem mais objeção depois de muitas discussões provocadas pelas objeções colocadas. O processo decisório da Sociocracia evita o voto, mas busca formas de decisão que favoreçam a ação. Para o ocidente, não tomar decisão é falta de competência. Pretende-se sempre agir e é por isto que é importante trazer o exemplo de muitas comunidade andinas, nas quais a decisão é tomada por consenso deixando decorrer o tempo necessário para sua construção. O acordo se constrói aos poucos, pois o agir é menos importante do que a construção da unidade da comunidade. Esta ideia lembra o princípio taoista do *wu wei*, que significa "não agir", ao pé da letra, mas que é entendido como evitar ações desnecessárias e sobretudo não alinhadas com o "Tao" , o "caminho", o princípio gerador de tudo, o modo como, espontaneamente, as coisas são e acontecem.

Outra modalidade de processo decisório coletivo buscando o crescimento pessoal e grupal é descrita por Vivina Machado e realizada em suas "Oficinas de gestão criativa de conflitos". Neste trabalho, os/as participantes são convidados a primeiramente observar como funciona seu pensamento, seu corpo e suas emoções durante a discussão em busca da decisão. Este diálogo é pensado ao mesmo tempo como uma possibilidade de expansão da capacidade de cada um de incorporar novas "realidades" e de ampliar suas visões de mundo e de amplificar seu autoconhecimento, seu alinhamento pessoal e transformar suas ações.

Assim, em face da decisão a ser tomada, solicita-se primeiramente que as pessoas do grupo (divididas ou não em subgrupos a depender do número de participantes) falem sobre o que imaginam serem os impactos vantajosos daquela decisão. A essência destas falas é anotada. Em seguida, assegurando-se do estado de "presença" dos participantes, que os faz observarem a si

47 Tradução de extratos do *Guia de formatação de uma moeda complementar local*, concebido por Philippe Derudder e outros/as.

mesmos, faz-se uma rodada de discussão em torno das perguntas: *ao expressar minha posição percebi o sentimento de "querer ganhar"? percebi o sentimento de querer "estar certo" e o outro "errado"?* A seguir, nova rodada na qual se pede que os participantes coloquem quais seriam as consequências indesejáveis da decisão prevista, seguindo a mesma metodologia de questionamentos que ajudam a focar no acerto da decisão coletiva e não nas posições/desejos pessoais. Abre-se em seguida um diálogo sobre o que pode ser gerado a partir desta "abertura de possibilidades". É muito comum que se encontrem outras proposições que estavam "invisíveis" até então e que favorecem o entendimento[48].

Qualquer que seja o método escolhido de decisão, parece ser essencial que:

1. O coletivo se dote de regras e princípios de comunicação interna e faça avaliações regulares sobre estas.
2. A tomada de decisão seja vista como um tema constante de debate, de trabalho e de experimentação.

Em face aos desacordos, um conselho parece se impor: é preciso se dar o tempo necessário para trazer à tona as diferenças de pontos de vista antes de passar às soluções e às eventuais decisões. É realmente importante que o coletivo cidadão desenvolva uma verdadeira maiêutica do desacordo, no qual se questione a fundo e de forma criativa a pergunta "Em que se baseia o desacordo?". É necessário assegurar antes de tudo que todos disponham das mesmas informações e, em seguida, dar ao desacordo toda a relevância que ele tem num coletivo, esforçando-se por separar a parte objetiva do problema, descritiva e analítica e toda a dimensão relacional, emocional e simbólica embutida na expressão do desacordo. Uma vez colocado o enquadramento do desacordo, se o diálogo em torno deste não atinge o ponto de tomada de decisão suficientemente compartilhada, o grupo estará diante das seguintes escolhas:

1. Decidir em votação, seja por maioria (> que 50%), ou por maioria qualificada (2/3 dos votos), dependendo do problema;
2. Não decidir e esperar que a situação e os pontos de vistas evolu-

48 Síntese a partir de discussão entre Vivina Machado e Débora Nunes acerca do conteúdo deste livro.

am. Neste caso, dependendo do objeto e da intensidade do desacordo, pode ser útil planejar um dispositivo de mediação entre as partes em desacordo;

3. Buscar ainda mais aquilo que se esconde atrás dos desacordos explorando claramente as crenças e representações que estão subjacentes aos pontos de vistas expressos. Esta exploração desta origem mais profunda do desacordo deve ser conduzida por uma terceira pessoa na reunião. Não se trata de uma mediação, na qual pode haver conversas com cada parte separadamente para depois se tentar aproximar as pessoas. O objetivo na gestão do desacordo será a compreensão sem julgamentos, uma fala que seja realmente clara e que expresse realmente o que cada um pensa e não necessariamente um entendimento interpessoal. O objetivo perseguido será o da coexistência pacífica, na qual se busca compreender as diferentes crenças e compreensões de mundo subjacentes à tomada de decisão de cada uma das partes. Em nenhum momento, dentro deste tipo de sessão, será retomada a discussão sobre o ponto em desacordo. Trata-se antes de tudo de conseguir "se escutar" no senso estrito da palavra. No final do encontro, é necessário "dar um tempo" antes de retomar o debate sobre o assunto. Este tipo de dispositivo é recomendado quando o desacordo começar a se transformar em verdadeiro conflito.
4. Confiar a uma parte do grupo a responsabilidade de colocar em prática a decisão prevendo uma avaliação desta baseada em parte nas objeções daqueles que estão em desacordo.

Neste tipo de proposta de trabalho de aprofundamento sobre o desacordo, é também frequente que uma das partes não apareça na sessão de discussão, às vezes por ser majoritária, outras por estimar-se mais fraca ou por outro motivo. Este fato também ensina que, em algumas circunstâncias, é mais fácil permanecer em desacordo do que aprofundar a questão, por imaginar-se estar se expondo ou correndo o risco de que o desacordo velado transborde em conflito claro. Se não se volta a falar no assunto é porque não é tão importante. Porém, se a questão volta a incomodar, é necessário expressar claramente e o coletivo precisará encaminhar meios de tratar o tema para não sofrer as consequências de tensão que minam a

capacidade de estar e agir juntos. A seguir, a título de inspiração, um exemplo de animação de um encontro de aprofundamento de um desacordo.

Protocolo de entendimento de um grupo em torno de um desacordo

Etapa prévia: Acordo dos participantes em confiar a condução do processo a um/a animador/a, podendo haver ainda a presença de observadores que não intervenham no debate. Liberdade dos participantes de deixar o dispositivo a todo o momento sem ter que se justificar e sem que esta saída seja objeto de debates antes do fim do processo. Compromisso de cada participante de não procurar convencer os outros durante a duração do exercício, de fundamentar bem suas deias, nem de julgar nem um nem outros.

Duração do exercício: mínimo 2h-3h (conforme o número de participantes).

Etapa 1: Debater acerca do objeto de desacordo o mais factualmente possível, evidenciando os pontos torno dos quais ele efetivamente se localiza. A ideia aqui é conseguir identificar claramente o objeto da discórdia. Só será possível passar para a etapa seguinte quando se evidencia um consenso acerca do objeto do desacordo e este é formulado em uma frase que resuma o melhor possível o desacordo face às posições das pessoas presentes.

Etapa 2: Posicionamento dos participantes dentro da sala (com ou sem cadeiras) relativos a uma linha desenhada no chão, ou imaginada, que ilustra o ponto de desacordo formulado em uma frase. Os participantes devem examinar o posicionamento de cada um, por exemplo de -5 (completamente contra) a +5 (completamente a favor), o zero representando uma posição mediana. Os participantes examinam o posicionamento de cada um e vão em seguida tomar o lugar da pessoa que é sua maior opositora.

Etapa 3 : Os participantes, do lugar da pessoa que eles substituíram, preparam-se para dar respostas para as questões seguintes: "Como eu explicaria o motivo pelo qual esta pessoa pudesse defender este ponto de vista? Quais são, a meu ver as compreensões de fundo, as ideias, as emoções, as verdades e as crenças que expli-

cariam esta posição?" Para preparar a fala, pode ser dado um tempo para a reflexão pessoal ou eventualmente dividir opiniões com os vizinhos próximos. Uma memória destas falas deve ser escrita.

Etapa 4 : Os participantes restituem ao grupo o que pensam individualmente e/ou coletivamente (em função do número) por grande categoria de opinião. Depois que a restituição de um ponto de vista termina, aqueles cuja opinião está sendo interpretada respondem a questão. "O que foi dito é correto? Aqueles que substituíram vocês conseguiram reproduzir a visão, o sentimento e a vivência do problema?" *Estas* pessoas em seguida aprofundam sua concepção e suas emoções em relação ao problema que divide o grupo. O exercício continua até que as grandes categorias de opinião sejam expressas. Em nenhum momento se permite o debate sobre as diferenças de pontos de vista.

Etapa 5: Os participantes são solicitados para rever seus posicionamentos dentro do espaço: "As posições/cadeiras podem se movimentar neste estágio?".

Etapa 6: Cada grande categoria de opinião elabora proposições para redução da distância entre os pontos de vista. "Minha opinião poderia mudar se eu sentisse que...." Escutam-se as proposições, as expressões de sentimentos. Se durante apropriação as pessoas estimam que a distância se reduz, elas mudam as cadeiras de lugar.

Etapa 7: Síntese e balanço coletivo. Idealmente, a redação de uma síntese comum sobre o que emerge do exercício. Nada de embate contraditório que mergulha o grupo na energia do "Eu tenho razão e você está errado". O coletivo pode decidir se encontrar ou não para uma reunião posterior de reaproximação de pontos de vista. Os membros podem também estimar que podem retomar o debate em outro nível depois de serem reciprocamente ouvidos. O grupo pode também decidir manter seu desacordo.

É claro que uma parte do sucesso da dinâmica reside na qualidade do processo de animação que permita criar condições reais de escuta, que é imprescindível ao entendimento. Outros métodos foram e estão sendo

hoje desenvolvidos pelos coletivos cidadãos: a completar pelos/as leitores/as...

De novo, o mais importante não nos parece ser a "solução" de escolher como decidir em última análise, mas antes de tudo a qualidade do processo e a qualidade das relações entre as pessoas ao longo do desacordo. Para que os desacordos possam ser fecundos, é necessário conseguir expressá-los. Alguns desacordos podem conduzir um coletivo à opção da ruptura e esta hipótese não deve jamais ser evitada. Um encaminhamento autêntico e maduro em torno de um desacordo deve colocar desde o início a possibilidade desta ruptura.

A questão da morte do grupo

Todos os grupos têm uma duração de vida determinada, nenhum tem vocação para durar *ad aeternum*. Um problema frequente das organizações é que elas se comportam como se devessem existir para sempre e isto explica o fenômeno sociológico conhecido: a tendência de se criarem atividades simplesmente para existir e justificar os cargos e órgãos existentes. Um grupo que começa não tem forçosamente o desejo de definir as condições para o término de sua atividade e geralmente entende como incongruente pensar nisto. Para algumas pessoas, é incompatível lançar-se no desenvolvimento de ações e definir, ao mesmo tempo, as condições de suspensão de um projeto e por isto o assunto é raramente discutido. Como no campo pessoal, também nos grupos, para muitos a morte é frequentemente um tabu.

Observa- se, na prática, que no momento em que as dificuldades chegam, é extremamente difícil para o coletivo cidadão abordar o assunto da dissolução serenamente. As discórdias, rupturas interpessoais e dificuldades inerentes a estes momentos seriam consideravelmente atenuadas se o grupo tivesse colocado tranquilamente, no momento de sua criação, as condições de continuidade e de fim da experiência. Isto não impede, claro, que essas condições possam ser revistas regularmente, do mesmo modo que o grupo precisa periodicamente questionar a sua visão e o futuro desejável com o qual trabalha. É assim extremamente saudável que o grupo inscreva as condições de seu fim nos seus textos fundamentais e fundadores, como carta de princípios, estatuto e regulamento.

Este debate interno sobre as condições de vida e de morte do grupo revela as motivações, as ligações, as projeções e as dependências emocionais que se instalam com o tempo. Tudo se passa como se, à semelhança de um ser vivo, o grupo tivesse um corpo, uma vida psíquica feita de emoções e de paixões, uma vida intelectual feita de ideias e de sonhos, e também um espírito que o ancora dentro do mundo da consciência. É papel dos membros do grupo dar vida a estas diferentes dimensões da experiência, mas também antecipar as condições de fim do coletivo e aceitar a ideia de renascer diferentemente em outras formas, outros tipos de iniciativas e outros grupos.

Este questionamento reenvia certamente à capacidade individual de antecipar o fim da própria vida e de, como preconiza Rubem Alves, fazer da morte uma boa conselheira: "É companheira silenciosa que fala com voz branda, sem querer nos aterrorizar, dizendo sempre a verdade e nos convidando à sabedoria de viver[49]. Com o mesmo espírito, o poema *Instantes*, escrito pelo argentino Jorge Luis Borges e que deu origem à música Epitáfio (de Sérgio Brito, da banda brasileira Titãs), fala de aceitação e leveza para aproveitar vida da melhor maneira. Em resumo, para os coletivos cidadãos, como para os indivíduos, saber falar do fim da experiência de vida é, frequentemente, a melhor maneira de viver mais serenamente.

Permanecer abertos, mas não a tudo: os círculos permeáveis

Uma questão que se coloca frequentemente quando da constituição de um coletivo ou implantação de um projeto é a contradição seguinte: "Como ficar abertos a novas ideias e a novas pessoas, para não se esclerosar e nem se fechar, sem, contudo, perder a identidade e a eficiência"? "Como conceber uma organização que combine abertura e proteção"?

De fato, um grande número de grupos em transformação tem uma cultura de abertura. Esta generosidade permite o acolhimento de membros novos que renovam o projeto por seu novo olhar, mas que algumas vezes "reinventam a roda" e fazem o grupo retornar a estágios anteriores. Nos casos mais difíceis, a influência de novos membros pode até desestabilizar o grupo. É importante, portanto, combinar proteção e abertura.

49 ALVES, Rubem. A morte como conselheira. In: CASSORLA, Roosevelt M. S. (Coord.). **Da morte**. Campinas: Papirus, 1991.

Para abrir o imaginário e entender melhor este processo pode-se visualizar, coletivamente, uma imagem que represente uma organização que faça isto e uma metáfora possível é a do círculo permeável. Por definição, o círculo é um espaço fechado, porém, quando se desenham vários círculos que se interpenetram, obtém-se uma figura que pode ser inspiradora para o grupo. É possível em seguida definir as condições de presença dentro de cada círculo, do mais externo ao mais próximo do "núcleo duro" do coletivo. Muitas outras imagens podem ser pensadas para ajudar o coletivo a entender o processo. Este tipo de exercício é muito interessante pois permite a alternância do lado esquerdo e direito do cérebro e assim se pode, ao mesmo tempo, debater e sentir a forma de organização que será mais adaptada.

A "proteção" do coletivo dentro das estruturas formalizadas pode ser explicitada, estabelecendo-se os casos e as condições em que inclusões e exclusões serão efetuadas e conduzidas, segundo processos em conformidade com os valores do grupo. Nos casos de coletivos pouco formalizados, os participantes pensam frequentemente que podem passar sem este tipo de regras. A experiência mostra que a ausência de regras ou de debates a sobre este assunto é muito mais prejudicial do que o contrário, particularmente em processos que tratam de exclusões. Por outro lado, é importante pensar em termos de inclusões, visando à diversidade e à renovação do coletivo. Mais uma vez, não discutir esses temas significa se privar de uma ocasião importante de aprender juntos, de identificar "a respiração" do coletivo e, se necessário, fazer um trabalho de esclarecimento e harmonização de pensamentos e sentimentos sobre este assunto.

É comum se objetar, em face destas preocupações, que toda estruturação, todo sistema de regras é por definição um limite para a abertura e para a liberdade do coletivo. Vê-se aqui, em termos grupais, o desafio eterno dos humanos de conseguir um equilíbrio entre a ordem e o caos. Um grupo precisa, ao mesmo tempo, ter princípios organizativos próprios e permanecer suficientemente aberto ao caos criador que traz renovação e mudança. Logicamente este desafio não é simples. **Novamente, a regra de ouro é saber regularmente questionar e auscultar a organização, o coletivo, dentro da sua dialética de ordem e de caos, de abertura e fechamento, de estabilidade e instabilidade, de diálogo entre**

membros antigos e novos, e da existência de partidas e chegadas de novos membros.

Sem hesitação, é preferível a viagem estimulante entre o ponto de equilíbrio e o ponto de ruptura do que a procura ilusória de um modelo de organização sob controle e aparentemente estabilizado.

Uma proposta experimental que se baseia no sistema de governança da Sociocracia, é o projeto francês *Círculo Azul* precitado, que adota esta noção de círculos múltiplos e conectados e que projeta se desenvolver em forma de uma rede de células ligadas entre si e na qual a "célula-mãe", composta pelos fundadores, serve como o coração do sistema. Nas estruturas sociocráticas, todo o poder não é necessariamente concentrado no primeiro círculo e assim a célula-mãe tem como função formular e buscar fazer evoluir a intenção coletiva e as normas de funcionamento em função do que dizem os membros, podendo assim excluir um membro ou uma célula da rede. Cada célula-filha, que comporta entre três e seis membros[50] e é autogerida, decide seu modo de ação, seus projetos, as trocas justas com seus parceiros e os modos de divisão monetária ou não monetária entre os membros. A única exigência e o único engajamento em relação à rede Círculo Azul é a de respeitar suas regras de funcionamento.

Este tipo de dinâmica da organização prevê, portanto, ao mesmo tempo, abertura, pois toda pessoa pode juntar-se a uma célula ou criar novas, mas também a proteção, porque o princípio da autogestão das células só se aplica a ela mesma e o princípio de exclusão é centralizado. Não existe, portanto, respostas sobre como este tipo de projeto evoluirá. O futuro dirá como seus membros conseguirão este equilíbrio entre a plasticidade necessária da organização e a necessidade de estabilização, de unificação e da coerência. A reflexão e o trabalho de interiorização dentro do coletivo e seus graus de abertura e fechamento fazem parte do trabalho criativo do grupo. Neste contexto atual de transformação, é realmente importante não mais se fechar dentro das representações piramidais que são a base da maioria das organizações de nossas civilizações.

50 Ver grupos operativos de Pichon Rivière http://www.decitre.fr/livres/le-processus-groupal-9782749203171.html

Os sistemas em rede ainda não demonstraram real eficácia nos sistema sociais reais, embora estejam grandemente desenvolvidos no mundo virtual. Inspirar-se nos modelos de organização da Natureza é uma potente fonte de criação de novas práticas sociais. Assim, por exemplo, quando se retoma a noção de célula para falar do grupo, pode-se substituir o termo "círculo permeável" pela ideia de membrana que, ao tempo que protege, deixa respirar. Sobre este assunto, ver os trabalhos de Guathier Chapelle sobre biomimetismo.[51]

As fontes de energia do grupo

É necessário pregar sobre a vida, não sobre a morte; espalhar a esperança e não o temor; e cultivar em comum a alegria, verdadeiro tesouro humano. Este é grande segredo dos sábios e será a luz do amanhã.

Alain

Ao longo de toda a sua existência, o coletivo, pensado como organismo, terá que se alimentar de energia para sobreviver. Por que evocar esta noção de energia? Trata-se de colocar em evidência os "fluidos sutis" que permitem dizer se o grupo é "animado" ou não. Esta "anima" vem da emoção, do prazer, da expressão do eu, do senso de realização, da exigência, da alegria, do sucesso, da liberdade, do engajamento. Um grupo que não sabe se revitalizar com estes ingredientes, cedo faz desaparecer, ainda mais porque numerosos coletivos cidadãos se apoiam no voluntariado.

Observa-se que uma evolução aparece mais e mais claramente nas motivações das pessoas que se engajam por mudanças sociais. Os militantes ocidentais dos anos 1970-1980 foram reconhecidos por seu senso do sacrifício pessoal, sejam eles oriundos de horizontes cristãos ou marxistas: tudo estava subordinado à causa perseguida. As pessoas engajadas hoje têm outras expectativas e isto pode ser interpretado como a travessia de uma crise de engajamento. Esses voluntários, em busca da expressão de suas aspirações pessoais, não estão mais prontos a sacrificar tudo e estão cada vez mais

51 www.biomimicryeuropa.org/. Ver igualmente a obra inspiradora de Luc Schuiten *A cidade vegetal*. Margala, 2010.

à procura de coerência entre as diferentes aspectos de sua vida profissional, social, ecológica, interior, associativa, familiar, etc.

O que é novo é a tomada de consciência de que a busca de coerência é uma mensagem política, que alarga o campo tradicional da reivindicação e dos programas para a lógica inspirada do poeta Antonio Machado no qual "é caminhando que se faz o caminho", e neste caminho se encontra a si mesmo e aos outros e se renova o mundo. É certo que a busca da coerência, tanto para uma pessoa quanto para um grupo, exige um trabalho sobre as contradições que estão presentes em todas as situações. Exige abertura para a diversidade de experiência e de pessoas, a procura de um equilíbrio suficientemente estável para agir, mas suficientemente dinâmico para possibilitar mudanças de padrões. A busca de coerência exige que se saia da ideia do "eu tenho razão e você está errado" tão confortável e simplificadora. Se queremos uma sociedade que favoreça o engajamento e o poder da expressão de cada um, a criatividade, a ecologia, a solidariedade, a alta qualidade democrática, a alegria... então é necessário experimentar tudo isto dentro do coletivo. O militantismo de execução, ou seja, a constituição de coletivos a serviço de uma causa idealizada e concebida do alto, por uma minoria, mesmo que bem intencionada, em prol da maioria, começa a se extinguir. O militantismo do sacrifício, gerador de profundas frustrações e portador de decepções à altura dos grandes ideais prosseguidos, não corresponde mais ao que a realidade pede. Face a esta nova forma de ver o engajamento, que seja alegre, estimulante e coerente com seus ideais, serão discutidas em seguida algumas práticas que ajudam o coletivo a permanecer alimentado pela energia da vida.

Privilegiar a expressão do potencial criador de cada um: o EU atuante

Quando um grupo se constitui em torno de uma ideia, o entusiasmo e a ambição levam frequentemente a se querer realizar vários projetos. Muito rapidamente se coloca a questão dos meios, de quem faz o quê e também a síndrome descrita precedentemente, na qual um pequeno grupo de ativistas entra em colapso sob uma carga excessiva de atividades, acompanhada da frustração resultante da distância entre o que se queria fazer e o que se faz efetivamente. Uma das práticas para evitar este quadro consiste em re-

verter o sentido do movimento: o coletivo só poderá fazer aquilo que cada um deseja efetivamente desenvolver e exprimir graças ao projeto coletivo. Ao invés de considerar os grupos como lugares nos quais fazemos algo, desenvolvemos uma atividade em prol de uma causa dada, pensar o coletivo como o lugar aonde cada um vai se exprimir seu projeto pessoal e seus talentos, contando com o suporte do grupo. Esta reversão obriga a que se saia de uma forma de passividade na qual sempre se espera que aconteça algo provocado de fora de nós. Aqui se obriga a que cada um coloque a pergunta citada anteriormente: "Qual é minha questão pessoal dentro do grupo?" e assim transformar a pergunta o "O que eu vim buscar aqui?" em "O que eu vim exprimir aqui?". Considerar o grupo como um *veículo,* uma inteligência benevolente para exprimir um projeto de realização pessoal partilhado, redefinido com aqueles/as que estão em ressonância com ele, é exatamente o movimento inverso do que se fez historicamente.

É prática comum nos engajamentos individuais a integração em projetos formulados por outros. Em muitos casos, ao verificar-se que o projeto não corresponde bem ao que se quer exprimir pessoalmente, deixa-se para outros/as a responsabilidade dessa eventual frustração. Nos novos coletivos cidadãos, a fonte de energia da ação de cada um não tem sentido se ela está no exterior e não no interior de cada membro do grupo. Cada um deve aprender assim a exprimir sua "palavra" (que algumas vezes é feita em silêncio), seus sentimentos, suas vivências, seu olhar sobre o mundo e deixar fluir no coletivo seu poder criador, seja qual for o nível de especialidade que se tem sobre a questão em debate ou a ação em curso. A potência revelada nessas ocasiões, por cada uma das pessoas, acerca de suas verdades, seus sentimentos, sonhos, esperanças, energiza o grupo e dá consistência ao projeto coletivo. Este passa a ser cada vez mais de cada um e de todos, não importando tanto quem formulou o projeto.

Concretamente, no debate ou quando de trata de passar à ação, o emprego da expressão "eu" em lugar de "a gente" ou de "nós" revela-se de grande eficácia. Assim, se "eu" desejo que a gente lance um projeto, eu vou explicar o que "eu" proponho fazer para lançá-lo e isto permite que "eu" não avance de certa forma incógnito em face ao grupo. Utilizando esta maneira de proceder, o coletivo limita naturalmente sua bulimia de ações e de ideias e em lugar disto, se concentra plenamente sobre algumas ideias ou ações que associam o maior número. De fato, não é suficiente que cada

membro deixe claro o que quer: é necessário que os outros membros do grupo tenham vontade de se investir na proposta, talvez amadurecida pelo coletivo, assegurando que cada um se exprima no "eu" atuante. Se as ideias que "eu" defendo não interessam a outras pessoas e que ninguém está disposto verdadeiramente a se engajar para contribuir, isto significa que a situação não esta madura, ou que a ideia não tem ressonância com os desejos do grupo.

No final, pouco importa se o que impede o engajamento de outros é a própria ideia proposta, se é o grau de maturidade do grupo ou ainda a qualidade relacional de quem propõe. Conseguir formular com simplicidade e potência a expressão de seu "eu" criador diante de outras pessoas é em si um verdadeiro trabalho interior que pode ser consideravelmente facilitado pela benevolência do grupo. Objetar-se-á com razão que, com este tipo de dinâmica, o grupo pode dar-se conta rapidamente de que as proposições de cada membro não permitem verdadeiramente que se realize a ambição do projeto. O coletivo, se ele constata que está se iludindo, pode entrar então numa fase flutuante: o sonho imaginado escapa diante da visão lúcida dos recursos que os membros do grupo trazem consigo. Este é um excelente momento para se concentrar sobre o que cada um quer verdadeiramente e assim dar nascimento a uma nova visão coletiva, centrada sobre a verdadeira intenção e a energia de cada um no seio do grupo. É igualmente desejável, para o coletivo que passa por esta fase flutuante, abrir-se e integrar novas pessoas cujas intenções vão alimentar e enriquecer as dos participantes antigos.

Instalar uma liderança circular

Foi visto no capítulo anterior que a questão da liderança é sempre um assunto delicado para os coletivos cidadãos. Ora, ao mesmo tempo, a expressão "da liderança" de cada um é um poderoso fator de mobilização das competências e da energia de cada pessoa no seio do grupo. Para favorecer a reflexão sobre a construção da liderança partilhada, ou circular, iremos discutir a seguir dois modelos bem distintos: de um lado, aquele das organizações tradicionais, nas quais a estrutura das equipes se baseia no princípio hierárquico e no princípio das responsabilidades oriundas da formação e experiência dos membros da direção (finanças, comunica-

ção, marketing, gestão de pessoas, administração, etc.). De outro lado, um modelo alternativo, no qual o exercício da liderança se baseia em valores oriundos da concepção budista das "seis perfeições".

Hoje, há um grande número de experimentações no campo de lideranças exercidas de modo mais horizontal e integrativo e os dois modelos que serão tratados podem inspirar os novos coletivos cidadãos e até favorecer suas avaliações internas sobre o exercício da liderança. O modelo tradicional é insuficiente, pois uma liderança coletiva jamais poderá se basear em hierarquia nem ser exercida apenas em relação às especialidades profissionais de cada participante, nem concentrar-se apenas na ação. Os modelos alternativos, por sua vez, exigem um alto grau de amadurecimento dos indivíduos e do grupo, o que nem sempre é o caso nas experiências reais; no caso da concepção budista que apresentaremos, há um enfoque muito maior no processo e pouco na ação. Uma conjunção de dois ou mais modelos pode ajudar um processo de transição no coletivo, pensado a partir de funções de liderança necessárias, que se entrelaçam e podem ser compartilhadas para permitir o bom desenvolvimento do coletivo.

Iremos a seguir citar sete delas que permitem fazer um *check up* de funções vitais do coletivo cidadão:

- **Visão**: tem a função de guardar e nutrir o "espírito" do coletivo, a autenticidade do grupo em relação à sua intenção fundadora e de projetar esta intenção no futuro, vendo além das oportunidades e ameaças de hoje. Esta função relaciona-se não apenas aos objetivos, mas à forma de funcionamento do coletivo cidadão.
- **Expertise** (conhecimento técnico): tem a função de domínio dos conteúdos necessários para o melhor exercício da atuação do grupo. Normalmente, nas organizações tradicionais, as especializações definem os cargos de direção, como será visto no Quadro 1.
- **Animação e** *coaching*: detém a função de olhar o funcionamento do grupo como se estivesse "de fora", a capacidade de tomar distância, de ver as fragilidades e potencialidades dos recursos humanos disponíveis, indicando o que precisa ser feito para o desenvolvimento dos talentos do coletivo e de cada membro. Também promove a facilitação dos fluxos das energias, a coor-

denação da competência de cada um nos projetos, favorecendo as relações entre as pessoas.

- **Organização**: encarrega-se da planificação e do acompanhamento da execução das ações, organização da operação e da logística, viabilização dos meios materiais para que a ação aconteça, assim como do treinamento interno dos participantes do coletivo para a busca dos objetivos.
- **Mobilização externa**: tem a capacidade de inspirar pessoas para participar das ações do coletivo, manutenção do *élan* do grupo diante da adversidade e, ainda provê a viabilização da articulação com outros grupos, da construção de redes, da evidenciação da complementaridade e da integração de interesses.
- **Captação de recursos**: trata da identificação das fontes de recursos (não só financeiros, mas doação e empréstimos de bens, prestação de serviços necessárias, etc.) para que a ação aconteça, organização das comunicações, projetos e documentos para receber e prestar conta destes recursos.
- **Crítica:** tem a função de ajudar a transformar e inovar pela objeção, pelo questionamento, pelo impedimento de que o coletivo se feche em padrões ou em uma unanimidade "morna". Muitas vezes esta função é exercida pela função da supervisão/*coaching*, mas, quando não, ela precisa existir de outro modo e não ser vista como algo "do contra".

Cada função é importante, uma não é nada sem a outra. É comum que o grupo confie a "liderança" de um tema a uma pessoa, porque se estima que ela possa conduzir melhor a ação prevista a serviço do grupo, de acordo com as competências reconhecidas por este, bem como os desejos e as capacidades de cada um. É muito interessante, porém, fazer circular o papel de líder de tal ou tal função e o grupo pode funcionar assim sempre, por um período determinado ou apenas para alguns projetos. Neste caso, não se trata somente de confiar a responsabilidade a alguém, trata-se de reconhecer a plena capacidade da pessoa para tomar temporariamente a condução em tal domínio, ou em tal fase do projeto, sempre contando com a observação cúmplice do coletivo, que pode intervir se algo não der certo. Não há responsabilidade para o grupo sem que este proteja a pessoa responsável. O

termo *coproteção* é importante. Ao invés de entregar a "batata quente" e olhar como esta se passa, devem-se criar as condições de sucesso para quem está com a liderança. Mais uma vez, isto exige uma mudança de percepção e conduta para nós todos, educados na competição e na lei do mais brilhante...

Como exemplo, pode-se pensar em um grupo pode ter uma excelente liderança fundadora com visão e expertise de conteúdo e de mobilização, mas sem talento para a organização, a captação de recursos, etc. O coletivo decidirá então nomear uma ou várias pessoas (idealmente um pequeno grupo) que intervirão com paridade com o líder fundador que tem visão e conteúdo. Passa-se da noção de chefe, frequentemente questionada nos grupos da sociedade civil, para a de um verdadeiro "núcleo duro" de responsáveis, mandatado para papéis precisos supervisionados pelo coletivo. Normalmente se concebe que a continuidade de um determinado papel favorece o ganho de experiência e assim uma atuação mais competente da pessoa em um papel. Porém, é também verdade que o exercício contínuo de um papel desgasta a pessoa, que se solidifica em suas visões e procedimentos e deixa de se lançar em novos desafios e aprender novas tarefas e também o coletivo.

No processo circular, a pessoa mandatária incorpora por um tempo as energias da função vital em questão e isto, além de evitar o acúmulo de funções em pessoas determinadas, reforça a responsabilização de todos. Passa-se da noção de hierarquia que confere uma importância maior a tal função, corporificada por tal pessoa, para a noção de corresponsabilidade e de expressão da liderança horizontal. A liderança partilhada ajuda a aumentar as possibilidades críticas e de *coaching* do coletivo. Aqui se desenvolve ainda mais a ideia preciosa da liderança como um serviço, que é prestado com alegria e no qual cada membro se sente crescendo como pessoa, adquirindo novas habilidades e sendo mais compreensivo em relação às falhas dos demais e suas próprias. Quanto mais a implantação da liderança circulante, horizontal, é fluida, informal, pelo tempo que o grupo achar adequado para cada situação e que a pessoa indicada para liderar determinada função estiver pronta para fazê-lo, melhor será a aplicação do princípio.

O quadro a seguir, que traz uma proposição de gradação de referência estimada entre competências técnicas e competências vitais para coletivos, pode ajudar a perceber os limites do modelo tradicional,, assim como evidenciar os progressos que precisam ser feitos no campo dos coletivos

QUADRO 1 : LIDERANÇA POR COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E RELAÇÃO COM COMPETÊNCIAS VITAIS PARA A AÇÃO COLETIVA

	Visão	**Expertise (conhecimento técnico)**	**Animação e coaching**	**Organização**	**Mobilização externa**	**Captação de recursos**	**Crítica (observação exterior)**
Presidência, direção ou coordenação geral	Grande	Médio	Pequeno	Médio	Grande	Grande	Pequeno
Finanças	Médio	Grande	Pequeno	Médio	Pequeno	Grande	Médio
Administração/ coordenação executiva (organização, logística, operação)	Médio	Grande	Pequeno	Grande	Médio	Médio	Médio
Marketing e comunicação	Grande	Grande	Médio	Pequeno	Grande	Pequeno	Médio
Gestão de pessoas	Médio	Grande	Grande	Médio	Pequeno	Pequeno	Médio
Pesquisa e desenvolvimento	Grande	Grande	Pequeno	Médio	Pequeno	Pequeno	Pequeno
Comunicação via novas tecnologias (sites, redes sociais, etc.)	Médio	Grande	Pequeno	Médio	Médio	Pequeno	Médio

para avançar na sua competência para a ação e bom funcionamento interno. Observa-se que uma avaliação deste tipo pode ser interessante também para um grupo empresarial, para uma instituição pública, etc.

A busca de processos mais orgânicos de exercício da liderança que integrem os talentos de cada um favorece uma delegação de responsabilidade com resultados mais efetivos. Os tipos de liderança propostos, que envolvem competências vitais para o funcionamento do coletivo e que não se limitam à formação técnica ou à experiência de vida, permitem mais globalmente a mobilização da inteligência do grupo, ou seja, permite-se que outros saberes sejam valorizados, para além de sua especialidade e permite que outros entendam as limitações que cada líder encontra no exercício de seu papel. Por exemplo: o papel tradicional atribuído a um/a diretor/a financeiro/a é o daquele/a que controla, que mostra os limites financeiros aos demais e com isto se limita implicitamente sua contribuição no desenvolvimento de outras atividades, assim como agir/pensar de forma criativa dentro da estrutura.

Uma segunda abordagem da liderança que propomos no **Quadro 2** (**ver p. 108**), para provocar maior reflexão sobre o tema, inspira-se naquilo que o budismo entende como sendo as "seis perfeições". No Brasil, vários grupos e pessoas vêm desenvolvendo práticas associadas a essas qualidades humanas, destacando-se o lama brasileiro Padma Santem[52]. Como breve explicação, para que se entenda a apropriação que fizemos desses ensinamentos para a criação do quadro a seguir, tem-se que o budismo identifica ensinamentos através da imagem da "travessia de um rio", no qual de um lado está o mal viver e, na outra margem, o bem-estar. Para se passar de uma margem a outra é preciso praticar as "paramitas", que podem ser traduzidas como "perfeições" e que levam o caminhante à "terra pura", à terra da alegria, da liberdade, da harmonia e dos bons relacionamentos. A fala do Buda a seguir é evocada para explicar o processo: "Não fique esperando que a outra margem venha até você. Se quiser atravessar para chegar à margem da segurança, do bem-estar, da coragem e da ausência de raiva, terá que nadar

52 Físico, Alfredo Aveline foi professor dedicou-se especialmente ao exame da física quântica, teoria na qual encontrou afinidade com o pensamento budista. Fundou o Centro de Estudos Budistas Bodisatva (CEBB), em 1986 e em 1996 foi ordenado Lama, que significa líder, sacerdote e professor. No seu caso, isto envolve diversas áreas do saber, como educação, psicologia, economia, administração, ecologia e saúde.

QUADRO 2 : LIDERANÇA POR COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E RELAÇÃO COM COMPETÊNCIAS VITAIS PARA A AÇÃO COLETIVA

Seis perfeições (paramitas)	Proposta de Interpretação a partir de características de liderança	Papéis vitais no grupo
GENEROSIDADE	**Visão/Iniciativa**: a capacidade de vislumbrar no horizonte presente ou futuro algo que precisa ser entendido, sentido e realizado para o bem do mundo e a iniciativa de se doar para tal, elaborar projetos e provocar processos coletivos para que isto aconteça;	Fundação, planejamento
SABEDORIA	**Inspiração/Conexão**: a habilidade de inspirar os outros, de ser convincente na proposta, de agregar pessoas ao projeto, de conectar instituições com visão próxima e mesmo outras aparentemente sem conexão com o projeto;	Mobilização interna e externa
CONCENTRAÇÃO	**Organização/Foco**: a capacidade de identificar e distribuir tarefas respeitando os talentos do grupo em ação, de manter a memória do que está sendo feito coletivamente para verificar os avanços e as pendências (relatórios, prestação de contas), de avaliar continuamente e apontar as condições para a realização do projeto;	Planificação e acompanhamento
MORALIDADE	**Presença/Perseverança:** a capacidade de estar disponível para o coletivo, de dar exemplo de ação e de cumprimento de tarefas, de perseverar no propósito e estimular os/as demais para que se mantenham no processo.	Fundação, realização, mobilização
ENERGIA CONSTANTE	**Realização/Operação:** a capacidade de encontrar meios (mobilizando o coletivo) para superar dificuldades materiais ou imateriais para a realização do objetivo, perseverança e competência para ajudar o coletivo a chegar ao seu propósito.	Organização
PACIÊNCIA	**Inteligência emocional:** A habilidade para enfrentar dificuldades de relacionamento entre os participantes e destes consigo, de encontrar saídas negociadas para conflitos e caminhos alternativos face a dificuldades diversas que vão surgindo. Possibilidade de manter alto astral no processo de ação coletiva e favorecer as relações entre as pessoas e suas competências nos projetos.	Animação e *coaching* crítica

ou remar. Você precisa fazer um esforço." Esse esforço seria então a prática contínua das Seis Perfeições.

A liderança circulante permite responder aos problemas que se colocam frequentemente dentro de associações nas quais a liderança fundadora ou legal, ou um diminuto grupo - que assume a maior parte das funções vitais de liderança - não deseja mais esta sobrecarga, ou quando o coletivo como um todo quer ultrapassar o esquema hierárquico tradicional. No entanto, é vital perceber o que a experiência nos tem mostrado: muito dificilmente um coletivo debutante pode funcionar diretamente em um modelo de liderança partilhada sem o risco de se perder em indefinições de papéis e em uma ausência de coordenação de esforços que bloqueiam a ação. Observamos que uma liderança partilhada é mais provável quando existe previamente uma liderança mais tradicional que ajuda a clarear as responsabilidades e papéis de cada pessoa e que se dispõe a jogar o jogo da horizontalidade e continuar servindo ao grupo.

Estamos em tempo de transição e é preciso evitar que o sistema de liderança circulante bloqueie exercício da liderança de cada um, dificultando a ação. A liderança partilhada só é possível quando os membros do grupo estão prontos para viver alguns dos princípios que vimos destacando até aqui, particularmente o da disposição constante à autoavaliação em busca da coerência e a construção paulatina da corresponsabilidade. A horizontalidade exige ainda objetividade no reconhecimento dos talentos e competências de cada um necessários ou desejados conforme os tipos de liderança em questão (para não cair no voluntarismo vazio, que não tem condições de se expressar na prática) e a expressão das dinâmicas pessoais no coletivo, evitando que o lado sombrio das incompreensões e dos não dito minem a confiança interna (sem cair na "terapia de grupo").

Conectar-se

Há um Espírito maior no qual o espírito individual é apenas um subconjunto. Este Espírito maior é comparável a Deus e constitui talvez aquilo que as pessoas entendem como "Deus" mais ele continua imanente dentro da totalidade do sistema social interconectado e da ecologia planetária.

Vers une Ecologie de l'Esprit. **Gregory Bateson**, *1972*

O "pensar localmente e agir globalmente" torna necessário conectar em permanência as pessoas que pertencem ao coletivo e fazer conexão com outros grupos, portadores de ideias próximas ou complementares. Há pelo menos três maneiras de se conectar: pelo encontro físico, pelos meios de comunicação a distância, propostos pela tecnologia, e pelos valores e consciência partilhada.

Os **encontros físicos** são um espaço privilegiado de transformação. É unicamente nestes encontros que acontecem trocas de informação em todos os níveis do ser, físico, psíquico, emocional, entre outros, nas quais o que não é dito é mais importante do que o que se diz. É importante lembrar-se da regra da comunicação interpessoal chamada de "o iceberg": **quando duas pessoas se encontram, a comunicação não verbal pesa infinitamente mais sobre a opinião que se faz de uma pessoa do que a comunicação verbal.** Isto quer dizer que nosso sistema coração-cérebro é bombardeado de informações que captamos essencialmente de maneira inconsciente, e que estas informações vão desempenhar um papel essencial na estrutura da mensagem recebida. Esse tipo de troca de largo espectro não acontece quando os encontros se passam unicamente a distância, mesmo se o melhoramento das tecnologias de imagem aumentam mais e mais as possibilidades de interação a distância.

No caso dos coletivos, o processo de transformação permitido pelo encontro físico é ainda mais verdadeiro, pois as interações múltiplas e rápidas fazem crescer as informações de maneira exponencial. Todas as situações descritas anteriormente neste livro testemunham as possibilidades de aprofundamento dos vínculos e de transformações pessoais e coletivas que acontecem no encontro.

A segunda conexão passa pela **tecnologia**: a tela torna visível uma parte do que anteriormente estava invisível, a interconexão de pensamentos, ideias, reações instantâneas de uma parte da humanidade. Ela é originalmente concebida para a cooperação e sua utilização hoje é acessível a um número cada vez maior de pessoas em todo o mundo. Este território deve ser incorporado cada vez mais pelos grupos cidadãos. Conforme Claude Henry[53],

53 Ex-presidente da associação francesa Vecan, dedicada à internet cidadã e associativa. Claude Henry tem reconhecimento nacional como pesquisador sobre o uso de tecnologias no seio dos coletivos, e, como membro ativo de várias redes da sociedade civil, vem buscando promover o uso de tecnologias de comunicação à distância dentro delas.

Se ligar e cooperar dentro dos espaços colaborativos se tornou algo realmente à disposição dos grupos cidadãos e associações. Após as primeiras gerações de ferramentas como o Googlegrupos e o Yahoogroups e a Wikipédia, novas gerações de meios de diversos tipos estão à disposição mas o principio é idêntico. Assim, os membros de coletivos podem hoje depositar, organizar e trabalhar diretamente os elementos de informação e de conhecimento que eles querem construir e dividir coletivamente. Uma vez concluída a concepção da partida, que demanda um pequeno aporte tecnológico para a implantação de um primeiro conjunto de páginas, não é mais a figura antiga do webmaster - muitas vezes, bastante autocrática - que será útil, mas a de um/a organizador/a benevolente, chamado/a algumas vezes de "jardineiro/a" (ou, se temos a veia anglo-saxônica, "comunity manager"), que assegura o desenvolvimento harmonioso do "jardim compartilhado" ajudando pontualmente cada um a abrir novas páginas – e a fazer as ligações entre elas – e acolhendo os novos membros. Estes últimos devem começar escrevendo somente comentários e observações, e depois interferir diretamente nos textos já existentes, e por fim propondo eles mesmos novas páginas, o sistema conservando as diversas versões. Numerosas adições de elementos funcionais, como, por exemplo, questionário on line, podem ser ativados na medida do avanço do grupo. E as relações humanas dentro do grupo? Elas são transformadas: simplificados por uma gestão descentralizada da informação potencialmente atualizada por cada um: todos os membros podem ser atores/criadores participantes; a articulação das tarefas, decididas em conjunto, pode ser mais fácil; cada um acessa toda a riqueza do grupo, refrescado diretamente no espaço cibernético. Este é também o lugar da memória do grupo, que não será mais dispersado dentro das caixas de e-mail de cada um. As ferramentas atuais permitem trabalhar em sincronia. Claro, a fluidez da relação em face a face não é acessível. Os progressos das videoconferências, ainda insuficiente quando o grupo é um pouco maior, irão preencher parcialmente estas lacunas.

A tecnologia é essencial hoje para nutrir a relação entre as pessoas. Sem ferramentas que escapam ao controle centralizado, como *facebook* e *twiter* em 2011, provavelmente os movimentos sociais chamados de "primavera árabe" na África do Norte e no Oriente Médio não teriam tido o impacto e a solidariedade internacional que tiveram. Entretanto, uma coisa é fazer circular a informação, outra coisa é desenvolver dinâmicas interpessoais sãs e colaborativas em ações concretas. As ferramentas da mídia web não trazem em si a mesma virtude transformadora se nenhuma troca

essencial é realizada entre as pessoas. Se nossos pensamentos são mecânicos e nossas crenças, "tecnicistas", nós não entramos no essencial, que não é absolutamente a circulação da informação, mas a conexão interpessoal, a confiança. É comum que se consagre horas para tentar compreender como funcionam as ferramentas de comunicação, antes mesmo de começar um verdadeiro encontro de nossas intenções, de nossos sonhos e de nossas sombras. O resultado é conhecido: sites magníficos e grupos com disfunções graves, um pensamento que se empobrece, espaços colaborativos pouco frequentados, ou que, quando são usados servem para encontros entre pessoas que nem se veem mais.

A conexão tecnológica favorece e continua o encontro autêntico entre pessoas. Sim à inteligência coletiva em movimentos que utilizam a tecnologia como meio de escuta e amplificação de comportamentos reais, que fazem aparecer ideias e atitudes corporificadas no mundo real. Sobre o tema das redes de inteligência coletiva na web que exploram novos paradigmas e fazem a ligação entre práticas de transformação social, econômica e pessoal, ver os trabalhos da Fundação Internet Novas Gerações[54], que se interessa pelas possibilidades cooperativas de inovação, notadamente social, abertas pelas novas tecnologias. Não se pode esquecer tampouco que o universo de comunicação virtual, pois mais que ele se alargue dia a dia, mantém praticamente fora dele duas partes significativas da humanidade: os mais pobres e os mais idosos.

A terceira maneira de se conectar, a mais sutil e talvez a mais potente, é aquela do **pensamento e do coração interligados**. É fascinante observar os movimentos colaborativos portadores de esperança que surgem em um momento da história, surpreendem os especialistas e se difunde na velocidade da luz na sociedade. Trata-se de uma arquitetura invisível e de um trabalho em profundidade que se efetua em nossa psique e que vem à tona em dado momento histórico. Diversos autores, respeitados em seus campos de trabalho, trouxeram luz ao entendimento desta temática, de diversos pontos de vista.

Gustave Jung falou de processo similar que chamou de "inconsciente coletivo". Em seus estudos de psicologia ele observou que em diferentes culturas existem símbolos que significam as mesmas coisas, in-

54 http://fing.org/

dependentemente de estas culturas terem tido contato. Estas simbologias próximas foram identificadas como constituintes dos "arquétipos" humanos e ao conjunto destes arquétipos, desta inteligência compartilhada, destes padrões de entendimento e comportamento, ele chamou de inconsciente coletivo. A sincronicidade é outro conceito de Jung com conteúdo relacionado, que identifica a ocorrência de eventos conectados, muitas vezes chamados de coincidência na vida cotidiana, mas que, se olhados do ponto de vista jungiano não são aleatórios, mas relacionados a significados comuns às pessoas que vivem estes eventos.

O biólogo Rupert Sheldrake, observando processos da natureza, tanto mineral como vegetal, animal ou humana, criou a teoria dos "campos mórficos". Estes campos explicariam por que emergem simultaneamente mudanças adaptativas em populações que não têm contato direto. Sheldrake observou que mudanças necessárias a um aperfeiçoamento da vida se propagam por contato direto, de forma linear e causal, mas também através de um campo sutil, apenas informacional e não energético, através de "ressonância mórfica"[55]. Esta teoria relaciona-se ao fenômeno físico da "não localidade quântica", também evocado na inspiradora hipótese do "universo autoconsciente" de Amit Goswami [56]. Este físico quântico indiano que mora nos estados Unidos e traz em si mesmo raízes orientais e ocidentais, escreve sobre o que ele chama de "a física da alma", que explicaria por que o mundo é o que nossa consciência é capaz de gerar e que se pacificarmos e amorizarmos nossa percepção, nossos pensamentos e sentimentos, atuamos no mundo. Francisco Varela[57] enuncia que "O Mundo e Eu, nós viemos a existir juntos, nos definimos conjuntamente".

É animador saber que somos mais e mais numerosos/as a fazer parte de uma vasta comunidade em transformação que pouco a pouco se desliga do modo-padrão de funcionamento da sociedade e reforça sua metamorfose, no sentido dado por Edgar Morin[58]. Essas pessoas estão em conexão nova de pensamento e coração. A dificuldade vem da característica flutuante desta conexão, difícil de penetrar e que não se fecha em determinado pro-

55 Para saber mais ver http://galileu.globo.com/edic/91/conhecimento1.htm

56 Ver os filmes *Quem somos nós* e O *ativista quântico* nos quais Amit Goswami explica suas teorias. Para querer ainda mais ler o livro *O universo autoconsciente*, de Goswami ver http://pt.slideshare.net/juliomachado/o-universo-autoconsciente-palestra-sobre-o-livro

57 Francisco Varela, neurobiologista (1946-2001), cofundador e coordenador cientifico do instituto *Mind and Life*, que permite o diálogo entre a ciência cognitiva e a tradição budista.

58 http://www.ecodebate.com.br/2010/01/12/elogio-da-metamorfose-artigo-de-edgar-morin

jeto, estrutura, ou ação. No entanto, o contato hoje se faz cada vez mais rapidamente, pois as pessoas com a "mesma frequência de ondas" se reconhecem facilmente e se agrupam naturalmente. Com um pouco de humor se poderia dizer que um "*in-between*" reconhece imediatamente outro "*in-between*" sem que seja necessário trocar muitas palavras nem fazer parte de um mesmo coletivo, ou de uma mesma rede. Estas pessoas se sentem ligadas a algo que emerge e que o todo é superior à soma das partes, e que o que está surgindo não pertence a ninguém em particular e é obra de todos/as.

Em outras palavras, os grupos em transformação vão fazer emergir mais amplamente um novo modelo de sociedade, de civilização sem que ninguém possa dizer com precisão com o que ele parecerá. Esta é a parte visível. A parte invisível se exprime no sentimento de unidade com a Terra e de fraternidade entre as pessoas. Tornar-se mais consciente do trabalho invisível da esperança e trazer em si a consciência da dinâmica em curso, dá força e faz sua emergência ainda mais provável. Isto não impedirá certamente que aconteçam derrapagens, pois somos ainda muito guiados por comportamentos egoístas, ancorados no antigo mundo que persiste. Ter presente no espírito esta ligação sutil lhe dá mais força, tanto é verdade que todo projeto e toda construção humana sempre foi objeto de uma ideia antes de existir. Nossas intenções e nossos projetos são interligados. Toda a arte consiste então em tornar esta teia visível e reforçá-la para que ela ganhe cada vez mais força.

Nesta direção, observa-se que hoje, em todos os países, e internacionalmente, um número crescente de iniciativas procuram se conectar, partilhar suas visões de mundo e construir conjuntamente propostas e ações. Estas tentativas tentam responder a questão de como se associar, mudando de escala sem criar superestruturas que podem esmagar a espontaneidade e raízes locais das iniciativas do coletivo, complicar a ação e tomar o tempo dos/as engajados/as. Trata-se de fazer movimento junto, sem hierarquias, no qual cada um deve dizer o que coloca à disposição do grupo para que o todo se torne mais forte.

A seguir, algumas observações e constatações sobre dinâmicas que se conectam e os freios correspondentes.

O que favorece as alianças entre associações e movimentos

- A ausência de estrutura jurídica excessivamente formalizada e, portanto, uma flexibilidade para o reagrupamento que favorece a abertura aos demais.
- Os sistemas de governança igualmente flexíveis que repousam na confiança dada a algumas personalidades que assim garantem a qualidade do processo cooperativo e particularmente a gestão do problema do espaço de cada um, evitando uma captação de representatividade dos demais feita em proveito de uma organização. Outros papéis centrais dessas personalidades na criação de redes é o de manter um espaço de criação coletiva para que o agrupamento constitua sua identidade e o de permitir, por suas presenças, a manutenção das condições de confiança. Elas não podem fazer este papel com autenticidade se esta dinâmica não corresponde a seu ser e a suas intenções profundas.
- O reconhecimento da diversidade das opiniões e, portanto, a possibilidade de um engajamento caso a caso, ou seja, para cada ação só se engajarão as associações ou movimentos interessados.
- A mobilização com base em ações concretas muito mais do que sobre programas, pois estas favorecem processos de cooperação efetivos, muito mais que os longos discursos que tentam construir um programa de transformações sempre incompleto, face à enormidade de coisas que seria necessário mudar na sociedade.

O que freia os agrupamentos em alianças e fóruns

Quando tentamos construir redes baseadas na partilha de valores, de intenções de mudanças sobre um tema preciso, temos um sentimento de que seria necessário muitos participantes para "pesar" no desenvolvimento daquela temática e provocar mudanças. Assim, uma tentação compreensível é querer associar muitos e variados grupos de atores/atrizes sob uma mesma bandeira ou ideias comuns. Como quando estes coletivos e pessoas convidados a participar nem sempre já partilham uma confiança que é essencial ao trabalho conjunto, este desejo de construção da rede pode tem por consequência despertar suposições de que tal ou tal organização quereria

capturar, "aparelhar" ou se apropriar de uma dinâmica coletiva em benefício próprio. Esta suspeita pode dar lugar a discussões que acabam por provocar cisões sobre o conteúdo.

Para evitar estas fraturas que vêm ocorrendo nas tentativas de construção de alianças e fóruns se pode focar em princípio na construção da confiança interpessoal e intergrupos antes de passar à ação compartilhada. O assunto prioritário das redes, fóruns e aliança deve ser a ação e o processo de colaboração em torno do objetivo comum, mostrando que é possível cooperar mesmo com uma grande diversidade de pontos de vista em outros campos. As transformações desejadas para estes grupos não terão lugar se eles próprios não são capazes de modelar **o que dizer, ser e agir juntos incluindo as diferenças de pontos de vista.** Em resumo, se o processo de cooperação, a forma mesma de fazer isto, com tudo o que isto implica e que vimos discutindo neste livro, não está no coração da ação, e até mesmo antes da ação, as chances de fazer o novo e de intervir conjuntamente de modo perene e eficiente na sociedade são fracas.

Para mudar a escala e dar às ações locais uma visibilidade nacional e/ou global, pode-se fazer o que vimos fazendo, um processo paulatino de articulação dos coletivos da sociedade civil que vai criando aos poucos condições de resposta aos desafios humanos, mas também é possível que se possa, concomitantemente, interpelar a sociedade através de personalidades que tenham grande visibilidade e por isto possam fazer a mídia se interessar. Dadas as urgências que se acumulam, este conjunto de personalidades engajadas com objetivos comuns pode chamar a atenção da sociedade para o movimento subterrâneo e invisível das transformações cidadãs atualmente em curso e que necessitam de cada vez mais gente para ser transformadoras em larga escala. Estas personalidades só podem ser úteis se conseguem um modo de funcionamento – pela maneira de ser menos egoica de cada um dentro do grupo e pelos modos de organização escolhidos para atuarem juntos – que possam testemunhar a transformação em curso e traçar uma perspectiva que inspire outros cidadãos e cidadãs a agirem e fazer face aos desastres ambientais e sociais em curso e em perspectiva de ampliação.

Em paralelo, é fundamental imaginar espaços de encontros abertos contínuos que criem conexões entre as pessoas e coletivos engajados. Isto permite aprofundar o debate, focalizar questões, impulsionar ações coletivas coordenadas nacionais e globais e renovar a inspiração cidadã. As dinâmi-

cas dos Fóruns Sociais Mundiais já mostram que este processo é profícuo. Porque não pensar em um fórum social permanente? Temos necessidade de um projeto de mudança da civilização que nos mobilize por várias gerações, o que nunca foi visto na história humana. O despertar desta consciência e as ações coletivas que trazem ao mesmo tempo solução para problemas evidentes e bem-estar para aqueles/as que as constroem podem se constituir em fermento para mutações profundas que podem ser entusiasmantes, trazer sentido para muitas vidas, despertar a paixão e o vigor das novas gerações. Estamos no caminho.

Agir tendo o prazer e a alegria como propulsores

Uma necessidade se impõe mais e mais: devemos mudar de propulsão para agir. Substituir a ideia de que os objetivos devem ser alcançados a qualquer custo, mesmo mediante sofrimento e sacrifício (que se impõem aos outros e a cada um), pela motivação do prazer e da realização de si mesmo na qual é a alegria que está a serviço do objetivo coletivo. Deixar de conceber o engajamento associado ao sofrimento e à obrigação e pensá-lo como algo livremente consentido e que correspondente à aspiração de cada membro. Dar sentido ao esforço ao mostrar ali a melhor expressão de si mesmo. Sonho, utopia? Alguns verão nesta possibilidade a expressão eufórica de um idealismo desenfreado e um utopismo ingênuo. Outros a expressão do "agir bem e estar na alegria" de Spinoza.

Se se quer construir uma civilização na qual o eixo principal seja o viver bem juntos[59], será necessário abordar as questões que o ato de conviver impõe e fazer delas assuntos centrais das transformações do futuro. Um coletivo cidadão que não tem mais prazer e alegria no engajamento conjunto está condenado a um fracasso em breve. Será necessário celebrar o hino dos "colaboradores lúdicos" como sugere sempre Patrick Viveret. Longe do otimismo presunçoso e encantatório de um mundo de "ursinhos carinhosos", a alegria e o prazer nos vinculam a esta essência mais profunda que nos indica hoje, cada vez com mais insistência, que nós não podemos continuar a viver desta maneira, e que algo está mudando.

59 Ver o manifesto por uma sociedade amiga, www.journaldumauss.net/spip.pht?artigo762 e o Manifesto convivialista, já citado.

Os coletivos que funcionam tendo a alegria como motor, dizem sistematicamente que se "recarregam" na ação e saem reentusiasmados depois das sessões coletivas que combinam humor, visão, sonho e ação.

Fazer da alegria e do prazer de estar juntos um motor da ação já é um começo do reencantamento do mundo, que precisa tanto disto. A alegria não impede a seriedade, nem a gravidade, nem a ação, nem o desacordo, nem a consciência do sofrimento do e no planeta. Ela não é uma negação desta realidade, apenas uma forma de não estar eternamente criando e reproduzindo "modelos" de sofrimento, tanto externa quanto internamente, no campo pessoal e no campo coletivo. Como afirmam tantos músicos e cantores que a música é uma força que vem de dentro, do mesmo modo a alegria é uma força comunicativa que vem das profundezas do ser e que, se cultivada, nos impulsiona para a transformação. Como criar alegria em um coletivo cidadão? Eis aí um objetivo para qualquer coletivo que queira "mudar o mundo". Na verdade, todo mundo sabe fazer isto, sendo suficiente abrir a porta do humor e da inteligência do coração...!

4 A EXPERIÊNCIA DA REDE DIÁLOGOS EM HUMANIDADE

Após conhecermos um pouco mais a fundo certo número de dificuldades por que passam os novos coletivos cidadãos no segundo capítulo e discutirmos possíveis ações para a superação destas dificuldades no terceiro, este quarto e último capítulo tratará de um novo coletivo internacional, a rede *Diálogos em humanidade*. Desde logo é preciso observar que, no nome da rede, não se escreve *humanidade* com maiúscula, porque não há a pretensão de representar a Humanidade (nem mesmo em um diálogo...). A ideia é que cada um/a participe dos diálogos propostos com toda sua humanidade e possa assim acessar a humanidade comum aos dialogantes.

Esta rede está instalada em quatro continentes e iniciou-se com o evento *Dialogues en humanité* em Lyon/França, em 2002. Neste capítulo, serão descritos os eventos da rede que acontecem em Bangalore (Índia), Rabat (Marrocos), Paris (França), Berlim (Alemanha), Salvador (Brasil) e a experiência fundadora de Lyon (França). Mas já se realizaram Diálogos, eventuais ou permanentes, em outros locais, tais como: Fès (Marocos), Jerusalém (Israel), Addis Abeba (Etiópia), Porto Novo (Benin), Túnis e Hamamet (Tunísia), Rio de Janeiro, Simões Filho e Itacaré (Brasil), Roanne, Saint-Ouen e Villeurbanne (França).

Descreveremos eventos que podem ser definidos como portadores de "práticas do futuro emergente", porque expressam uma sociedade em potência, cujas práticas, acreditamos, podem tornar-se comum no futuro. A rede *Diálogos em humanidade* é uma experiência muito interessante, porém sem pretensão de ser exemplar. Ela foi escolhida como esboço de estudo de caso apenas porque os autores deste livro a conhecem mais de perto por pertencerem a ela.[60]

O processo de articulação de eventos espalhados pelo mundo na rede Diálogos em humanidade pode exemplificar a fase de "conexão de células

60 Pensou-se em tratar de outras experiências, como a do Fórum Social Mundial, de grande porte e de história consolidada, as das redes Colibris, implantada na França ou da rede Fora do Eixo, iniciada no Brasil e que se espalhou pela América Latina. O grande fôlego exigido para o estudo do FSM, pelo seu porte e sua importância, e a limitação nacional/continental das outras duas experiências, fizeram com que nos limitássemos a uma rede mais conhecida por nós e que traz elementos deste futuro emergente que se está construindo em todos os cantos do planeta neste instante.

imaginais", para usar a metáfora da borboleta, mencionada nos capítulos anteriores. Lembrando: a metamorfose da borboleta (e do mundo) só pode se completar porque existem células imaginais que vislumbram o ente (mundo) que virá e interligam em rede processos de transformação em curso no sistema, reforçando seu poder transformador. Assim, ao conectar-se, esses eventos potencializam uns aos outros, estimulando-se mutuamente e conformando um todo que mostra uma perspectiva de uma vida melhor na Terra.

Mas o que vem a ser este coletivo cidadão internacional? O que pode caracterizá-lo como um "novo coletivo", que inova por tratar de obter coerência em seu modo de funcionamento face às transformações que busca no mundo? Através de descrições de eventos e de testemunhos de pessoas que animam experiências da rede tentaremos revelar uma articulação que pode exemplificar processos "imaginais". Eles são frágeis porque são ainda minoritários em seus contextos e são fortes porque estão articulados em uma rede que funciona na base da "política da amizade", sobre a qual trataremos neste capítulo e no posfácio de Patrick Viveret.

Os documentos da rede *Diálogos em humanidade* falam que estes diálogos são um "fórum global sobre a questão humana" e que é urgente tratar a dimensão dos sentimentos humanos, de nossas relações, de nosso estar no mundo, na esfera pública. Isto não é comum, mas qualquer pessoa minimamente vivida sabe que "a questão humana" é a questão-chave da vida. Propor um ambiente no qual ela seja o centro das discussões/ações/reflexões foi o fundamento do evento-mãe da rede, o *Diálogos em humanidade* de Lyon, na França. Seu desafio é tratar esta questão de modo profundo e inovador, buscando entendê-la com a inteligência racional, a inteligência do corpo e a inteligência do coração.

Conta a história da rede que foi a decepção vivida durante a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável de 2002, em Johanesburgo, África do Sul, que fez com que Geneviève Ancel, assessora para o Desenvolvimento Sustentável da região metropolitana de Lyon, Gérard Collomb, prefeito daquela região e Patrick Viveret, filósofo, consultor e velho conhecido de ambos, pensassem que algo de diferente precisava ser feito para enfrentar os desafios humanos. Este "algo diferente" buscava tratar o que está por trás do fato de que eventos destinados a decidir medidas urgentes

para conter a crise climática – desde a Rio 92, passando pela Rio + 20 – continuem a não provocar as mudanças necessárias.

A discussão sobre a questão humana precisava ser feita em evento público, no qual ninguém fosse "especialista" e todos pudessem opinar. No processo de construção da sociedade civil mundial, o diálogo sobre a questão humana, que envolve a filosofia e a política ao mesmo tempo, precisava ser ampliado e aprofundado. O que em nós, humanos, constrói os resultados concretos que vemos em termos sociais, econômicos e políticos no mundo? A ideia de que esta discussão se passasse "em humanidade", ou seja, em um diálogo que envolvesse a profundidade da humanidade de cada um, e previa assim um debate menos ideológico, menos partidário, menos corporativo. Buscar a unidade na diversidade significa não passar por cima das diferenças, mas entendê-las como parte da experiência e riqueza humanas e fazer delas inspiração para a superação das diferentes crises que a humanidade vive.

Assim, o desafio é ultrapassar a limitação da discussão que versa apenas sobre o papel das classes sociais, dos governos e dos espaços geográficos na configuração da civilização humana. Permitir-se abrir-se também para entender como os sentimentos genuinamente humanos – o medo e o amor, a raiva e a compaixão, o egoísmo e a generosidade, entre outros – conformam o estar no mundo da humanidade. Incorporar a voz de mulheres e de homens, do empresário e do trabalhador, da funcionária e da cidadã comum, dos políticos profissionais e de pessoas engajadas em movimentos sociais, de gente de todas as idades, credos, cores, nacionalidades, em sua diversidade e em sua única humanidade. Assim, desde o primeiro momento, as regras do debate em Lyon e em todos os eventos da rede são: n°1: Liberdade de expressão e de proposição; n°2: Boa vontade – escuta e respeito – por si mesmo, pelo outro e pela Natureza e n°3: Igualdade de todos diante da questão humana.

As personalidades dos fundadores, particularmente de Geneviève Ancel e de Patrick Viveret, assim como a de lideranças da sociedade civil que se associaram rapidamente ao processo de Lyon, espalharam a seguir a proposta dessas regras de debate cidadão para vários países. Henryane de

Chaponay[61] e Danielle Miterrand[62], entre outros, ajudaram a construir esta rede com suas histórias de vida e seus contatos pelo mundo. Personalidades francesas de renome mundial, como Stephane Hessel[63] e Edgar Morin[64], entre outros, frequentadores dos *Diálogos* de Lyon, contribuíram para dar substância a um debate frutífero sobre a questão humana que continua a cada ano em um número cada vez maior de países.

O logotipo do evento de Lyon, que se tornou também a logo de *Rede Diálogos*, mostra muito do que se quer transmitir ali: trata-se de uma grande árvore acolhendo em sua sombra os membros de uma comunidade que estão sentados lado a lado em círculo, discutindo questões comuns. A comunhão entre humanos e entre estes e a Natureza. A sabedoria das comunidades africanas ancestrais, que praticam, na "árvore da palavra", o diálogo de iguais dentro da diversidade humana e buscam administrar a vida comunitária sob os auspícios inspiradores de uma velha e frondosa árvore.

Ao longo dos anos 2000 e principalmente a partir de 2010, a rede se constituiu a partir da célula-mãe em Lyon, fazendo uma associação de eventos que evidenciam, como foi dito, "práticas do futuro emergente". Assim, todos os eventos têm os mesmos postulados filosóficos subjacentes e os mesmos objetivos, mas cada um os realiza de modo diferente e estas formas diversas são adaptadas exatamente à realidade do país e ao público a que se destinam. Alguns dos temas tratados, a cada ano, nos diversos eventos podem dar uma ideia geral sobre sua sintonia e diversidade, por exemplo *a transição para um mundo mais sustentável*, incluindo novas práticas como as que

61 Henryane de Chaponay : Ativista internacional, nascida em 1924, que esteve envolvida em diversas lutas emancipatórias de países ao redor do mundo, entre eles a independência do Marrocos e a luta contra as ditaduras militares de vários países sul americanos, entre eles o Brasil. Participou de vários coletivos ao longo da vida e foi ativa impulsionadora da proposta de criação do Fórum Social Mundial. Ele á doutora honoris causa pela UFBa, e a história de sua vida pode ser consultada no belíssimo livro em coautoria com a antropóloga brasileira Lygia Segalla (http://henryanedechaponay.free.fr)

62 Danielle Miterrand : (1924/2011) Viúva do presidente François Mitterrand, Danielle foi primeira-dama da França por 14 anos e teve atuação destacada, particularmente na política internacional, tendo apoiado diversos movimentos de grupos sociais oprimidos, convivendo com líderes destes movimentos como Nélson Mandela, o Dalai Lama e o subcomandante Marcos (do México). Em 1986, ela criou a fundação France Libertés, destinada a responder aos apelos de socorro de mulheres e homens pobres e oprimidos, lançando e financiando ações de sensibilização. Teve presença marcante no Fórum Social Mundial e lidera uma articulação de atores em defesa da água.

63 Stephane Hessel (1917/2013): ver nota 1

64 Edgar Morin: Intelectual interdisciplinar, nascido em 1921, estudou direito, história, filosofia, sociologia e economia. Participou da Resistência francesa, da luta anticolonial na Argélia, e tomou a defesa do povo palestino, apesar de ter nascido judeu. Tem sido um intelectual engajado politicamente durante toda sua vida, refletindo e escrevendo sobre questões diversas tornando-se um dos maiores pensadores contemporâneos e um dos principais teóricos da complexidade. Autor de mais de trinta livros que versam sobre ciência, epistemologia, natureza humana, ecologia e outros temas.

podem garantir segurança e soberania alimentar em tempos de mudanças climáticas; *o diálogo inter-religioso* com alternativas à guerra, à violência e ao medo; novas *práticas econômicas solidárias*, pensando no comércio justo, nas moedas sociais, no consumo consciente, etc.; a *arte como fonte de transformação* pessoal e social, as medicinas alternativas e muitas outras *formas concretas de se viver de modo mais cooperativo, sustentável e pacífico*, consigo mesmo, com os outros e com a Natureza.

O conjunto desses eventos mostra um pouco da variedade da ação cívica mundial em busca de um mundo melhor e a seguir descreveremos brevemente alguns dos mais destacados:

A experiência fundadora: Lyon/França

Quando se iniciaram, em 2002, os *Diálogos em humanidade* de Lyon se desenvolviam em torno de eventos científicos, econômicos e educacionais, apenas trazendo o ponto de vista dos sentimentos humanos para o debate. Após algum tempo, entretanto, o *Dialogues en humanité* tornou-se um evento em si até chegar ao encontro popular que acontece no primeiro final de semana de julho no belíssimo Parque *de La Tête d´Or,* no início do verão europeu. Ali, em meio a árvores centenárias, ocorre, a partir das 11h da manhã até a noite, programação diversa em meio a variadas atividades culturais, como o almoço no parque, os "ateliers do sensível" (14/16h) e as "ágoras" (16/18h).

O que são as ágoras e os ateliers do sensível? Entende-se que, antes dos debates acerca dos desafios da humanidade, que acontecem nas ágoras, é interessante uma preparação que integre corpo, mente e emoção, para que a mútua compreensão seja facilitada. Para tal, é importante que a pessoa fique "desarmada" e nada melhor que o relaxamento oferecido pelo desenvolvimento de atividades de livre escolha. Exemplos de atelier de educação à sensibilidade: Construção coletiva de mandalas com objetos naturais do parque; Ateliers de Qigong, de Yoga, de Reflexologia para autoconstruir a saúde; A arte de fabricar papel; Vivenciando em nós o masculino e o feminino; Contação de histórias; Passeio guiado no parque; Massagem de pais e filhos; Improvisação musical indiana; Futebol em cadeiras de rodas e outras 130 modalidades de ateliers para os mais diversos interesses. Estes ateliers se baseiam em vivências muito mais que em discussões, embora estas não

sejam excluídas. Mobiliza-se ali, por cerca de duas horas, o prazer de aprender algo novo, de ver outras formas de ser e de fazer, de fazer junto, muitas vezes com os pés no chão, na grama do parque... Só depois deste "relaxamento", passa-se às discussões, que, por este motivo, ocorrem com mais tolerância e em atmosfera de boa vontade.

Desde os primeiros *Diálogos* de Lyon muitos temas já foram debatidos nas ágoras. Alguns conjunturais, outros transcendentais. Muitos já se repetiram de alguma forma e, para que se tenha uma ideia de sua variedade, veremos alguns temas das ágoras de 2013: Como construir o hábito do consumo consciente? Qual a contribuição feminina no mundo empresarial? O que há em comum entre as moedas sociais e os paraísos fiscais? Como sair da "servidão voluntária" em face ao mundo como ele é? O que poderia significar uma política cidadã baseada na amizade?

A dinâmica das discussões, orientadas pelos compromissos citados de liberdade de expressão e de proposição; boa vontade, escuta e respeito (por si mesmo, pelo outro e pela Natureza) e igualdade de todos diante da questão humana, favorece que temas "quentes" sejam tratados por pessoas que se situam em lados opostos das discussões. A participação de empresários e suas equipes, assim como de políticos, é comum em Lyon, pois a tradição de que todos/as são bem recebidos já se estabeleceu. Nos outros eventos da rede, este processo se desenvolve.

Um Ashram sem guru: Fireflies Ashram em Bangalore/Índia

Os *ashrams* na Índia são, normalmente, comunidades intencionais lideradas por gurus, nas quais pessoas vivem em busca de evolução espiritual. O objetivo do *Ashram Fireflies*[65] é próximo a este, porém Siddhartha, coordenador da *Pipal Tree Fondation,* que mantém o Centro Intercultural *Fireflies*, é um sábio que recusa o papel de guru. Em *Fireflies*, as pessoas buscam crescimento intelectual e espiritual engajadas coletivamente em vários projetos socioambientais e artísticos. O local, ecologicamente inspirado, localiza-se a cerca de 30 quilômetros de Bangalore e tem acomodações para visitantes, templos, locais de meditação, de exposição e de debate.

65 http://www.fireflies.org.in

A *Pipal Tree Fondation* é uma organização criada em 1984 por um grupo de pensadores e profissionais engajados em formas alternativas de desenvolvimento que propõe nova visão de desenvolvimento sustentável na qual se crie uma simbiose entre os aspectos pessoal, o social e o ecológico. A entidade atuou seriamente, através dos "comitês da paz", para restaurar a harmonia comunitária na região de Bangalore na qual aconteceram, no início dos anos 1990, sérios conflitos inter-religiosos. Entre as atividades da *Pipal Tree Fondation*, destacam-se o programa de formação de estudantes de várias partes do mundo, que fazem estadias em *Fireflies* para completar sua formação universitária; um centro médico que trabalha com as comunidades vizinhas através da homeopatia; atividades do Fórum Climático do Sul da Ásia; um programa de comunicação para incentivar jornalistas a dar maior atenção às questões sociais e ambientais, entre outras. Em Mysore, outro local de atuação da Fundação, desenvolve-se o apoio a agricultores familiares para que voltem a cultivar o *millet*[66] e o colégio que acolhe filhos de povos tradicionais das florestas que têm dificuldades de adaptar-se às escolas locais e que ali preservam valores e conseguem inserir-se melhor na sociedade indiana.

O evento *February Dialogs,* sob a liderança de Siddhartha e sua equipe, é a versão indiana da rede *Diálogos em humanidade*. Ali se passam discussões sobre vários temas vinculados aos objetivos da fundação: a Espiritualidade da Terra, os Diálogos inter-religiosos, a Soberania alimentar face às mudanças climáticas, entre outros. Em meio às discussões acontecem *interplays*, atividades nas quais a relação com o outro, particularmente corporal, com danças, mímicas, teatro, etc. é vivida, incorporando a inteligência artística e corporal às reflexões analíticas sobre diferentes temas. O ponto máximo do *February Dialogs* é o Festival de Música, no qual se destacam as músicas sacras de diferentes religiões executadas sob uma grande figueira sagrada (*pippal tree*) que dá nome à fundação. Foi numa árvore desta espécie que o Buda, Siddhartha Gautama, atingiu a iluminação e, por isto, ela é reverenciada pelos budistas. O exemplar desta árvore do Centro Intercultural Fireflies acolhe sob sua sombra uma arquibancada imensa que pode acomodar cerca de três mil pessoas para o Festival.

66 Espécie de trigo que pode favorecer a soberania alimentar da população em tempo de mudanças climáticas pois se desenvolve com pouca água. Esta espécie tradicional foi praticamente abandonada depois que as extensas culturas de arroz se estenderam pela Índia.

Contribuição dos Diálogos de Fireflies para uma nova compreensão de cidadania em uma era de mudanças climáticas

Por **Siddhartha**, coordenador do evento

Estou agora 65 anos. Em meus vinte e poucos anos entrei em contato com um partido marxista que acreditava que apenas mudanças políticas radicais poderiam trazer justiça social a centenas de milhões de indianos que viviam abaixo da linha de pobreza. Embora eu estivesse atraído por algumas ideias deste partido que eu o achei muito rígido para mim. Mais tarde fui atraído pelas ideias de Paulo Freire, que falou sobre a libertação social através da ação comunitária em pequena escala. Esta abordagem me parecia muito mais humana, embora Freire não enfatizasse as questões femininas nem tivesse preocupações ambientais.

Nem os marxistas nem Freire abordaram efetivamente a importância da cidadania dentro de um processo político democrático. Para muitos marxistas esta era apenas uma ideia burguesa que nunca poderia ter real significado em uma sociedade baseada em classes. E isso foi em grande parte verdade, pois o capitalismo de fato faz lavagem cerebral nas classes trabalhadoras para que acreditem que as estruturas existentes são adequadas para eles. Este é o papel realizado pelos mecanismos ideológicos do sistema que constantemente legitimam o status quo para que os oprimidos não se percebam como tal.

A União Soviética entrou em colapso sob o peso de suas próprias contradições. Mesmo as classes trabalhadoras se sentiram oprimidas por lá. A China evitou um colapso, transformando-se em uma economia capitalista vibrante, usando o marxismo para limitar as liberdades do seu povo. Enquanto melhorava a vida de milhões de pessoas, a China também foi capaz de exercer um controle social máximo. Ali se dá pouca atenção para as questões ecológicas e o país logo se juntou a liga dos grandes poluidores, lideradas pelos EUA.

Na última década, a Índia viu sua economia expandir-se, mesmo se este crescimento diminuiu um pouco nos últimos anos por causa da recessão mundial. Mesmo agora, porém, há um crescimento anual de cerca de 6%. Embora isso possa soar bem para muitos, não devemos esquecer o fato de que mais de trezentos milhões de indianos vivem abaixo da linha da pobreza, em condições sub-humanas. O processo democrático na Índia funciona sem enfatizar os direitos sociais e econômicos fundamentais dos cidadãos.

Até o início do século 21 poucas pessoas levavam a sério a crise climá-

tica. Só agora está nascendo em muitos de nós a convicção de que este século será testemunha de tumultuosas mudanças climáticas que produzirão milhões de refugiados. Também é provável que muitos milhões de pessoas percam a vida. Na Índia, a mudança climática vai atingir as pessoas com gravíssima escassez de alimentos e de água, além das ondas de calor que interferirão negativamente nas condições de vida.

Assim, encontramo-nos confrontados com os velhos problemas da pobreza e da justiça social e com os novos problemas relacionados às mudanças climáticas. A questão então é como avançar. Que perspectivas políticas novas podem ser desenvolvidas para nos ajudar a lidar com essas múltiplas crises da forma mais humana e justa possível.

É aqui que eu acredito que os Diálogos em humanidade tem algumas respostas experimentais. Com suas origens em Lyon, na França, os Diálogos rapidamente se espalharam em várias partes do mundo. Cada um dos Diálogos tem sua própria singularidade e são os valores comuns que os mantêm juntos. Nos Diálogos em Bangalore, Índia, temos trabalhado sobre os desafios colocados pelas mudanças climáticas e sobre medidas possíveis para mitigação e adaptação.

Nos Diálogos do Ashram Fireflies em Bangalore são centrais o papel da ética, dos valores e das visões espirituais capazes de convencer a sociedade a realizar a transformação social e ecológica necessária. Aqui o indivíduo enquanto cidadão é extremamente importante. Atualmente a cidadania está anestesiada numa inércia e impotência inculcada pelo sistema ideológico dominante. Para abraçar os valores competitivos e consumistas do sistema, este precisa de cidadãos que não pensam ou que são pouco críticos.

Nos Diálogos na Índia, acreditamos que o pessoal, o social e o ecológica formam um todo integrado. Mudanças sociais e ecológicas significativas não podem ser provocadas, sem alteração nos valores pessoais do cidadão. Muitas das perspectivas de ação social hoje ignoram totalmente a dimensão da mudança pessoal. Isto leva a cidadãos que se comportam de forma esquizofrênica. Eles inconscientemente acreditam nos objetivos e valores do sistema dominante e, ao mesmo tempo, professam a mudança dessas metas e valores. Só uma conversão profunda daquilo que está arraigado nos próprios/as cidadão/as pode levar a mudanças significativas. A perspectiva política da cidadania deve integrar valores não competitivos e cooperativos, juntamente com uma profunda reverência pela Terra.

Rabat/ Marrocos:
uma Universidade cidadã busca o desenvolvimento humano

Em Rabat, no Instituto de Altos Estudos de Administração (HEM, em francês)[67] ocorrem conferências e debates que envolvem centenas de pessoas em um país com pouca tradição de debate público. Sob a liderança de Ali Serhrouchni, diversos temas em torno do desafio de "como empreender de maneira humanista?", "como construir um mundo sustentável e justo fazendo face às mudanças climáticas?" são discutidas a cada ano. A tradição de mais de 25 anos da instituição e sua proposta de enriquecer debates societais importantes para o Marrocos atrai personalidades internacionais de peso para os eventos, que mobilizam uma elite intelectual local ávida por democracia.

A experiência do Marrocos é muito particular na rede *Diálogos em humanidade* por vários aspectos. O primeiro é a própria política do país, uma monarquia que recentemente passou por reformas democráticas na transição entre o reinado autoritário de quarenta anos de Hassan II para o de seu filho moderado, Mohammed VI. Ela é também a única organizada em uma universidade privada e com estudantes oriundos da mais alta elite econômica da capital marroquina e de outras grandes cidades do Marrocos onde a HEM está instalada. A Instituição é muito conceituada no campo da formação para o ambiente empresarial e tem um trabalho extensionista pouco comum no país, chamado "universidade cidadã", que oferece cursos gratuitos, bolsas para bons estudantes de escolas públicas e as conferências-debate dos *Diálogos em humanidade*.

A trajetória do coordenador do projeto, Ali Serhrouchni, diz muito sobre o que se consegue fazer nesse contexto: Ali vem participando da construção democrática do Marrocos durante toda sua vida, fazendo parte de destacadas organizações que impulsionaram a transição vivida hoje pelo país. Ele mesmo um esportista de cadeira de rodas, demonstra especial sensibilidade para a "questão humana", o que o fez envolver-se na organização dos *Diálogos*, com apoio dos proprietários da instituição a que pertence.

67 http://hem.ac.ma/

Passando-se dentro de uma empresa educacional, a experiência marroquina expressa diferentemente o que se entende comumente como um coletivo cidadão, que evoca grupos oriundos da sociedade civil, funcionando com liderança compartilhada, etc. Esta diferença é também a riqueza da rede e a clareza demonstrada por Ali Serrouchini, sobre a governança praticada internamente na HEM, demonstra as proximidades:

> *[...]tratamos da governança humana, da governança social e da governança política. No plano humano e social, é necessário dar os elementos necessários e os fatores para que as pessoas – em todas as escalas profissionais, dos porteiros e jardineiros aos professores e diretores - possam trabalhar em um ambiente muito saudável, no qual existe solidariedade e calor humano. No plano político, fazemos uma abordagem participativa. A boa governança necessita da participação de todos para que cada um se torne alguém melhor no processo coletivo, através de uma boa capacidade de escuta e capacidade de reação.*

"Academia sob as árvores" em Berlim, na Alemanha

A Fundação Genshagen[68], que sedia a versão alemã dos *Diálogos em humanidade*, tem Christel Hartmann-Fritsch como uma de suas diretoras, dispostas a inovar. A tradicional instituição, situada num castelo em um subúrbio rico de Berlin e mantida pelo Ministério da Cultura Alemão, tem como missão aconselhar as políticas públicas no campo das artes e da cultura, particularmente no âmbito europeu e, em especial, com a França e a Polônia. No castelo Genshagen acontecem conferências, eventos artísticos diversos, funcionando como residência de artistas e local de formação de estudantes, na Universidade de verão.

A cada dois anos, Genshagen convida artistas, cientistas, políticos e representantes da sociedade civil para almoçar juntos no domingo, sob a sombra das árvores do parque, no qual é instalada uma grande mesa de piquenique. Os participantes compartilham alimentos, bebidas, ideias, dialogam e assistem/tomam parte em diversas manifestações artísticas. Participam pessoas de todas as origens profissionais, principalmente da Alemanha, França e Polônia, mas também em toda a Europa. As discussões são condu-

68 http://www.stiftung-genshagen.de/

zidas por moderadores e intérpretes presentes para facilitar a comunicação. Ali se apresentam projetos relacionados à educação artística, à mediação cultural e discute-se o papel da arte e da cultura na luta contra a pobreza. Redes informais de contatos se estabelecem e enriquecem a ação de cada participante.

A inquieta Christel, que conheceu Geneviève Ancel no ambiente do programa cultural *Banlieues d'Europe*, que ambas frequentaram, traz consigo uma longa experiência de engajamento social que pode ser expresso em uma de suas múltiplas atividades: a criação da "festa da sopa" na Wrangelstraße, no bairro Kreuzberg, em Berlim. Este evento anual, inspirado em outros que acontecem na Europa, acontece em uma rua de um bairro pobre berlinense e nele cada pessoa oferece, gratuitamente, aos demais, a sopa nacional de sua tradição familiar sobre uma imensa mesa de 400 metros. A diversidade cultural, a partilha e a festa são fontes de valorização do bairro e de promoção do bem-estar.

Em sua entrevista, Christel Hartmann-Fritsch, constata que "as soluções para a construção de outro tipo de vida não virá da política" e diz que os novos coletivos cidadãos estão no "ar do tempo", ou seja, estão por todo lado e são visíveis no seu percurso diário em Berlim. Ela fez parte da construção de muitos deles e os contata quando frequenta um mercado cooperativo e intercultural mantido por jovens e que é próximo aos movimentos *slow food* (comer calmamente) e *fair trade* (comércio justo) ou quando passa à frente e aprecia a colheita nos jardins comunitários (os *Prinzessinengarten*) situados em terrenos abandonados cultivados por vizinhos. É esta criatividade, cooperação e espírito multicultural das ruas que Christel, com apoio entusiasmado de sua equipe, traz para a *Stiftung Genshagen*, na academia sob as árvores.

Como simbologia do engajamento da Fundação Genshagen com a construção de um futuro melhor, vêm sendo cultivadas sucessivamente, na grama do parque em frente ao castelo, palavras diversas como *Imagine*, referindo-se ao hino pacifista, cooperativo e intercultural de John Lennon.

Elogio à diferença: Diálogos de Paris/França

O local escolhido para a realização do "Defistival" – festival de elogio à diferença – é um dos mais prestigiosos do mundo: embaixo da torre Eiffel. A ideia surgiu em 2000, durante os Jogos Olímpicos de Sydney, do encontro

entre Ryadh Sallem, campeão europeu de basquete paraolímpico e Pascal Eouzan, ex- campeão do mundo de saltos acrobáticos. Deste encontro entre o mundo dos esportistas válidos e o daqueles/as portadores de deficiências físicas nasceu uma grande amizade e a ideia de um encontro anual que se chamou a princípio *Défiparade*.

O desejo de encontro entre pessoas com necessidades especiais diversas e a sociedade em geral, buscando superar preconceitos e encontrar riquezas escondidas em trajetórias diversas, foi o motor do evento que ocorre geralmente em outubro e é promovido pela associação CQFD – *Ceux qui font la difference* ('Os que fazem a diferença'), criada em 2003, em parceria com a Capsaaa - *Cap Sport Art Aventure Amitié* ('Desafio Arte, Esporte, Aventura e Amizade'), criada em 1995. A Capsaaa é uma organização que apoia pessoas com deficiências físicas e tem várias sedes na França e no exterior: Wallis e Futuna, Mayotte, Líbano e Camarões.

As associações vinculadas à realização do Défistival são dirigidas pela exuberante personalidade de Ryadh Sallem que usou sua difícil experiência de paraplégico como motor de desenvolvimento pessoal. "Um dia eu decidi ser feliz" explica Ryad, para quem a inovação da ação de Capsaa tem sido a proposição de ação concreta por parte dos cidadãos para que eles possam viver situações de aprendizagem cidadã e não ficar apenas nas palavras. Esta opção pode ser expressa no atelier que o coletivo anima todos os anos no *Dialogues en humanité* de Lyon: um jogo de basquete em cadeira de rodas proposto a pessoas que não têm problemas motores. A ideia é que as crianças ou adultos que participam do jogo possam viver por alguns momentos o lugar daqueles que têm deficiências físicas e que possam, como eles, superar as dificuldades e divertir-se em um jogo diferente.

O Defistival se organiza em quatro partes: os *Uni-versos*, espaço com stands e barracas de alimentação no qual associações artísticas, esportivas e outras, assim como empresas parceiras do evento, informam sobre suas iniciativas e oferecem ao público várias atividades. O *Debate descolado,* que acontece pela manhã, constituído de diálogos sobre os temas do ano nos quais se adota um olhar cruzado, um *think tank* dedicado a questões sociais e ambientais. Os *Freesons*, na parte da tarde, no qual artistas de diferentes origens se seguem um ao outro no palco para criar uma verdadeira mistura de gêneros. A "PARADiversidade ",

que acontece no final da tarde, quando o *Défistival* se transforma em um grande show de rua com um desfile festivo e colorido pelas ruas de Paris. O evento culmina com um concerto, realizado à noite.

A mistura de pessoas e estilos no *Défistival* dá sentido ao slogan do evento: «Cheguem com suas diferenças e partam com suas semelhanças ». Assim, veem-se ricos e pobres, judeus e muçulmanos, artistas e políticos, empresários e pessoas simples, jovens, crianças e idosos, juntas. Ryad comenta "Cada um tem preconceitos sobre o outro, mas eu percebo que a festa é um dos melhores diluentes dos medos e dos preconceitos. A inovação do Defistival é utilizar a festa como instrumento pedagógico".

Em termos organizativos, quando se pergunta a ele o que há de novo no Defistival, Ryad cita as redes sociais.

> *Tudo é feito pela internet e em um instante se mobiliza muita gente que quer mudar o mundo como nós. O problema é que nos comunicamos principalmente com pessoas já convencidas das causas que defendemos. Seria necessário ter também formas de comunicação mais tradicionais, folders, etc. para atingir um público mais amplo, mas aí fica mais caro e é difícil. O desafio é fazer com que a maioria das pessoas possa se engajar e não ficarmos apenas "entre nós" no que fazemos... mas as redes sociais são fantásticas.*

Brechó Eco Solidário: Salvador/Bahia/Brasil

Dois dias vivendo o "futuro emergente": um mundo mais justo, mais solidário e mais democrático. Este é o amplo conceito do Brechó Eco Solidário que acontece no mês de outubro, durante um final de semana, no Parque da Cidade, em Salvador. Lá se pode encontrar um grande mercado de trocas de bens usados através da moeda social "grão", uma feira de economia solidária, aulas de ioga, de reiki, tai chi, oficinas de automassagem, além de apresentações de música e dança, exposição de arte reciclada e variadas atividades de educação ambiental. Nos "Diálogos", com convidados locais e internacionais, o público trata dos desafios econômicos, sociais, ambientais e espirituais da humanidade e evoca a experimentação de soluções inovadoras da própria sociedade para encarar esses desafios. Como exemplo dos temas tratados, no Brechó 2013, as *Rodas*

de Diálogo abordaram "O desafio de empreender solidariamente" e "Arte como fonte de transformação pessoal e social".

Realizado anualmente desde 2006, o Brechó desempenha uma papel importante de sensibilização dos soteropolitanos sobre os efeitos do consumo para as mudanças climáticas atuais. A participação no Brechó incentiva os participantes a pensarem em outras formas de consumo mais saudáveis, com menos desperdício e priorizando produtos das cooperativas de economia solidária. Tudo é preparado com muita antecedência: a organização do evento começa em março e as trocas de bens começam dois meses antes, em variados postos de troca de instituições parceiras, espalhados pela cidade. Em 2013, foram captados recursos para a realização do evento através de site de financiamento cooperativo Catarse, no qual centenas de pessoas ajudaram a financiar o processo, significando um grande avanço para a autonomia de sua organização.

Universidades baianas foram pioneiras na realização do Brechó em Salvador (Unifacs, UFBA, Universo, Uneb, UFRB, Fama, entre outras) e isto lhe dá uma característica de ser mobilizador da juventude. A cada ano vêm sendo construídas novas parcerias com diversas instituições do setor público, ONGs, movimentos cidadãos diversos e também com o setor privado. Estas parcerias constituem uma comissão autogestionária de cerca de 15 pessoas que organiza o evento coordenado pela Associação Rede de Profissionais Solidários pela Cidadania[69]. A Comissão se divide em subcomissões, nas quais se integram os voluntários, que são responsáveis pelas diferentes "tendas" do evento (ambiental, cultural, infantil, holística, etc.). A lógica da autogestão é cara aos parceiros e o exercício da liderança compartilhada e de serviço é entendida como um aprendizado para todos/as e cada um/a, que vem sendo aprofundada a cada ano.

Cerca de 300 pessoas trabalham no evento como voluntárias, sobretudo professores e estudantes das universidades parceiras, empreendedores da Economia Solidária, artistas e terapeutas holísticos. Para ser voluntário/a do evento, estudantes universitários e demais interessados seguem um curso de formação de 60 horas no qual as diferentes abordagens conceituais do Brechó são discutidas (consumo consciente, economia solidária, moedas sociais, etc.). Do mesmo modo, na formação, são rea-

69 http://redeprosolidarios.org/

lizadas atividades práticas para desenvolver a solidariedade, a autonomia e a autogestão, chamadas de "espírito do brechó", que vão sendo incorporadas aos poucos pelos voluntários. Muitos voluntários/as se tornam monitores/as no ano seguinte, continuando sua contribuição e tornando-se em seguida coordenadores/as do evento, num processo contínuo de formação e responsabilização que lhe dá perenidade.

O Brechó Eco Solidário é a primeira expressão brasileira da rede *Diálogos em humanidade*, desde 2010, mas novos *Diálogos* vêm se integrando à rede. Em Foz do Iguaçu, há *Diálogos* no evento anual de avaliação do Programa Cultivando Água Boa, de Itaipu, animado por Nelton Friedrich, que trabalha com proteção de mananciais, apoio à cultura guarani, reflorestamento, desenvolvimento da agricultura familiar orgânica, fitoterapia, apoio a catadores de resíduos e à reciclagem[70], etc. Em Simões Filho, na Fundação Terra Mirim, uma comunidade intencional xamânica de mais de vinte anos e animada por Alba Maria e a equipe da Fundação, o evento anual *EcoArt* inclui Diálogos e mostra um pouco do que se realiza ao longo do ano na Terra Mirim: incubação de empreendimentos solidários de agricultura familiar, hospedagem solidária, rituais xamânicos de cura, restaurante vegetariano, produções de mudas de árvores da Mata Atlântica, entre outras. Em Itacaré, na Fazenda Pedra do Sabiá, reserva florestal particular de grande beleza, a ONG Rosa dos Ventos mantém uma escola e um cultivo de plantas medicinais. Os *Diálogos* acontecem no ambiente da pousada e do centro de cura e congregam diferentes ecovilas da região.

Princípios da rede Diálogos

Alguns princípios norteiam o funcionamento da rede, como o *Princípio da autogestão*, o *Princípio da abundância* e o *Princípio da diversidade*, que constam no documento intitulado "Carta Diálogos em humanidade"[71] e serão detalhados a seguir. Esta carta, escrita por um pequeno grupo em 2012, tenta ser uma síntese da governança da rede para os que querem saber mais sobre ela, porém, não foi escrita a partir de discussões sobre

70 Este programa, coordenado pela Itaipu Binacional com foco responsabilidade socioambiental e o desenvolvimento sustentável atinge 29 município e mais de um milhão de pessoas através de uma dinâmica participativa, diversificada e extremamente criativa. Ver http://www.cultivandoaguaboa.com.br/

71 http://dialoguesenhumanite.org/book/869/charte-dialogues-en-humanite

"como deveria ser o funcionamento da rede", mas como uma "aproximação do que está se passando". Para entender a forma como esta carta foi gerada, é preciso citar o pensamento de Euclides Mance[72]:

> *Do mesmo modo que um ecossistema conforma uma rede com milhares de realimentações entre os elementos que o constitui sem que tenha havido uma assembleia geral dos seres vivos para constituí-la, sem que tenha sido criada uma instância central para organizar os fluxos e ciclos dessa rede, do mesmo modo as sociedades humanas são redes complexas, com a diferença de que podemos interferir estrategicamente nesses fluxos materiais e simbólicos, reorganizando o modo como vivemos, na medida em que tomamos consciência desses fluxos e dessas conexões e exercemos nosso poder nessa transformação.*

- **Princípio da Autogestão**

No "*princípio da autogestão*" as pessoas que participam da rede comprometem-se a não criar hierarquias, a construir um processo de responsabilização individual e poder compartilhado. Fala-se no documento base em "*cultivar a confiança e a amizade*" de modo que o exercício do processo decisório e das ações concretas se desenvolva, ao mesmo tempo, de forma prazerosa, como numa relação entre amigos, sem excluir a exigência interpessoal, que também é característica das amizades. Este processo, denominado "política da amizade", pode ser um caminho para substituir as organizações hierárquicas que ainda sustentam a democracia, tal como a conhecemos hoje.

É certo que a democracia superou, em muitas partes do mundo, a disputa através da força bruta, constituindo uma relação relativamente pacífica de disputa pelo voto popular. Entretanto, ela continua a se fazer numa lógica de competição e inimizade com "o outro", o oponente que precisa ser vencido, mesmo que não fisicamente. É possível vislumbrar outro caminho? Além disto, a democracia, que seria legitimada pela eleição, tem sido distorcida por lógicas de interesses privados que vêm sendo priorizados em detrimento do interesse público. Será isto algo sem solução? A sociedade civil mundial, em seu destino de articulação democrática global para um controle

72 http://www.solidarius.com.br/mance/

social dos governos, empresas e instituições, será capaz de criar uma política de confiança e liderança de serviço, na qual são líderes os que podem servir mais e melhor à comunidade?

Longe do apadrinhamento, do nepotismo, do favorecimento interpessoal ou da bajulação, a proposta da política da amizade que inspira a rede *Diálogos em humanidade* propõe os mais altos valores desta relação, experimentada por todos os seres humanos, no que ela tem de mais caro: a tolerância e a exigência. Os verdadeiros amigos se aceitam, mas também buscam o desenvolvimento do melhor do outro, mostrando-lhe erros, indicando caminhos de aperfeiçoamento, sem medo de "desagradar". Quando um processo coletivo está em busca de coerência, o modelo da amizade pode ser inspirador. Com ele se pode evitar a traição dos ideais e valores comuns[73], sob pena de se perder a confiança e a amizade no processo coletivo.

- **Princípio da Abundância**

No "princípio da abundância", fala-se em "deixar fluir a riqueza que traz cada parceir@". Construir eventos abertos à proposta e à contribuição de cada pessoa que se aproxima e quer participar desta construção favorece a expressão da abundância. Como cada um pode se sentir parte, naturalmente ele ou ela oferecem suas riquezas, que podem se constituir de contatos, de saberes profissionais, de talentos diversos. A entrevista de Geneviève Ancel, falando do seu percurso profissional, da primeira equipe com quem trabalhou e daquela que a acompanhou quando foi chefe de gabinete da ministra francesa do Meio Ambiente, Huguette Bouchardeau, expressa esta ideia: "Aprendi com eles que o importante não é o dinheiro disponível, nem os meios técnicos disponibilizados, mas a riqueza humana de uma equipe que trabalha numa abordagem transversal, coletiva, de partilha, sem abrir mão de uma rigorosa organização".

Do ponto de vista material, a rede *Diálogos em humanidade* vem funcionando sem qualquer patrocínio, apoiando-se nos eventos locais que, quando

73 Exemplos disto são muitos países que passaram por transformações políticas à esquerda, entre eles a França de Mitterrand e o Brasil de Lula, quando erros de indivíduos que traíam com suas práticas os ideais do coletivo redundaram em uma contaminação progressiva e uma transfiguração dos projetos, particularmente no domínio das práticas políticas, cada vez mais parecidas com as da direita anteriormente no poder. A tolerância excessiva, com a qual a verdadeira amizade não concorda, gera uma contaminação progressiva e uma transfiguração dos projetos sociais e políticos.

podem, proveem recursos para o deslocamento de pessoas que fazem parte de outras experiências da rede. Os contatos internacionais vêm se consolidando pela via virtual, gratuita, além de um encontro anual em Lyon. Para os eventos locais, conta-se muito com recursos de editais públicos, de coletas de dinheiro pela internet, mas, sobretudo de contribuições das instituições e pessoas que os organizam e que emprestam e/ou doam aquilo que se necessita para realizar o desafio de todos e de cada um.

Na ideia da abundância está embutida também a busca de renúncia à "perfeição" dos eventos e do processo. Nas organizações hierárquicas e nas organizações que buscam o lucro, a descrição detalhada sobre quais são os objetivos em jogo restringem enormemente as potencialidades das relações humanas e do processo em si que se constrói conjuntamente. Quando a descrição dos objetivos é unilateral, e não coproduzida, há uma tendência a transformar as pessoas que a executam em objetos e não sujeitos do que se está construindo. Apenas processos unilaterais podem ser "perfeitos", pois alguém ou um pequeno grupo está vislumbrando **um** modo de fazer. Quando se acolhe como riqueza a contribuição de cada um, naturalmente os processos são mais soltos e dinâmicos, numa organização de outra natureza, que pode até parecer algo caótico para olhos mais perfeccionistas. E isto nos faz refletir sobre a riqueza da diversidade, que é o princípio discutido a seguir.

- **Princípio da Diversidade**

No "princípio da diversidade", fala-se em favorecer a participação de todos, entendendo a interdependência de cada um. Com o objetivo de viver este princípio, os eventos dos *Diálogos em humanidade* buscam sempre uma grande variedade de público, envolvendo seres humanos em diferentes condições de vida: idades diferentes, cores de peles diversas; ricos, pobres e remediados; homens e mulheres; hetero-, homo- e todas as opções sexuais; gente do campo e da cidade; pessoas portadoras de necessidades/desafios especiais; crenças de todos os tipos..,.ou seja, entendendo que diversos somos ricos e aprendemos mais uns com os outros.

Entre os públicos-alvo dos diferentes eventos destaca-se como princípio organizador o foco na formação dos jovens – construtores do futuro – e a escuta aos idosos – portadores da memória humana. O fato de que todos/

as os/as fundadores/as de eventos da rede já passaram dos quarenta anos e a consciência de que cabe aos jovens a definição do futuro – naquilo que eles/as tiverem poder de escolher em face das heranças que deixaremos – faz com que este público seja priorizado. A presença de sábias/os anciãos no processo, como os que foram citados (Henryane de Chaponay, Danielle Miterrand, Stephane Essel, Edgar Morin, entre outros, como Asghar Ali Engineer[74]), faz-nos atentos e particularmente atentos a sua contribuição.

A pluralidade de opiniões é outro aspecto da busca do convívio com a diversidade como riqueza, na qual o desacordo é uma plataforma para que se possa evoluir em profundidade sobre o tema em questão. A proposta de Ryadh Sallem, fundador do *Diálogo de Paris*, que será apresentado neste capítulo, vai a fundo nesta concepção, convidando-nos a sair do maniqueísmo, da divisão do mundo entre bem e mal e incitando-nos a integrar inclusive aquilo que consideramos normalmente como algo a ser evitado:

> *[...]a dor, o medo e a violência são elementos naturais da vida (...). Temos que aprender a transformar energias violentas e destrutivas em energias construtivas e criativas, e não isolá-las. Transformar injustiças levando-as em conta para fortalecer o caminho da justiça. Aprender a integrar a dor física e mental é importante. Alguns jovens hoje não entendem que não é possível viver sem sofrimento, eles preferem morrer a enfrentar a dor e a injustiça.*

Esta concepção de diversidade ajuda-os a evoluir.

Princípio da Rede

O "princípio da rede" evoca vários aspectos: a interdependência entre todos os seres na teia da vida, a compreensão de que tudo está interligado, que a busca da transformação do todo está conectada com a evolução de cada um/a e também a clássica ideia de que juntos somos fortes. Este princípio da rede evoca a lógica das células imaginais das borboletas que se articulam para fazer a metamorfose da lagarta de modo autônomo e interde-

74 Destacado intelectual e ativista indiano, representante da Teologia da Libertação no ambiente muçulmano, morto em 2013.

pendente, ao mesmo tempo. A rede é também aquela trama de nós, na qual todos são importantes e têm múltiplas conexões.

Neste princípio da rede está a ideia de que cada núcleo da rede internacional busca articular-se com outras iniciativas locais, fortalecendo-se mutuamente e sem jamais ter pretensões de hegemonia. Entende-se que a construção de uma sociedade civil mundial forte e articulada necessita de um enraizamento dos coletivos locais em cada país membro da rede. Por outro lado, o núcleo coordenador da rede nutre-se dos nós que a compõem, como mais um ponto a serviço do todo, sem sugar a energia e o poder dos demais e, pelo contrário, sendo um impulsionador da evolução da rede.

Pelo fato de ser uma rede de dimensão internacional, um dos princípios da organização é a oferta de hospedagem solidária e a construção paulatina da prática da tradução simultânea para diferentes línguas com base na solidariedade dos bilíngues e multilíngues presentes nos eventos. Assim, a rede se autofinancia parcialmente, cada um assumindo seus traslados, quando não há financiamento possível, sabendo que suas despesas no local do evento serão minoradas pela solidariedade e que o transtorno do deslocamento, às vezes penoso, será compensado pelo acolhimento amigável na chegada.

Uma Associação e um Conselho internacional

A rede *Diálogos* indicou, em julho de 2013, os membros do seu Conselho internacional. Este conselho está vinculado à associação *Dialogues en humanité* de Lyon[75], instituição que foi criada para dar perenidade aos objetivos, aos princípios e às atividades do evento de julho em Lyon, constituindo-se como sua "embaixada" e promovendo Diálogos onde for possível, particularmente entre os jovens. Além do coletivo local de animação da associação, a ideia de criação de um conselho externo originou-se da necessidade de que esta refletisse o caráter internacional da rede, dando-lhe esta dimensão[76].

Como única associação "oficial" ligada à rede que permanece informal, é interessante observar o quanto seus princípios, encontrados no

75 dialoguesenhumanite.asso@gmail.com

76 Foram eleitos para o Conselho: Genevieve Ancel (Lyon/França), Patrick Viveret (Paris/França), Siddhartha (Bangalore/India) e Débora Nunes (Salvador/Brasil)

seu estatuto, são próximos ao ideal da rede Diálogos: estimular a escuta, a boa vontade e liberdade de proposição, respeitar os outros e a si mesmo, autorizar-se ao sonho, a esperança e a imaginação, dar-se a oportunidade de se indignar, sem cultivar a raiva, acolher os outros com mente aberta, sem rótulos, aceitar apreciar o mundo fora do raciocínio puramente racional, aprender a partir de outras inteligências (corporal, afetiva, artística...) dialogar e cocriar: aproveitar a vida!

O conselho internacional, acrescido de outros/as membros da rede que assim o desejem e em completa igualdade de condições de participação, vem buscando atuar pela internet, através de uma reunião mensal, nos primeiros domingos de cada mês. Esta atuação busca, de um lado, o aprofundamento dos laços e das ações de cooperação entre as pessoas que participam da rede e, de outro, um alargamento de sua atuação e de seus parceiros, buscando sinergias com outras redes e com pessoas desejosas de construir em seus territórios de vida novos "Diálogos em humanidade". As discussões vêm mostrando que precisamos estar atentos à duas dimensões e três escalas da nossa atuação: a dimensão tempo, no qual buscamos atuar tendo em conta o curto, o médio e o longo prazo, e a dimensão espaço, na qual incorporamos na ação e na reflexão, o que se passa na escala local, na escala nacional e no espaço global.

A governança que se realiza neste conselho se aproxima daquela que que se põe em prática na organização de outros eventos da rede: os participantes da telerreunião vêm porque querem vir, sem nenhuma pressão, pelo prazer de participar. Existe uma proposta geral de discussões/ações feita por um/a dos membros, porém há grande abertura nas discussões, que têm uma dinâmica orgânica segundo as pessoas presentes no encontro, podendo mudar seu foco a depender de circunstâncias do processo. A boa vontade e a escuta de uns em direção aos demais instala um ambiente que favorece a busca de cooperação na construção das ideias e por isto é recorrente que as pessoas citem umas às outras para construir seus raciocínios.

Este processo não é imune a dificuldades, particularmente às dificuldades técnicas e ao fato de que este tipo de encontro é novo para a maior parte dos que se vão aproximando da dinâmica. A circunstância de que a reunião venha ocorrendo principalmente em francês, que é uma língua até aqui majoritariamente falada, exclui a participação, no momento,

dos não francofones. Outra dificuldade é o fato se serem reuniões entre pessoas que podem estar em quatro continentes diferentes, cada um em sua casa, em seu país, com sua estação e hora. Para "afinar" a presença de todos nas reuniões virtuais, busca-se fazer previamente uma visualização criativa, uma espécie de meditação, para aqueles que querem participar, na qual se propõe, por exemplo, que as pessoas "visualizem" algo de bom e belo no qual estejam juntas. Isto conecta as pessoas em um ponto, uma imagem, uma pequena história. Só depois se começa a reunião. Após a introdução desta parte preliminar, avançou-se muito na intercompreensão em condições técnicas às vezes difíceis.

O encontro anual de Lyon, por seu porte e pelas possibilidades de viabilização de traslados que oferece, tem sido o momento preferido para o encontro daqueles que organizam os eventos da rede em outros países e em outras cidades da França. Mais que este encontro anual, a rede vem buscando momentos de encontro entre seus animadores/as fora dos eventos, que são muito absorvedores de atenção e trabalho. Estes podem ser visitas interpessoais em caráter privado, que se vêm multiplicando, ou estadia conjunta de pessoas do coletivo, durante dois ou três dias, em locais frequentemente em meio à natureza. Esses momentos nutrem a amizade que por sua vez favorece a confiança interpessoal, benéfica para o desenvolvimento da rede. Neste espírito, organiza-se um encontro anual, financiado colaborativamente por cada pessoa que pode ir, em um chalé cooperativo em meio às montanhas próximas à Lyon. Ali se acolhem as necessidades do corpo e da alma, realizando-se longas caminhadas coletivas, definindo um tempo máximo de conversas "oficiais" em meio às refeições partilhadas no fazer e no consumir. Nestas reuniões presenciais o círculo é o escolhido para favorecer a igualdade e a circulação da fala é um princípio, tendo o coletivo a tarefa de questionar se porventura alguém monopolizar a palavra. Ali se produziu a Carta dos Diálogos em humanidade citada anteriormente.

A existência de uma rede como a dos *Diálogos em humanidade* expressa um processo que tem acontecido provavelmente em um sem número de outros coletivos pelo mundo que, neste exato instante, estão nascendo ou se consolidando como redes que buscam novas formas de existir, sem hierarquias e buscando coerência no pensar, no dizer e no fazer. Este processo certamente está reforçando mutuamente as ações de cada "nó" da rede, colocando em

contato pessoas que acreditam que um futuro melhor está emergindo, sentem-se parte desta construção e trazem a alegria do convívio ao exercício da "política da amizade". Nas lógicas dos campos mórficos de Sheldrake, da sincronicidade de Jung, da psicologia transpessoal de Stanislav Grof, entre outros, essas experiências influenciam o mundo também no campo sutil.

Os percalços deste processo, no campo internacional, são visíveis principalmente nas dificuldades tecnológicas e linguísticas, mas estão sendo vividos com criatividade e cooperação. Do lugar em que estamos no tempo não dá pra vislumbrar muitos "novos" problemas, pois os "velhos", descritos em parte no capítulo 2, ainda ocupam muito do nosso tempo. Talvez a pouca conexão com os movimentos tradicionais da sociedade civil seja uma dimensão a ser mais desenvolvida, considerando sua importância e necessidade para o mundo atual.

As experimentações daqueles que estão vivendo estas redes de novos coletivos cidadãos podem ser vistas como uma transição: são novos coletivos que nascem a partir de pessoas que se formaram nos modos antigos de articulação cidadã ou de jovens que experimentam mais livremente mas, ainda assim, são influenciados por instituições que foram importantes para seus pais: partidos, sindicatos, associações e instituições diversas. A disposição positiva de quem se engaja nessa transição é reforçada nas redes: tece-se a confiança, novas ideias surgem, alianças se constroem, uns apoiando-se nos exemplos dos outros. Como diz repetidamente Edgar Morin em escritos e entrevistas: não basta denunciar o mundo tal qual é e dizer que a metamorfose é urgente: precisamos propor e viver coisas novas que alimentem nossa esperança. Ou como tantas vezes disse Paulo Freire, também em escritos e entrevistas, a mudança do mundo implica a denúncia da situação desumanizante e o anúncio de sua superação, através de práticas reais. Tentamos ser uma destas práticas reais.

CONCLUSÃO

Atores engajados da economia solidária, empreendedores prontos para mudar o olhar sobre a economia e sobre o mundo, usuários de moedas sociais, adeptos das trocas de bens e das trocas de saberes, atores da rede cidades em transição, moradores de ecobairros e de ecovilas, membros de alianças cidadãs de todos os gêneros, fóruns sociais de diversos horizontes, pactos de associações e de cidadãos, grupos informais de cidadãos que se sufocam sob o jugo de uma sociedade com prazo de validade vencido, políticos prontos a correr os riscos de saírem da lógica partidária, criativos culturais, cooperadores de todos os países: **uni-vos!**

Um vasto movimento feito de milhões de pessoas portadoras de engajamentos e carregadas de esperança está em marcha, invisível sobre as telas da mídia, invisível aos olhos dos que não compreendem. O trabalho nas profundezas de nossa sociedade e de nossa psique humana está em andamento e percebemos que existe hoje um "campo" no qual as ideias aqui discutidas estão se desenvolvendo. Este campo é o campo político clássico em que propostas estão constantemente em disputa de espaços, mas ele é também, e talvez principalmente, o campo no sentido que lhe dá Rupert Sheldrake: um campo mórfico, muito mais sutil e de lógica colaborativa. Os novos coletivos cidadãos constituem hoje, a nosso ver, este tipo de campo.

Para a construção de mudanças estruturais dos sistemas em que estão inseridos, os seres humanos estão coconstruindo ideias e práticas, uma acepção nova que nasce porque "precisa" nascer, porque está no "ar do tempo", porque é uma necessidade para o mundo no processo de sua "amorização", segundo a teoria de Teilhard de Chardin. Para este, a Terra passou, em sua evolução da geosfera para a biosfera, desta para a tecnosfera e tende à noosfera, uma esfera de compartilhamento, "amorizada". Uma prova do desenvolvimento deste campo, a nosso ver, é o encontro de tantas análises próximas ao que aqui afirmamos. Euclides Mance nos servirá de exemplo, falando em 2008 sobre o desenvolvimento possível do Fórum Social Mundial:

> *Assim, se analisarmos os fluxos de comunicação, as ações de solidariedade e as lutas cotidianas que interligam esses milhares de organizações e milhões*

de pessoas que, entre outras ações, também realizam os fóruns sociais mundiais, veremos que conformam uma grande rede de redes (...), uma grande Rede Social *Mundial, sem que tenha um centro decisor, nem um eixo central, nem mando nem hierarquia entre elas, configurando-se como uma rede que resiste, propõe e realiza, construindo, de maneira consensual e argumentativa, alternativas concretas para o bem viver das pessoas e nações, na promoção da paz entre os povos.*[77]

O desafio de todas estas emergências, projetos de mudanças e de esperança será o de conseguir, nos anos que virão, uma forma política e inédita de:

- **coerência,** trazendo à luz uma dinâmica interna que ilustre uma verdadeira mudança na nossa maneira de estar juntos, ao preço de ver, se isto não for feito, as mesmas causas produzirem os mesmos efeitos que não queremos;
- **unidade na diversidade,** conectando-se localmente, respeitando a biodiversidade social, aprofundando e esclarecendo as fontes dos desacordos existentes e assim ultrapassando as lógicas que nos separam e favorecendo as que nos unem, partindo daí para começar a mudar de escala de ação e assim passar do local para o global;
- **transformação cooperativa,** aprendendo a desconstruir nossas organizações e nossos padrões de pensamento e funcionamento que já não combinam com aquilo que almejamos e que podem ficar para trás, de modo a cocriar novas compreensões sobre o mundo que estejam abertas a incluir tudo o que é vivo no mundo exterior e também aquilo que está em nosso íntimo;
- **abertura e inclusão,** cooperando, com lucidez, com os atores e atrizes que estão transformando os velhos modelos (nos partidos, nas empresas, nos governos, nas associações e instituições de todo tipo) e operando para ampliar o espírito de corresponsabilidade;
- **ação positiva,** concentrando-se na ação "a favor de" para ser

77 http://www.solidarius.com.br/mance/biblioteca/Forum_Social_Mundial-presente_e_futuro.pdf

portador de esperança e favorecendo o estreitamento das conexões em curso, que podem ajudar na percepção do que vem por aí, muito mais do que se exaurir na ação "contra", numa postura que não impedirá nem a expressão da indignação, nem o caminho da resistência, quando isto for necessário.

A aprendizagem de um novo viver e de uma nova forma de ser individual e coletiva torna-se a chave da "passagem", da transição, do antigo para o novo mundo. Esperar construir mudanças políticas ou de civilização, sem esta chave é algo como querer escrever uma nova história do mundo sem conhecer seu alfabeto.

Para concluir, gostaríamos de partilhar certas ideias e imagens portadoras de uma energia de transformação que nos inspiram quando trabalhamos com grupos:

Um mundo diferente existe dentro de nossos espíritos e de nossos corações, nossa missão é manifestá-lo juntos.

O grupo é um ser vivo. Tomemos cuidado com seu corpo, sua emoção e seu espírito.

O grupo é como um dragão com várias cabeças que procuram exprimir um só espírito.

O grupo é em si mesmo um universo, um veículo de transformação pessoal e coletiva.

O real representa somente o que nós conseguimos imaginar, construir e consolidar em um instante preciso de nossa história. A utopia é aquilo que falta ser feito para deixar expressar a matriz do espírito.

Nossas arquiteturas interiores são a base de nossas construções exteriores.

O sagrado é encontrar seu lugar dentro do universo.

Posfácio

A POLÍTICA DA AMIZADE E A CONSTRUÇÃO DE UM MOVIMENTO CONVIVIALISTA

Patrick Viveret

A construção de uma "política de amizade" ou de um "movimento convivialista" encontra um eco importante em muitos movimentos ecologistas, sociais e cívicos e constitui uma referência teórica que permite, como propõe a rede internacional *Diálogos em humanidade*, considerar a questão humana e sua dificuldade como a questão política primeira. Não há dúvidas de que é a dificuldade de se "viver juntos" a condição humana, ou seja, a questão do *con-vivere*, que leva a várias formas de maus tratos pelo qual a humanidade mutila a si mesma e mantém uma relação guerreira com a natureza e com outros seres vivos.

É necessária uma resposta sistêmica para fazer face às várias formas de maus tratos à condição humana que se expressam hoje pelo monopólio de riqueza (pelo capital financeiro), do poder (por oligarquias e despotismos diversos) e do significado da vida (fundamentalismos). Para esta resposta, as dinâmicas propostas no encontro nacional da economia social e solidária na França de 2011 podem ser inspiradoras: associar formas criativas de resistência a experimentos de visão antecipatória e transformadora que procuram satisfazer três requisitos.

Uma exigência de coerência para tratar grandes desafios da Humanidade de maneira conjunta. Se, de um lado, vivemos hoje aquilo que vimos chamando, preguiçosamente, de "crises" – e que podem significar, na verdade, uma grande transformação (ainda mais importante do que aquela analisada por Karl Polanyi em seu famoso livro) – e, do outro, uma grande extorsão caracterizada pela transferência massiva dos rendimentos do trabalho para o lucro do capital via políticas públicas, este quadro sombrio de coincidências pode ser visto, paradoxalmente, como uma grande oportunidade. Por exemplo, a mudança climática exige uma desaceleração da louca corrida para a velocidade, para a produção e para o consumo, e assim a crise financeira pode ser um apoio a esta desaceleração, já que o motor do capitalismo financeiro está danificado neste momento. Do mesmo modo,

só será possível hoje haver uma retomada econômica se ela for compatível com um desenvolvimento ecológico e humano sustentável , a não ser que se decida cavar a nossa sepultura, tanto ecológica quanto social, para salvar o sistema financeiro.

A exigência de um retorno ao comedimento, à sobriedade, porque é o excesso, conforme está descrito no *Manifesto convivialista* [78], que está causando tanto a insustentabilidade ecológica de nossos modelos econômicos (efeitos destrutivos de um produtivismo enlouquecido) quanto a abissal decalagem entre a economia especulativa e a economia real (e este é o coração da crise financeira) e ainda as dramáticas desigualdades sociais, que se ampliam tanto globalmente quanto em cada sociedade (as últimas estatísticas reveladas pela Oxfam mostram que a fortuna pessoal de 85 pessoas é igual à renda acumulada da metade do "povo da terra ", ou seja, 3,5 bilhões de pessoas).

Acrescente-se ainda que também é o excesso, mas desta vez em relação ao poder, que levou à implosão do império soviético há 25 anos. Este último ponto é para que se lembre de evitar o erro de reagir aos excessos do "fundamentalismo de mercado", indo para o extremo oposto do abuso do uso de formas intervencionistas autoritárias e até mesmo totalitárias.

A exigência da justiça, finalmente, porque não há nenhuma garantia de que cada ser humano não venha a cair na pobreza, ou até mesmo na miséria, diante das grandes rupturas em andamento. Se as tentativas de garantir a qualquer custo o crescimento de todos os ativos de uma economia-cassino não forem superadas, isto pode levar todos os Estados, incluindo os mais ricos, à falência. Como exemplo, os derivativos, ou seja, as operações especulativas em que o valor das transações deriva do comportamento futuro de outros mercados, como de ações, câmbio ou juros, são avaliados hoje em mais de 700.000 bilhões de dólares pelo Banco de Compensações Internacionais. O medo de Paul Krugman, prêmio Nobel de Economia, de que venha a ocorrer uma crise da dívida nos Estados Unidos nos moldes das que ocorreram em países sul-americanos, está longe de ser excluído.

78 Ver http://www.iecomplex.com.br/eventos/manifesto.pdf

Esses três requisitos podem ser concatenados com as perspectivas positivas do convivialismo, da política de amizade e do "buen vivir", pois eles significam uma política e uma economia do bem-estar que devemos construir para enfrentar os atuais maus tratos gigantescos à condição humana e à natureza. Este estado de coisas é exemplificado pelo fato de que a despesa anual estimada com armas e drogas é mais de dez vezes maior que o montante exigido para realizar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas. Do mesmo modo, os gastos com publicidade representam mais de cinco vezes este montante e são despendidos essencialmente para desviar um desejo do ser (desejo de felicidade, de amor, de serenidade, etc.), em direção ao desejo de consumo e posse. A famosa frase de Gandhi: "há recursos suficientes no planeta para satisfazer as necessidades de todos, mas não para satisfazer o desejo de posse de cada um" é exemplar para entender o mundo de hoje.

A exigência de coerência, de sobriedade e de justiça existente nesses projetos é sustentada por uma perspectiva radical de democracia e de paz. Estas duas grandes aspirações humanas podem ser duramente postas à prova pela sequência clássica que ocorreu na Europa nos anos 1930: crise financeira=> crise econômica=> crise social=> medo ou pânico, em particular nas classes médias. Os estragos desse processo são conhecidos e podem repetir-se quando as classes médias caem na regressão emocional e se tornam sensíveis a argumentos simplistas e a lógicas de guerra, seja civil ou internacional. Uma ameaça importante para a democracia e a paz no mundo pode ser, por exemplo, a entrada no caos de um país que domina a tecnologia nuclear...

Para evitar o pior e construir uma perspectiva positiva, devemos considerar:

- propostas de alianças cívicas amplas, principalmente com as instituições internacionais, empresas, ONGs, famílias espirituais, etc., prontas para engajar-se nestas exigências, nestes princípios;
- um movimento convivialista mais exigente, construído em torno do chamado de Gandhi: "Seja você mesmo a mudança que propõe ao mundo" que se refere a todas as formas de experi-

mentação da relação entre as "três inteligências" (do corpo, do coração e do espírito).

Nesse movimento que experimenta em si mesmo suas próprias propostas, é importante refletir sobre as formas econômicas que podem significar "bem viver", mudando a relação com a riqueza e com o dinheiro (por exemplo, usando novos indicadores de riqueza e moedas sociais no âmbito interno, assim como formas diversas de trocas solidárias). No campo das iniciativas políticas face ao poder, promover o poder cidadão entendendo-o como poder cooperativo de agir e não uma luta competitiva na qual o poder significa conquista de uns e derrota de outros. Neste sentido, é importante utilizar toda a "caixa de ferramentas" de técnicas impregnadas de "alta qualidade democrática" e por isto promotoras da participação, da responsabilidade e do engajamento de cada um/a.

As alternativas à obsessão competitiva precisam ser construídas não só no campo econômico (economia solidária e economia social), mas também no campo político, educacional e espiritual. Não será possível regular uma lógica econômica fascinada pela competição guerreira com sistemas políticos belicistas ou igrejas que consideram que apenas o sentido de suas próprias crenças é válido. Os perdedores dessas guerras, seja na forma econômica , política ou religiosa , tornam-se vencidos na vida, pessoas que "sobram" como mostrou Hannah Arendt em seu famoso texto sobre a banalidade do mal.

Um Movimento que já existe ...

Um tal movimento não começa do zero: ele já está presente em muitas formas através das iniciativas de grande riqueza dessas novas forças de vida que pesquisas sociológicas evocam como surgimento do termo "criativos culturais". Basta ler publicações cada vez mais importantes transmitidas por meios de comunicação como Repórteres da Esperança para perceber a importância e a vitalidade de projetos alternativos ao modelo dominante nascido nos últimos anos. O livro de Bénédicte Manier, *Un million de revolutions tranquilles* ('Um milhão de revoluções tranquilas' (edições de Les Liens que Libèrent) traz um testemunho impressionante ...

Mas que, ainda assim, está por ser construído ...

A consolidação e a expansão deste movimento mostram que estão duplamente limitadas:

1. Trata-se ainda de um grande quebra-cabeças desmontado, no qual cada coletivo está tão ocupado com seus próprios projetos que tem muito pouco conhecimento do movimento global : o resultado é que esses criativos culturais[79] acreditam ser uma minoria marginal, enquanto já são uma das grande forças do futuro. Enquanto as enquetes sociológicas os mostram como um percentual situado entre 12% e 25% da população, eles vivem como se fossem 2% ou 3%. Então, precisamos montar o quebra-cabeças e construir um mosaico, porque, obviamente, não vamos construir um movimento uniforme, hierárquico e centralizado! Aqui, o uso adequado das novas tecnologias de comunicação, especialmente a web colaborativa é uma ferramenta valiosa.
2. A existência de um tal movimento, que pode assumir a forma de uma grande rede de iniciativas e projetos ligados entre si por valores e por regras de troca e de partilha (uma carta de princípios) poderia significar um grande avanço societário. O uso de ferramentas comuns que permitissem o aumento da partilha entre esses projetos permitiria viver o lema de "cooperar para decrescer", como dissemos nos *Diálogos em humanidade* de 2013. Somar, no coração desta rede, a realização de projetos, eventos, atividades, sites, publicações, etc. ofereceria a seus membros e à sociedade em geral muito mais do que cada pequeno grupo pode oferecer e consumindo muito menos tempo, recursos humanos, energia, dinheiro, etc.

A energia engendrada por esta alegria solidária, por este prazer da partilha, tem o efeito de evitar o desenvolvimento de fenômenos com-

79 Gosto de chamar estes criativos culturais de "cooperadores lúdicos" para mostrar que estas pessoas e grupos quebram não só com a lógica guerreira do capitalismo quanto com o puritanismo autoritário de velhas posturas alternativas que atuam com base no que chamo de "militantismo sacrificial".

pensatórios convencionais que estão relacionados com o mal viver. A alegria partilhada internamente em um movimento evita a exacerbação do egocentrismo ou da busca do poder de dominação que são clássicos em movimentos alternativos na história e que acabam por produzir lógicas despóticas e totalitárias que tem no stalinismo um exemplo monstruoso. Raramente a lucidez que se tem em face da captura de riqueza – frequente nos movimentos críticos do capitalismo – vem acompanhada da mesma lucidez em face da captura do poder. Nos movimentos de tipo comunista, no socialismo de Estado ou entre os partidários de um ambientalismo autoritário, esta lucidez da captura do poder por alguns é um problema de base, do mesmo modo como a tentativa de captação do significado da existência é uma postura comum em movimentos religiosos fundamentalistas.

Essa energia criativa liberada e não aprisionada em novos impasses pode então estar totalmente disponível para abordar as zonas de altas patologias coletivas nas quais vicejam os viciados galopantes em dinheiro, poder, fama, etc. É humano e legítimo tratar estes toxicômanos e traficantes, mas é irresponsável colocá-los à frente de estados, corporações, instituições internacionais e igrejas. Em face da lógica predatória da riqueza, do aumento de posturas autoritárias, dos sentimentos belicistas, precisamos inventar novas formas de ação cívica como o que Saul Alinsky chamou, em seu livro *Regras para radicais,* de " jiu jitsu de massas ", que é a arte do conflito não violento, imaginativo ... e engraçado!

A REDE é uma ONG fundada em 1998 em Salvador/Bahia/Brasil e que tem larga experiência na mobilização cidadã, particularmente nos campos da economia solidária, da democracia participativa e dos desafios ambientais. Seus membros, profissionais de diversas áreas, atuam mobilizando seus talentos, seu tempo e suas relações profissionais, familiares e de amizade, com intuito de fortalecer a iniciativa cidadã. Buscamos trabalhar cooperativamente tendo o engajamento socioambiental e a alegria como fundamentos.

REDE Rede de Profissionais Solidários pela Cidadania

"Atores engajados da economia solidária, empreendedores prontos para mudar o olhar sobre a economia e sobre o mundo, usuários de moedas sociais, adeptos das trocas de bens e das trocas de saberes, atores da rede cidades em transição, moradores de ecobairros e de ecovilas, membros de alianças cidadãs de todos os gêneros, fóruns sociais de diversos horizontes, pactos de associações e de cidadãos, grupos informais de cidadãos que se sufocam sob o jugo de uma sociedade com prazo de validade vencido, políticos prontos a correr os riscos de saírem da lógica partidária, criativos culturais, cooperadores de todos os países: uni-vos!"

LEIA MAIS

editora Kalango

plante uma árvore

ISBN 978858952664-7

9 788589 526647