

## ENFRENTAMENTO GENERATIVO E DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

**DORA FRIED  
SCHNITMAN**

*Diretora da Fundación Interfas, Buenos Aires. Diretora do Programa de Actualización en Psicología Clínica con Orientación Sistémica, Faculdade de Psicología, Universidade de Buenos Aires. Professora convidada internacional, mestrado e diploma em psicologia das organizações, Escola de Psicología, Univerdade Adolfo Ibáñez, Chile. Diretora de tese, programa de doutorado em ciências sociais, The Taos Institute-Tilburg University. Professora de comunicação nas organizações, mestrado latinoamericano europeu em mediação, Institut Universitaire Kurt Bösch. Coordenadora da Red de Trabajo para Diálogos Productivos. E-mail: dschnitman@fibertel.com.ar.*

**MARIO RODRÍGUEZ-  
MENA GARCÍA**

*Investigador e coordenador do Grupo de Investigación Aprendizaje para el Cambio, do Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), Havana. Coordenador da Red Cultura de Paz, do Centro Félix Varela. Coordenador do Grupo de Manejo de Conflictos, da Sociedad Cubana de Psicología. Professor do mestrado em Psicología Organizacional da Faculdade de Psicología da Universidade de Havana. Membro da Red de Trabajo para Diálogos Productivos. E-mail: mariocips@ceniai.inf.cu.*

\* Em La transdisciplina y el desarrollo humano. División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Universidade Juárez Autónoma, Tabasco, México, no prelo.

Tradução de Rodrigo Peixoto

### GENERATIVE ENGAGEMENT AND COMMUNITY DEVELOPMENT\*

**RESUMO:** Este artigo entende o enfrentamento generativo como um novo paradigma relacional e como uma transformação cultural orientada a promover uma abordagem produtiva de desafios, situações problemáticas e inovações no desenvolvimento comunitário. Entende o enfrentamento como uma maneira de coordenação social que requer disposição para trabalhar com outro/outros, o desenvolvimento de matrizes generativas compartilhadas e de diálogos que promovam a coordenação produtiva de ações. Implica que as pessoas possam vincular-se entre si, escutar o que cada um pode aportar, esclarecer contextos e propósitos, enfocar os temas a serem resolvidos, expressá-los de maneira adequada e construir possibilidades que promovam recursos para ações específicas e uma visão de futuro. Propõe habilidades, ferramentas e procedimentos para o enfrentamento e inclui exemplos que ilustram a sua utilização em experiências comunitárias. O conhecimento transdisciplinar, a indagação integradora, o interesse de que a situação ou o problema possa ser melhorado, e como fazê-lo, remitem a entender o conhecimento e as ações sociais da gestão generativa como um processo transformador emergente. Os processos de enfrentamento convidam à participação de uma diversidade de disciplinas e atores sociais.

**PALAVRAS-CHAVE:** enfrentamento generativo, matriz generativa, recursos, tipos de diálogo, coordenação de ações sociais, inovação, sistemas mediadores, sistemas generativos, facilitação generativa, perguntas generativas, aprendizado de destrezas.

**ABSTRACT:** This paper understands generative engagement to be a new relational paradigm and a cultural transformation geared towards a productive approach to challenges, problematic situations, and innovations in community development. It understands engagement as a form of social coordination that requires willingness to work with others and to develop common generative matrices and dialogues that foster the productive coordination of actions. It implies that persons can connect to one another, listen to what each one has to offer, clarify contexts and intentions, focus on issues to be resolved, express those issues suitably, and construct possibilities and resources for specific future-oriented actions. The article proposes skills, tools and procedures for engagement and includes examples that illustrate their use in community experiences. Trans-disciplinary knowledge, integrative inquiry, and interest in improving the situation or management of an emerging transformative process. Processes of engagement invite a range of disciplines and social actors to participate.

**KEYWORDS:** generative engagement, generative matrix, resources, types of dialogue, coordinated social actions, innovation, mediating systems, generative systems, generative facilitation, generative questions, learning skills.

Esse artigo apresenta uma perspectiva e recursos que permitem criar condições para processos generativos que promovam o enfrentamento\* no trabalho comunitário em contextos como gestão de conflitos e crises, mudanças e desafios, que envolvam incerteza e inovação no desenvolvimento de projetos, entre outros (Fried Schnitman, 2005, 2011).

Afrontar significa que as pessoas possam participar e vincular os problemas, recursos e alternativas de forma criativa, utilizar as possibilidades emergentes do

diálogo para abordar situações problemáticas, encontrar soluções e construir futuros viáveis. Quando esses processos estão em andamento, promovem coordenações, colaboração e conversas produtivas entre os participantes, que permitem uma cogestão responsável e um acordo de cocriação de alternativas. Chega-se a um processo de enfrentamento *depois de criar as condições necessárias*; esta forma de relacionar-se não necessariamente surge no início do processo, mas é construída como parte dele.

O enfrentamento generativo favorece que os participantes possam criar possibilidades inéditas na exploração ativa das zonas de contato e dos enlaces como novos territórios do diálogo. Apoia-se na capacidade do diálogo para construir interseções, entreter ou negociar um caminho entre as múltiplas opções possíveis, pondo em ação as possibilidades emergentes.

No curso de um processo de enfrentamento generativo, os participantes podem descobrir pontos de encontro que assumam como próprios e visualizar no futuro uma realidade possível – que deverá ser moldada – e os passos capazes de conduzir a ela. Tais pontos de encontro operam como fibras da trama de uma matriz generativa compartilhada.

Esta **matriz generativa** compartilhada será moldada pelo conjunto de pressupostos, significados, sistemas explicativos, valores e procedimentos que lhes permitam recuperar seus recursos, a capacidade de conexão e inovação, o “nós” e as emoções positivas, dando lugar a novos espaços sociais entre os participantes.

Estes **espaços sociais** são uma instância dialógica de ação coordenada que, quando se consolidam e se expandem, podem promover novas ecologias sociais. Nesses espaços, os partici-

pantes – frente a conflitos e projetos de resolução ou desenvolvimento – interpretam, constroem conjuntamente sentidos e ações e se reconhecem reciprocamente como coparticipantes do diálogo e da coordenação de ações surgidas.

No enfrentamento generativo prevalece um **processo de aportação**: quando apporto, ou seja, encaminho algo novo às relações, aos outros, ao mundo, contribuo para melhorar o meu entorno e a mim mesmo. É um processo participativo, dialógico e inclusivo. Promove ações sociais e uma consciência reflexiva, relacional e contextualmente ampliada. Favorece uma visão complexa e múltipla, que pode ser descrita em termo de interfases e sistemas que coevoluem. Apoia-se no paradigma ganhar-ganhar, mas o transcende em direção à inovação mediante ações sociais conjuntas. Distingui-se do **processo de apropriação/adjucação** para pensar a ação social que considera as pessoas como atores isolados, e não a sua interação. É um processo hierárquico, de cima para baixo, baseado em monólogos e não inclusivo das relações. O recorte da realidade e o sentido dominante são dados pelo que existe para ser obtido de ou adjudicado a pessoas específicas, propõe uma visão simplista da ação social, descrita em termos causais lineares. Apoia-se em paradigmas individuais: ganhar-perder, vítima-algoz etc.

## CAPACIDADE DE ENFRENTAMENTO GENERATIVO

Quando as pessoas se encontram em situações de conflito, desafios ou incertezas, costumam sentir desorientação e turbulências afetivas, além de mobilizar fortes emoções – estresse, estupor, dor, desconcerto, sentimento

\* Enfrentamento, do latim *affrontare*, de *frons*, *frontis*, frente: encarar os recursos, problemas e possibilidades; enfrentar um desafio, perigo, crise, problema ou situação incerta ou comprometida.

de culpa, necessidade de manter-se na defensiva – que têm de saber manejar em busca de alternativas viáveis. As situações de conflito e crise se caracterizam por uma diminuição do consenso e pela habilidade das pessoas em atuar coordenadamente; seu impacto opaca o sentido de identidade, questiona a validade das relações e racha a trama social, algumas vezes chegando a rompê-la. Tais situações afetam a qualidade de vida na comunidade, põem à prova sua capacidade de enfrentar desafios e requerem que as pessoas desenvolvam habilidades para avançar além dos recursos com os quais contaram até então.

A **capacidade de enfrentamento** alude precisamente à recuperação ou desenvolvimento de tais habilidades, competências e recursos para favorecer conversas produtivas, e ao desenho dos procedimentos necessários para aproximar-se de alternativas e novas possibilidades. Um processo de enfrentamento promove focalização, coordenações sociais, aprendizado reflexivo, inovação e criatividade social nos envolvidos. O desenvolvimento de um processo de enfrentamento pode oferecer alternativas que permitam o crescimento das pessoas, organizações e comunidades: isso quando afrontam com a forma e os tempos adequados; quando podem transformar adequadamente as matrizes de significado; quando a comunicação torna-se produtiva e gera ações viáveis; quando as emoções podem ser reorientadas positivamente; quando os aportes recíprocos permitem captar as oportunidades, reciclar as habilidades e competências e avançar possibilidades; quando podem aprender. Em resumo, quando as pessoas podem *afrontar* e não *confrontar*.

Nos processos de enfrentamento, é preciso que os participantes possam considerar proativamente a situação e

o contexto, criar as condições necessárias para selecionar objetivos, priorizar temas, coordenar rumos, conhecer emoções positivas e negativas, restituir a confiança e promover diálogos produtivos.

Isso não acontece quando as dificuldades, o conflito ou a crise aumentam e diminuem o consenso e a habilidade de atuar coordenadamente, quando se opaca o sentido de identidade e as expectativas recíprocas, quando se questiona a validade das relações, quando se gera isolamento ou sentimento de culpa recíproco, quando se incrementam a rigidez e as demandas de um funcionamento que já não é necessariamente válido, quando se perde a capacidade de assumir responsabilidade, quando se dissolve a trama social.

## NOVOS PARADIGMAS E DIÁLOGOS GENERATIVOS

Os novos paradigmas sustentam o conceito de diálogos generativos porque permitem trabalhar com possibilidades e realidades emergentes. Da mesma maneira que a noção de paradigma nos faz lembrar do nome de Kuhn (1970), a noção de novos paradigmas nos remete a Ilya Prigogine (1994) e o seu trabalho sobre auto-organização, caos e tempo irreversível; a Edgar Morin (1994) e o paradigma da complexidade; a Félix Guattari (1994) e ao paradigma estético; como também à importância da inclusão do observador proposta pelo construtivismo de Heinz von Foerster (1994), e à ênfase do construcionismo social na construção social da realidade e das ciências de Kenneth Gergen (2000, 2009) e W. Barnett Pearce (1994), entre outros (Fried Schnitman, 2002a, 2010).

A perspectiva criativa do tempo, o caos como força potencialmente inova-

dora, a complexidade como um mundo aberto a possibilidades, a construção ativa de sujeitos em contexto, de significados e práticas, o particular recorte de suas realidades e a consideração do conhecimento como um processo generativo-constructivo, são recursos dos novos paradigmas que permitem um deslocamento de perspectivas associadas a um mundo ordenado e previsível à perspectivas em que a turbulência, a oscilação, os acontecimentos incomuns ou únicos e a inovação conformam oportunidades e possibilidades tanto para as disciplinas e práticas profissionais quanto para a vida cotidiana. De perspectivas nas quais confiávamos num futuro garantido pelos sistemas políticos e/ou científicos e/ou pelos projetos sociais, seguimos em direção a outras perspectivas, nas quais o futuro ainda será construído.

Nessa inteligibilidade, os acontecimentos do mundo que habitamos se transformam em processos e eventos emergentes que implicam uma abertura ao novo, ao inesperado. O realização desses eventos ou acontecimentos precisa empreender-se em seu potencial criativo. A criatividade é sempre real, sempre em progresso, uma resposta às circunstâncias, às situações particulares em tempos particulares. Precisamos de um conhecimento generativo e enraizado local e ecologicamente, de uma conjunção de conhecimentos, de saber como fazer e como ser, saber sobre si mesmo em contexto, saber posicionar-se, saber o que resulta apropriado, saber expressar-se incluindo o outro etc. Trata-se de um movimento em direção a uma perspectiva mais prometedora de criação de conhecimento generativo e à formação de pessoas que integrem teoria e prática e atuem como participantes em mundos sociais conceitualmente plurais. Essa criatividade não surge *ex*

*nihilo*, mas sim em contextos situados, específicos, numa dimensão temporal com trajetória que apresenta, simultaneamente, oportunidades e limitações. Os eventos existem, não apenas as leis (Prigogine, 1994).

De que maneira reformulamos modelos e práticas avançadas em direção a processos generativos? Os modelos que propõem focos pré-desenhados de experiência necessitam a complementação de modelos que permitam aos participantes reconstruir seus centros de experiência. Pesquisadores e realidades, grupos e contextos, profissionais, operadores e participantes... transformam-se em atores de cada processo singular focalizado nas atividades de construção social de realidades específicas, locais e situadas; as micropráticas e microdiálogos ganham significativa importância não apenas como antecedentes ou ilustrações de temas gerais, mas também como objetos adequados de indagação e pontos de partida nos processos generativos.

### DIÁLOGOS GENERATIVOS: CRIAÇÃO DIALÓGICA

Podemos denominar *criação dialógica* a construção gradual no tempo de algo novo, mediante o diálogo reflexivo e a aprendizagem conversacional em grupos humanos. No desenvolvimento do processo, as pessoas ou grupos chegam a ver, experimentar, descobrir, vincular-se e posicionar-se de uma maneira diferente. Esse enfoque centrado nos diálogos generativos considera a criação de significado, a experiência e o conhecimento como processos constructivos nos quais os acontecimentos específicos, atos e episódios têm a capacidade potencial de transformar as pautas de relação social

desde o seu interior. Os episódios com possibilidade de expandir, transferir ou criar novos significados e práticas se transformam em núcleos alternativos que podem se desenvolver como contextos privilegiados de interpretação e prática. Nessa perspectiva, as ferramentas e os recursos generativos focalizam em como tais episódios são gerados. Como emerge e se consolida o novo para transformar-se num contexto principal de prática ou significado? Que coordenações discursivas e sociais produzem esses desenvolvimentos? Que contextos ou condições facilitam a emergência e a sustentação de novas possibilidades de significado e ação? Quanto aos desenvolvimentos teóricos e práticos, desde 1994, um dos autores deste texto começou a trabalhar essa perspectiva e suas implicações para a prática terapêutica (Fried Schnitman, 1995), mais tarde ampliando o leque à gestão de conflitos e ao enfrentamento da crise, da convivência e das práticas de equipe, liderança e gerenciamentos colaborativos, participativos ou associativos (Fried Schnitman, 2000a-b; Fried Schnitman e Schnitman, 2000b-c-d), apresentando ferramentas e recursos generativos.

A **construção de futuros** como ingrediente de mudanças implica a exploração de procedimentos para alcançar tais futuros, atuando a partir das circunstâncias do presente. As possibilidades criadas numa conversa generativa se transformam em núcleos de inovação que, uma vez criados, podem se atualizar quando baseados em ações que privilegiam alternativas existencialmente viáveis, orientando-se em direção à construção de realidades novas e diferentes. Segundo Félix Guattari (1994), podemos nos referir dessa maneira a uma **heterogênese ontológica**, à criação de novas ontologias, ou seja, a possibilidade de construir em

conjunto e reconhecer identidades, relações e realidades inovadoras e emergentes. Esse processo criativo é sustentado por uma dimensão estética que atravessa o fazer humano além da arte, como território demarcado, promovendo possibilidades inéditas ou a reciclagem do existente, trazendo novas visões e versões do mundo.

Entendemos a gestão de conflitos, o trabalho em direção à convivência e à diversidade e as abordagens generativas, transformativas ou associativas no desenvolvimento comunitário e organizacional como práticas imbricadas no marco dos novos paradigmas (Fried Schnitman, 2000b, 2002a; Fried Schnitman e Schnitman, 2000b-c-d). Normalmente, as realidades e práticas sociais nas quais predominam o confronto e a disputa coexistem com outras realidades sociais nas quais as pessoas, instituições, empresas, comunidades e nações são capazes de construir espaços sociais de diálogo nos quais surgem possibilidades inéditas, sem renunciar as suas diferenças. Uma diversidade de novas práticas sociais para uma melhor gestão do conflito – apenas agrupadas sob a denominação de resolução alternativa de disputas – consideram o manejo das diferenças ou a construção do comum como opções emergentes, transcendendo os desenhos binários ganhar-perder. Por outro lado, no trabalho em áreas de desenvolvimento comunitário e organizacional, surgiram interrogantes e metodologias que vão além dos modelos hierárquicos monológicos utilizados durante décadas. Perguntam-se o que dá vida a uma comunidade ou organização, o que inspira um envolvimento comprometido que permita avançar em direção às suas melhores possibilidades, promovendo a confluência nas práticas e a afirmação e o reconhecimento recíproco das pessoas, como se mobilizam processos co-

laborativos em dinâmicas e ações efetivas, quais são as condições nas quais os grupos têm a capacidade de inovar e melhorar o rendimento.

À luz do contexto cultural dos novos paradigmas, essas práticas podem ser consideradas um conhecimento crescente da multiplicidade de perspectivas envolvidas, que dão lugar a novas possibilidades integradoras que transcendem as diferenças, e também a recursos colaborativos, associativos, participativos, transformativos, apreciativos ou generativos que produzem aberturas inéditas através da relacionalidade do diálogo com o/os “outro/os”, com o diferente. Os teóricos e profissionais de diferentes disciplinas contribuíram para tais desenvolvimentos. O construcionismo social e as práticas sistêmicas utilizam modelos não lineares para promover essas sínteses inéditas e a emergência de possibilidades plurais. Com ênfase na multidimensionalidade do diálogo, na criatividade e nas oportunidades que as diferenças oferecem, essas práticas exploram a emergência de alternativas aos conflitos e problemas, a criação de novas formas de relacionamento que privilegiam soluções satisfatórias, o reconhecimento dos recursos das pessoas, bem como suas inovações e a apreciação dos valores comuns – aquilo que permite a abertura de novos espaços sociais –, enquanto promovem a transformação tanto das conversações quanto de quem participa no processo e suas circunstâncias.

### PRINCÍPIOS EPISTEMOLÓGICOS DOS DIÁLOGOS GENERATIVOS

Baseados nos novos paradigmas, esses princípios sustentam o conceito do diálogo generativo, suas metodologias e ferramentas. Os diálogos generativos se entendem e trabalham como pro-

cessos emergentes (Fried Schnitman, 1004; Fried Schnitman e Schnitman, 2000a). A seguir incluímos uma síntese dos princípios epistemológicos que sustentam esse posicionamento:

– *Construção social do conhecimento, da inteligibilidade e do sentido.* Todo recorte da realidade significativa depende dos atores sociais e das conversações e coordenações que sustentam. Uma característica dos diálogos generativos e suas ferramentas é trabalhar com conceitos vinculados à construção social da realidade.

– *Ordem, desordem e processos de auto-organização.* Os diálogos generativos prestam particular atenção às flutuações e variações, e à sua potencialidade para gerar novas alternativas ou recuperar e reciclar o existente. Eles provêm ferramentas com o propósito de desenvolver um olhar apreciativo do diverso (Fried Schnitman & Schnitman, 2000d).

– *Complexidade.* A noção de complexidade nos permite transcender visões unidimensionais e hegemônicas; ela nos orienta a trabalhar com a complexidade, ou seja, com a multiplicidade e diversidade de diálogos e contextos como fontes potenciais de inovação. Os diálogos generativos provêm ferramentas para trabalhar com a complexidade e apreciar as diferentes e variadas formas de abordagem.

– *Estratégia complexa.* Os diálogos generativos trabalham com a noção de estratégia complexa, ao contrário da estratégia linear que caracterizou a modernidade. Entendemos a estratégia complexa como a capacidade de sustentar o rumo em condições cambiantes. O rumo está marcado pelos propósitos que animam os atores sociais como fonte de alternativas e os que surjam no processo. Os diálogos generativos estão orientados pela organização do próprio processo para a

recuperação de recursos ou soluções, ou para a produção do inédito.

– *Eco-auto-organização e auto-eco-organização dos sistemas.* Os diálogos generativos operam com a relação entre as pessoas que compõe os diferentes sistemas e seus múltiplos contextos, num vínculo reciprocamente indissolúvel. A unidade de análise é de tipo subjetivo-relacional-contextual.

– *Subjetividade e relações como processos complexos.* Os diálogos generativos transcendem a visão essencialista e entitária das personalidades, relações, sistemas e organizações. Nesse sentido, transcendem os limites convencionais de unidades tais como pessoa, família, sistema etc.

– *Dimensão estética.* Sustenta que a criatividade atravessa todas as esferas da ação humana. Os diálogos generativos apoiam-se na capacidade generativa e criativa para encontrar e/ou recuperar ações e sínteses de significados, visões e versões inéditas nos diálogos entre pessoas. A busca da capacidade generativa e criativa das pessoas é uma atitude permanente.

– *Atitude proativa das pessoas.* A construção social da personalidade na modernidade não necessariamente inclui um sujeito proativo e participativo na construção de suas realidades, e não necessariamente desenvolve as capacidades e competências necessárias. O modelo generativo desenvolve a indagação generativa – que tende a promover aberturas e possibilidades – e a flexibilidade sobre os distintos tipo de saberes com os quais as pessoas contam para incluir-se reflexiva e proativamente.

– *Multidimensionalidade dos sistemas.* Os diálogos generativos propõem ferramentas para utilizar essa multidimensionalidade a fim de favorecer processos criativos e de inovação.

– *Identities e recursos emergentes.* Os diálogos generativos enten-

dem a identidade e os recursos das pessoas como processos emergentes sempre capazes de transcender os limites das relações, conversas, ações e formas de vida existentes até esse momento, e oferecem ferramentas para tanto.

– *A curiosidade, a flexibilidade e a capacidade de inovação* como posições epistemológicas caracterizam os diálogos generativos e seus recursos.

Esses são alguns dos princípios que permitem estabelecer diálogos generativos e avançar em direção à criatividade social, à construção de possibilidades, de espaços sociais comuns, que se expressam em novas formas de relação, novas versões e visões, e novas formas de vida das pessoas. Propõe um novo marco teórico para o manejo de conflitos e para a construção de possibilidades a partir do que resulta estabelecido como valioso e significativo pelos participantes.

## CARACTERÍSTICAS DOS ENFOQUES GENERATIVOS

Os enfoques generativos trabalham sobre microprocessos e fluxos de conversas em diferentes áreas. São recursos conversacionais, destrezas generativas e capacidades que possibilitam às pessoas serem parte ativa do processo, visualizar alternativas e um futuro; podem se integrar a diversos enfoques e processos.

– Participar proativamente da geração de possibilidades e alternativas.

– Criar e construir um futuro a partir do presente.

– Reconstruir-se, recuperar e reconstruir as relações de formas inovadoras, produzindo possibilidades, identidades e relações emergentes.

– Reconhecer a diversidade do aparentemente habitual e regular, reciclar

ou inovar; construir relações associativas ou colaborativas.

– Colaborar, expressar-se, recuperar recursos implícitos, escutar o dito e expandi-lo, ser escutado, construir conjuntamente, compartilhar.

– Reconhecer valores e recursos como motores comuns.

### PRINCÍPIOS COMPARTILHADOS POR ENFOQUES QUE TRABALHAM COM DIÁLOGOS GENERATIVOS E APRECIATIVOS

Enunciaremos brevemente alguns dos princípios compartilhados pelos modelos generativos, que se focalizam na inovação, e pelos apreciativos, que recuperam os recursos das pessoas a partir do reconhecimento dos valores existentes e, a partir daí, promovem possibilidades e futuros possíveis (Cooperrider, 1990; Cooperrider *et al.*, 2005; Whitney & Trosten-Bloom, 2003).

– *Princípio construcionista*. Como já dito, a construção de significados transpassa o mundo, e este pode se transformar tanto quanto as circunstâncias o exijam. Trata-se de uma relação indissolúvel da conversação com as condições locais no espaço, no tempo e nas tradições culturais.

– *Princípio de simultaneidade*. Presente e futuro se constroem simultaneamente.

– *Princípio estético e poético*. É possível criar e também metaforicamente reescrever, reelaborar, reformular, mediante a maneira que utilizamos para abordar o presente.

– *Princípio antecipatório*. A maneira como se aborda o presente, ou seja, a maneira como se pergunta ou se participa, tem o potencial de construir o futuro.

– *Princípio positivo*. Ambas as abordagens trabalham com os recursos e a participação dos atores sociais, pois

entendem que eles podem recriar proativamente as condições de suas vidas, organizações, comunidades etc.

### DIÁLOGOS GENERATIVOS: DOS PROBLEMAS À CRIATIVIDADE

Os diálogos generativos constituem-se mediante dispositivos teóricos e práticos para facilitar a emergência de possibilidades no diálogo (Fried Schnitman, 2000b; Fried Schnitman & Schnitman, 2000b-c). O diálogo generativo expande as habilidades dos participantes para reconhecer tanto o que fizeram quanto seus recursos e inovações. Este processo envolve um posicionamento ético baseado na coparticipação colaborativa de quem está envolvido e tem a potencialidade de nos levar além dos limites do que pensamos, dizemos ou fazemos, mediante a expansão das formas de vida que criamos.

Nós, profissionais, facilitamos o diálogo generativo com a utilização da conversa e da linguagem como meios de conexão, inovação e coordenação de ações. O processo é transformador, pois os participantes podem refletir sobre si mesmos, sobre o processo e sobre os seus resultados, o que faz diferença nas suas ações futuras. Ele restabelece uma cena de pessoas relacionadas como sujeitos-agentes que podem exercitar a sua capacidade de aprender e inovar, e assim manejar os diferentes problemas que a vida lhes apresenta. E também habilita o operador ou profissional a reconhecer e colaborar na escolha de alternativas.

### POSIÇÃO DO PROFISSIONAL/ OPERADOR GENERATIVO

No diálogo generativo, o lugar do profissional/operador é o de facilitador, coor-

denador ou gestor de um processo que promove novas possibilidades para a ação e interação. Para sustentar tal processo, ele se pergunta como pode convidar e facilitar para que os participantes:

– *dialoguem com a sua própria experiência.*

– *elaborem, investiguem e expandam as novas possibilidades.*

– *reflitam sobre as agendas existentes (pessoais e comuns), e sobre as possíveis agendas delineadas pelas possibilidades emergentes.*

– *falem com o outro, ao mesmo tempo em que cada um fala por si mesmo, sobre a situação e as possibilidades emergentes.*

– *busquem interesses compartilhados que sustentem as possibilidades emergentes.*

– *expressem as suas incertezas, zonas cinzentas, dilemas e dúvidas relacionadas a tais possibilidades.*

– *investiguem perspectivas que transformem a maneira de se expressar de cada pessoa, sua visão sobre a situação e o ambiente compartilhado no qual consideram e formulam as diferenças e convergências.*

– *elaborem coordenações possíveis sem desestimar as diferenças.*

– *possam encontrar um curso produtivo para a conversa.*

## INVESTIGAÇÃO EM AÇÃO

No diálogo generativo, profissionais, operadores e participantes desempenham papéis diferentes dos que têm num processo tradicional; participam como membros de uma **equipe colaborativa** (Fried Schnitman, 1999; Fried Schnitman & Schnitman, 2000b-c), que aprende com seus próprios processos e interações. Essa equipe pode incluir outras pessoas significativas na vida dos participantes, bem como outros profissionais, transfor-

mando-se numa comunidade capaz de explorar as convergências e divergências, de utilizar a diversidade e o conflito para desenvolver recursos e criar possibilidades. Em resumo: a equipe se comporta como um **espaço de trabalho** que explora soluções aos problemas presentes. Os membros da equipe realizam uma **investigação em ação** para compreender melhor o espectro de alternativas disponíveis e os novos recursos que cada um deles aporta. Nesse processo, os participantes revisam suas experiências prévias e selecionam o que lhes resultou útil e o que pode ser “reciclado” ou transformado. Trata-se de um processo reflexivo no qual todos os participantes consideram o que está acontecendo, quais as oportunidades disponíveis, que procedimento é adequado e o que cada um deseja para si próprio e para os demais envolvidos.

Os participantes desse tipo de processo habilitam cada um dos outros participantes como capazes de gerar opções, aprender novas habilidades, selecionar seus objetivos e avançar em direção a eles. Dessa maneira, as pessoas podem reconhecer, avaliar e modificar as possibilidades de diferentes maneiras: podem revisar suas respostas e a seleção de alternativas consideradas, reconhecer as inovações, avaliar sua adequação aos contextos, reconhecer as oportunidades que cada uma oferece, revisar suas opções conjuntamente e também os critérios para selecionar umas ou outras, bem como examinar o processo pelo qual foram construídas e os requerimentos de sua implementação. Com esse processo reflexivo, os participantes identificam os propósitos e valores que organizam suas percepções e ações, e mediante tal aprendizado podem transformar a si mesmos e também as suas circunstâncias.

## CONDIÇÕES QUE ENQUADRAM UM PROCESSO GENERATIVO

O diálogo generativo é um processo gradual de criação de possibilidades entre pessoas ou grupos mediante o próprio diálogo, a reflexão e a aprendizagem. Apoiar-se naquilo a que os participantes se referem como motivo para iniciar um processo; e a partir da maneira de entender o problema e das possibilidades constituem-se as suposições, os sistemas explicativos e as ações alternativas que desenharão o marco no qual participantes e operadores ou profissionais trabalharão conjuntamente.

O diálogo generativo precisa de um marco no qual o processo é gerado: um *contexto* – em que situação e quem participa –, um *domínio* – do que se trata –, um *propósito* – que objetivo o anima –, *participantes* – quem está envolvido –, precisa da *facilitação de emoções* capazes de sustentar o processo, é *específico* – reconhece a singularidade da situação e dos participantes –, demanda a criação de *relações interpessoais* de confiança e conectividade, a recuperação e a construção de *recursos, possibilidades e cenários novos*, a criação de *matrizes generativas* de novos significados, identidades e relações emergentes que permitam construir novas perspectivas e criar uma convergência de propósitos, a consideração do *tempo e do processo*. Ou seja, constrói o marco e, ao mesmo tempo, atende à novidade gerada pelo processo.

## PERGUNTAS GENERATIVAS

As perguntas generativas – uma das ferramentas generativas – abrem espaço e identificam novas possibilidades de ação e o processo pelo qual os par-

ticipantes reconhecem a sua própria capacidade e a dos outros de construir alternativas. Têm numerosos objetivos, incluindo **a facilitação e o reconhecimento de novas possibilidades**, a expansão das habilidades dos participantes em reconhecer o novo, o convite aos participantes para identificar os ciclos generativos, refletir sobre eles e também sobre a participação de cada um na construção de alternativas. As perguntas generativas convidam os participantes a reconhecer um acontecimento ou uma conduta nova ou pouco usual, mediante perguntas como as seguintes:\*

- *que novas possibilidades surgiram?*
- *como tais possibilidades contribuem à compreensão e ao desenvolvimento da situação atual?*
- *que possibilidades de novas ações o que aconteceu oferece?*
- *se tais possibilidades se incorporassem à sua vida cotidiana/comunitária/laboral, que mudanças poderiam surgir?*
- *de que maneira impactam, ou poderiam impactar, as novas possibilidades no problema atual?*
- *o que poderiam significar no futuro? Como você imagina o futuro?*
- *sob tal perspectiva, como poderiam se expandir os interesses pessoais e compartilhados?*
- *no curso desse processo, o que desperta a sua curiosidade e o convida a aprofundar a exploração?*
- *quais são as suas perguntas, dúvidas e incertezas?*

Além de expandir as possibilidades, as perguntas generativas consideram a trama relacional onde são construídos e dissolvidos os problemas. Tais perguntas podem incluir:

- *o que você escutou o outro dizendo? Como imagina que ele/ela se sente?*
- *ele/ela propôs algo novo para você? Da situação surgiu uma possibilidade nova?*

\* O que incluímos são exemplos de perguntas, mas não constituem um interrogatório estruturado. As perguntas estão informadas pela conversação, são feitas "sob medida" e adequadas à conversa, à história e à linguagem dos participantes.

- *o que você enxergou de diferente na posição do outro em relação às posições prévias?*
- *de que maneira você se sentiu escutado?*
- *em quais situações novas pode se ver envolvido?*
- *de que maneira poderiam beneficiar todos os participantes as novas possibilidades e a compreensão mútua? Que outras pessoas se beneficiariam e como?*
- *que novas formas poderiam ser conversadas entre vocês e com os demais?*
- *como cada participante, especificamente, poderia se envolver na construção de possibilidades? De que outra maneira ele/ela poderia fazer isso?*
- *o que poderia facilitar uma mudança favorável da relação que existe entre vocês? Como tais mudanças poderiam ser implementadas?*

As perguntas generativas também podem ser utilizadas para identificar o conhecimento implícito dos participantes. Através do reconhecimento do que sabem e do que não sabem sobre seus problemas, das diferenças e/ou soluções possíveis, os participantes criam plataformas para a mudança. Por exemplo: saber *como* é normalmente um tipo de conhecimento implícito numa ação; nós “sabemos fazer” sem refletir sobre o conhecimento envolvido. Esse conhecimento implícito pode se transformar em explícito por conta de perguntas generativas que incorporem descrições e reflexões sobre uma ação específica, entendendo os diálogos como ações. São exemplos de perguntas generativas sobre tal conhecimento:

- *o que você identifica ou reconhece como sem precedentes nesta situação?*
- *de que novas habilidades dispõe? Como elas se originaram?*
- *como você reconheceu os novos desenvolvimentos, possibilidades e*

*perspectivas? Que oportunidades foram abertas? Como poderiam ser implementadas? De que forma você e os demais poderiam contribuir à sua implementação e manutenção?*

- *que nova direção/ação ela propõe? Como você a descreveria? Caso fosse implementada, que possibilidades poderia abrir à ação? Como ela se conecta com a/as outra/as ação/ações proposta/as?*
- *o quanto e com que clareza você considera que foi capaz de transmitir o que seria importante para vocês ou para os demais? O quanto e com que fidelidade você considera que escutou o que expressou o outro/ os outros? O quanto você é capaz de escutar o que é importante para o outro/ os outros?*
- *como poderia escutá-lo ou considerá-lo caso contemplasse aspectos que não pôde considerar até agora?*
- *você ficou surpreso com alguma das suas ações numa situação?*
- *você estaria interessado em alterar o futuro? O que gostaria que acontecesse? O que deveria acontecer com cada um de vocês para que isso fosse possível?*

## INTERAÇÕES E DISPOSITIVOS DIALÓGICOS

Num processo criativo desse tipo, os dispositivos do diálogo são fundamentais. Entre eles podemos distinguir os que criam contexto, os apreciativos, os transformadores, os generativos propriamente ditos, os de distinção e organização, os possibilitadores, os reflexivos, os mediadores e negociadores, os produtivos e os de elaboração.

A noção de **dispositivo dialógico** pode se referir, em sentido restrito, à abordagem e às ações do operador, mas também remete às articulações no diálogo social que tornam exitoso um

processo; ou seja, são desenhos alternativos aos considerados até então. O tecido entre diferentes dispositivos dialógicos não constitui apenas um modelo novo de expressão facilitado pelo operador; trata-se, na verdade, de uma criação de coordenações sociais aptas a organizar novos significados, relações e práticas, entre outras coisas; o operador é um participante-chave.

Quem participa de cada processo avança conformando seus próprios dispositivos numa sequência de diálogos, reflexões, experiências e aprendizagens. As possibilidades emergentes estão ajustadas na organização global do processo; formam uma trama onde, certas vezes, facilitam o surgimento de possibilidades, e outras vezes tais possibilidades promovem a confrontação de dispositivos que levam o processo adiante. Segundo às circunstâncias, o operador pode ser um facilitador, um coordenador ou um gestor, mas sempre é um atento observador que detecta e promove dispositivos dialógicos para avançar com o processo. Os participantes são coautores proativos.

Uma das primeiras implicações dessa perspectiva é que permite focalizar-se num processo orientado ao futuro e nas possibilidades emergentes – que ainda não existem ou só existem de forma incipiente – e que podem ser criadas ou amplificadas, expandindo a construção de novas alternativas nas relações sociais. Num processo generativo, as pessoas envolvidas trabalham simultaneamente no desenvolvimento de soluções e na construção de uma visão de futuro; aprendem a aprender sobre si mesmas esclarecendo seus interesses, objetivos e os caminhos para alcançá-los.

É precisamente no reconhecimento dos espaços intermediários – entre pessoas, entre diálogos – e dos enlaces

como novos territórios, onde se incorporam a criatividade e a abertura de novas potencialidades.

Essas possibilidades precisam ser exploradas, validadas e implementadas quando resultem adequadas. Para isso contamos com diferentes dispositivos e tipos de diálogos que incluem:

– *Diálogos que criam contexto.* Permitem construir as condições para o processo e especificar suas características: quem participa, seu propósito, que tipo de processos e procedimentos acontecem, os temas, seu desenvolvimento.

– *Diálogos apreciativos.* Permitem identificar, apreciar e reconhecer os recursos, aportes e valores dos participantes, e, a partir daí, imaginar como poderiam contribuir com futuros possíveis. Esse reconhecimento permite recuperar os recursos que possam resultar adequados para iniciar um processo de construção de realidades viáveis.

– *Diálogos transformadores.* Consistem em todo tipo de intercâmbio que consegue transformar uma relação entre indivíduos comprometidos com realidades diferentes ou antagônicas (e com suas práticas conexas) numa relação na qual possam ser construídas realidades comuns (Gergen, 2000).

– *Diálogos generativos propriamente ditos.* Promovem e reconhecem processos de criatividade e inovação em diferentes níveis. Convocam à proatividade, à iniciativa e à capacidade criativa das pessoas. A partir dessas inovações, é possível iniciar processos de construção de realidades viáveis e desejadas pelos participantes.

– *Diálogos de distinção e organização.* Permitem ordenar o tempo e a sequência de ações, as prioridades ou necessidades, os contextos etc.

– *Diálogos possibilitadores.* Permitem reconhecer os recursos e oportunidades para criar condições de possi-

bilidade e os contextos necessários para implementar o adequado.

– *Diálogos reflexivos*. Incrementam os recursos das pessoas mediante processos de aprendizagem a partir da própria experiência e do reconhecimento de formas novas de participação e compreensão.

– *Diálogos mediadores e negociadores*. Em meio a diferenças, contradições, impossibilidades e conflitos, permitem encontrar sínteses inesperadas no diálogo tal como ele acontece – opções e perspectivas que os participantes podem assumir como próprias, embora sustentem diferenças (Deleuze, 1995).

– *Diálogos produtivos*. Têm a capacidade de ser efetivos em relação ao problema (compreendendo as relações e o contexto no qual o problema e a possibilidade acontecem). Incluem todos os participantes, reconhecem e recuperam recursos, promovem saberes e inovações necessárias, enriquecendo a coesão social e a efetividade nas diversas áreas e problemáticas para avançar.

– *Diálogos de elaboração*. Permitem trabalhar sobre o próprio processo.

Na especificidade e na articulação desses diálogos, os participantes criam a trama de cada processo.

## COMO AGIR GENERATIVAMENTE

A transformação de possibilidades em ações efetivas constrói-se de maneira progressiva, área por área, a medida que são exploradas as condições de possibilidades e factibilidade. Refletir em ação sobre os progressos permite identificar um conjunto de saberes novos e de saberes sobre saberes.

Encontrar um sentido de direção, saber *o que fazer*, é tão importante quanto saber *como fazer* quando as pessoas precisam se centrar em ações específicas para relacioná-las com o contexto e

com as possibilidades. A capacidade de *saber se expressar* e compreender-se adequadamente permite dirimir as possibilidades. O *saber se posicionar* nas diferentes dimensões do processo – saber de si mesmo em contexto – acompanha-se do *saber emocional* que oferece um sensor para evitar os trajetos minados e escolher os que oferecem oportunidades. O *saber relacional* facilita a construção do comum frente às necessidades, superando as diferenças. *Saber reconhecer recursos, bons desempenhos e potenciais de futuro* abre espaços e possibilidades, organiza prioridades e facilita a implementação (Fried Schnitman & Schnitman, 2000a-b).

Conhecer-se no ato de construir tais saberes e ações novas, e os saberes que deles emergem, implica aprender a trabalhar com os processos formativos de novos mundos pessoais e sociais. Utilizá-los conforma um sistema que aprende; incorporá-los como conhecimento aproxima a comunicação e os processos sociais para construir a possibilidade de trabalhar com processos emergentes, transformando-os num sistema generativo.

Nesse sentido, num processo se constroem inovações importantes que organizam a possibilidade de novas coordenações e especificam o que resulta adequado aos participantes. É particularmente importante detectar possibilidades para desenvolver matrizes compartilhadas de significado porque provêm de um organizador, um contexto que prefigura como entender e atuar, “uma visão compartilhada” que é esperada. Os operadores ou profissionais são parte do andaime que sustenta o processo de transformação; os participantes precisam adquirir habilidades generativas, de reconhecimento e apreço pelos logros, de criação das condições de implementação, de ponderação da produtividade.

Um método que trabalha sobre os enlaces detecta as ligações possíveis, permite aprender a aprender, e é um princípio central da atividade construtiva que se apoia na multiplicidade de vozes e na polifonia do diálogo como visão das relações humanas.

### **EXEMPLO DE ENFRENTAMENTO, AÇÃO SOCIAL COORDENADA E MATRIZ GENERATIVA\***

Realizamos um trabalho de facilitação comunitária no bairro Bajada Grande, em Paraná, província de Entre Ríos, Argentina. Vários profissionais de diferentes disciplinas nos reuníamos semanalmente no “Espacio de coordinación de proyectos comunitarios”, localizado na sede do clube. Lá recebíamos os moradores que tinham propostas com fins preventivos ou de fortalecimento do bairro e ajudávamos a coordenar as tarefas necessárias para que tais projetos fossem viáveis.

Entre as propostas, surgiu a ideia de realizar um campeonato de futebol, e todo o bairro se pôs em movimento. Como se aproximavam as eleições nacionais, nas reuniões de coordenação decidimos não aceitar nenhum tipo de publicidade dos candidatos nem qualquer conotação política associada ao evento. Essa decisão foi muito importante, pois os moradores amealharam os recursos – troféus, medalhas, camisetas, jogos, pão, linguiças – através de empresas, da municipalidade e das áreas da província envolvidas no acontecimento.

Os pais fizeram o papel de técnicos, escalando seus times com crianças de diferentes locais do bairro; os policiais foram os árbitros; alguns docentes participaram distribuindo água, outros prepararam os sanduíches de linguiça. E chegou o grande dia. Quando os times estavam preparados para jogar, apareceu o representante da província

com as camisetas do evento. Ao tirá-las das caixas, vimos que todas tinham impresso o nome de um candidato político nas costas. Automaticamente, fizemos uma reunião com todos os representantes do “Espacio” – profissionais, docentes e moradores – para decidir como resolveríamos o problema. A situação nos parecia grave e víamos poucas possibilidades de resolvê-la. Nós, os profissionais, não encontrávamos saída: “Não há nada que possa ser feito, estamos perdidos. Como os meninos vão jogar sem camiseta?”

No meio da confusão, um dos pais disse: “Vamos virá-las do avesso! Os meninos devem vestir as camisetas do avesso!”

E começou o jogo!

A criatividade dos pais deu início a uma sequência de coordenações sociais que em poucos segundos produziu um recurso capaz de recuperar a matriz generativa e que permitiu enfrentar a situação.

Este exemplo nos mostra a importância do saber distribuído no espaço social para criar possibilidades. Quando os profissionais estavam paralisados, os pais propuseram uma alternativa que a equipe de trabalho pôde resolver. Em cada contexto local geram-se possibilidades que podem conduzir a ações específicas, trata-se de poder identificá-las ou promovê-las para dar início a processos generativos – como ilustraremos nos procedimentos e exemplos que vamos apresentar nas seguintes partes deste texto – e avançar em direção a novas coordenações nos espaços sociais.

### **PROCEDIMENTOS GENERATIVOS QUE PROMOVEM ENFRENTAMENTO**

Os processos generativos abrem possíveis caminhos entre impossibilidades

\* Espacio de coordinación de proyectos comunitarios, Paraná, Entre Ríos, Argentina. Psicólogos Virginia Bravo, Ibar Martínez Melella e outros.

que conectam o existente de maneira inesperada ou descobrem o inesperado no existente, apoiando-se na capacidade de criar coisas novas, apreciar e reconhecer recursos existentes, mediar e negociar – em sentido deleuziano – sintaxes inesperadas entre diferentes realidades, onde novas formas se ordenam, coexistem e transformam (Deleuze, 1995).

A criatividade, uma característica dos contextos generativos, permite às pessoas posicionar-se ativamente e refletir sobre como desejam ou visualizam que uma possibilidade, que ainda não existe, comece a existir. As pessoas interrogam, criam e nutrem a possibilidade com suas aspirações, logros, imaginação e experimentação; existe uma comunidade que indaga as diferenças como uma oportunidade, considera opções, participa, delibera, aprecia e decide responsavelmente.

Apresentamos quatro tipos de procedimentos generativos que promovem enfrentamento e que se distinguem por suas abordagens, participantes, propósitos e processos que põem em ação.

1. *Práticas dialógicas de facilitação, coordenação e gestão* nas quais as pessoas ou grupos envolvidos trabalham com um operador na construção de melhores conversas e coordenações entre os participantes.

2. *Sistemas generativos de formação*, formados por pessoas ou equipes que recebem formação e treinamento para incorporar perspectivas e destrezas – de mediação, generativas, apreciativas – ao seu próprio funcionamento, e melhorar suas possibilidades de trabalho, incrementar a colaboração, a participação e a coordenação de ações conjuntas, sem intervenção de terceiras partes. As destrezas e competências adquiridas se transferem às comunidades com as quais trabalham através da sua prática.

3. *Sistemas generativos mediadores*. São um conjunto de sistemas que trabalham associativamente em prol de resultados específicos convergentes ou comuns, podendo incluir ou não um operador. Baseados em práticas de mediação, diálogos generativos e apreciativos, promovem ecologias sociais caracterizadas pela capacidade de associação, pela formação de redes, pela otimização do consenso, pela coordenação dos objetivos comuns e pela utilização mais eficiente dos recursos em áreas muito distintas, incluindo empresas, organizações (saúde, justiça, educação, comunitárias etc), além de outras funções que também possam cumprir.\* Nos sistemas mediadores os diferentes sistemas envolvidos trabalham colaborando em suas *interfases*, propósitos, ações e vínculos.

4. *Sistemas generativos*. Promovem processos de desenvolvimento e inovação nos quais pessoas, grupos ou equipes se focalizam na otimização dos processos e na criação de enlaces inéditos, permitindo o surgimento de novas possibilidades instrumentais\*\*; tais sistemas incrementam as possibilidades de produzir inovações e novos conhecimentos.

Em todos esses procedimentos, o propósito é a criação do possível a partir do existente. As práticas dialógicas de facilitação, coordenação e gestão promovem o reconhecimento do outro, possibilidades conjuntas e criatividade social. Nos sistemas generativos de formação, as destrezas se aprendem e são um recurso para estabelecer novas relações de colaboração e administrar eficientemente as diferenças; nos sistemas generativos mediadores, incrementa-se a capacidade de coordenação e de organização de redes e ecologias sociais que expandem e recuperam recursos; e os sistemas generativos estão animados pelo propósito de promover a criatividade social

\* Outro exemplo desses sistemas pode ser encontrado no Proyecto de la Comunidad de Cupertino (Pearce e Pearce, 2000).

\*\* Exemplos desses sistemas são o desenho de comunidades que aprendem (Senge, 1992), a organização de comunidades dialógicas (Isaac, 1999) e a organização de sistemas generativos (Fried Schnitman & Schnitman, 2000b-c), a indagação apreciativa (Cooperrider et al., 2005; Whitney & Trosten-Bloom, 2003).

para produzir possibilidades inéditas ou novas sínteses a partir de valores e recursos existentes.

Desse modo, procedimentos que se iniciam como uma facilitação podem operar como núcleos de transformação que promovem aprendizados, aquisição de novas destrezas, novas formas de coordenação ou de inovação. Na direção inversa, as inovações podem facilitar novos aprendizados, aquisição de destrezas específicas e incrementar a coordenação de ações conjuntas e a capacidade de resolver problemas.

### **HABILIDADES E DESTREZAS COMUNICATIVAS GENERATIVAS**

Nos distintos procedimentos generativos, a ênfase está nas habilidades do profissional como facilitador da conversa entre os participantes, como capacitador do uso das mesmas, como sintetizador dos recursos na organização de ecologias sociais ou como especialista em habilidades comunicacionais e processos grupais a partir dos quais possam ser produzidas inovações. Em todos esses procedimentos podem ser introduzidas conversas produtivas, novos processos de participação e sínteses inéditas.

Quando se trabalha com procedimentos generativos, as inovações não apenas se descobrem, mas também podem ser construídas ativamente, reconhecendo nas possibilidades existentes formas alternativas de enxergar a realidade. Transformam-se também as ideias centrais sobre a gestão de conflitos e as alterações nos sistemas humanos, girando o foco (a) da resolução de problemas ao reconhecimento de que aquilo funciona bem; (b) do conflito aos aspectos positivos, recursos e expectativas como fonte de novas oportunidades de mudanças; (c) da

situação problemática no presente à capacidade de construir o presente a partir do futuro projetado/desejado.

Tais procedimentos integram valor pragmático e capacidade generativa e transformadora, restaurando as pessoas como ativos coconstrutores de suas realidades. Proveem perspectivas renovadas à participação dos atores sociais, para incrementar sua capacidade de dar início a ações novas, para atuar como protagonistas ao afrontar e resolver conflitos e dilemas em suas vidas, bem como para formular novas e melhores narrativas sobre os sistemas que conformam e sobre o seu lugar neles. Expandem também o lugar e a perspectiva do operador ou profissional, convidando-o a interessantes reflexões sobre a prática. Nesse processo, o campo conversacional torna-se degenerativo, permitindo esboçar um repertório de intervenções para trabalhar com processos emergentes, transformando problemas em possibilidades e expandindo recursos e possibilidades.

A capacidade generativa do diálogo oferece possibilidades não antecipadas, transforma potencialidades em novas realidades existenciais e aproxima a experiência da gestão de conflitos e possibilidades ao caráter aberto e sempre incompleto do aprendizado e da criatividade social. O que monitora o profissional? Precisamente o processo de transformação das conversas, a recuperação e a geração de recursos, uma consideração mais rica e efetiva das possibilidades, o desenvolvimento de vínculos sociais de enfrentamento, a concretização de soluções e caminhos viáveis, sua implementação e avaliação. Ele estará atento aos episódios de transformação e de estancamento, sendo guiado pela construção de um futuro de acordo com os propósitos dos participantes e os problemas a serem considerados.

## EXEMPLOS DE SITUAÇÕES NAS QUAIS ATORES SOCIAIS CUBANOS (AGENTES PROMOTORES DE MUDANÇAS E DESENVOLVIMENTO A NÍVEL LOCAL) EMPREGAM PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS DO DIÁLOGO GENERATIVO\*

Os operadores que gestionaram esses exemplos de desenvolvimento e gestão comunitária e de enfrentamento de conflitos participaram previamente de **processos de formação\*\*** que lhes permitiram incorporar perspectivas e destrezas generativas, apreciativas e de mediação ao seu próprio funcionamento, adequando-as à singularidade das circunstâncias e melhorando suas possibilidades de trabalho ao criar cenários onde as comunidades com as quais trabalharam também pudessem adquirir tais recursos, como ilustrado nos exemplos a seguir. Pelas premissas epistemológicas, conteúdos e metodologia utilizados, esses contextos operaram como **sistemas generativos de formação**.

Pelos exemplos, podemos observar a utilização de recursos generativos, diferentes procedimentos e processos de transformação, uma expansão da gama de recursos pessoais e comunitários – tanto nos operadores quanto nos participantes – que incrementam a criatividade, a capacidade de inovação e um sentimento crescente de comunidade. Quando processos generativos são iniciados, as pessoas e a ação social conjunta avançam além da resolução do problema inicial, criando uma realidade diferente. A proatividade está presente em todos os exemplos, bem como o uso de recursos generativos.

*Exemplo de sistema generativo: os participantes incluem em sua dinâmica a criação de enlacs inéditos, permitindo o surgimento de novas possibilidades*

*instrumentais, inovações e conhecimentos. Equipe de trabalho criada para acompanhar processos levados a cabo pelo Ministério da Agricultura junto aos governos locais para alcançar a soberania alimentar*

Essas equipes se inserem no programa de Acompanhamento ao Desenvolvimento Agrário Municipal (PADAM) da Associação Cubana de Técnicos Agrícolas e Florestais (ACTAF). A sua estrutura conta com um *grupo coordenador* integrado por cinco especialistas da ACTAF, um *grupo gestor* de doze especialistas de outras instituições que colaboram com a ACTAF, e um *grupo executor* de dez especialistas nos municípios (um especialista para cada um dos dez municípios que aplicam o programa a nível nacional). O Ministério da Agricultura e o governo local se ocupam do desenvolvimento agrário municipal, o que está inserido nas suas estratégias de desenvolvimento. O grupo coordenador participa gerando o processo, acompanhando o projeto de desenvolvimento da agricultura e ajudando para que o processo flua, tenha coerência e leve em consideração as dimensões imprescindíveis – econômicas, sociais e ambientais – de uma orientação de soberania alimentar. Em matéria alimentar, Cuba tem suficiência, o objetivo é alcançar soberania e que os municípios sejam os geradores do desenvolvimento.

Eis o relato de um membro do grupo coordenador:

*O PADAM surgiu no início de 2007, em 2010 alteramos as dinâmicas e foi possível criar as bases atuais do programa. Ainda que o seminário tenha sido orientado a temas específicos\*, a apresentação do modelo generativo nos trouxe ideias úteis. E se tínhamos as ideias, tínhamos a oportunidade, e a aproveitamos. Levamos tais ideias à nossa prática*

\* Os casos foram facilitados pelo Centro Félix Varela (2010), que reúne as experiências em seu programa "Cultura de paz y participación social para el desarrollo local sostenible en Cuba". Agradecemos aos participantes dos cursos e aos entrevistadas Miguel Martínez, Dilma Isabel Ramírez, Caridad Caballero e Ángel Valdés.

\*\* "Perspectivas y recursos generativos y apreciativos en la gestión de conflictos y crisis". Seminário de formação de pós-graduação ditado por Dora Fried Schnitman e coordenado por Mario Rodríguez-Mena. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPIS-CITMA), Centro Félix Varela (CFV) e Sociedad Cubana de Psicología. Havana, Cuba, 6 e 8 de dezembro de 2010.

no trabalho com as equipes, formulando, por exemplo, perguntas que nos ajudaram a definir papéis e funções: “O que você pode acrescentar por aqui? O que você quer aqui? Como vamos proceder? Com que, quando e onde? O que cada pessoa vai fazer?” E o mais interessante foi a maneira como as pessoas se apropriaram disso. Vejamos um caso do qual participei.

Precisávamos fazer uma pesquisa e que ela se aplicasse a todo o país da mesma maneira, para que o resultado fosse confiável. Junto com a equipe gestora nos reunimos com as pessoas que aplicavam o programa no município, basicamente trabalhadores agrícolas, e desenhamos uma oficina de treinamento para a aplicação da pesquisa. A oficina foi realizada uma segunda-feira, em Pinar del Río, e foi um êxito total. Com a mesma ideia, na quarta-feira, fomos a Villa Clara, onde o êxito foi parcial. Os participantes nos assinalaram algumas coisas que a equipe gestora aceitou sem que ninguém a questionasse. No grupo, tínhamos um doutor em ciências, um mestre e um camponês, que disse aos dois: “O que você está fazendo, meu irmão, serve, mas olhe para mim, assim não me diz muita coisa, para mim é melhor dessa outra maneira.” É bom que as pessoas do município – nesse caso, um camponês – não fiquem caladas, pois aprendemos que quem se cala não está sendo proativo. E eu lhe disse: “Quero que me escreva com as suas palavras, para que isso não seja o que eu entendo, mas exatamente o que você quer dizer, e estarei atento.” As ideias eram registradas num flipchart e em cartões, e, se o grupo estivesse de acordo, eram registradas. Quando saímos dali, a maior parte dos membros do grupo gestor estava de acordo com o que seria preciso redesenhar, incorporando o que nos diziam os trabalhadores agrícolas. Trabalhamos uma noite e parte da manhã seguinte

discutindo como fazê-lo. A ideia era que não poderíamos voltar a Villa Clara sem antes revisar o que eles nos diziam e decidir como incluir tais ideias. Na minha opinião, isso já é um êxito como grupo. Redesenhamos e acomodamos as coisas. É dessa forma, metodologicamente, como se instala um diagnóstico e um desenho com técnicas e ferramentas, como um interrogante habitual no processo de criar alguma coisa. Se quando chegássemos a outro lugar algo impedisse a realização da oficina, aprenderíamos outra coisa. Hoje sabemos que precisamos chegar com ao menos um dia de antecedência para nos reunirmos com as pessoas e ver como foi feita a convocação. Isso implica sermos proativos e incitar a proatividade. Devemos nos apropriar de situações nas quais é comum escutar: “Olha só, você me coloca nesse lugar e pronto.” A transformação incide na forma de trabalhar a dinâmica e o desenho e em como se incorpora um aprendizado, mas também em que a opinião do outro vale – e não apenas na teoria –, você o escuta verdadeiramente, ele está incluído no processo.

A equipe do PADAM conseguiu alcançar uma verdadeira coesão para cumprir a função de interface entre o ministério, o governo e as estruturas de produção agrícola de base. Durante um tempo prudencial, foram capacitados métodos e ferramentas para conseguir ordenar os interesses de todas as partes envolvidas. Nesse processo, o diálogo generativo ocupou um lugar privilegiado na tentativa de abrir novos caminhos à incorporação dos participantes na criação de possibilidades e busca de soluções. A partir da perspectiva generativa, os membros da equipe reconhecem como transformaram o seu próprio modo de perguntar, e também o das pessoas das comunidades nas quais participaram. Se ao princípio a pergunta era: quando nos

\* Refere-se ao seminário já mencionado.

darão o dinheiro para os projetos?, transformou-se em: como vamos decidir que projetos poderiam funcionar?

*Exemplo de sistema generativo mediador que incorpora processos de facilitação, negociação e inovação social: diferentes sistemas trabalham colaborando em suas interfaces, propósitos, ações e vínculos. Equipe que atente para queixas da população relacionadas a danos ao meio ambiente em instância provincial*

Quem apresenta o caso dirige a atividade no órgão provincial, com o papel de representar à pessoa ou entidade que promove a queixa. Conta com uma equipe de especialistas e a convoca na primeira etapa, denominada verificação da veracidade da queixa. Quando o tipo de queixa exige, são convocados especialistas de outros organismos (saúde pública, higiene e epidemiologia, recursos hidráulicos etc). A comissão – integrada pelo especialista do município responsável pelo meio ambiente e pelos representantes dos organismos convocados segundo a natureza da queixa – faz a primeira visita para decidir se a queixa será ou não atendida, dispondo por lei de sete dias úteis para tomar tal decisão, e existe um procedimento dos passos a seguir. A comissão verifica a veracidade da ação e determina que ferramentas empregar. Entre os casos atendidos (em 2010, foram mais de quatrocentas queixas), o exemplo a seguir demonstra o uso da perspectiva generativa.

Trata-se de uma instituição com problema de ruído. A fábrica de sorvetes *Bim Bom* tinha um compressor que perturbava toda a área sempre que era ligado. Todos os moradores protestavam porque o ruído ultrapassava os níveis permitidos e toleráveis. Não poderíamos interditar a fábrica, pois

aquele era o sorvete tomado pela população, nem prometer que ela compraria um compressor sem ruído. Portanto, foi necessário chegar a uma mesa de negociações com todos os implicados para coordenar e estabelecer com os representantes da fábrica um horário que não molestasse, informando aos cidadãos o horário de funcionamento do compressor.

Em primeiro lugar, o pessoal da fábrica expôs suas necessidades: eles começavam a preparar o sorvete por volta das quatro ou cinco da manhã, trabalhando até as oito da noite. Resolveu-se que os trabalhadores começariam às oito da manhã, ainda que o tempo de serviço fosse diminuído. Isso garantiria aos moradores poder escutar as notícias das oito da noite, mas logo seguiriam trabalhando, pois era preciso completar a produção. Os moradores concordaram em dormir um pouco mais tarde, e, por sua própria iniciativa e criatividade, incorporaram inovações: montaram um compressor sobre tacos para que a vibração não fosse tão forte e alguém inventou uma variante para que, ao ligar, o barulho do compressor fosse diferente. Em resumo: tudo foi se resolvendo na comunidade mediante sequências de subordinações, mediações e processos generativos entre os envolvidos.

O tratamento da violação de normas meio-ambientais supera os clássicos modelos de apropriação que apelam à ordem estabelecida por meio de multas e proibições. Nesse caso, estabeleceu-se um modelo de contribuição no qual a coordenação de ações, a cooperação, a responsabilidade compartilhada e a criação de uma identidade reconhecida por todos permitiram atender à problemática meio-ambiental de forma sistêmica e que a fábrica continuasse sendo útil. Empregou-se a inovação no próprio contexto em busca de soluções.

Tal forma de trabalho em equipe, mediando os intercâmbios entre todos os implicados, conseguiu superar a visão negativa que pairava sobre a sua percepção da situação. Passou-se da perda à reconstrução de valores, do desconhecimento mútuo ao reconhecimento e à criação de novos sentidos, alcançaram-se posicionamentos adequados e úteis para avançar na estratégia, os atores sociais conseguiram reconhecer os outros e a si mesmos. A percepção negativa inicial de risco, vulnerabilidade, impunidade e desídia passou a ser uma posição positiva de oportunidade que os atores souberam aproveitar para benefício de todos.

A equipe conseguiu criar um verdadeiro sistema mediador. A maneira como atendeu às queixas determinou que, em lugar de “vítimas” e “algozes”, os participantes pudessem dialogar, buscar alternativas que superassem a dificuldade gerada e desenvolvessem inovações.

*Exemplo que integra sistema generativo e sistema generativo mediador: conjunto de sistemas que trabalham de forma associada em prol de resultados específicos, convergentes e comuns. Especialista de uma Oficina de Transformação Integral de Bairro que coordena com a sua equipe um projeto dirigido a melhorar a situação das moradias nas “cidadelas” da região*

O propósito do projeto é melhorar as condições materiais de vida dos habitantes de moradias multifamiliares – denominadas “cidadelas” – com esforços próprios. Tal metodologia não é utilizada nesses casos, pois as vivendas contam com administração municipal e só ela pode resolver os problemas, pois os moradores são usufrutuários gratuitos (ou desfrutam da moradia enquanto vivos, sem pagar por elas,

mas legalmente não podem fazer qualquer transformação).

Eis o relato de uma das especialistas da Oficina de Transformação do Bairro La Ceiba, no município de Playa de La Habana:

*Realizávamos encontros mensais de mulheres, muitas delas moravam em ciudadelas, e entre os seus sonhos e aspirações estava melhorar as cozinhas, moldando-as ao seu gosto, e que os banheiros fossem muito mais higiênicos e agradáveis. Isso seria suficiente para transformar suas casas.*

*Detectamos no planejamento estratégico que um dos problemas do bairro era o habitacional, pois eram 116 as ciudadelas: a metade delas em mau estado, uma quarta parte em estado irregular e somente um quarto em bom estado. Enxergamos a oportunidade de propor o processo de participação, que é uma das obrigações do Conselho Popular\*, mediante um acordo para participar em prol de uma transformação de algo que fosse visível às pessoas, uma participação por acordo. Fazendo isso, deixamos o Conselho Popular apaixonado pela possível ideia, mas nos faltava apaixonar a Inversión de la Vivienda, que por lei é que deve construir. Não pudemos falar diretamente com a Inversión de la Vivienda, mas entramos no Fórum de Vivienda y Planificación Física com a proposta de fazer pequenas ações construtivas com tecnologia avançada, mas sem utilização de áridos – que são um problema em Cuba, ao contrário de outros materiais.*

*Uma pesquisa realizada nas ciudadelas por alunos do quarto ano da faculdade de arquitetura detectou que, das 116 ciudadelas, quinze contavam com boa disposição dos moradores e sete tinham conselhos de moradores funcionando bem. Junto com os moradores, montamos um diagnóstico das dificuldades e possibilidades no interior das ci-*

*dadelas. Nos reuníamos na Casa Comunitária e compartilhávamos a informação com o grupo interessado em trabalhar no projeto, sempre partindo do conselho de moradores, incluindo as mudanças sugeridas e as propostas dos moradores sobre o que poderia ou não ser feito na sua cidadela.*

*Com o diagnóstico nas mãos, chegamos à conclusão de que uma cidadela precisava resolver problemas elétricos, de fossa e fazer pequenas ações construtivas da porta para dentro; outra, arrumar banheiros, cozinhas e tetos; uma terceira, a escadaria, os corredores e fazer pequenas ações construtivas da porta para dentro. Em todas as cidadelas que desejavam empreender melhoras, agregou-se a particularidade de que o conselho de moradores – como garantia de que seria responsável pelo projeto – não poderia ser integrado apenas por presidente, tesoureiro e porta-voz, mas sim por todos os moradores, pois todos seriam parte ativa. Foi decidido que seria assinado um acordo entre o conselho de moradores, o Projeto, a Vivienda e o Poder Popular, e nele seria escrito que todos os materiais pertenceriam aos moradores a partir do momento em que fossem utilizados, mas que até então seriam propriedade do Projeto. O conselho de moradores – caso não estivesse em condições de utilizá-los – poderia decidir se seriam entregues a outras cidadelas que pudessem fazer bom uso dos materiais. Uma condição importante foi a de que todos participassem. Caso alguém não pudesse, o coletivo de moradores o ajudaria.*

*A cidadela que começou melhor foi a Real 45: os moradores entraram em acordo e conseguiram exigir dos técnicos da construção que negociassem com Vivienda a mudança de condição dos moradores, passando-os de arrendatários a proprietários, via um processo legal.*

*Isso resultou numa verdadeira experiência de gestão comunitária na qual a operadora (coordenadora) conseguiu que as próprias pessoas coordenassem ações que geraram soluções onde antes acreditava-se que nada poderia ser feito. Durante todo o processo, mediaram um processo junto às estruturas do governo escondidas atrás de regulamentações e disposições que freavam as propostas dos moradores, os verdadeiros interessados no avanço do projeto. Essa foi uma mediação complicada.*

*Alcançou-se assim um processo de aprendizagem e reflexão conjunta que permitiu a construção de uma identidade entre os moradores da cidadela, impulsionando a ação social concertada a partir de atores sociais que finalmente conseguiram convencer e implicar as estruturas do governo.*

*Também foi uma demonstração da inovação social em ação pois, frente dificuldades de todo tipo, os próprios moradores saíram para visitar outros bairros da cidade onde se executavam projetos similares, conhecendo tais experiências e extraindo aprendizagens úteis ao que estavam fazendo. Os coordenadores promoveram e alentaram o tempo inteiro as inovações dos moradores, valorizando positivamente o que conseguiam alcançar.*

*A iniciativa de explorar outras experiências para entender o que estava acontecendo com eles e por que não conseguiam avançar, construiu uma nova matriz generativa na medida em que as conversas com outros moradores transformaram sua forma de compreender e interpretar os acontecimentos, construir significados comuns e considerar as situações a partir de outras óticas. Essas inovações permitiram a implementação e a sustentação de ações conjuntas para manejar a situação que viviam.*

\* Órgão do Poder Popular, de caráter representativo e local, investido da mais alta autoridade para o desempenho de suas funções. Apóia a Assembleia Municipal do Poder Popular no exercício de suas atribuições e facilita o melhor conhecimento e atenção das necessidades e interesses dos povoadores da sua área de ação.

A matriz generativa foi empregada como recurso para demonstrar às cidadelas mais atrasadas o que estava acontecendo com elas e o que podiam fazer para superar os obstáculos. A experiência foi interessante porque primou-se pelo respeito ao protagonismo dos atores sociais que precisavam da mudança, e a coordenadora sempre solicitou que eles mesmos descobrissem quais eram os seus recursos e fizessem uso deles para avançar. Nas palavras da operadora: “Eu não dizia a eles quais eram os problemas, simplesmente perguntava: o que aconteceu, por que o conselho da cidadela 23, com os mesmos recursos, a mesma brigada, a mesma Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda, avançou mais do que vocês? E eles respondiam: É que o projeto... E eu dizia: Não, o projeto não, o projeto somos nós, todos que estamos sentados aqui. Por que culpar o projeto? Eu sempre dizia: Por que o 23 conseguiu mais do que vocês? O que aconteceu? E eles se sentaram aí, com sua garrafinha de rum, conversaram sobre o que acontecera e... mãos à obra mais uma vez!”

Em resumo: quando surgia um problema, a operadora não lhes dava uma solução, mas promovia um processo de indagação, exploração e protagonismo: mediante perguntas generativas, facilitava ações que permitiam explorar e beneficiar-se com o aprendizado sobre outras experiências.

*Exemplo de um processo de facilitação, coordenação e gestão no qual as pessoas envolvidas trabalham com um operador que promove o enfrentamento de problemas comunitários e melhores conversas. Envolve outros atores sociais e organizações significativas e avança em direção a um sistema generativo mediador no qual diferentes agrupamentos atuam coordenadamente. Um delegado*

*do Poder Popular para a instância local, que atende todo tipo de queixa e reclamação da população, trabalha para melhorar as condições de vida das pessoas do lugar*

Campo Florido (CF) é uma região semi-rural a trinta quilômetros a leste de Havana e a cinco de Guanabo (área de praias a leste de Havana). Em sua constituição inicial, contava com apenas dois ou três mil habitantes, mas agora tem quase onze mil.

O delegado do Poder Popular relata que um dos problemas que apresentou foi uma situação vinculada ao assunto do lixo e do rio, um exemplo bem ilustrativo do uso de recursos generativos:

Em Campo Florido, a coleta de lixo é feita com carretas puxadas por cavalos, e tomara que nunca os substituam, pois trata-se de um lugar limpo e os cavalos não usam combustível nem precisam de peças de reposição. Mas eu temo que um dia os substituam por um caminhão, e que, quando não haja combustível, quando falte o motorista ou quando um pneu fure, o lixo permaneça sem ser recolhido. Os habitantes já estão acostumados à coleta regular de lixo.

Campo Florido tem um rio que corta o lugarejo. Infelizmente, quando foi construída uma comunidade com uma série de edifícios, os esgotos e os dejetos das casas foram enviados ao rio, contaminando-o inteiramente. Antes as pessoas podiam tomar banho no rio, mas isso foi perdido com a contaminação. Existe um caminho que liga uma parte da circunscrição a outra, mais próxima ao povoado. Os moradores, quando o carro não passava ou simplesmente quando não queriam se levantar cedo e levar o lixo para fora de casa, deixavam os seus dejetos pelo caminho, transformando-o num lixão. Matavam um animal e jogavam ali as

vísceras. Quando morria um cachorro, era atirado ali. Aquilo era insuportável, e nos dois lados do caminho moravam crianças pequenas. As pessoas não paravam de avisar ao delegado sobre o problema do lixo, e o delegado transmitia a queixa a Comunales, que enviava um carro, recolhia o lixo com um trator e o levava embora. Era uma solução temporária, mas o problema persistia. A busca de uma boa solução foi um processo muito difícil. Não bastou sonhar e, ao despertar-se, ver o sonho cumprido.

O delegado apresentou uma inovação ao convidar os médicos e todos os atores sociais da área para realizar uma audiência sanitária. Uma médica, entre outros assuntos, explicou o que aqueles dejetos podiam provocar na saúde das pessoas. Portanto, já não eram apenas os moradores que falavam sobre a contaminação. Foram discutidos problemas que afetavam a todos: moscas, focos de vetores, ratos etc. Uma das propostas foi cercar o local para que as pessoas não tivessem acesso, mas como se trata de um caminho não seria possível limitar o trânsito. Outra proposta foi estabelecer multas, o que seria impossível, pois eles não poderiam manter um inspetor dia e noite, e as pessoas continuaram jogando lixo quando ele não estivesse. Começaram a surgir diferentes propostas. Decidimos que o primeiro passo seria comprometer os responsáveis a uma coleta sistemática, talvez em dias alternados, mas o seu cumprimento tinha de ser garantido. Essa foi a primeira condição de possibilidade para eliminar o pretexto de que, ao não se recolher o lixo, ele acabasse sendo atirado em qualquer lugar, pois não poderia ser mantido em casa. Conseguiu-se sistematizar a coleta, o que aplacou um pouco o problema, mas não foi fácil, pois o hábito estava

criado. Por isso, os moradores – que vivem um em frente ao outro – acabaram brigando fisicamente, com golpes violentos, e a polícia teve de intervir. Eram pessoas que conviviam há muitos anos e que, por uma situação como aquela, acabaram se enfrentando. Enquanto os policiais ainda estavam por ali, o delegado apareceu, solicitando ao chefe do posto policial que não os multasse. A multa não resolveria o problema, mas o agravaria, pois seria necessário dar a razão a um e a outro, e isso seria desagradável. Não seria a solução adequada. O delegado nos convidou a conversar, para pensarmos juntos. Ele se lembra que, num dado momento da conversa, perguntou: “O senhor gostaria que fizessem isso com você? Ele tem um motivo, você tem outro, que é a falta de recolhimento do lixo, mas ele diz que isso afeta a saúde da família dele, por conta da peste.” Finalmente, os dois se entenderam, chegando a cumprimentar-se e pedindo desculpas. Foi realmente bonito ver que tinham se reconciliado. Eles mesmos propuseram reunir forças, e disseram que isso não poderia ser um problema. Fez-se então uma reunião com a médica e todos os atores sociais da área. E eles encararam o problema: criaram um trabalho voluntário, pois naquela área do rio existe uma ponte de onde os moradores jogavam todo o tipo de objetos (pneus de carro etc) que obstruíam por completo a passagem do rio sob a ponte. Pás e facões foram distribuídos pelo Comunales. O objetivo inicial era limpar o caminho, mas acabaram limpando também o rio. Foi incrível, no final era como se o rio ressurgisse. Quando tiramos todo aquele lixo e a água começou a correr, as pessoas, animadas, diziam: “Olha como o rio faz barulho. Tudo ficou bem limpo.” Os meninos da escola foram até lá com a diretora, con-

versando sobre o meio ambiente, e chegaram a trabalhar recolhendo os frascos de vidro e plásticos que foram entregues aos Comitês de Defesa da Revolução.

Então surgiu a ideia de fazer um jardim, semear plantas dos dois lados do caminho e em outras áreas, criando também uma horta com um dos moradores envolvidos na briga. Delimitamos a área e esse homem ficou sendo o responsável por cuidar da horta, vendendo uma parte da produção, mas ao mesmo tempo colaborando com os moradores. Quando alguém fica doente, oferece alimentos; quando fazemos uma festa, ele também colabora. Esse foi o final da história. Hoje as pessoas ficam orgulhosas ao ver tudo aquilo verdejante, e a verdade é que o caminho ficou bonito e o conflito foi eliminado.

É interessante que um problema comum, cuja responsabilidade é questionada frente aos próprios atores sociais (Comunales, moradores), comece a ter solução por conta de uma situação pontual, um emergente (conflito entre moradores) que faz com que as pessoas enxerguem que algo precisa ser feito.

Foi primordial o trabalho do delegado como coordenador da ação social conjunta que se desencadeou. As pessoas identificaram os recursos que tinham e o que podiam aportar. A colaboração foi mecanismo de ação para enfrentar os obstáculos. Gerou-se algo diferente. Não apenas se eliminou o local onde era atirado o lixo, a ação foi além: recuperou-se um rio obstruído e contaminado. Dessa maneira, recuperou-se também a alegria das pessoas, que se sentiam felizes frente a uma paisagem bela e ao som do rio.

O terreno se transformou em horta e hoje as pessoas se beneficiam do que é produzido por lá. Mais uma vez, a inovação social ofereceu resposta útil a um problema.

Quando se instala um sentimento de comunidade e um reconhecimento do comum, as ações contemplam a transformação e o cuidado pelo espaço social e o meio ambiente, o próprio processo sustenta sua dinâmica, que vai além dos motivos iniciais e gera novos propósitos, incrementando a participação e a criatividade. Nos relatos dos coordenadores, são esboçadas ações e visões de liderança que os incluem como facilitadores e gestores de processos que envolvem proativamente os membros da comunidade e as equipes, favorecendo competências para a coordenação e o trabalho nas interfases entre os organismos, as pessoas e os grupos envolvidos.

Um diálogo transdisciplinar que se interroga sobre as distinções tradicionais entre ciência e arte pode perfilar como dimensões transversais ao exercício profissional em diferentes disciplinas ao diálogo, à criatividade social e à trama estético-criativa da experiência e do conhecimento, permitindo aos participantes reconsiderar orçamentos, formas de prática e discursos institucionais. As implicações sociais, políticas e ecológicas dessa perspectiva não podem ser subordinadas a uma disciplina particular, forma cultural ou processos de intervenção, mas constituem uma dimensão transversal a todas elas. O mundo observado e descrito necessita do exercício da nossa curiosidade para ser ativamente habitado, e também da nossa transformação como observadores de mundos sociais inquebrantáveis e previsíveis, em direção a participantes ativos e construtores de tais mundos.

## REFERÊNCIAS

Centro Félix Varela. (2010). *Programa "Cultura de paz y participación so-*

- cial para el desarrollo local sostenible en Cuba*". Havana: CFV.
- Cooperrider, DL.** (1990). *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D., & Stavros, J.M.** (2005). *Appreciative Inquiry Handbook: the first in a series of AI workbooks for leaders of change*. Ohio/São Francisco: Crown Custom Publishing, Inc/Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Deleuze, G.** (1995). *Negotiations: 1972-1990*. Nova York: Columbia University Press. trad. Martin Joughin.
- Foerster, H. von.** (1994). Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden. En: D. Fried Schnitman (ed). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós. p. 91-113.
- Fried Schnitman, D.** (1995). Hacia una terapia de lo emergente: construcción, complejidad, novedad. En: S. McNamee & K.J. Gergen (eds.). *La terapia como construcción social*. Barcelona-Buenos Aires-México: Editorial Paidós. p. 253-274.
- Fried Schnitman D.** Navegando en un círculo de diálogos. *Sistemas Familiares*. 1999; 15(2):43-53.
- Fried Schnitman, D.** (2000a). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideú: Granica.
- Fried Schnitman, D.** (2000b). Introducción. Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. In D. Fried Schnitman (ed.). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas*. (pp. 17-40). Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideú: Granica.
- Fried Schnitman, D.** (2002a). New paradigms, new practices. In D. Fried Schnitman e J. Schnitman (eds.). *New paradigms, culture and subjectivity*. (pp. 345-354). New Jersey: Hampton Press.
- Fried Schnitman, D.** (2002b). Perspectivas y prácticas transformativas en el manejo de conflictos. *Sistemas Familiares*, 18(1-2):101-14.
- Fried Schnitman, D.** (2005). Afrontamiento de crisis y conflictos: una perspectiva generativa. *Sistemas Familiares*, 21(1-2): 98-118.
- Fried Schnitman, D.** (2010). Procesos generativos en el diálogo: complejidad, emergencia y auto-organización. *Revista Pensando la Complejidad*, janeiro-junho, VIII.
- Fried Schnitman, D.** (2011). Afrontamiento generativo de crisis y conflictos en organizaciones. *Persona*, 14(11), 40.
- Fried Schnitman, D., & Schnitman, J.** (2000a). *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideú: Granica.
- Fried Schnitman, D., & Schnitman, J.** (2000b). Introducción: expansión de contextos, diseños y prácticas. In D. Fried Schnitman e J. Schnitman (eds.). *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos*. (pp. 17-28). Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideú: Granica.
- Fried Schnitman, D., & Schnitman, J.** (2000c). La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo. In D. Fried Schnitman (ed.). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas*. (pp. 133-58). Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideú: Granica.
- Fried Schnitman, D., & Schnitman, J.** (2000d). Contextos, instrumentos y estrategias generativas. In D. Fried Schnitman & J. Schnitman (eds.).

- Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos.* (pp. 331-62). Buenos Aires: Editorial Granica.
- Gergen, K.J.** (2000). Hacia un vocabulario para el diálogo transformador. In D. Fried Schnitman (ed.). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas.* (pp. 43-71). Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideú: Granica.
- Gergen, K.J.** (2009). *Relational beings: beyond self and community.* Nova York: Oxford University Press.
- Guattari, F.** (1994). El nuevo paradigma estético. In: D. Fried Schnitman (ed.). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad.* (pp. 185-204.). Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós.
- Isaac, W.** (1999). *Dialogue and the art of thinking together.* Nova York: Double Day, Random House, Inc.
- Kuhn, T.S.** (1970). *The structure of scientific revolutions.* Chicago: University of Chicago Press.
- Morin, E.** (1994). Epistemología de la complejidad. In D. Fried Schnitman (ed.). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad.* (pp. 421-46.). Buenos Aires-Barcelona-México: Paidós.
- Pearce, W.B.** (1994). Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construccionismo social y de la representación a la reflexividad. In D. Fried Schnitman (ed.). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad.* (pp. 265-83.). Buenos Aires-Barcelona-México: Paidós.
- Pearce, W.B., & Pearce, K.A.** (2000). “Volverse público”: el trabajo sistémico en los contextos públicos. In D. Fried Schnitman & J. Schnitman (eds.). *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos.* (pp. 179-212). Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideú: Granica.
- Prigogine, I.** (1994). De los relojes a las nubes. In D. Fried Schnitman. (ed.). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad.* (pp. 395-413). Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós.
- Rodríguez-Mena, M.** (2011). *Aprender a manejar conflictos. Programa de Formación.* Havana: Editorial Acuario, CIPS.
- Senge, P.** (1992.) *La quinta disciplina.* Barcelona: Granica.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A.** (2003). *The power of appreciative inquiry: a practical guide to positive change.* São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.