

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ISABELA DA SILVA PONTES

**“TALVEZ NÃO SEJA ‘SER COMPA’, É FAZER COMPA”:
um debate a respeito da aprendizagem de movimentos sociais, a partir de uma análise
organizacional da coletiva de mulheres pesquisadoras em administração**

Maringá

2022

ISABELA DA SILVA PONTES

**“TALVEZ NÃO SEJA ‘SER COMPA’, É FAZER COMPA”:
um debate a respeito da aprendizagem de movimentos sociais, a partir de uma análise
organizacional da coletiva de mulheres pesquisadoras em administração**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. Marcio Pascoal Cassandre
Coorientadora: Prof. Dra. Ana Paula Rodrigues Diniz

Maringá

2022

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

P814t

Pontes, Isabela da Silva

“Talvez não seja ‘ser compa’, é fazer compa” : um debate a respeito da aprendizagem de movimentos sociais, a partir de uma análise organizacional da coletiva de mulheres pesquisadoras em administração / Isabela da Silva Pontes. -- Maringá, PR, 2022.
162 f.: il. color., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Marcio Pascoal Cassandre.

Coorientadora: Profa. Dra. Ana Paula Rodrigues Diniz.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

1. Movimentos sociais. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Comunidade de prática. 4. Mulheres - Movimentos sociais. I. Cassandre, Marcio Pascoal, orient. II. Diniz, Ana Paula Rodrigues, coorient. III. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDD 23.ed. 658.406

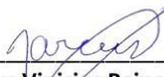
ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos **cinco** dias do mês de **maio** do ano de **dois mil e vinte e dois** às **nove horas**, realizou-se, por videoconferência, em conformidade com os Decretos nº 4230/2020 e 4258/2020 do Governo do Estado do Paraná, e a Portaria nº 122/2020-GRE, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **“Talvez não seja ‘ser compa’, é fazer compa”: um debate a respeito da aprendizagem de movimentos sociais a partir de uma análise organizacional da coletiva de mulheres pesquisadoras em administração**”, de autoria de **ISABELA DA SILVA PONTES**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos professores: Dr. Marcio Pascoal Cassandre (presidente), Dr. Marcus Vinicius Peinado Gomes (membro examinador externo - Cardiff Business School - University of Cardiff) e Dr^a. Priscilla Borgonhoni Chagas (membro examinadora do PPA). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidatafoi aprovada com correções pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, **05 de maio de 2022**.



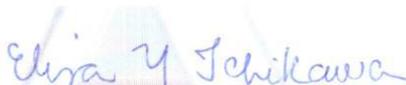
Dr. Marcio Pascoal Cassandre
(Presidente)



Dr. Marcus Vinicius Peinado Gomes
(membro examinador externo – Cardiff University, Gales)



Dr^a. Priscilla Borgonhoni Chagas
(membro examinadora do PPA)



Dr^a. Elisa Yoshie Ichikawa
(coordenadora)

AGRADECIMENTOS

A minha lista de agradecimentos é longa e me sinto muito privilegiada por isso. A realização dessa pesquisa durante a pandemia de COVID-19 me colocou ainda mais obstáculos que a elaboração de uma pesquisa geralmente tem. Venci-os todos, junto com minha rede de apoio que gostaria de agradecer aqui.

Primeiro, a família e, especialmente as minhas mulheres. A minha amada mãe, Adriana. Ao meu porto seguro, minha avó, Maria Conceição. Obrigada mulheres pela minha vida, pela minha criação e pelo cuidado. Tudo que sou veio de vocês.

Ao meu avô, Paulo Francisco, que além de me acolher como filha, me ensina todos os dias a ser uma pessoa melhor. Obrigada pelo seu apoio.

Ao meu tio, Fabio Francisco, por sempre me incentivar aos estudos e me colocar para cima nos momentos que nem eu mesma acreditava no meu potencial.

Aos meus tios, tia Lala e tio Ba, que me apoiaram desde o princípio quando decidi perseguir meus sonhos. Obrigada pelos conselhos valiosos.

A todos os meus ancestrais. Obrigada pela sua história que me traz até aqui.

Ao meu companheiro, Guilherme, que firmemente segurou minha mão. Que foi meu ouvinte, que sarou minhas dores e que me deu forças para continuar. Serei eternamente grata pela sua companhia.

Às minhas queridas amigas Ana Tereza, Ana Luiza e Kátia que, mesmo distantes devido à pandemia, fizeram-se presentes durante esse processo. Obrigada por escutarem meus desabafos.

Ao meu orientador, mestre e referência de professor, Marcio Cassandre. A minha vida foi tocada e transformada por você. Em quase seis anos de parceria você foi capaz de me mostrar um mundo que pouco tinha imaginado para mim. Você foi acolhimento e descoberta em muitos momentos. Despertou a professora e a pesquisadora que existe aqui dentro. Todas as minhas conquistas profissionais devo a você. Aos seus aprendizados, seus conselhos e as nossas conversas. Nunca poderei retribuir tudo que me ensinou, mas prometo passar adiante e espalhar pelo mundo esses ensinamentos. Gratidão eterna pela sua humanidade.

À Ana Diniz, minha coorientadora que me acolheu de braços abertos. Obrigada pelas lições e por ter aberto novas portas e janelas no meu destino. Você despertou a ativista dentro de mim. Gratidão eterna por essa trajetória compartilhada com você.

À COMPA, que de maneira solidária e humana me acolheu para esta pesquisa e me ajudou a compreender meu novo papel a ser desempenhado na minha trajetória acadêmica.

Aos professores de minha banca de qualificação que, de maneira muito humana, contribuíram para o aperfeiçoamento desta pesquisa.

Aos meus colegas do grupo de pesquisa MEDIATA que sempre foram suporte e, especialmente Elisângela, mulher forte que me auxiliou do começo ao fim com essa pesquisa. Serei eternamente grata pelo seu acolhimento.

Às minhas colegas de mestrado que dividiram essa experiência em meio a uma pandemia. Obrigada por compartilhar e acalmar minhas angústias.

Aos professores e servidores da Universidade Estadual de Maringá e do Programa de Pós-Graduação em Administração pela oportunidade e privilégio ao acesso desse espaço de educação.

A todos os meus professores até aqui que, de alguma maneira, transformaram minha vida.

E à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior) pelo apoio financeiro a esta pesquisa.

*Mil nações moldaram a minha cara,
Minha voz uso para dizer o que se cala,
O meu país é o meu lugar de fala.
- Elza Soares.*

RESUMO

PONTES, Isabela da Silva. **“Talvez não seja ‘ser compa’, é fazer compa”**: um debate a respeito da aprendizagem de movimentos sociais a partir de uma análise organizacional da coletiva de mulheres pesquisadoras em administração. 2022. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2022.

A partir de uma experiência pessoal, minha curiosidade foi aguçada para conferir o que a Administração tem discutido sobre aprendizagem de Movimentos Sociais (MS) e, para minha surpresa, esse não é um tema tão frequente em nossa área. Portanto, apesar do conhecimento ser considerado um aspecto importante de MS em demais áreas, a área da Administração ainda não tem feito esse debate. Existem modelos prontos para se tornar um MS ou um aglomerado de pessoas aprendem a se organizar para atuar como um MS? O que se aprende para isso? Existe começo, meio e fim dessa aprendizagem? Com essas dúvidas e diversos outros questionamentos que surgem a partir da aproximação com a Coletiva de Mulheres Pesquisadoras em Administração (COMPA), estabeleço este estudo. Olho para os conhecimentos de Aprendizagem Organizacional (AO) e observo conceitos como a Comunidade de Prática (CoP), que pode auxiliar esse entendimento de aprendizagem organizacional em organizações de MS. Dessa maneira, com o seguinte problema de pesquisa em mente: “Como acontece o processo de aprendizagem de organizações de MS?” Estabeleço o objetivo desse estudo de compreender como aconteceu (e acontece) o processo de aprendizagem da COMPA para ser um MS a partir dos elementos de CoP. Para atingir esse objetivo, estabeleço também três objetivos específicos: i) Descrever a COMPA e a sua história; ii) Compreender como a COMPA tem aprendido a ser MS e iii) Discutir a aprendizagem de MS a partir dos elementos de CoP. O trabalho empírico foi considerado um campo-tema e duas “maneiras de conversar” foram estabelecidas: conversas individuais e Hora da COMPA, sessões coletivas inspiradas no Laboratório de Mudança (LM). Dessa forma, a pesquisa com o campo-tema foi composta de duas fases diferentes: i) Aproximar e ii) Aprofundar. Após o período de imersão no campo-tema, os dados coletados passaram por Análise Temática com o auxílio do software *ATLAS.ti*. Ao final, os objetivos do estudo foram atingidos e foi possível compreender que o processo de aprendizagem da COMPA para se tornar MS envolve nove elementos, seis deles que foram identificados a partir dos conceitos de CoP e três novos peculiares a esse tipo de organização: Domínio do conhecimento, Comunidade de Pessoas, Prática compartilhada, Iniciativa, Mutualidade, Repertório, Necessidade, Conexão e Negociação. Com o fim do estudo, foi possível fomentar a discussão a respeito da aprendizagem de MS, um tema pouco pesquisável na nossa área. Dessa maneira, junto com demais autores, defendo o MS como uma organização a ser olhada dentro de Estudos Organizacionais na Administração. Além disso, com o estudo também fomentamos a utilização da organização MS como parte das mudanças das definições de organizações que esperamos em Estudos Organizacionais. Assim, podemos desenvolver novas perspectivas de organização e pensar que esses “novos tipos de organizações” podem contribuir com teorias sobre uma estruturação horizontal na Administração.

Palavras-chave: Movimentos Sociais; Comunidade de Prática; Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

PONTES, Isabela da Silva. **“Maybe it is not 'being a compa'”, it is doing compa”**: a debate about the learning of social movements from an organizational analysis of the coletiva de mulheres pesquisadoras em administração. 2022. 162 f. Dissertation (Master in Business Administration) – Postgraduate Program in Administration, State University of Maringá, Maringá, 2022.

From a personal experience, my curiosity was piqued to check out what the Administration has been discussing about Social Movement (SM) learning, and I was surprised to find that this is not such a frequent topic in our field. Therefore, although knowledge is considered an important aspect of SM in other fields, the field of Administration has not yet held this debate. Are there ready-made templates on how to create an SM? Or, do a cluster of people learn to organize themselves in order to act as an SM? What must one learn for that? Is there a beginning, middle and end to this learning? With these doubts and several other questions that arise from the collaboration with the Coletiva de Mulheres Pesquisadoras em Administração (COMPA), I establish this study. I approach the knowledge of Organizational Learning (OL) and observe concepts such as the Community of Practice (CoP), which can aid this understanding of organizational learning in SM organizations. Thus, with the following research problem in mind: ‘How does the learning process of SM organizations happen?’, I establish the objective of this study, which is to understand how the learning process of COMPA happened (and happens) in order to become an SM through the elements of CoP. To achieve this purpose, I also establish three specific objectives: i) Describe COMPA and its history; ii) Understand COMPA's learning on how to be an SM and iii) Discuss the learning of SM from the elements of CoP. The empirical work was considered a thematic field, and two ‘ways of talking’ were established: individual conversations and Compa Time, collective sessions inspired by the Change Laboratory (CL). So, the thematic field research was composed of two different phases: i) Approach and ii) Deepen. After the immersion period in the thematic field, the collected data underwent Thematic Analysis with the aid of the *ATLAS.ti* software. Finally, the research objectives were achieved and it was possible to comprehend that COMPA's learning process on how to become SM involves nine elements – six of them were identified from the concepts of CoP, and three are new and peculiar to this type of organization: Knowledge Domain, Community of People, Shared Practice, Initiative, Mutuality, Repertoire, Need, Connection and Negotiation. At the end of the study, it was possible to foster the discussion about the learning of SM, a topic that is not very researchable in our field. Therefore, along with other authors, I argue that the SM is an organization that must be approached in Organizational Studies in Administration. In addition, through the study we are also encouraging the use of the SM organization as part of the changes in the definitions of organizations that we expect in Organizational Studies. This way, we can develop new organizational perspectives and think that these ‘new types of organizations’ can contribute to theories on horizontal structuring in the Administration.

Keywords: Social Movements; Community of Practice; Organizational Learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Abordagens presentes na perspectiva psicológica, segundo Antonello e Godoy (2009)	44
Figura 2 - Componentes da Teoria Social da Aprendizagem	49
Figura 3 - Teorias intermediárias que contribuem para Teoria Social da Aprendizagem	51
Figura 4 – Elementos de estrutura básica de uma CoP.....	54
Figura 5 - Sistema de Atividade	66
Figura 6 - Representação dos momentos de um LM	68
Figura 7 - Parte 1 da linha temporal da COMPA	93
Figura 8 – Camiseta "Pesquise e lute como uma mulher" em sua primeira versão	95
Figura 9 – Sistema da Atividade do Passado.....	98
Figura 10 - Parte 2 da linha temporal da COMPA	100
Figura 11 - Sistema da Atividade do Presente.....	103
Figura 12 - Sistema da Atividade do Futuro	116
Figura 13 - Processo de aprendizagem de MS a partir de componentes e elementos de CoP e mais três novos	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens dentro de AO segundo Wenger (1998)	43
Quadro 2 - Perspectivas para entender aprendizagem, segundo Antonello e Godoy (2009) ...	45
Quadro 3 - Esquema para realização do bate papo individual	62
Quadro 4 - Dificuldades internas e externas enfrentadas pela COMPA	63
Quadro 5 – Informações sobre cada sessão da Hora da COMPA	69
Quadro 6 – Nomes atribuídos as todas as mulheres que participaram do estudo.....	71
Quadro 7 - Fases do campo-tema e maneiras de conversar alinhadas ao objetivo da pesquisa	72
Quadro 8 – Caminho de análise realizado na pesquisa	74
Quadro 9 – Modelo de resolução da contradição priorizada pela coletiva	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO	Aprendizagem Organizacional
BH	Belo Horizonte
COMP	Coletiva de Mulheres Pesquisadoras em Administração
COMPAM	COMP Medadoras
CoP	Comunidade de Prática
EOR	Estudos Organizacionais
GDC	Grupo de Discussão COMP
GWO	Gender, Work and Organization
LM	Laboratório de Mudança
MS	Movimento Social
ND	Núcleo Duro da COMP
NMS	Novos Movimentos Sociais
SPPN	Sem Perder Para Nós
TAHC	Teoria da Atividade Histórico Cultural
TMR	Teoria de Mobilização de Recursos
TPP	Teoria de Processos Políticos
USP	Universidade de São Paulo
ZDP	Zona de Desenvolvimento Proximal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: DISCUTINDO MOVIMENTOS SOCIAIS (MS).....	22
2.1 IDENTIDADES: CONSTRUÇÃO CONTÍNUA.....	25
2.2 REDE DE RELAÇÕES E PARTICIPAÇÃO	26
2.3 MANEIRAS DE AGIR: O REPERTÓRIO DO MS	28
2.4 DILEMAS ENFRENTADOS POR MS	29
3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: DISCUTINDO MOVIMENTO FEMINISTA E DE MULHERES.....	32
3.1 DIFERENTES MANEIRAS DE CONTAR A HISTÓRIA	33
3.2 OS “VÁRIOS FEMINISMOS” E TENSÕES	39
4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: DISCUTINDO APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO).....	42
4.1 TEORIA SOCIAL DA APRENDIZAGEM	48
4.1.1 Comunidade de Prática (CoP)	52
5 CAMPO-TEMA: A TRAJETÓRIA DESSE ESTUDO	57
5.1 MANEIRAS DE CONVERSAR: OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	61
5.1.1 Primeira Fase: Aproximar	61
5.1.2 Segunda Fase: Aprofundar	63
5.2 MÉTODO DE ANÁLISE: ANÁLISE TEMÁTICA	72
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: APRENDIZAGEM DOS MOVIMENTOS SOCIAIS	76
6.1 A NECESSIDADE: AMBIENTE ACADÊMICO DA ADMINISTRAÇÃO.....	76
6.2 DAS RELAÇÕES PESSOAIS PARA MUDANÇAS CONCRETAS	86
6.2.1 Passado - Relações pessoais: conexão e coletividade e sentimentos individuais compartilhados	87
6.2.2 Presente - Mudanças concretas: de relações pessoais a ação recorrente para mudança	99

6.2.3 Futuro - Onde a coletiva quer chegar?	115
6.3 PRÁTICA LEVA À APRENDIZAGEM	119
6.3.1 “Quem somos e o que fazemos?”: uma aprendizagem existencial	120
6.3.2 Articular e negociar: aprendizagem sobre como funciona o ambiente	130
7 DISCUSSÃO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS MS ..	135
7. 1 ELEMENTOS PARA APRENDIZAGEM DE MS, SEGUNDO COP	136
7. 2 NOVOS ELEMENTOS ESPECÍFICOS DA APRENDIZAGEM DE MS	140
8 CONCLUSÃO.....	145
REFERÊNCIAS	149
APÊNDICES	154

PRÓLOGO

Lembro como se fosse ontem aquela noite silenciosa lá fora e cheia de vida nos meus fones de ouvido, através da música que me inspirava para produzir o meu primeiro cartaz de protesto. Lembro de produzi-lo com muita vontade, um sentimento de comunidade e dever crescia em mim. Lembro também que minhas companhias nesse dia eram, em grande maioria, mulheres. Quase que poeticamente, três delas minhas professoras do ensino médio. Rodeada de várias mulheres, protestei pela primeira vez contra o governo. Por mais que ainda não entendesse por completo o que aquilo significava, foi muito diferente o que senti. É como se uma energia corresse no meu corpo e uma euforia constante me dominasse. Eu não queria ir embora. Eu não queria que aquele sentimento acabasse. E muitas vezes me emocionava em cantar junto com as companheiras e companheiros. E, ainda sem saber, estava fazendo parte das Jornadas de Junho de 2013.

Me lembro de ver Maristela e Aurea, minhas professoras de história e história da arte, com seus rostos pintados. Colocando para fora tudo o que pensavam no meio da multidão. Lembro também da minha primeira participação em uma carreata para comemorar a vitória das eleições de presidência de 2014. E mais fundo ainda, mais intrínseco a quem sou, lembro de ver um comício. Um palanque, uma multidão, um político fazendo seu discurso. Eu, ainda pequena, acompanhando meus avós pela primeira vez nesse tipo de evento.

Depois, ao longo da vida, me envolvi de outras formas em mais protestos e outras atividades que, de alguma maneira, me causavam esse mesmo sentimento. Muito lá na frente em minha trajetória, senti o mesmo quando fiz parte de uma organização sem fins lucrativos. Quando visitava as ONGs, quando era coordenadora de um projeto educacional, quando participava das conferências e quando via impacto do meu trabalho nas crianças. Era um arrepio que ia dos pés à cabeça e que, sem saber, iria fazer parte das minhas escolhas de vida.

Agora, anos depois, quando de uma maneira extremamente orgânica minha vida me leva a estudar e me envolver com movimentos sociais e aprendizagem ao mesmo tempo, relembro desses momentos com outros olhos. Agora, mais uma vez, fui tocada da mesma forma durante meu processo de pós-graduação. Os conteúdos que aprendi foram essenciais para que conseguisse fazer essa pesquisa, mas, mais do que isso, o destino me fez encontrar novamente um movimento que me traz essa sensação, para que agora aprenda a ser outra coisa. Aprenda a ser, também, a Isabela ativista.

1 INTRODUÇÃO

Minha relação com Aprendizagem Organizacional (AO) e Movimentos Sociais (MS) vem da trajetória acadêmica e pessoal, como apresentado no prólogo. Porém, foi a partir de uma proposta prática de uma disciplina na pós-graduação para aplicar conhecimentos de etnografia em um campo de nosso interesse, que me aproximei de um movimento específico, a Coletiva de Mulheres Pesquisadoras em Administração (COMPA). E durante a realização da pesquisa da pós-graduação, despertou em mim, novamente, esse sentimento difícil de explicar. Novamente um arrepio dos pés à cabeça. Uma memória que volta à superfície.

No âmbito profissional, me aproximo de AO na Administração a partir da experiência acadêmica em grupo de pesquisa e iniciação científica. Por isso, apesar das abordagens mais tradicionais (cognitivas e individuais) para entender aprendizagem, o meu olhar se voltou à aprendizagem coletiva, uma abordagem social, a partir das interações sociais. Além de pensar a aprendizagem em espaços formalizados como o trabalho e o ensino, comecei a observar a aprendizagem em outros espaços, em ambientes virtuais e interações nas redes sociais. E foi durante a pós-graduação que aprendizagem e movimentos se uniram para mim.

A COMPA é composta por mulheres pesquisadoras da nossa área que estão comprometidas com a construção de uma sociedade e academia mais justa e igualitária. Seu surgimento partiu de manifestos feitos por mulheres em duas situações diferentes, nas quais elas se posicionaram para construção de uma nova postura política e acadêmica comprometida com a desconstrução do *status quo* (COMPA, 2021). Todavia, apesar de esse ser o momento em que mais me aproximei da COMPA, não foi nosso primeiro contato, como contarei adiante.

Mas foi durante essa atividade para a pós-graduação que notei existir uma rede entre essas mulheres, um apoio mútuo. Na época não compreendi como, o que, nem por que, mas aconteceu o arrepio dos pés à cabeça e questionei: o que acontece aqui? Nesse processo consegui me aproximar da realidade das mulheres e comecei a refletir se seria eu, Isabela, também uma COMPA. Essa é uma dúvida que, como será possível observar, me seguiu até o fim da pesquisa.

Foi a partir dessa experiência na disciplina da pós-graduação que diversas inquietações sobre o assunto foram surgindo. Uma das primeiras inquietações foi quanto à possibilidade de estudos sobre MS na área de Administração e, mais especificamente, nos Estudos Organizacionais (EOR). Foi com esse ímpeto de curiosidade que conversei com meu orientador sobre meu interesse em pesquisar a COMPA. Demos prosseguimento à ideia e, junto a nós, entrou nesse time minha coorientadora que, além de pesquisadora dos Movimentos Feministas

e de Mulheres, é também protagonista da COMPA. Ela foi minha ponte para me aproximar da coletiva.

Antes de me aproximar de maneira mais intensa da coletiva, a primeira atividade que fiz foi descobrir esse universo no campo acadêmico. Minhas leituras, em grande maioria, se concentravam em aprendizagem. Como parte desse processo de aprender sobre MS, foi importante conhecer o que a Administração tem discutido sobre o assunto e, mais especificamente, os EOR. Dessa maneira, realizei uma pesquisa sistemática com o objetivo de auxiliar no mapeamento da situação atual e construir uma base sólida para o estudo. Essa pesquisa sistemática não teve como objetivo fazer uma revisão de literatura ou uma análise bibliométrica de publicações, mas mapear o cenário em nossa área com relação a esse tópico.

A busca foi desenvolvida entre 09 de fevereiro de 2021 a 02 de março de 2021 em periódicos nacionais e internacionais na área de Administração (com foco em Estudos Organizacionais) e Ciências Sociais (com foco em Gênero), pois o campo-tema (SPINK, 2003) tem relação com Movimento Feminista e de Mulheres, como discuto adiante. Não foi estabelecido um recorte temporal a fim de abranger o máximo possível de publicações que pudessem retornar nos periódicos. Busquei por artigos na língua portuguesa e inglesa. As palavras-chave usadas para a busca foram: Movimentos Sociais, Movimentos Feministas, Aprendizagem, Comunidade de Prática, *Social Movements*, *Feminist Movements*, *Learning* e *Communities of Practices*. Importante destacar que durante o levantamento as palavras-chave sofreram variação em número (singular e plural).

No total foram selecionados 34 periódicos¹ para realizar a pesquisa. A escolha desses periódicos foi feita com base na percepção de sua importância para a área de Administração e de gênero na área de Ciências Sociais. Nesse primeiro momento do levantamento, houve poucos artigos encontrados. Dos 34 periódicos pesquisados, somente 12 apresentaram artigos que tivessem alguma relação direta ou indireta com as palavras-chave apresentadas, entre eles os

¹ Cadernos EBAPE, Organizações & Sociedade (O&S), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista Brasileira de Estudos Organizacionais (RBEO), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresa (RAE), Revista de Administração da Mackenzie (RAM), Revista de Administração Faces, Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, CADM – Caderno de Administração, Revista de Estudos Feministas, Cadernos Pagu, *Learning Organization*, *Gender*, *Work and Organization*, *International Journal of Management Reviews*, *Organization*, *Journal of Business Research*, *Journal of Workplace Learning*, *Management Learning*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *British Journal of Management*, *Business Ethics Quarterly*, *Academy of Management Perspectives*, *Business and Society*, *European Management Review*, *Gender and Society*, *Culture and Organization*, *Organization Science*, *Human Relations*, *Organization Studies*, *Organizational Research Methods*, *Group and Organization Management*, *Research in Organizational Behavior*.

periódicos *Organizações & Sociedade (O&S)*, *Learning Organization* e Revista Eletrônica de Administração (REAd).

Assim, sentindo necessidade de compreender melhor MS e buscar estudos sobre MS e aprendizagem juntas, abrangendo a pesquisa para base de dados: CAFE CAPES, SPELL e SCIELO. Nas três bases, não foram utilizados campos específicos para pesquisa, como título e resumo, mapeando assim qualquer artigo que empregasse as palavras-chaves como parte do texto. A seleção dos artigos seguiu o mesmo critério mencionado. O retorno foi um total de 15 artigos encontrados em diversos periódicos como a Revista Latino Americana Umanizales, Polis – Revista Latinoamericana, Revista Direito e Práxis e outras.

Devido à falta de estudos que abordassem exatamente MS e AO, foram selecionados aqueles que tivessem em seus títulos, resumos e introduções algum indício de análise do MS e aprendizagem. Assim, um total de 20 artigos foram escolhidos para realizar a leitura completa. Importante destacar que entre os 12 publicados em periódicos de Administração, somente três têm como tema MS e/ou movimentos feministas e nove sobre AO. Os periódicos que mais publicaram sobre os temas foram *Organizações & Sociedade* e *Learning Organization*, nacional e internacional, respectivamente. Notei, assim, a partir dos resultados do mapeamento e da leitura realizada, uma lacuna em EOR: apesar do debate sobre MS existir nacionalmente e internacionalmente, nenhum estudo aborda aprendizagem em MS.

Esse cenário nos mostra como MS tem sido pesquisado em outras áreas do conhecimento, enquanto a Administração ainda apresenta uma lacuna de publicações sobre o tema. Coelho e Dellagnelo (2013) também discutem a relação de MS com a Administração, chamando atenção para a carência de pesquisas que se empenham em estudar o tópico e, principalmente, voltada a uma Teoria de Movimentos Sociais Latino-Americana. As autoras ainda destacam que o modelo hegemônico de organização como empresa deve ser contestado para que outras organizações, como MS, sejam compreendidas e sejam consolidadas nos EOR.

Para contribuir com a área, Coelho e Dellagnelo (2013) realizaram uma análise paradigmática a respeito do que se tem discutido sobre MS na área da Administração, pensando em suas gêneses, abordagens e correntes. O resultado evidencia que os EOR correm o risco de se limitar a uma visão míope de processos e dinâmicas dos MS ao ignorá-lo como tópico pesquisável. Assim, foi possível perceber que os MS podem ser considerados um objeto importante a ser pesquisado em nossa área, especialmente sobre seu processo de aprendizagem, porém a definição de MS é uma disputa constante, tem variação conforme autor e abordagem.

Segundo Misoczky, Camara e Bohm (2017), os estudos sobre MS em EOR vêm sendo influenciados por teorias construídas para analisar organizações empresariais e interações com

MS. Essas abordagens hegemônicas acabam se limitando ao adotarem em suas análises definições “tradicionais” do que é organização. Para os autores, isso faz com que seja mais difícil ainda considerar os estudos de MS em EOR, uma vez que critérios como sucesso, desempenho, liderança, aspectos estruturais e outros são mais valorizados em empresas e pouco presentes em MS (MISOCZKY; CAMARA; BÖHM, 2017).

Porém, não deveria ser incomum a nós abordarmos esse tema ou objeto em nossas pesquisas. Segundo Misoczky, Flores e Silva (2008), apesar do MS ser um objeto de estudo em diferentes áreas do conhecimento, como desenvolvem processos, se organizam, deliberam e produzem, não há como negar que possuem práticas de organização. Por isso, não deve ser estranho a nós usarmos tal objeto em nossos estudos, se utilizarmos uma definição menos estreita de organização (MISOCZKY; CAMARA; BÖHM, 2017).

Por esse motivo, é possível fazer essa aproximação entre MS e a área de Administração e, especialmente, EOR. Já observamos estudos e teorias que iniciaram esse processo. Segundo Barros (2013), Misoczky, Flores e Silva (2008) e Misoczky, Camara e Böhm (2013), podemos encontrar na literatura uma troca entre EOR e MS quando passamos a entender organização de uma maneira diferente, por exemplo, as próprias teorias de MS norte-americanas são fortemente influenciadas por EOR. Barros (2013) defende que é possível estabelecer MS a partir da mesma lógica de outras organizações, como fez autores como Doug McAdam e William Richard Scott. Porém, destaca como a ideia pode ser equivocada ao considerarem “que pelo fato de se relacionarem com atores instituídos os movimentos sociais assumirão forma parecida” (McADAM; SCOTT, p. 1516) e esse posicionamento pode ser perigoso, pois limita a “organizações formais” à responsabilidade sobre efeitos na sociedade (deslocando a transformação social somente para aqueles canais instituídos oficialmente na política).

Outras inquietações continuaram a surgir depois dessa experiência prática com a COMPA. Nesse momento penso: os MS surgem porque existem modelos prontos do que é MS ou surgem porque um aglomerado de pessoas com suas agendas se organizam (trocam informações e aprendem) e juntas se transformam em MS? Em ambos os casos temos um processo de “se tornar coletivo”, envolvendo conhecer a si mesmo e a “tornar-se” um movimento distinto. Assim, compreendo que um MS não nasce movimento, “se torna organização”.

Continuo a refletir: o que aprendem para se tornar um MS? Seria importante debater esse questionamento na literatura, já que o conhecimento em MS é considerado um aspecto relevante em sua constituição. Para alguns autores, como Della Porta e Pavan (2017), os MS progressistas contemporâneos são como laboratórios de inovação democrática, onde “a

produção de conhecimento é percebida como ainda mais relevante pelos movimentos que lutam por justiça e inclusão” (DELLA PORTA; PAVAN, 2017, p. 298, tradução nossa). Dessa maneira, o conceito de conhecimento se faz fundamental para esses movimentos, porque afetam a maneira como a mensagem do movimento é construída e recebida por diferentes públicos.

Falar sobre aprendizagem em um MS pode parecer distante, mas Gohn (2011), em um de seus estudos, apresentou os MS como fonte de inovação e matriz geradora de saber. Ela destaca que esse saber ou educação não é resumido à educação escolar, assumindo assim o aprendizado e produção de saberes em diversos espaços. Assim, apresenta a participação social em MS e ações coletivas como um exemplo de espaço educativo. Para a autora, a relação de MS com outras instituições e as ações no interior do próprio movimento são capazes de gerar um valor educativo. Gohn (2011) chega a apontar alguns tipos de aprendizagem nas lutas dos MS: prática, teórica, teórica instrumental, política, cultural, linguística, econômica, simbólica, social, cognitiva, reflexiva e ética, mas não discute em mais detalhes como ocorre esse processo.

Apesar de ser um aspecto importante sobre os MS, a aprendizagem é pouco explorada na literatura. Segundo Della Porta e Pavan (2017), existe uma lacuna na análise dessas relações e devemos investir em estudos que investiguem as várias práticas que os MS possuem para produzir e difundir conhecimento. Muitas vezes podem até existir estudos que abordem as práticas orientadas para produção de conhecimento em um MS, mas geralmente não são tematizados explicitamente como um estudo relacionado às práticas do conhecimento.

Tendo em vista esse cenário e a experiência que tive de aproximação com a COMPA através de uma disciplina da pós-graduação, volto às origens da literatura de AO para observar possíveis maneiras de entender aprendizagem em organizações que possam enriquecer a compreensão de aprendizagem em MS. Mais adiante faço um debate cuidadoso sobre isso, porém, foi possível identificar que, diferente de uma aprendizagem individual e cognitiva, se existe aprendizagem em um MS, ela pode ser considerada também social. Isso porque, assim como Wenger (2000), acredito que para saber ou conhecer algum assunto é necessário um complexo sistema social, cultural e histórico, que faz a aprendizagem ser acumulada ao longo do tempo.

Segundo Wenger (1998), esse processo é guiado por quatro princípios: a) Somos seres sociais e esse é um aspecto fundamental para a aprendizagem, b) O conhecimento é uma questão de competência em relação a tópicos valorizados, c) Conhecer é uma questão de participação, de se engajar no mundo e d) Temos significados envolvidos e produzidos, ou seja, a nossa capacidade de experimentar o mundo e nosso compromisso com ele. Wenger (1998) apresenta assim a Teoria Social da Aprendizagem (TSA), um cruzamento entre Teorias da Estrutura

Social, Teorias da Experiência Situada, Teorias da Prática Social e Teorias da Identidade, além de apresentar influências das Teorias da coletividade, Teorias da subjetividade, Teorias do poder e Teorias do significado.

Para Wenger (1998), o termo prática passa a ser também importante, uma vez que faz parte das definições dos componentes da aprendizagem social. Assim, com o tempo, esse aprendizado coletivo leva a práticas que vão refletir nas relações sociais. O conceito se torna tão importante para Wenger (1998) que esse formula o conceito de Comunidade de Prática (CoP), além de apresentar a prática em diferentes formas em sua obra: como significado, comunidade, aprendizagem, limite, localidade e situação.

A definição da CoP foi construída ao longo dos anos por autores como Étienne Charles Wenger, Jane Lave, Richard Arnold McDermott e William Snyder, em que a aprendizagem é compreendida a partir da participação e interação em comunidade, com combinação única de elementos e um grupo de pessoas. Segundo Wenger (2000), é essa interação que define uns aos outros e constitui nossas competências.

A CoP pode assumir muitas formas, mas sempre existirá a combinação única de elementos: i) um domínio de conhecimento que define um conjunto de questões, ii) uma comunidade de pessoas que se preocupam com esse domínio e iii) a prática compartilhada que é desenvolvida para ser eficaz para este domínio (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). O domínio é quase um senso de identidade comum no grupo que legitima a comunidade afirmando seu propósito e valor para os integrantes. Sem isso, a comunidade é um grupo de amigos, é o domínio compartilhado que cria o senso de responsabilidade entre os membros, fazendo surgir uma prática entre eles. Importante lembrar que esse domínio pode ser algo explícito, uma característica, por exemplo, mas também pode ser implícito, como a compreensão compartilhada pelo grupo sobre algo (idem, ibidem).

Essa maneira de compreender a aprendizagem faz sentido, pois, assim como os MS são uma ação coletiva onde os indivíduos buscam juntos solidariedade e identidade (MELUCCI, 1989) (e diferente de autores da corrente norteamericana sobre MS, que compreendem a questão racional e estratégica da ação coletiva e menos o quesito cultural e político, considero os MS de uma maneira mais social), a CoP também tem elementos essenciais para definição e apresenta o desenvolvimento pessoal e de identidade a partir das interações sociais.

Com uma perspectiva abrangente e contra hegemônica do conceito de organização, defendo a aproximação de AO e MS, apresentando a TSA e CoP como uma maneira para compreender esse processo de aprendizagem. O objetivo não é utilizar-se de uma teoria como

solução para outra, mas explorar as possibilidades de intersecção entre ambas para compreender como MS aprendem.

Essa proposta faz conexão entre as Teorias Contemporâneas de MS, principalmente a teoria de Novos Movimentos Sociais (NMS) com a perspectiva Psicológica (abordagem de Construção Social) e perspectiva Sociológica de AO. Essas dimensões nominativas podem mudar conforme o autor; aqui levo em consideração aquelas apresentadas por Picolotto (2007), Alonso (2009), Antonello e Godoy (2009) e que serão mais bem discutidas a seguir. O importante é destacar que serão aquelas que levam em consideração a cultura e a política como cenário principal para estabelecimento de MS e aprendizagem.

Mas, perceba, esse não foi um processo linear. As inquietações começaram muito antes da minha “inserção oficial para realizar a pesquisa”. A relação com a COMPA vem de muito antes e por isso podemos considerá-la como um campo-tema (SPINK, 2003). Ou seja, o campo de pesquisa não é um lugar específico e sim a processualidade de temas situados, temos um caminho de pesquisa que não é ortodoxo. Aquela ideia de campo onde o pesquisador observa e interage com pessoas em “seu habitat natural” (um lugar específico aonde o pesquisador vai para fazer o estudo) já não é compreendida por Spink (2003) como a melhor. Isso porque o campo deve ser compreendido como a totalidade de fatos psicológicos, afinal “nós contamos histórias e nós nos tornamos as histórias que nós contamos” (SPINK, 2003, p. 22).

Da mesma maneira que o autor compreende o campo-tema de uma pesquisa, assim o faço. O campo começa quando me vinculo à temática e os demais acontecimentos são a trajetória, parte do espaço de vida dos sujeitos. À vista disto, estabeleço o seguinte problema de pesquisa: Como acontece o processo de aprendizagem de organizações de MS? Por isso, o objetivo de pesquisa é compreender como aconteceu (e acontece) o processo de aprendizagem da COMPA para ser um MS a partir dos elementos de CoP.

Para atingir o objetivo de pesquisa, estabeleço os seguintes objetivos específicos:

- i) Descrever a COMPA e a sua história;
- ii) Compreender como a COMPA tem aprendido a ser MS;
- iii) Discutir a aprendizagem de MS a partir dos elementos de CoP.

E é também pelo mesmo motivo que não penso em múltiplas formas de coleta de dados, mas sim múltiplas “maneiras de conversar”. Foram selecionadas maneiras de conversar com a COMPA que são divididas em duas fases: i) Aproximar e ii) Aprofundar. Cada uma das fases tem uma maneira diferente de conversar. A primeira delas utilizou-se de conversas individuais a partir de uma entrevista semiestruturada e recolhimento de documentos. Na segunda fase,

aprofundar, utilizo-me da ferramenta Laboratório de Mudança (LM) para conversar com as mulheres. Essas fases resultaram na união de diversas informações para realização da análise e para compreender como aconteceu (e acontece) o processo de aprendizagem da COMPA para ser um MS, a partir dos elementos de CoP.

Ao final da pesquisa foi possível contribuir com EOR ao debater mais sobre MS, uma organização não hegemônica, com a inovação de se estudar aprendizagem de MS. Além disso, com esse processo, podemos discutir como nós, pesquisadores, ao debater sobre MS, contribuimos com as mudanças necessárias em EOR para desenvolver novas perspectivas de organização e refletir como essas organizações podem contribuir com novas teorias, principalmente sobre uma estrutura horizontal. Além disso, também foi possível pensar nas contribuições metodológicas. Ao utilizar o LM como ferramenta da pesquisa, foi possível desenvolver novidades para esse campo, como possíveis adaptações para pesquisas diferentes, adaptações ao utilizar o LM como ferramenta de interação em MS e adaptações por conta do período pandêmico de COVID-19.

Dessa maneira, apresento a seguir os capítulos dessa pesquisa. No capítulo dois, discuto os fundamentos teóricos desta pesquisa sobre MS; no terceiro capítulo sobre Movimento Feminista e de Mulheres; no quarto capítulo sobre AO. Em seguida, apresento o trajeto dessa pesquisa, para, no capítulo seis e sete, discutir os resultados encontrados e apresentar uma articulação teórica sobre aprendizagem de MS. Por fim, a conclusão desse estudo é apresentada no capítulo oito. Cada um dos capítulos tem suas seções e subseções importantes para apresentação da pesquisa.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: DISCUTINDO MOVIMENTOS SOCIAIS (MS)

Os MS se fizeram (e ainda se fazem) presentes em nossa história de diversas formas, influenciando nossa vida em sociedade. Podemos observar diversos exemplos da importância de um MS, como é o caso do movimento homossexual no combate à AIDS no Brasil e que teve grande importância no estabelecimento de políticas públicas e acolhimento dos doentes em ONGs (GRANGEIRO; DA SILVA; TEIXEIRA, 2009). Os MS podem ter “caras” e cores diferentes. Podem se tornar uma “metamanifestação”, como é o caso das Jornadas de Junho de 2013, na qual as reivindicações passaram a envolver o sistema político, de saúde, da educação e reclamações quanto aos gastos indevidos para a Copa Mundial de 2014 (GONDIM, 2016; MORAES; CAPPELLOZZA; MEIRELLES, 2017). Ou, também, podem aproximar-se de governos e sindicatos, como aconteceu com alguns movimentos entre 1980 a 1990, a partir da união com o Partido dos Trabalhadores (PT) (FERRAZ, 2019).

Dessa maneira, nossa história é marcada por MS que fazem diferença, um espaço importante para interação social. Uma vez que esses MS desenvolvem processos, organizam-se, deliberam, produzem e, em alguns casos, constroem estruturas, não há como abandoná-los como práticas de organização social (MISOCZKY; FLORES; SILVA, 2008). Porém, a história dos MS em pesquisas científicas se formam em um quadro peculiar devido à falta de consenso entre abordagens e sua definição, tornando-se uma categoria difícil de compreender e quase indefinível (GOHN, 2000; MELUCCI, 1989; PICOLOTTO, 2007).

Segundo Alonso (2009), as teorias de MS se formam em 1960 a partir de um quadro ocidental, quando surge o termo movimentos sociais para se referir a uma multidão que pedia pacificamente por mudanças (façam amor, não façam guerras) e que eram desinteressadas do poder de Estado. Entre 1930 a 1960, a sociologia joga os chamados “baldes de água fria” nas teorias de revolução, isso porque tanto na Europa quanto nos Estados Unidos ressurgiam mobilizações que alguns teóricos consideravam como o retorno do movimento operário, mas que logo se mostraram peculiares por não se basearem em classe, mas na raça-etnia (direitos civis), em gênero (feminismo) e estilo de vida (pacifistas, ambientalistas e outros) (ALONSO, 2009). O autor destaca:

Tratava-se seguramente de “movimentos”, no sentido de ações coordenadas de mesmo sentido acontecendo fora das instituições políticas, mas não eram, de modo algum, protagonizadas por *mobs*, tampouco por “proletários”. Eram jovens, mulheres, estudantes, profissionais liberais, sobretudo de classe média, empunhando bandeiras em princípio também novas: não mais voltadas para as condições de vida, ou para a redistribuição de recursos, mas para a

qualidade de vida, e para afirmação da diversidade de estilos de vivê-la (ALONSO, 2009, p. 51).

Esse novo fenômeno demandava novas explicações, fazendo surgir diversas abordagens na tentativa de explicá-lo, como é o caso das correntes europeia e norteamericana, além da divisão entre as teorias clássicas e contemporâneas (ALONSO, 2009; PICOLOTTO, 2007).

As teorias clássicas se aproximam das teorias marxistas, afinal, Marx contribuiu em estabelecer a relação entre teorização e ação política dos MS através de seu conceito de práxis social (PICOLOTTO, 2007). Segundo Picolotto (2007), esses modelos clássicos nascidos na Europa acompanhavam o estudo de Marx, em que articulava atividade prática (ação do movimento) com a teoria (concepção do movimento). Os estudos sobre MS sob essa abordagem analisam os processos históricos globais dando foco nas contradições materiais que existem nas lutas de classe. Nesse cenário, os MS são entendidos como instrumentos, ou seja, um meio de alcançar a distribuição dos bens. Segundo Gohn (2000), existe uma separação dentro da abordagem marxista: a abordagem ortodoxa e a histórico-humanística. A primeira tem pressupostos de determinações econômicas e macroestruturais, gerando uma leitura mais determinista da realidade. Já a segunda tem relação com estudos sobre consciência, alienação e ideologia.

Picolotto (2007) destaca também as teorias contemporâneas, tanto aquelas consideradas da corrente europeia quanto norte-americana. Essas teorias surgem como uma crítica à abordagem marxista, principalmente essa corrente mais ortodoxa, ou seja, há o abandono de parte dos pressupostos marxistas que regiam essas abordagens. Nesse cenário, surgem as teorias europeias contemporâneas (Neomarxistas e Novos Movimentos Sociais – NMS – uma escola menos coesa) e, segundo Alonso (2009), teorias norteamericanas consideradas contemporâneas, a Teoria de Mobilização de Recursos (TMR) de McCarthy e Zald e Teoria de Processo Político (TPP) de Charles Tilly e Sidney Tarrow).

Ao longo do século XX, as mudanças macroestruturais alteraram a natureza do capitalismo, deixando de ser seu centro a produção industrial, fazendo surgir uma nova sociedade com novos temas e agentes para as mobilizações coletivas. Ou seja, as novas mobilizações não teriam uma base social marcada, com definições a partir do trabalho. Os novos sujeitos advinham a partir de grupos marginais em relação aos padrões socioculturais, como os negros, hispânicos, índios, mulheres, jovens, velhos e homossexuais (ALONSO, 2009; PICOLOTTO, 2007). Alguns autores, segundo Alonso (2009), que podemos apresentar como parte defensora dessa ideia são Alain Touraine, Jurgen Habermas e Alberto Melucci. Além desses, Picolotto (2007) aponta também Manuel Castells como parte desse cenário.

Alain Touraine, segundo Alonso (2009) e Picolotto (2007), é um dos autores clássicos da teoria de NMS e que, ainda na década de 70, define MS como uma ação conflitante entre agentes lutando pelo controle do sistema, em que esse acaba dando direção para o desenvolvimento da sociedade. O conceito vai combinar três princípios: identidade, oposição e totalidade.

Segundo Alonso (2009), outro autor clássico é Jurgen Habermas, importante autor da teoria, ao considerar a situação histórica como causadora da nova configuração desses movimentos, que não estão motivados por questões redistributivas, mas em uma luta simbólica. Assim, esses novos movimentos sociais passam a se organizar não para combater o Estado ou conquistar, mas como agentes de pressão social para persuadir a sociedade civil. Nascem como uma nova imagem da sociedade, um ator coletivo que porta um projeto cultural, uma resistência à colonização do mundo.

Manuel Castells, que vem de uma tradição um pouco mais marxista, para Picolotto (2007), também é um autor importante dentro de NMS ao diagnosticar uma nova formação de base material, entendendo a revolução das tecnologias da informação como ponto central desse novo cenário. Assim, Manuel Castells passa a entender os MS como sujeitos potenciais da Era da Informação, produtores e distribuidores de códigos culturais alternativos, mobilizadores de símbolo.

Por fim, segundo Alonso (2009) e Picolotto (2007), Alberto Melucci foi um dos principais autores com teses importantes para a teoria de NMS. Apesar de partir de teses similares a de Touraine e Habermas sobre a sociedade contemporânea, para ele os conflitos se deslocam do mundo do trabalho e faz surgir novos movimentos como forma particularista de resistência. Apesar de Touraine e Habermas já apresentarem conceitos de identidades em suas contribuições, é Melucci que se dedica em produzir uma teoria da identidade coletiva, em que os atores constroem uma ação coletiva conforme se comunicam, produzem e negociam significados, além de avaliarem e reconhecerem o que tem de comum e tomarem decisões.

Melucci (1989) permitiu avançar na compreensão da formação de um movimento levantando os motivos que levam os indivíduos a participarem, identificando também as relações pessoais, combinando uma análise da subjetividade dos indivíduos e análise de condições políticas e ideológicas. A definição de MS para Melucci (1989) leva em consideração a forma de ação coletiva que é baseada na solidariedade, desenvolvendo um conflito e rompendo com os limites do sistema.

Sendo assim, os MS contemporâneos se apresentam como redes de solidariedade com conotações culturais, fazendo com que os MS se diferenciem de atores e atrizes políticos e

organizações formais. Portanto, essa ação coletiva tem três dimensões: i) Identidade coletiva: produzida a partir da definição de um “framework cognitivo”; ii) Ativação prática de relação entre atores: interação, comunicação, influência, negociação e tomada de decisão e iii) Investimento emocional: que leva o indivíduo a se reconhecer como membro do grupo (MELUCCI, 1989, p. 66).

Melucci (1989) ainda nos ajuda a compreender que os MS têm mudado sua forma organizacional, sendo diferente de uma organização política tradicional porque estão adquirindo autonomia e ponto de convergência de comportamentos diferentes que o sistema não integra. Melucci (1989) destaca que essa nova forma não é exatamente instrumental, é um objetivo em si mesma: a forma como o movimento se constitui é uma mensagem.

No cenário brasileiro, Gohn (2000), por exemplo, destaca que devemos dar atenção à diferença entre modos de ação coletiva e um MS. Isso porque um protesto (pacífico ou não), uma invasão, uma luta armada e outros se configuram como uma estruturação de ação coletiva ou até mesmo estratégia de ação de um MS, mas sozinhos não se configuram como MS. Para Gohn (2000), o MS é a ação de pessoas na história e essa ação vai envolver um fazer (um conjunto de práticas) e um pensar (conjunto de ideias que vão fundamentar essa ação), apresentando assim características básicas que estão presentes em um MS, como: i) identidade, ii) a presença de opositor e iii) articulação para um projeto de vida ou sociedade (GOHN, 2011).

Entretanto, precisamos considerar que essas definições não são estáveis. Como apontado, existem conflitos e visões diferentes para definir o que é MS, mesmo dentro da teoria de NMS. Para tentar compreender ainda mais a dinâmica de um MS, a seguir discuto alguns pontos de interesse como parte desse processo: identidade, rede de relações e participação, maneiras de agir e dilemas enfrentados.

2.1 IDENTIDADES: CONSTRUÇÃO CONTÍNUA

A identidade de um MS e ação coletiva é considerada importante para a sua constituição. Della Porta e Diani (1998) apontam que essa produção identitária é um componente essencial que será influenciado pela identificação dos sujeitos envolvidos, da facilitação de relações de confiança e as conexões que ligam acontecimentos. Esses MS são agrupamentos que nem sempre têm como definidor de identidade traços sociais específicos como gênero e raça (embora sejam em muitos casos definidos assim). A identidade coletiva pode ser baseada em valores, atitudes, visões de mundo e outros (idem, ibidem). Assim, para os autores, a construção de

identidade é o processo pelo qual os sujeitos em interação atribuem significado aos seus traços, a suas ocorrências de vida e suas relações sociais e que são forjadas e readaptadas no curso do conflito.

Della Porta e Diani (1998) ainda destacam que ter uma identidade construída não é uma condição pré-estabelecida para a ação coletiva. Isso porque essa identidade não é imutável; pelo contrário, é através da ação, dos sentimentos, do pertencimento, que a identidade é construída e reconstruída e que, conseqüentemente, pode guiar as ações desse coletivo. Dessa forma, pode ser perigoso acreditar que essa identidade dos MS é estática. Della Porta e Diani (1998) apontam que, pelo fato de a identidade ser um processo social, este acaba sendo fluido e, por isso, muitas vezes tem uma estrutura policêntrica em vez de hierárquica. Por esse motivo, a identidade não tem o papel de dar coerência (idem, ibidem).

Devemos considerar também as múltiplas identidades. Essas tensões na identidade têm relação com as próprias motivações e expectativas de cada sujeito, que não será igual para todos e, assim, essa identidade do movimento é na verdade produto das negociações entre imagens coletivas produzidas por esses sujeitos (id. ibid.). Ademais, como esse processo acontece ao longo do tempo, as motivações e as preocupações que levaram à ação se alteram, inclusive por conta do relacionamento com outros atores do meio.

Como parte desse processo de produção de identidade, existem elementos que apresentam também um papel importante, como é o caso dos símbolos, das práticas e dos rituais. Isso porque, segundo Della Porta e Diani (1998), apesar de não ser possível criar uma classificação completa de todas as manifestações presentes nesse processo, algumas se tornaram básicas, como o caso do comportamento que define a diferença de um ativista e uma pessoa comum. Esses comportamentos, objetos e narrativas se fundem em rituais que têm o papel de produzir identidade. Esses rituais vão representar a forma de expressão simbólica do movimento e não são reduzidos somente àquilo que é demonstrado em público (os cartazes, os gritos e os cantos). Envolvem também os rituais relacionados à vida interna do movimento, como, por exemplo, a entrada de novos membros e seu rito de passagem (idem, ibidem).

2.2 REDE DE RELAÇÕES E PARTICIPAÇÃO

Outro ponto de interesse quando falamos de MS são as redes, pessoas e participação que se manifestam como uma via de mão dupla. Isso, pois, “os indivíduos frequentemente se envolvem na ação coletiva por meio de suas conexões pessoais com pessoas já envolvidas”

(DELLA PORTA; DIANI, 1998, p. 134, tradução nossa). Essa rede de relações pode afetar a ação coletiva e, ao mesmo tempo, pode moldar essas mesmas redes (reforçando o que existe ou criando novas) (DELLA PORTA; DIANI, 1998). Ou seja, pode ser comum que muitos MS deem início a partir dessas relações, mas também essa rede acaba se transformando em um produto da ação, pois a própria participação é responsável por novos vínculos.

Esse ponto de interesse é também importante ser discutido nesse estudo. A relação entre os sujeitos é crucial não só para que esses se envolvam com o MS, mas também para que a ação continue ao longo do tempo (idem, *ibidem*). Essa rede de relações pode ser capaz de incentivar novos sujeitos a engajarem na ação, como também auxiliar na construção desse MS.

Segundo Della Porta e Diani (1998) e Melucci (1996), essas redes de relações não são criadas somente através da conexão organizacional ou adesão ao MS, mas também a partir da participação em todos tipos de atividades culturais e sociais que vivenciamos (encontros em cafés, cinemas, teatro, comunidade de gosto e diversos outros). Isso faz com que haja não somente espaços de protesto, mas também de manutenção e transformação (MELUCCI, 1996).

Essa rede de relações tem também papel fundamental no recrutamento de novos integrantes. Snow, Zurcher e Ekland-Olson (1980) realizaram um estudo para que pudesse documentar a importância dessa rede no processo de recrutamento de várias organizações religiosas e políticas. Os resultados indicam que de 60 a 90% dos sujeitos que participam dos espaços observados por eles ingressaram por conta da rede de relações. Segundo Della Porta e Diani (1998), essa rede também é fundamental para que não haja abandono, é como um suporte na continuação da participação.

A importância da rede de relações vai além de um apoio de ativismo individual. A participação em um movimento e suas organizações faz com que os seus ativistas criem novos canais de comunicação e aumentem também campanhas em comum (idem, *ibidem*). Podem, assim, criar links entre movimentos e seu ambiente externo e cada sujeito opera como uma ponte entre diferentes movimentos, organizações, instituições políticas e aspectos do ambiente exterior, criando uma “família de movimentos” (id., *ibid.*).

Segundo Della Porta e Diani (1998), na maioria dos casos, a participação do ativista não é exclusiva àquele movimento. Essas múltiplas afiliações facilitam o contato pessoal e criação de mais redes que ligam as organizações e disponibilizam recursos. Com essa multi-filiação é mais provável que haja cooperação entre os movimentos, além de ser uma maneira de auxiliar na comparação de estrutura dos movimentos em diferentes períodos.

Apesar da importância desse ponto de interesse, muito tem se debatido sobre o quão necessário é a rede de relações para um MS. Segundo Della Porta e Diani (1998), alguns autores

questionam o papel da rede ao destacarem que, apesar dos laços existirem e serem preditores do envolvimento, não é suficiente para que haja participação. Assim, essas discussões têm percorrido um longo caminho, diversas dúvidas surgem durante essa trajetória (DELLA PORTA; DIANI, 1998).

2.3 MANEIRAS DE AGIR: O REPERTÓRIO DO MS

Outro ponto de interesse sobre MS é a maneira como agir. Para diversos autores de MS, a escolha da forma de ação a ser adotada por cada MS é uma decisão importante a ser feita, que pode envolver considerações de valores e cultura e também cálculos estratégicos (idem, *ibidem*). Essas diferentes maneiras de agir podem ser consideradas repertório dos MS: as marchas, boicotes, ocupações, manifestações, protesto e demais ações são meios que o coletivo possui de fazer suas reivindicações (id., *ibid.*).

Com o passar do tempo e das mudanças que acompanham, o repertório dos MS também muda, apresentando em alguns casos escala nacional e caráter autônomo, caracterizando-se assim uma qualidade modular que dá a possibilidade desses repertórios serem utilizados por diversos MS (TILLY, 1984). Além disso, as novas mídias, principalmente a internet, também trazem influências.

A escolha do repertório e das maneiras de agir que o MS exercerá é uma decisão difícil a ser feita pelos ativistas, isso porque vai envolver a pluralidade de objetivos, fatores internos e externos, recursos materiais e também os valores que regem sua atuação (DELLA PORTA; DIANI, 1998). Assim, segundo os autores, o repertório de ação é infinito e subproduto das experiências cotidianas, são produzidos, transmitidos e reproduzidos ao longo do tempo. Está envolvido com o que os ativistas sabem fazer naquele momento para agir. Ou seja, é um processo crítico de aprendizagem a partir da socialização em táticas de protesto (idem, *ibidem*).

Segundo os autores, uma das ações possíveis dentro do repertório desses MS é o protesto. O protesto pode ser entendido como uma maneira de influenciar os tomadores de decisões, ou seja, um conjunto de itens (símbolos, práticas e discursos) são utilizados para provocar mudanças nas relações de poder. Temos, assim, um processo de persuasão indireta ao mobilizar uma variedade de atores tanto para mudanças políticas quanto para mudar os sistemas de valores vigentes.

A escolha do que é repertório, do que será feito, que tipo de protesto e diversas outras decisões quanto à ação do MS sofrem influência do tempo. Isso porque é a partir das mudanças

do tempo e interação com diversos atores que essas escolhas são feitas. Uma característica a ser observada e defendida por alguns autores é o chamado “ciclo do protesto” (DELLA PORTA; DIANI, 1998). Esse conceito de ciclos ou ondas tenta explicar os períodos de protesto e campanhas intensificadas.

2.4 DILEMAS ENFRENTADOS POR MS

Assim como diversas outras organizações que conhecemos em nosso dia a dia, os MS também enfrentam dilemas, dificuldades que precisam ser superadas. Segundo Della Porta e Diani (1998), muitas vezes os MS são descritos como vagamente estruturados, descentralizados e engajados em conflitos políticos ou de práticas culturais. É comum também que, por mais que um movimento possua uma identidade forte, existam sempre alguns sujeitos em destaque e que marquem o movimento (idem, ibidem).

Um dos aspectos que circundam os dilemas enfrentados por MS são as “organizações” que estes podem criar. Por exemplo, segundo McCarthy e Zald (1987), essas organizações serão responsáveis por criar continuidade, recolher recursos, organizar a entrada, dirigir e controlar os acontecimentos. Isso porque, muitas vezes, no momento do entusiasmo, existe alta vontade de participar e, assim, mobilizam-se mais pessoas e recursos. Porém, quando as oportunidades de manifestação são mais modestas, fica mais difícil atrair pessoas (DELLA PORTA; DIANI, 1998). Assim, essas “organizações” podem auxiliar na continuidade da ação.

Todavia, essas “organizações” nem sempre se referem a uma estrutura formal e hegemônica que conhecemos dentro do campo de Administração. Segundo Della Porta e Diani (1998) e Scott (1981), existem formas diferentes de organizar, tipos de organização, como as racionais, as naturais e as abertas. A primeira delas pode ver a organização do MS com objetivos específicos e uma estrutura formalizada. Entretanto, o segundo e terceiro tipo fogem desse modelo. O segundo tipo pressupõe que os sujeitos são pouco influenciados por estruturas formais, mas, por compartilharem de um interesse de sobrevivência, acabam se engajando em atividades que são coordenadas informalmente. Por fim, o terceiro tipo vai conceber essas “organizações” principalmente como alianças instáveis e que determinam seus objetivos por meio da negociação, enquanto sua estrutura e suas atividades são fortemente influenciadas por fatores externos.

Assim, existe uma grande heterogeneidade nas formas organizacionais adotadas por MS (DELLA PORTA; DIANI, 1998) e, devido a tantas formas possíveis de ser um MS, podem enfrentar diferentes dilemas durante sua trajetória.

Um dos dilemas enfrentados por MS é quanto à estrutura a ser operada. Isso porque pensar na distribuição de poder dentro da organização também acaba se tornando um dilema. Os MS muitas vezes podem exibir estilos diferentes de liderança (dada principalmente a sua frequente orientação democrática), rejeitando uma estrutura mais vertical com autoridade e hierarquia (DELLA PORTA; DIANI, 1998). Porém, isso não quer dizer que a figura da liderança deve ser esquecida; ela ainda se faz importante para coordenação e representação.

Devido há tantos desafios, diversas formas e maneiras de estabelecer esse “modelo organizacional”, como é o caso do movimento social profissional e a organização de movimento participativo, que são desenvolvidos por diversos autores, para tentar solucionar esse dilema (idem, ibidem). Devemos lembrar também que não existe uma única direção que vai ser seguida por todos MS:

Algumas organizações se institucionalizam, outras transformam-se em partidos políticos ou grupos de interesse, outros se tornam mais radicais e se voltam para formas violentas de ação, alguns tornam-se comerciais e envolvem-se no mercado; ainda outros se voltam para dentro, tornando-se semelhantes às seitas religiosas (DELLA PORTA; DIANI, 1998, p. 161, tradução nossa).

Como parte desse processo, temos também as mudanças. Assim como os diversos dilemas, não existe um consenso na maneira como um MS vai mudar ao longo do tempo. Por exemplo, a institucionalização ou formalização de um MS era considerada uma “evolução natural”, inclusive, diversos autores tentaram estabelecer esse “ciclo de vida” de MS (veja Herbert Blumer [1951]) (DELLA PORTA; DIANI, 1998). Por esse motivo, alguns ainda questionam se é necessário discutir tal evolução. Isso porque a adaptação pode ser uma possibilidade evolutiva entre muitas outras, inclusive o próprio fim da organização após atingir seus objetivos pode ser o destino de um MS.

É curioso observar também que essas mudanças podem envolver a própria forma organizativa. Cada MS acaba por ser influenciado pelo seu país, sua época e os repertórios vigentes e às vezes restritos (idem, ibidem). Essas escolhas organizacionais são influenciadas pela estrutura vigente, ideias herdadas que, com o tempo, podem ser mudadas. Della Porta e Diani (1998) ainda defendem que, com o tempo, uma memória coletiva é criada e influencia

assim diversas escolhas. A internet também aparece aqui como uma mudança externa que pode afetar essas dinâmicas.

Assim, a concepção de MS na atualidade se transformou a fim de abranger as novas formas ou maneiras de se constituir um movimento. Ou seja, apesar das características básicas mencionadas e contribuições dada por cada autor, cada movimento adota um jeito de ser e um repertório para atingir seu objetivo (como realizar marchas, passeatas, distúrbio da ordem e pressões diretas e indiretas), possuindo uma identidade que não necessariamente será homogênea e estável. Exatamente por cada movimento possuir características próprias que, a seguir, aprofundo a discussão de MS com um movimento em específico, o Movimento Feminista e de Mulheres no contexto brasileiro.

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: DISCUTINDO MOVIMENTO FEMINISTA E DE MULHERES

A história do Movimento Feminista e de Mulheres no Brasil está ligada com a história dos MS em geral e, assim como diversas outras áreas de nossa vida, expressam contemporaneidade. Para compreender melhor esses MS, precisamos reconhecer seus diferentes modos de atuar ao invés de atribuir uma mesma natureza a todos eles (CARDOSO, [s.d.]).

Mas, afinal, o que é o Movimento Feminista e de Mulheres? O Movimento Feminista defende os interesses de gênero das mulheres e questiona sistemas culturais e políticos opressores (COSTA, 2005). Para Alvarez (1990), o movimento de mulheres é definido como movimentos sociopolíticos compostos principalmente por mulheres, que realizam reivindicações para o sistema cultural e político sobre os papéis de gênero que foram atribuídos às mulheres ao longo da história e as consequências disso em termos de hierarquização, exclusões e violências.

Bezerra (2014) ainda destaca que o feminismo tem como bandeira a ação e a promoção da igualdade de direitos entre mulheres e homens, podendo abarcar diversos outros pontos importantes de luta, como direitos trabalhistas, direitos políticos, educação e outros. Assim como os demais debates que fiz até aqui sobre MS, o debate sobre Movimento Feminista e de Mulheres é extenso, existem diversas maneiras de compreender e interpretar como esse movimento ocorre.

Ainda falando sobre essa pluralidade e diferenças que podemos pensar sobre o feminismo no Brasil, Pinto (2003) destaca que vivíamos (e ainda vivemos) realidades diferentes daquelas encontradas na Europa e Estados Unidos e, por esse motivo, o movimento também terá outras características. Um aspecto fundamental que é gerado por esse contexto é a presença de movimentos de mulheres entre a classe média e alta, mas também na classe popular, movimentos que não questionavam exatamente a opressão da mulher, mas que intervinham no mundo político de alguma maneira (idem, ibidem). Exemplos desses movimentos são os clubes de mães e movimentos pela anistia.

Temos também uma discussão de diferentes visões do conceito a ser considerado para Movimento Feminista e Movimento de Mulheres. Alguns autores vão dizer que não podemos considerar todos os Movimentos de Mulheres feministas, uma vez que nem sempre enfocam a mudança de papéis de gênero, porém essa distância de conceito tem se diminuído ao longo do tempo (id., ibid.). Segundo Soares (1994), as fronteiras entre Movimento Feminista e de

Mulheres é cada vez mais ofuscada, pois há um número crescente de mulheres pobres, negras, lésbicas, sindicalistas e outras nos movimentos, trazendo esse caráter identitário.

Além disso, o feminismo não é um consenso na sociedade brasileira. Até hoje enfrentamos resistências culturais e políticas, ao implementar políticas especiais para as mulheres (COSTA, 2005). Segundo Pinto (2003), esse movimento, muitas vezes, se apresenta de forma fragmentada, com múltiplas manifestações e objetivos. Falar da história desse movimento, portanto, é uma tarefa difícil a ser feita, pois as ações vão envolver desde reuniões privadas em “casas de intelectuais”, até reuniões com mais de 3.000 mulheres.

Entretanto, para além dessas maneiras de compreender o movimento, é importante entender que os MS geraram contribuições para construir uma sociedade mais igualitária (SARDENBERG; COSTA, 2014), enfrentando o autoritarismo da ditadura militar, o autoritarismo patriarcal e rompendo as fronteiras ao criar novos espaços de interlocução para novas práticas, iniciativas e identidades (COSTA, 2005). O Movimento Feminista e de Mulheres, assim como os outros, não acontece de forma isolada ou alheia ao contexto mundial. Por isso, é necessário que se estabeleçam os laços do movimento com a história e com dinâmicas latinoamericanas e supranacionais (idem, *ibidem*).

Uma das possibilidades de discutir sobre o Movimento Feminista e de Mulheres é entendê-lo a partir de ondas. Essa visão concebe que o Movimento Feminista e de Mulheres no Brasil teve “fases”, ou seja, altos e baixos na sua atuação. Não existe um consenso ou “cartilha universal” do que são e quanto tempo levam essas ondas; cada autora ou autor apresenta essa mudança de uma maneira diferente, bem como podemos pensar em períodos diferentes dessas ondas, a depender do local. Vamos discutir mais sobre esse aspecto histórico a seguir.

3.1 DIFERENTES MANEIRAS DE CONTAR A HISTÓRIA

No século XVIII, período que circunda a Revolução Francesa, já era possível observar mulheres que se organizavam de alguma maneira para lutar por seu direito à cidadania. Conforme o tempo passa, as lutas e manifestações se intensificam para uma campanha mais orgânica, principalmente em torno dos direitos políticos e de voto (id., *ibid.*).

No Brasil também temos esse cenário. Nesse momento já conhecemos diferentes maneiras de expressar a luta feminista, com movimentos ligados à Bertha Lutz, por exemplo, outras lutas que não se preocupavam somente com direitos políticos (mas também um campo vasto de questões) e ainda outros feminismos como o do movimento anarquista (id., *ibid.*). Essa

história é marcada tanto por diversas mulheres importantes para o movimento, quanto os jornais feministas, partidos e eventos (PINTO, 2003).

Alguns autores, como Pinto (2003), consideram que os primeiros grupos feministas surgem em 1972 em São Paulo e Rio de Janeiro, grupos esses de reflexão que reúnem as mulheres com relações prévias (união pela amizade e afinidade intelectual e política). Esses grupos eram pequenos, informais e muitas vezes privados que operavam de maneira espontânea, sem uma organização interna. Apesar de estabelecer temas a serem debatidos, não existia uma pauta para os encontros nem uma exposição preparada. Mas a autora traz um destaque importante, o pioneirismo das discussões que eram realizadas: “Essas mulheres se sentiam acuadas para participar de qualquer atividade políticas (...) todas essas mulheres foram responsáveis por introduzir questões fundamentais sobre a condição da mulher” (PINTO, 2003, p. 52).

Em 2005, Ana Alice Alcantara Costa apresenta quatro ondas do Movimento Feminista e de Mulheres: i) Feminismo bem-comportado, ii) Feminismo da resistência, iii) Dilemas do Estado e da sua institucionalização e iv) Novos espaços e novas articulações. A primeira onda do feminismo no Brasil, denominado por Costa (2005) de feminismo bem-comportado, teria início no fim do século XIX, quando as mulheres são incorporadas à produção social e representam, assim, uma parte significativa da força de trabalho. As mulheres são influenciadas pelas ideias anarquistas e socialistas e passam a incorporar as lutas sindicais (COSTA, 2005).

Segundo Costa (2005), essa primeira onda dura mais tempo, estendendo-se até os anos 60. Esse primeiro momento é marcado também pela criação do partido Republicano Feminino, pela baiana Leolinda Daltro, e a intensificação da luta sufragista. Nesse momento temos, por toda a América Latina, mulheres que se organizam em clubes de mães, associações de debate, de bairro, do direito à terra e à segurança (idem, *ibidem*).

A segunda onda, conforme Costa (2005), feminismo de resistência, tem início em 1970, como resposta ao autoritarismo e à repressão dos regimes militares na América Latina. Interessante notar também que, segundo Sardenberg e Costa (2014), as ativistas feministas daquele momento vinham de famílias de classe média e que tinham acesso a estudos universitários e, por esse motivo, parte da esquerda latinoamericana considerava o movimento como burguês, mas com potencialidades acadêmicas (idem, *ibidem*).

Surgem no país todo novos grupos de mulheres. Alguns eram grupos de estudos e reflexões; enquanto outros, de reflexão e ação. Nesse mesmo período é criado o jornal *Brasil Mulher*, em 1975, e o *Nós Mulheres*, em 1976. Em 1979, também é publicado o documento “O Movimento de Mulheres no Brasil” criado pela Associação de Mulheres para esclarecer o

entendimento de autonomia do movimento (COSTA, 2005). Dessa maneira, o Movimento Feminista e de Mulheres nesse período faz parte de um amplo e heterogêneo movimento contra a opressão e o governo militar (idem, ibidem) e seus discursos estratégicos acabam articulando-se com os demais discursos de outros movimentos que lutavam contra a ditadura (o inimigo comum a ser derrubado) (SARDENBERG; COSTA, 2014).

Depois desse período sombrio no Brasil, os MS têm o importante papel de forjar as demandas ao Estado pós-ditadura (idem, ibidem) e o Movimento Feminista e de Mulheres passa a ser objeto de interesse partidário, que começa a incorporar as demandas femininas em seus programas (inclusive criam Departamentos Femininos) (COSTA, 2005). Ou seja, a terceira onda chamada por Costa (2005) de dilemas do Estado e sua institucionalização diz respeito à aproximação entre o movimento e a política e o Estado.

As feministas têm sucesso em incluir a agenda feminista nos quadros políticos e suas ações reverberam. Acontece a criação da bancada feminista no Congresso Nacional e surge um novo espaço de ativismo, o feminismo acadêmico, ou seja, organizações científicas e universidades passam a se debruçar sobre a questão do gênero (SARDENBERG; COSTA, 2014). Porém, é nesse mesmo período que surgem debates internos no movimento sobre a atuação do movimento no âmbito do Estado. Para algumas mulheres, essa aproximação gera uma brecha na luta pela autonomia das mulheres (idem, ibidem), ou seja, cabe ao movimento pressionar, fiscalizar e buscar influenciar o aparelho através de diversas estratégias, mas manter-se fora do Estado (COSTA, 2005).

A quarta onda, chamada por Costa (2005) de novos espaços e novas articulações, tem início em 1990, quando surgem várias modalidades de organizações e identidades feministas e as mulheres passam a se articular em associações de moradores, em departamentos femininos em sindicatos e diversos outros, devido à diluição das barreiras e resistências ideológicas ao feminismo (idem, ibidem). Nesse momento, o feminismo no Brasil se expande e se internacionaliza, participando de conferências internacionais (como Beijing) e outros demais eventos, fazendo surgir diversas tendências diferentes (id., ibid.).

Esses eventos contribuem também para oxigenar o trabalho do movimento, que estimulou a criação de fóruns feministas locais, articulação de novas coalizões e novas secretarias de mulheres em sindicatos (SARDENBERG; COSTA, 2014). Nesse período há também o crescimento do chamado feminismo popular que causa um feminismo mais diluído, bem como a sua chamada profissionalização e especialização.

Segundo Sardenberg e Costa (2014), as ONGs surgem como consequência da demanda por informações que fossem específicas sobre as mulheres para implementação de novas

políticas. Pinto (2003) aponta também esse período como surgimento de uma ‘nova forma’, o movimento se organiza de forma mais profissional (feminismo de prestação de serviços, principalmente as mulheres vítimas de violências) e especializado com as ONGs.

Em 2010, Marlise Matos também apresenta uma maneira de compreender essas ondas do movimento. A primeira onda seria marcada pelo movimento sufragista organizado por mulheres de classe média e alta, filhas de políticos e intelectuais da sociedade brasileira. A segunda onda teria nascido em 1970 contra a ditadura militar e hegemonia masculina. E a terceira onda, segundo Matos (2010), se refere à toda participação das mulheres brasileiras na redemocratização do país, fazendo surgir o feminismo difuso. Entretanto, mais do que destacar essas ondas, Matos (2010) apresenta a possibilidade de uma quarta onda devido i) à institucionalização das demandas femininas, ii) à criação de novos órgãos femininos na esfera pública, iii) ao surgimento das ONGs, fóruns e redes feministas e iv) ao novo *frame* para atuar no feminismo, levando em conta perspectivas trans e pós-nacional.

Apesar do esforço de sintetizar de maneira organizada essas ondas, devemos tomar cuidado também para não criar uma ideia de hierarquia entre esses momentos. Atentemos também às definições dadas a essas ondas e às nuances que esse debate possui.

Primeiro, quanto ao considerar que é a partir do fim do século XIX que as mulheres são incorporadas à produção social e força de trabalho, quando as mulheres negras, por exemplo, já faziam parte desse sistema muito tempo antes, ainda que fossem inseridas de modo subalternizado (LOURO, 1997). Segundo, no próprio movimento em um período que se lutava por direitos de cidadania e voto, o movimento sufragista traz como exemplo a liberdade das mulheres russas, finlandesas e inglesas para votar e ressaltam que somente “as mulheres morenas” continuavam subalternas. Sendo assim, a interseccionalidade de raça naquele momento não era debatida (PINTO, 2003).

O mesmo, ao considerar que o período de ditadura militar atingiu todas as mulheres da mesma forma. Alvarez (1990) apresenta uma diferença entre a maneira como cada grupo sofre as consequências desse período. Existem diferenças na maneira como a classe média e a classe trabalhadora é afetada e isso sustenta bases estruturantes diferentes para a ascensão de reivindicações feministas e femininas.

O mesmo, ao considerar que somente após o fim da ditadura militar o movimento passa ser alvo de interesse partidário, sem incluir a possibilidade dessas mulheres já estarem articuladas com partidos antes disso (SOUZA-LOBO, 1991). Por isso, outras maneiras de compreender o Movimento Feminista e de Mulheres são importantes para enriquecer a discussão.

Por exemplo, Alvarez (2003, 2014) traz contribuições a respeito dessa divisão em ondas ao apresentar uma dimensão nominativa diferente, denominada momentos do feminismo dividido em três partes. O primeiro momento, de centramento do campo e configuração do feminismo, seria a chamada “segunda onda” para demais autores. Na verdade, a origem do movimento no Brasil é incerta, porém esse momento é considerado aquele em que o movimento ganha a forma que consideramos mais próxima do conceito de MS (ALVAREZ, 2014). Segundo Alvarez (2014), nesse primeiro momento as feministas estavam em um campo mais amplo de resistência e oposição à ditadura, organizando-se assim em coletivos autônomos e tinham como base trabalho voluntário e manifestações regulares nas ruas.

O segundo momento, de descentramento e pluralização dos feminismos, pode ser considerado aquele em que o movimento se institucionaliza, chamado também de globalização e transnacionalização (ALVAREZ, 2003, 2014). Aqui o feminismo parece que já não se “movia” tanto, seus discursos e práticas passam a circular nos partidos (agora eleitorais), nas universidades, na ONU e na cooperação internacional (idem, ibidem) e menos em manifestações de rua. Segundo Alvarez (2003, 2014), nesse momento há uma crescente participação do movimento em conferências e cúpulas mundiais, construindo solidariedades regionais, como, por exemplo, por meio dos Encontros Feministas da América Latina e do Caribe, espaço crítico para trocar ideias e discutir estratégias. Esses encontros eram uma maneira de fomentar os processos de solidariedade e de disputas.

Nesse momento também se intensificam as discussões sobre um “feminismo autônomo”. Aquelas mulheres que tinham participação em espaços nacionais e internacionais de política institucional, que faziam parte de mecanismos institucionais para mulheres e as próprias ONGs, eram consideradas, por algumas mulheres, traidoras do movimento, isso porque acreditam que essas mulheres que vinculam-se à forma mais institucional de prática teriam se vendido para o patriarcado neoliberal (ALVAREZ, 2014).

No terceiro momento, chamado de *sidestreaming* dos feminismos plurais e multiplicação dos campos feministas, o movimento ganha uma formação complexa, remodelando-se de diversas formas. O movimento adquire uma nova face com a entrada das chamadas feministas jovens (ALVAREZ, 2014, p. 34). O chamado “novo movimento feminista” participa mais ativamente nas ruas, com destaque para as Jornadas de Junho de 2013 e a chamada Marcha Mundial das Mulheres.

Esse terceiro momento, portanto, é marcado por feministas jovens, atrizes extremamente heterogêneas que abarcam uma infinidade de pluralidade, surgindo, assim, uma “ala feminista” em quase todos os outros movimentos, como o estudantil e o partidário (ALVAREZ, 2014, p.

40). Ao final de sua obra, Alvarez (2014) destaca que a internet faz parte desse cenário, tornando-se uma peça extremamente importante para popularização dos feminismos e na articulação desses campos.

Segundo Alvarez (2014), o movimento feminista se expandiu para além da sociedade civil, foi se ampliando lateral e verticalmente para abarcar várias instâncias organizativas, sociedade, política e Estado. E para aqueles que acreditam no desaceleramento do movimento, Costa (2005, p. 1) responde que “o feminismo enquanto movimento social nunca esteve tão vivo”. O movimento continua mobilizado e atuante, talvez de uma nova maneira. O Movimento Feminista e de Mulheres ultrapassou os limites de seu próprio conceito, entrando no Estado, interagindo com ele e permanecendo um MS autônomo (idem, ibidem).

Para Alvarez (2014, p. 45), o momento em que vivemos pede mobilizações, protestos e manifestações plurais e os feminismos têm atendido a esse anseio ao serem “diferenciados entre si e dentro de si”, com diversas segmentações e formas diferentes, presente em tantos lugares ao mesmo tempo. Por esse motivo, o movimento foi tão importante em nossa história e ainda é atualmente.

Por fim, gostaria de ressaltar que os eventos em que as mulheres e representantes do Movimento Feminista e de Mulheres participam são de extrema importância para suas conquistas e sua história. Um desses eventos conhecidos são os Encontros Latino-Americanos e Caribenhos, onde durante 20 anos as mulheres debateram sobre:

(1) mudanças nas concepções de “autonomia” do movimento e na relação dos feminismos com o movimento de mulheres mais amplo e com outros atores na sociedade civil e política, o Estado e instituições internacionais; (2) controvérsias geradas pelas recorrentes crises de “inclusão” e de “expansão” do movimento; e (3) debates centrados nas diferenças, desigualdades e desequilíbrios de poder entre mulheres em geral e entre as feministas em particular (ALVAREZ et al., 2003, p. 541).

Esses eventos, assim como outros, são espaços importantes para discussões críticas transacionais, remodelando e discutindo a identidade, discurso e práticas do movimento de cada uma das regiões (idem, ibidem). Além disso, esses eventos funcionam também como marcadores históricos, além de ser espaço para o surgimento das coalizões, dos conflitos e controvérsias (id., ibid.). Segundo os autores, esses encontros foram fundamentais, mas também diversos outros eventos (nacionais e internacionais), isso porque é durante momentos como esses que as “correntes dos feminismos”, ou seja, a grande variedade de feminismos produzem consenso, conflito, encontros e desencontros.

3.2 OS “VÁRIOS FEMINISMOS” E TENSÕES

Como mencionado, os eventos sempre fizeram parte da história do Movimento Feminista e de Mulheres no Brasil e na América Latina. Esses espaços (e podemos pensar diversos outros) podem ser considerados como os espaços onde as identidades são formadas e transformadas. Segundo Alvarez et al. (2003), os debates e tensões que acontecem nesses eventos são revividos nas esferas locais e nacionais, fazendo com que as identidades sejam produzidas e reproduzidas a partir da discussão de diversos tópicos específicos que estão intrinsicamente ligados ao movimento. Os interesses de disputa sobre gênero também são influenciados e articulados pelo contexto de capitalismo, formações patriarcais vigentes e oportunidades na estrutura política (ALVAREZ, 1990).

Por exemplo, a discussão sobre a autonomia do movimento sempre foi um tópico a ser debatido, com diversos lados e defensores de ideias diferentes. Existem aquelas que caminham juntas com as reivindicações de classe a partir dos partidos de esquerda, enquanto outras que rompem com os partidos por sentirem que suas reivindicações não refletem reivindicações rumo à igualdade de gênero. Muitas vezes, as mulheres se intitulam como parte do Movimento Feminista e outras como “inimigas do movimento”, “traidoras”, por apresentarem um posicionamento político voltado à esquerda, por exemplo (idem, ibidem).

Segundo Alvarez et al. (2003), nesse mesmo sentido, outros conflitos e definições surgiram e foram debatidos por elas, como é o caso da definição de feminista (ou não), a partir do quão autônomo um movimento era e discussão sobre a criação do “feministômetro”, alguma ferramenta que indique quem é mais feminista e quem não é. Esses conflitos também acabam por repercutir como o movimento estabelece seu compromisso com a inclusão (classe, raça, etnia e sexualidade). Isso porque, apesar de raça não ser uma discussão recorrente, as mulheres negras estiveram presentes nos Encontros desde 1983. Paralelamente, decidiram realizar o seu próprio Encontro Regional para refletir sobre as experiências dentro do movimento feminista e negro.

Alvarez et al. (2003) apontam outra situação em que podemos evidenciar esses conflitos, a partir da dicotomia que algumas discutiam sobre Movimentos Feminista e Movimento de Mulheres. Algumas ativistas defendem que, ao promover a entrada de mulheres que participam desse segundo movimento se “impede a elaboração de ‘A’ agenda feminista e era contraproducente para o avanço da produção do conhecimento feminista” (ALVAREZ et al., 2003, p. 548).

Segundo Alvarez (1990), as lutas seguem dentro e entre as organizações de mulheres desde meados dos anos 80, e esses conflitos se intensificam conforme cada integrante dos movimentos adquire visões diferentes sobre a opressão das mulheres e ações para superá-la. Dessa maneira, teremos aqueles movimentos que se intensificam na discussão da opressão sexual da mulher, violência e outros tópicos, enquanto, por outro lado, crescem também os grupos de mulheres que lutam por reivindicações do dia a dia, como o direito à creche.

Para Alvarez (1990), essas mulheres que não se dedicavam a uma discussão sobre dominação masculina e patriarcal, concentrando-se nos direitos que lhes eram negados e que poderiam fazer sua vida melhor se engajam mais em comunidades e na realidade em que viviam. Portanto, se faltava água no bairro, era a mulher que deveria ir até o poço buscar para lavar roupa e louça. Se faltava saneamento básico, era a mulher que tratava dos doentes. Se faltava transporte público, era a mulher que andava mais e acompanhava os filhos na escola. E com a maior inserção da mulher no mercado de trabalho, a demanda por creches também aumenta e afeta a realidade dessas mulheres. Essas e diversas outras situações precárias no modo de vida faziam com que essas mulheres se dedicassem à luta pelo direito, igualdade e melhorias proporcionadas pelo governo para aumentar a qualidade de vida (ALVAREZ, 1990).

Ainda como parte desse processo, a partir de 1990, o Movimento Feminista e de Mulheres também tem sua postura alterada, de anti-estadista para uma postura de negociação crítica com Estados e outras instituições de seu interesse (ALVAREZ et al., 2003). Porém, segundo Alvarez (1990), esse dilema da relação com o Estado não se restringe às mulheres de 1990; esse é um dilema que acompanha o movimento há muitos anos. Existe uma dificuldade em compreender e decidir como os interesses das mulheres devem ser representados dentro da política.

Em 1993, em um dos encontros realizados em Costa del Sol, El Salvador, outras inquietações e conflitos também surgem quando “mulheres pobres e camponesas expressaram seu mal-estar com o luxo das acomodações em um contexto onde suas crianças e comunidades eram tão necessitadas” (ALVAREZ et al., 2003, p. 552). Nesse mesmo encontro é debatido sobre a representação escolhida (quase que de maneira antidemocrática) para a Conferência de Beijing, sexualidade e custos dos Encontros, além de surgirem diferenças e marcações entre as “feministas autônomas” (que nem sempre tiveram uma agenda unificada) e as “feministas institucionalizadas” (ALVAREZ et al., 2003).

Essa também era uma realidade no Brasil, além de uma separação a partir de partidos, isso porque o período de redemocratização foi marcado pela separação entre as mulheres filiadas ao PMDB (Partido do Movimento Democrático Brasileiro) e PT (Partido dos

Trabalhadores) (PINTO, 2003), além de separações dentro do próprio movimento, como acontece com o Nós Mulheres (ALVAREZ, 1990).

Além disso, a entrada das “feministas jovens”, mulheres que tiveram acesso ao movimento a partir dos espaços institucionais, como ONGs e programas universitários de estudos da mulher, também causa mais conflitos e alterações no movimento como um todo (ALVAREZ et al., 2003).

E por mais que exista essa tendência de algumas tentarem unificar os feminismos, como Alvarez (1990) apresenta ter acontecido no Segundo Congresso, as divisões sempre se ressaltam e aparecem, demonstrando seu caráter cada vez mais ideológica e politicamente diverso. É nesse contexto que surgem diversos debates sobre movimento feminista e feminino, movimento de mulheres e diversos outros nomes. Outro tópico que gerava (e podemos pensar que ainda gera) conflitos dentro do Movimento Feminista e de Mulheres é quanto a sua estrutura. Enquanto algumas consideravam ser necessário a descentralização e união dos grupos somente para campanhas específicas, outras defendiam ideia de congressos e eventos estruturados (ALVAREZ, 1990).

Segundo Alvarez et al. (2003), é possível perceber que sempre houve conflitos, contrapontos, tensões, debates e discussões dentro do próprio movimento para que houvesse sua constituição e, principalmente, para que houvesse “diferentes feminismos”. Esses espaços de encontros e da própria operação do movimento não é só de solidariedade e expansão, mas de conflito, exclusão, negociação e renegociação, sempre com influências externas e também refletindo o contexto político e econômico da época. Toda a história é marcada com esses conflitos, divisões e coalizões e por isso é possível observar na trajetória movimentos (ALVAREZ et al., 2003).

Como parte disso também devemos pensar como as relações de poder operam nessa realidade. Segundo Alvarez (1990), as relações de poder estão presentes em tudo que fazemos, algum tipo de poder informal vai envolver nossas relações pessoais e que muitas vezes são estruturadas e mediadas por instituições políticas. Inclusive, a própria realização dessa pesquisa envolve relações de poder. Primeiro do meu posicionamento perante o campo-tema escolhido como objeto de estudo, a minha relação com a coorientadora que, ao mesmo tempo, é parte da coletiva estudada, as relações de poder que estão no contexto em que a coletiva está inserida e as próprias relações de poder interna a coletiva.

Uma vez que debatemos os conceitos de MS e Movimento Feminista e de Mulheres, além de apontar a falta de estudos que tenham como tópico AO dos MS, debato a seguir como podemos pensar a aprendizagem nesse processo de constituição de MS.

4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: DISCUTINDO APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO)

A história de AO pode ser considerada densa e com muitas indefinições (assim como de MS), por ser um campo interdisciplinar. O interesse nessa área e na gestão do conhecimento aumentou consideravelmente, fazendo crescer de forma rápida as publicações e desenvolvendo diversas posições teóricas (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Segundo Antonello e Godoy (2009), é quase assustador tentar revisar a literatura de AO, uma vez que sua história e amplitude de ideias é de vasta extensão. Essa tem um legado de mais de 30 anos com um crescimento exponencial, principalmente nos anos 90, com aumento no volume de estudos e também dimensões novas que surgiram ao longo do caminho (idem, ibidem). A maioria dos estudos é concentrada em países da Europa e Estados Unidos, por isso, a importância de investir mais esforços na criação de conhecimento de AO em países do Sul Global.

Toda história tem um princípio e a de AO começa com alguns autores importantes como Chris Argyris, teórico americano que estudou sobre como organizações aprendem. Segundo Easterby-Smith et al. (2004), existem diversas contribuições e legados que autores seminais como Chris Argyris deixaram e que influenciam os trabalhos publicados até hoje. Por exemplo, o conceito de aprendizagem em *loop* simples e duplo do autor é um dos produtos mais influentes desde 1978 e que auxiliaram na criação de novas teorias, como a teoria na prática (idem, ibidem). Segundo Nogueira e Odélius (2015), a maioria dos trabalhos de AO possui quatro fontes de referência que são frequentes e influentes: Argyris e Schön (1978), Daft e Weick (1984), Fiol e Lyles (1985) e Levitt e March (1988).

Com o passar do tempo, diversas perspectivas com diferentes abordagens para compreender o processo de aprendizagem surgiram. Nesse contexto, alguns autores tentam separar didaticamente essas escolas e perspectivas (ANTONELLO; GODOY, 2009). Segundo Wenger (1998), existem quatro grandes abordagens: Comportamental, Cognitivo, Construtivista e de Aprendizagem Social. A seguir, no quadro 1, apresento alguns pontos importantes sobre cada uma delas:

Quadro 1 – Abordagens dentro de AO segundo Wenger (1998)

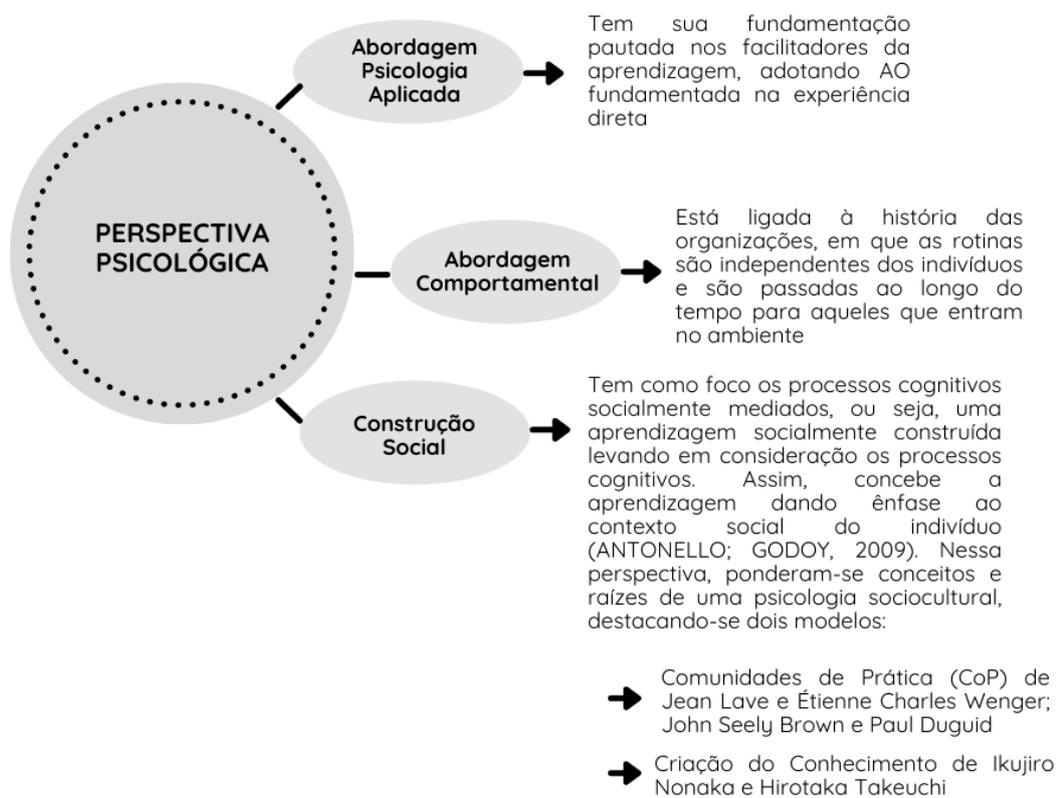
Perspectiva	Definição
Comportamental	Baseada em teorias behavioristas, com foco em compreender o comportamento do indivíduo por meio do estímulo-resposta.
Cognitivo	Tem as teorias cognitivas como base e analisa as estruturas cognitivas internas e externas em que a aprendizagem seria a transformação dessas estruturas.
Construtivista	Se baseia em teorias com foco em processos que os alunos passam e constroem suas próprias estruturas mentais a partir de sua interação com o ambiente
Aprendizagem Social	Leva em consideração todas as interações sociais com uma perspectiva basicamente psicológica.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Além dessas abordagens que, como pano de fundo, possuem perspectivas psicológicas, Wenger (1998) destaca outras abordagens que se desviam dessa visão, como a Teoria da Atividade, Teoria da Socialização e Teoria da Organização. A primeira delas foca nas estruturas das atividades como entidades históricas construídas ao longo do tempo, enquanto a segunda, Teoria da Socialização, dá foco à aquisição de afiliações (normas do grupo social) por iniciantes. Por fim, a última delas se preocupa com a aprendizagem realizada pelos indivíduos dentro das organizações como “a aprendizagem das organizações como são”.

Assim como Wenger (1998) apresenta essas classificações, outros autores também o fazem. Esse é o caso de Antonello e Godoy (2009), que identificam essas diferenças nas seguintes perspectivas: Psicológica, Sociológica, Antropológica, Histórica, de Ciência Política, Econômica e de Ciência da Administração. A primeira delas, a perspectiva Psicológica, é apontada como a mais utilizada e que possui diferentes abordagens: a) Psicologia Aplicada, b) Comportamental e c) Construção Social. Na figura 1, a seguir, apresento a diferença entre essas abordagens encontradas dentro da perspectiva psicológica:

Figura 1 – Abordagens presentes na perspectiva psicológica, segundo Antonello e Godoy (2009)



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

As demais perspectivas apontadas por Antonello e Godoy (2009), assim como apresentado por Wenger (1998), não possuem como pano de fundo questões psicológicas, como é o caso da perspectiva Sociológica. Essa compreende a aprendizagem como algo produzido e reproduzido dentro das relações, ou seja, a participação do indivíduo em atividades sociais gera aprendizagem. Assim, a aprendizagem está integrada no cotidiano das pessoas. Alguns autores dessa perspectiva são Silvia Gherardi e Davide Nicolini, autores dos Estudos Baseados em Prática. Outras abordagens nesse contexto também surgem, como a Teoria da Atividade Histórico-Cultural (TAHC) de autores como Alexei Leontiev e Yrjö Engeström.

As autoras ainda destacam diversas perspectivas e resumo no quadro 2, abaixo, essas classificações apontadas por elas:

Quadro 2 - Perspectivas para entender aprendizagem, segundo Antonello e Godoy (2009)

Perspectiva	Definição
Antropológica	Entende a organização como processo e não estrutura, dando foco no coletivo, nas ações, na linguagem e nos significados. Atribui atenção para a importância dos valores e convicções, além de apresentar como a cultura pode afetar AO.
Histórica	Defende que a forma como a organização empregou a aprendizagem no passado pode ser usada no futuro, onde a história e a identidade são construídas a partir dos indivíduos e o tempo.
Ciência Política	Tem como conceito central a posse e o exercício de poder. Assim, as ideologias têm impacto nas organizações e os indivíduos investem esforços em aprender para influenciar.
Econômica	Aprendizagem como aquisição e uso do conhecimento para melhorar desempenho. Algumas teorias dessa perspectiva são a Economia da Inovação e a Teoria da Firma.
Ciência da Administração	É a proposta de sistematização de abordagens e um modelo para auxiliar o gerenciamento da aprendizagem nas organizações.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Como foi possível notar, existem muitos tipos diferentes de teorias da aprendizagem e cada uma delas vai enfatizar diferentes aspectos da aprendizagem (WENGER, 1998) e com seu propósito podem auxiliar diversas pesquisas a chegarem aos seus objetivos. Porém, para o meu estudo, selecionei a lente teórica que poderia, neste momento, melhor auxiliar a compreensão do fenômeno.

Não pretendo a partir dessa escolha me fechar para outros aspectos do campo-tema que surgem e que outras teorias poderiam auxiliar na compreensão, porém, com a escolha, estou buscando trazer essa discussão para MS com uma lente teórica que poderá fomentar uma discussão ainda incipiente nessa área. Este processo de escolha pode ser muito difícil, já que a aprendizagem é um problema multidimensional (WENGER, 1998) e, neste momento, uma teoria pode auxiliar a compreensão do fenômeno e, no futuro, outra pode acrescentar novas percepções.

Por isso, apesar de reconhecer a importância de todas as perspectivas e mencioná-las brevemente, para essa pesquisa destaco a importância da perspectiva Psicológica (mais especificamente a abordagem de Construção Social) e a perspectiva Sociológica. Essas chamam a atenção para a pesquisa por sustentarem a aprendizagem como processo construído, reproduzido e socialmente mediado.

Como apontado anteriormente e verificado no levantamento realizado, há uma escassez de estudos que façam a intersecção entre aprendizagem e MS e por isso escolho nesse momento a chamada TSA de Wenger (1998) como foco para compreender o processo de aprendizagem,

tendo em vista o conceito de CoP que o autor desenvolve e que será apresentado de maneira mais completa nesta sessão.

A minha escolha se dá, principalmente, pelo posicionamento da teoria de maneira psicológica, como aponta Antonello e Godoy (2009), mas com uma abordagem social, onde a aprendizagem é produzida no coletivo (WENGER, 2000). Segundo Wenger (1998), o foco dessa teoria da aprendizagem é a participação social, não somente em eventos locais com engajamento em certas atividades com certas pessoas, mas um processo participativo e vivo nas práticas de comunidades sociais e de construção de identidades. Segundo ele “(...) essa participação molda não apenas o que fazemos, mas também quem somos e como interpretamos o que fazemos” (WENGER, 1998, p. 4).

Sendo assim, é a partir do contato social, das interações com pessoas e a partir de comunidades que vamos aprender. O movimento social, como discutido, pode ser entendido de muitas maneiras, mas também como um conjunto de pessoas em interação. Assim, esse tipo de teoria que dá ênfase nas pessoas como participantes sociais, como uma entidade que tem um sentido para o mundo com um corpo, um coração, um cérebro, relacionamentos e experiências humanas, auxilia na compreensão de aprendizagem a partir da negociação de significados (WENGER, 2010).

O conceito de CoP foi criado pelos autores como parte dessa teoria, representante do sistema social e este conceito não vai existir sozinho (idem, ibidem). Esse conceito de CoP foi cunhado por Jean Lave e Etienne Wenger e irei discuti-lo com mais detalhes neste capítulo. Mas, a priori, destaco que o termo foi cunhado enquanto Wenger e Lave estudavam a aprendizagem como modelo de aprendizagem no final dos anos 80 (id., ibid.). Muitos pensavam a aprendizagem como uma relação de aluno e mestre, somente. Mas foi através de seus estudos que um complexo sistema de relações sociais foi identificado como parte do processo de aprendizagem (WENGER; TRAYNER-WENGER, 2015). Sendo assim, é um conceito que explicou um fenômeno e passou a ser observado em todos os lugares, não somente em salas de aulas, mas inclusive em espaços com sistemas formais e informais. Além disso, tem sido um conceito utilizado em vários campos acadêmicos, empresariais, governamentais, da educação e da saúde (WENGER, 2010).

Essa comunidade pode ser entendida como uma unidade social simples que tem as características de um sistema de aprendizagem social. A comunidade é apontada pelo autor como tão importante, exatamente porque, desde o início de nossa história, nós formamos comunidades para compartilhar coisas, sejam elas itens, histórias, práticas culturais ou outros (WENGER, 2000). A nossa história é composta dessas comunidades, seja uma tribo que conta

história ao redor de uma fogueira em uma caverna, seja uma guilda medieval ou seja um grupo de engenheiros interessados em projetos de freios para carros, e a participação nessas comunidades são muito importantes para nosso aprendizado em geral (idem, ibidem).

Portanto, diferente de outras teorias, a TSA e especificamente o conceito de CoP olham para o todo, para o coletivo, para as pessoas e para as relações criadas nessa prática. Sendo assim, estava em busca de uma teoria que pudesse enxergar a aprendizagem mais do que um processo com começo e fim, como um processo separado de todas as nossas atividades que exercemos como seres humanos, como outras teorias o fazem (WENGER, 2018).

Outras teorias poderiam ser usadas no futuro, principalmente aquelas apontadas dentro da abordagem de Construção Social e da perspectiva Sociológica. Por exemplo, teorias como de Aprendizagem Expansiva de Yrjo Engestrom, a chamada TAHC, poderia auxiliar na discussão. Porém, destaco que a TAHC tem seu foco na atividade como um todo, enquanto a TSA tem como foco a aprendizagem em comunidade. Além disso, a TSA possui alguns enfoques diferentes que auxiliam na construção de uma teoria mais próxima da aprendizagem do que da TAHC. Teorias como TAHC se concentram na estrutura das atividades de maneira historicamente constituída. Sua concentração está em fazer a ponte entre um estado da atividade a outro estado de desenvolvimento, através de conceitos como a Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) (idem, ibidem). Por esse motivo, a lente teórica do trabalho será com base na TSA.

Entretanto, em termos metodológicos, a TSA não possui um método específico para refletir sobre a aprendizagem. Isso porque, depois que os autores responsáveis pelo conceito de CoP o elaboraram, não apresentaram um manual ou passo a passo teórico-metodológico para pesquisas sobre CoP. Segundo Wenger (2018, p. 225), “perspectiva não é uma receita; não lhe diz exatamente o que fazer”, ou seja, vai atuar como um guia para indicar no que se deve prestar atenção, mas não como manual.

Além disso, os autores dessa teoria, e especialmente do conceito de CoP, passaram a aplicá-la de maneira consciente, ou seja, de maneira a criar CoP para gerar conhecimento, uma aprendizagem estratégica, dentro de diversas organizações. No livro *Cultivating Communities of practices: A guide to managing knowledge* de 2002, o autor apresenta ideias e passo a passo para criação dessas CoP em espaços organizacionais, mas não sobre a aplicação do conceito como parte de avaliações e pesquisas.

Wenger e demais autores nessa área receberam algumas críticas nesse sentido e que foram reconhecidas pelo autor, principalmente referente à passagem que CoP sofreu de um conceito analítico para um conceito instrumental. O autor destaca que alguns críticos apontaram

que “o conceito se tornou quase uma técnica, mas uma técnica de aplicação, de criação de comunidade de prática de maneira ‘forçada’” (WENGER, 2018, p. 10). Ou seja, o conceito que começou de maneira analítica dando nome a um fenômeno e servindo como parte da TSA, agora é frequentemente usado com a intenção de se criar ou cultivar CoP. Como o objetivo da pesquisa não é cultivar de CoP, mas sim utilizar de seus elementos (que são mais bem aprofundadas, a seguir) como base da discussão de aprendizagem em MS, o processo metodológico dessa pesquisa não será composto do passo a passo apresentado pelo autor para implementar uma CoP. Será composto de um conjunto de instrumentos que auxiliaram no atingimento do objetivo da pesquisa. Entre esses instrumentos, utilizo-me de um, em específico, conhecido pela TAHC.

Isso porque a TAHC apresenta uma estrutura testada e consolidada na literatura, que é utilizada como teoria e metodologia. Por esse motivo, utilizo-me das bases teóricas da TSA para realização das análises e conclusões do estudo (e irei apresentar a teoria, a seguir) e o instrumento metodológico Laboratório de Mudança (LM) da TAHC como parte de uma das fases do campo-tema, como é apresentado adiante na seção sobre o campo-tema (que serão discutidas no capítulo seguinte).

Dada essa explicação das minhas escolhas teóricas sobre aprendizagem, a seguir discuto a TSA e seu conceito de CoP, a fim de subsidiar a compreensão de aprendizagem do campo-tema pesquisado.

4.1 TEORIA SOCIAL DA APRENDIZAGEM

Quando falo em aprender, em que espaço você pensa? Muitas vezes vem a nossa cabeça as salas de aulas, cadernos e livros, uma aprendizagem muito mais individual e cognitiva. Diversas áreas tendem a associar aprendizagem com espaços formalizados, em grande maioria as escolas e universidades. Porém, assim como Wenger (2000), acredito que, para saber ou conhecer algum assunto é necessário um complexo sistema social, cultural e histórico, que faz a aprendizagem ser acumulada ao longo do tempo. O autor ainda defende que as organizações dependem desse sistema de aprendizagem social e elabora uma vasta literatura sobre o assunto.

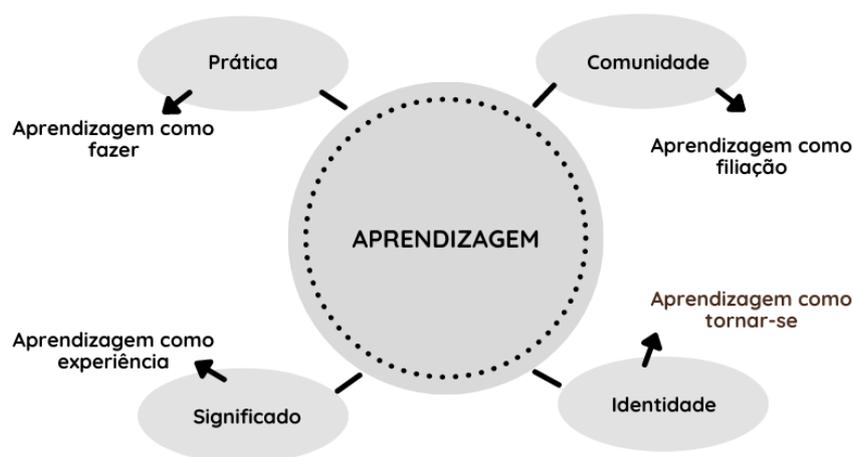
Segundo Wenger (1998), todo processo de aprendizagem é guiado por quatro princípios: a) Somos seres sociais e esse é um aspecto fundamental para a aprendizagem, b) O conhecimento é uma questão de competência em relação a tópicos valorizados, c) Conhecer é uma questão de participação, de se engajar no mundo e d) Temos significados envolvidos e produzidos, ou seja, a nossa capacidade de experimentar o mundo e nosso compromisso com

ele. Assim, o foco principal de seus estudos e sua teoria proposta é a aprendizagem como participação social e essa participação não é, somente, participar de atividades, mas participar ativamente nas práticas das comunidades e na construção de identidade desses espaços. Para ele, a aprendizagem não é uma fração da vida (um único momento ou uma ação com começo e fim), mas um processo contínuo que se intensifica em alguns momentos. Wenger (1998) diz:

O resultado é que muito do nosso ensino e treinamento institucionalizado é percebido por muitos alunos como irrelevante e a maioria deles sai desse tratamento com a sensação de que aprender é enfadonho e árduo e que não fomos realmente feitos para isso. Dito isso, e se adotássemos uma perspectiva diferente, que colocasse a aprendizagem no contexto de nossa própria experiência de participação no mundo? E se presumíssemos que aprender faz parte de nossa natureza humana, assim como comer ou dormir, que sustenta a vida e ao mesmo tempo é inevitável e que - dada a oportunidade - somos muito bons nisso? (WENGER, 1998, p. 19, tradução nossa).

Dessa maneira, o autor apresenta essa perspectiva conceitual de teoria e prática que integra componentes considerados necessários para a participação social do indivíduo como um processo de aprendizagem. São eles: significado, prática, comunidade e identidade. O autor apresenta a seguinte figura na página 23 para demonstrar essa lógica:

Figura 2 - Componentes da Teoria Social da Aprendizagem



Fonte: Adaptado de Wenger (1998).

Assim, para o autor, a aprendizagem é feita desses quatro componentes: a) Significado: “Uma forma de falar sobre nossa capacidade (mutante) – no nível individual e coletivo - de experimentar nossa vida e o mundo como significados” (WENGER, 1998, p. 22); b) Prática: Como uma forma de falar sobre os recursos históricos e sociais que comportam a ação humana; c) Comunidade: Como uma forma de falar das configurações sociais e d) Identidade: Como uma forma de falar sobre a mudança que a aprendizagem gera em nós.

Entender aprendizagem nessa perspectiva é compreendê-la em vários espaços do sistema social: nas indústrias, nas regiões econômicas e organizações, em geral (WENGER, 1998). Afinal, essa visão tem implicações em múltiplos níveis. Wenger (1998) destaca ainda que a fonte principal de valor está nos processos informais, nas conversas, *brainstormings* e ideias. Não deixa de considerar as organizações formais e seus processos como importantes, porém, esses “contribuem com a criação de valor na medida que estão a serviço de processos informais” ((WENGER, 1998, p. 244). Assim, os processos informais são fundamentais para aprendizagem que acontece para além de espaços formalizados, como parte de nossa vida e tão importante quanto comer e dormir. É parte de nossas vidas constantemente.

Portanto, para Wenger (1998), entender a aprendizagem dessa maneira fez surgir a TSA, que é relevante não somente para Ciências Sociais Aplicadas, mas também para Antropologia, Sociologia, Filosofia e diversas outras áreas. Essa teoria prevê o cruzamento de outras teorias importantes:

- a) Teorias da Estrutura Social: foco nas instituições, normas e regras, bem como nos sistemas culturais, discursos e histórias. Dessa maneira, buscam estruturas explicativas para entender os padrões sociais;
- b) Teorias da Experiência Situada: foco na dinâmica do cotidiano, improvisações e interações. Trata os relacionamentos como seu ambiente e se concentram na experiência e na construção local de eventos;
- c) Teorias da Prática Social: focam na produção e reprodução de formas de participar do mundo. Lidam com cotidiano, mas destacam os sistemas sociais de recursos que auxiliam os grupos a se organizarem;
- d) Teorias da Identidade: foco na formação social da pessoa, da sua interpretação cultural do corpo e de marcas de afiliação (ritos e costumes). Tenta compreender a formação da pessoa em suas relações complexas por meio do sexo, classe, etnia, idade e outros.

Além dessas teorias, Wenger (1998) identifica também outras teorias intermediárias que apresentam quatro questões adicionais que são importantes para a constituição da TSA:

- a) Teorias da coletividade: foco na formação de vários tipos de configurações sociais (locais como famílias e grupos até globais como estados e classes sociais), procurando descrever os mecanismos de coesão social que são produzidos e mantidos ao longo da história;
- b) Teorias da subjetividade: focam na natureza da individualidade como uma experiência de agência. Tentam explicar como a experiência da subjetividade surge do engajamento com o mundo;
- c) Teorias do poder: aponta essa questão como principal para a teoria proposta, mas o desafio é encontrar conceitos de poder que evitem explicações simples de conflito;
- d) Teorias do significado: foco em explicar como pessoas produzem significados sozinhos, a capacidade de possuir significados.

Ao final, é nos apresentado a seguinte representação gráfica que tenta delinear esses conceitos para a TSA:

Figura 3 - Teorias intermediárias que contribuem para Teoria Social da Aprendizagem



Fonte: Adaptado de Wenger (1998).

Sendo assim, a aprendizagem na TSA é construída a partir de teorias que relacionam a externalidade do indivíduo e sua subjetividade, uma troca constante entre indivíduo e meio que não deve ser desvinculada. Sendo assim, a aprendizagem acontece a partir da comunidade estabelecida em que o indivíduo se insere, a identidade que se cria, os significados que se atribuem a tudo que acontece e a prática, o fazer, que é compartilhado.

Conforme esse aprendizado coletivo acontece, essas práticas derivadas do processo ganham importância. Alguns autores abordam a prática como parte dos estudos sobre aprendizagem, como é o caso de Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow (2009) e Bispo (2015). Além disso, como mencionado, Silvia Gherardi e Davide Nicolini são apontados por Antonello e Godoy (2009) como autores desse segmento.

Assim como esses autores mencionados, para Wenger (1998), o conceito de prática passa a ser também importante, uma vez que faz parte das definições dos componentes da aprendizagem social. Com o tempo, esse aprendizado coletivo leva a práticas que vão refletir nas relações sociais. O autor define prática social como algo necessário para realizar o trabalho, dando o seguinte sentido à prática: fazer algo em um contexto histórico e social que tem estrutura e significado. Ou seja, para Wenger (1998), a prática irá incluir tudo aquilo que é feito nos locais onde nós desenvolvemos, negociamos e compartilhamos nossas teorias e maneiras de entender o mundo.

O autor apresenta a prática em diferentes formas em sua obra: como significado, comunidade, aprendizagem, limite, localidade e situação. O conceito se torna tão importante para Wenger (1998), que ele elabora a concepção de CoP e a forma como cada uma existe vai ser diferente, bem como o que dizem, o que fazem, o que as inspiram, o que expressam e o que sabem. A seguir, aprofundo o conceito de CoP.

4.1.1 Comunidade de Prática (CoP)

A definição da CoP foi construída ao longo dos anos por autores como Étienne Charles Wenger, Jane Lave, Richard Arnold McDermott e William Snyder, em que a aprendizagem é compreendida a partir da participação e interação em comunidade, com combinação única de elementos e um grupo de pessoas. Segundo Wenger (2000), é essa interação que define uns aos outros e que faz constituir nossas competências. Não se reduz ao conhecimento de um objeto; é parte integrante das atividades dos indivíduos e suas interações. Ele destaca que a CoP é

composta de três elementos básicos: Iniciativa (Empreendimento), Mutualidade e Repertório (WENGER, 2000):

- a) Iniciativa (Empreendimento): significa que os membros são unidos por seus colegas e apresentam esse senso de organização conjunta, é o “nível de energia de aprendizagem” (WENGER, 2000, p. 227). Assim, a organização deve se manter aberta a emergentes orientações e oportunidades;
- b) Mutualidade: o autor argumenta que a comunidade é criada a partir do mútuo engajamento, destacando o quão profundo é o senso de comunidade da organização, sendo necessário confiança a ponto de sentir-se confortável para realizar resolução de problemas juntos;
- c) Repertório: diz respeito a um repertório compartilhado de recursos comuns entre seus membros, podendo se encaixar à linguagem, rotina, ferramentas, histórias e outros. Esse repertório é responsável por materializar a história e perspectiva de mundo da CoP, permitindo que ela observe seu estado de desenvolvimento.

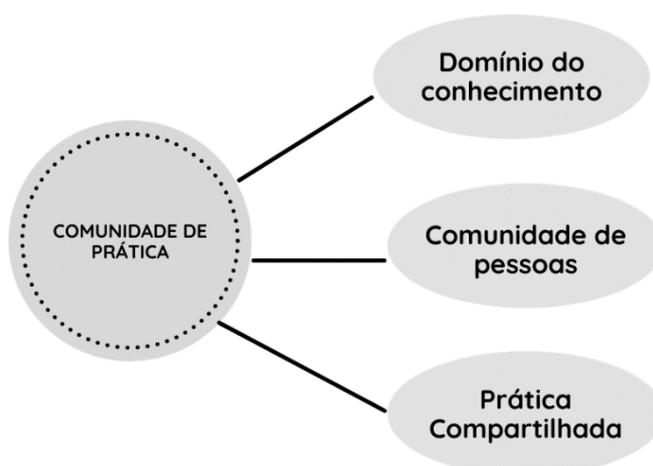
A partir desses três elementos básicos, temos a formação de uma CoP, que pode ser compreendida como uma maneira prática de estruturar a tarefa de gerenciar conhecimento por fornecerem uma infraestrutura organizacional (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). A CoP é como grupos de pessoas que compartilham alguma preocupação, conjunto de problemas ou paixão, e o grupo em questão aprofunda conhecimentos e especialidades nessa área. Essas pessoas não necessariamente moram juntas, trabalham no mesmo lugar ou dividem um espaço físico, mas se encontram em momentos específicos porque encontram valor em suas interações. Nesse período em que passam juntos compartilham informações, preocupações e conselhos (WENGER, 1998, 2000; WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002), algumas CoP crescem rápido e outras não, podendo crescer espontaneamente ou exigir estrutura. Ela pode ser pequena ou grande, de longa ou curta duração, ter origem espontânea ou intencional e pode ser reconhecida (institucionalizada) ou não. Esses relacionamentos não são a base da subordinação, os líderes comunitários não são chefes; são pares. Existe, portanto, uma combinação de estruturas formais e informais, fornecendo novos graus de liberdade para fazer sua organização.

O interessante é notar que o valor gerado por essas CoP inclui também resultados tangíveis, como manuais, padrões e redução de custo. Mas, ainda mais importante, uma CoP cria valor conectando desenvolvimento pessoal e identidades: “os bem-sucedidos agregam valor aos seus membros, bem como à organização” (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 17). Portanto, podemos perceber que existe uma grande variedade na forma como uma

CoP pode se estabelecer e existir, não existe um modelo pronto de como estabelecer uma CoP. Entretanto, os autores destacam que apesar dessa variedade, todas possuem mais três elementos básico em sua estruturação, demonstrados na figura 4, a seguir:

Figura 4 – Elementos de estrutura básica de uma CoP



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Os autores dão a seguinte definição para cada elemento:

Uma comunidade de prática é uma combinação única de três elementos fundamentais: um domínio de conhecimento, que define um conjunto de questões; uma comunidade de pessoas que se preocupam com este domínio; e a prática compartilhada que estão desenvolvendo para serem eficazes em seu domínio (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 27, tradução nossa).

Dessa maneira, o elemento domínio é quase um senso de identidade comum no grupo que legitima a comunidade, afirmando seu intuito e valor para os integrantes. Sem isso a comunidade na verdade é um grupo de amigos, é o domínio compartilhado que cria o senso de responsabilidade entre os membros, fazendo surgir uma prática entre eles. Importante lembrar que esse domínio pode ser algo explícito, uma característica, por exemplo, mas também pode ser implícito, como a compreensão compartilhada pelo grupo sobre algo (idem, ibidem).

O elemento de comunidade na verdade cria o tecido social da aprendizagem, pois uma comunidade forte promove interações e relacionamentos com respeito e confiança. A comunidade vai incentivar a compartilhar ideias e se torna fundamental para uma estrutura de

conhecimento eficaz. Para construir uma CoP é preciso membros que interajam regularmente sobre as questões de interesse de seu domínio, ou seja, ter “o nome” ou se intitular parte do grupo não é suficiente para construir uma CoP (id., ibid.). Por fim, o elemento de prática passa a ser um conjunto de estruturas, ideias, ferramentas, estilos, linguagem e histórias que os membros compartilham entre si. Esses membros vão compartilhar um corpo básico de conhecimento, fazendo com que trabalhem juntos pelo domínio.

Dessa maneira, desenvolver o conceito de CoP em torno desses seis elementos (Iniciativa, Mutualidade, Repertório, Domínio do conhecimento, Comunidade de pessoas e Prática compartilhada) não é só para exercício teórico; é útil para fornecer ideias práticas, afinal, segundo os autores, nem toda comunidade é uma CoP. Da mesma forma que nem tudo que é prática, como tocar um instrumento, por exemplo, dá origem a uma comunidade. A CoP é um tipo específico de estrutura social, também com um propósito específico.

Outro aspecto interessante da CoP é a possibilidade de ela acontecer em muitos espaços, tanto institucionais quanto não institucionais. Trago alguns exemplos de estudos empíricos que declaram a CoP na definição que apresento. Ipiranga, Faria e Amorim (2008) apresentam em seu estudo uma análise histórica da CoP da Rede Nós, com foco no tópico de Arranjo Produtivo Local (APL). Os autores buscam obter evidências empíricas do trabalho da CoP por meio da narração de histórias dos membros. É interessante observar que a CoP não se concretiza somente em instituições oficiais ou formalizadas, como é o caso de empresas, mas em espaços flexíveis, como é da APL. No estudo, os autores apresentam a Rede Nós que realiza encontros específicos para tratar de tópicos que dizem respeito à produção de seus produtos. As evidências narrativas demonstram que as interações online geraram uma CoP que compartilhava práticas entre si. Possibilitou, assim, aprendizagem socio-prática. Os autores ainda destacam:

Uma CoP, como estrutura organizacional informal, cuja característica intrínseca é a capacidade de produzir conhecimento como estribo em interações sociais, compreende um conceito inovador nos estudos organizacionais. Por outro lado, tal conceito engloba categorias difíceis de mensurar, tais como: conhecimento, participação, inovação, reflexividade, aprendizado, dentre outras (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 166).

Os autores finalizam destacando a necessidade de entender CoP, principalmente agora, a partir da literatura sobre ambientes virtuais e novas formas organizacionais, envolvendo, principalmente, questões relacionadas à arquitetura informal de interação.

Hidalgo e Klein (2017) também apresentam em seu estudo uma CoP feita em ambiente virtual, com o objetivo de compreender como uma comunidade criada no *Facebook* pode ser

utilizada para o desenvolvimento profissional. Além de abordar o tema, os autores apresentam um modelo de como elaborar uma CoP no espaço virtual do *Facebook*. Novamente, nos chama à atenção o espaço não formalizado.

Assim, apresentado o que entendo como aprendizagem pela TSA e o conceito de CoP a partir de seus elementos (Iniciativa, Mutualidade, Repertório, Domínio, Comunidade e Prática), será possível compreender como aconteceu (e acontece) a aprendizagem da COMPA para tornar-se um MS. Dessa maneira, em seguida, discuto como foi a trajetória de pesquisa com o campo-tema e a maneira como foi feita a análise de dados.

5 CAMPO-TEMA: A TRAJETÓRIA DESSE ESTUDO

Antes de discutir como foi realizada essa trajetória de estudo, gostaria de ressaltar que compreendo que a minha relação com o objeto de pesquisa não será neutra, pois, de alguma maneira, foi a própria aproximação com a COMPA que causou as inquietações apresentadas aqui e que guiou esse estudo. Além disso, durante o processo da pesquisa passei a compreender que o campo-tema desse estudo também diz respeito a mim, assim como na pesquisa de Costa (2005), sou também pesquisadora e sujeita dessa ação.

Esse foi um processo peculiar que ainda não tinha vivido com a pesquisa: ao mesmo tempo em que pesquisava a COMPA, fui me envolvendo em suas atividades, porque a “Isabela da vida pessoal” (se é que devemos dividir essas esferas) se encantou pelo trabalho da coletiva e compreendi que é também meu papel fazer as mudanças que espero na área que atuo. Portanto, esse estudo foi mais do que uma pesquisa de campo para coletar informações, tornou-se, como diz Spink (2003), um campo-tema. Vamos entender a seguir o que isso significa.

Spink (2003) defende que o campo de pesquisa não é um lugar específico e sim a processualidade de temas situados; temos um caminho de pesquisa que não é ortodoxo. Aquela visão de campo em que o pesquisador observa e interage com pessoas em “seu habitat natural” (um lugar específico onde o pesquisador ia para fazer o estudo) já não é compreendida por Spink (2003) como a melhor. Isso porque o campo deve ser entendido como a totalidade de fatos psicológicos, afinal “nós contamos histórias e nós nos tornamos as histórias que nós contamos” (SPINK, 2003, p.22).

No meu caso, me senti exatamente assim. No final da última fase de pesquisa, que irei apresentar neste capítulo, me sentia parte da COMPA e me peguei várias vezes pensando: “Nós precisamos fazer isso; fazer aquilo”, me incluindo nesse processo. Assim, também soube que era o momento de finalizar minha pesquisa de campo-tema e continuar minhas ações na COMPA de maneira pessoal.

Dessa forma, conforme o autor relata: conversar, buscar detalhes e interagir também forma o campo. Então, a pesquisa não é sobre ir em um fim de semana em um lugar, fazer observação participante ou levantar dados, mas fazer parte daquele campo-tema porque somos parte. E, claro, se o campo não tem esse local específico, delimitado e separado, estamos sempre em múltiplos campos. Spink (2003, p.28) diz:

Campo, entendido como campo-tema, não é um universo “distante”, “separado”, “não relacionado”, “um universo empírico” ou um “lugar para fazer observações”. Todas estas expressões não somente naturalizam mas

também escondem o campo; distanciando os pesquisadores das questões do dia a dia. Podemos, sim, negociar acesso às partes mais densas do campo e em consequência ter um senso de estar mais presente na sua processualidade. Mas isso não quer dizer que não estamos no campo em outros momentos; uma posição periférica pode ser periférica, mas continua sendo uma posição.

Da mesma maneira que o autor compreende o campo-tema de uma pesquisa, assim o faço aqui. Assim, o campo começa quando nos vinculamos à temática (para mim, então, em 2018) e os demais acontecimentos são a trajetória, parte do espaço de vida dos sujeitos. E assim, quando dizemos que estamos fazendo pesquisa de campo, não significa que estamos indo ao campo; já estamos nele. Na verdade, buscamos nos localizar psicossocial e territorialmente mais perto de onde acontecem as interseções, onde as práticas acontecem (SPINK, 2003), mas a pesquisa no campo já acontece há muito tempo.

Como Spink (2003), não penso o campo como um aquário cheio de peixes e uma pessoa (no caso eu, a pesquisadora) do outro lado do vidro. Estou mergulhando lá dentro. E Spink (2003) ainda alerta: somente os desavisados pensam que esse processo será neutro, até porque envolve lugares, eventos, pessoas, rostos, artefatos, conversas, recortes, fotos e lembranças.

E o campo-tema desse estudo, a COMPA, se apresenta dessa maneira, isso porque, como dito, o contato com essas mulheres se deu muito antes do início da minha pós-graduação. Na verdade, foi a própria interação com essas mulheres que geraram as inquietações que me trouxeram até aqui para desenvolver essa pesquisa. A relação com o campo-tema não teve começo e meio (e espero que não tenha fim também; pretendo continuar na coletiva), ou seja, uma vez que sou acadêmica na Administração e mulher, a coletiva também é sobre mim. Não seria possível assumir uma postura técnica e neutra, nem é a intenção.

Conforme Spink (2003) aponta, nesse processo, buscamos nos localizar psicossocial e territorialmente mais perto de onde acontecem as interseções e as práticas e, nesse estudo, posso considerar esse período como o primeiro momento que tive contato com a COMPA.

Esse período foi marcado por pequenos momentos de interação. Uma observação mais distante, entretanto, existente. O primeiro aconteceu lá em 2018, quando meu orientador de iniciação científica (e atual orientador de pós-graduação) comentou sobre esse grupo de mulheres lutando por reivindicações para todas nós na área acadêmica de Administração. Me recordo que na época pensei que a iniciativa era muito importante, apesar de ainda não entender muito sobre os órgãos reguladores de nossa área, nem dos principais eventos. Entretanto, tinha vivido algumas experiências negativas na graduação e entendi o grupo como uma possibilidade de combate a essas situações.

Mas, confesso, ficou por isso mesmo. Estava no fim do quarto ano da graduação em Administração com várias disciplinas complicadas, estágio e uma iniciação científica em andamento. O tempo era escasso.

Em 2019, meu orientador novamente me contou sobre a coletiva, além de me oferecer a possibilidade de comprar uma camiseta produzida por essas mulheres. A famosa camiseta escrito “Pesquise e lute como uma mulher” já era emblemática entre algumas pessoas do nosso departamento. Mas foi em 2020 que a relação com essas mulheres começou a mudar. Entrei no mestrado em Administração e tive contato mais frequente com meu orientador e uma professora protagonista na coletiva. Foi também através do *Instagram* da COMPA que conheci mais sobre sua história.

Em uma das disciplinas da pós-graduação, Culturas e Etnografias Organizacionais tínhamos uma proposta prática de aplicar os conhecimentos de netnografia (devido à pandemia de COVID-19) em um campo de nosso interesse (um grupo, coletivo, comunidade ou outros). Decidi me aproximar da COMPA e realizar essa atividade prática com a coletiva.

Nesse momento, foi utilizado mais da observação participante para o contato com o campo-tema. Considero aqui observação participante como uma maneira de participar das atividades cotidianas, rituais, interações e acontecimentos de um determinado grupo de pessoas, para que, assim, possa aprender os aspectos explícitos e tácitos da rotina e cultura desse determinado grupo (DEWALT; DEWALT, 2011). A seguir, explico um pouco como foi esse processo, pois, apesar de não fazer parte do meu banco de dados dessa pesquisa, foi o momento em que me aproximei da coletiva.

Assim, durante 45 dias me mantive ativa na observação das redes sociais e em dois grupos de *WhatsApp* que a COMPA possui, o Sem Perder para nós (SPPN) e o Grupo de discussão COMPA (GDC). Até esse momento, a minha compreensão da COMPA se limitava às informações disponibilizadas por elas nas redes sociais e aquelas que obtive a partir dessa interação nos grupos. Também fui convidada a participar de uma reunião online intitulada como “reunião da COMPA”, que tinha como objetivo construir a consulta pública da coletiva.

E foi a partir dessa experiência que começaram os questionamentos de como esse grupo se constituía. Além disso, na reunião para a qual fui convidada a participar, foi possível ver o processo de construção do movimento feito por elas. Naquele momento, não compreendi o que era a consulta pública. Elas debateram sobre possíveis Grupos de Trabalho da COMPA (e modos de participação) (GT), arrecadação de dinheiro e qual seria a participação de homens nisso tudo. Entretanto, me chamou atenção que em ambos os grupos de *WhatsApp* existiam muitas pessoas, um total de 122 mulheres (lembrando que, por se tratar de dois grupos de

WhatsApp é possível que a mesma pessoa estivesse em ambos os grupos), porém, nessa reunião, existiam somente cinco mulheres. Esse fato, na época, chamou minha atenção.

Durante essa atividade prática, foi importante notar, a partir das interações, que existe uma rede entre essas mulheres; existe um apoio mútuo. Na época não compreendi como, o que, nem por que, mas questioneei: o que acontece aqui? Nesse processo, consegui me aproximar da realidade das mulheres e comecei também a refletir: seria eu, Isabela, também uma COMPA?

Foi com esse ímpeto de curiosidade que comuniquei ao meu orientador meu interesse de pesquisar a COMPA. Demos prosseguimento à ideia e junto a nós entra nesse time minha coorientadora, que além de uma pesquisadora de Movimentos Feministas e de Mulheres, é também protagonista da COMPA e teve o papel de facilitar a minha conexão com a coletiva.

Ou seja, apesar de esse não ser um momento que oficialmente faz parte da pesquisa que apresento aqui, é um momento importante. Isso porque, além de ser o próprio contato com a COMPA que gerou minhas inquietações, estou me localizando psicossocial e territorialmente mais perto de onde acontecem as interseções e da COMPA, como aponta Spink (2003) ser um procedimento necessário.

Após essa atividade despreziosa para cumprir com os requisitos de uma disciplina da pós-graduação, defini meus objetivos de pesquisa e comecei um processo mais estruturado de pesquisa no campo-tema. Nesse processo, não penso na escolha de múltiplas formas de coletar dados, mas sim múltiplas maneiras de conversar com essas mulheres, também levando em consideração a falta de um plano metodológico da TSA. Assim, a seguir, apresento essas múltiplas maneiras de conversar que guiaram esse estudo de campo-tema.

Por fim, tendo em vista a forma como essa pesquisa é conduzida e as maneiras de conversar que estabeleci com a coletiva, caracterizo esse estudo como qualitativo-descritivo com um recorte longitudinal. O tipo qualitativo-descritivo foi adotado por permitir descrever com mais profundidade os fatos que circundam o fenômeno aqui proposto. Creswell (2007) destaca que esse tipo de pesquisa possibilita acessar em maiores detalhes o fenômeno, trabalhando dados em busca de significados, além de possibilitar acesso profundo a informações da coletiva estudada.

O recorte longitudinal tem relação com a minha trajetória de pesquisa, que na verdade se tornou um campo-tema. Além disso, o objetivo é também verificar como a COMPA aprendeu no passado a se tornar movimento, sendo necessário um resgate histórico. A seguir, apresento quais maneiras de conversar foram usadas e o passo a passo do que foi feito.

5.1 MANEIRAS DE CONVERSAR: OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Apesar do primeiro momento de contato com a coletiva ser importante para a trajetória de pesquisa, ressalto que nesse momento nenhum dado era recolhido para realização da análise desse estudo. Para isso, selecionei maneiras de conversar estrategicamente a fim de compreender como aconteceu (e acontece) o processo de aprendizagem da COMPA para ser um MS a partir dos elementos de CoP. As maneiras de conversar que foram utilizadas são baseadas no conjunto de alguns instrumentos conhecidos de coleta, são eles: entrevistas (individuais e/ou em grupo), análise documental (disponibilizado pela COMPA) e intervenções. Vamos discutir cada uma delas.

Assim, podemos considerar que essa pesquisa tem duas fases: i) Aproximar e ii) Aprofundar. Gostaria de deixar, a seguir, mais evidente o que cada fase significa, as conversas propostas, a relação com os objetivos específicos dessa pesquisa e sua operacionalização.

5.1.1 Primeira Fase: Aproximar

Essa primeira fase é marcada pela aproximação e auxilia em i) Descrever a COMPA e sua história e ii) Compreender como a COMPA aprende a ser MS.

No começo de 2021, fui apresentada de maneira oficial por minha coorientadora como potencial pesquisadora sobre a coletiva. Nesse momento, acordamos a realização da pesquisa e firmamos um compromisso. Fui inserida em outros grupos de *WhatsApp* onde participavam algumas mulheres, as fundadoras, onde encontravam-se, em grande maioria, aquelas mulheres que eu havia conhecido na reunião online que participei em 2020.

Nesse momento, também fui convidada pela COMPA para auxiliar na construção da Manifesta COMPA, um documento que traria os resultados da consulta pública feita em 2020 por essas mulheres. Essa consulta pública e seu resultado, a Manifesta COMPA, tinham como objetivo conhecer melhor as demais mulheres da academia em Administração, apresentar a organização interna que elas estavam realizando para garantir legitimidade, participação democrática e transparência nas ações, além de convidar mais mulheres a participarem da atividade da COMPA.

A análise da consulta pública e a elaboração da Manifesta COMPA se estenderam pelo primeiro semestre de 2021 e, no segundo, minha aproximação se deu através de outra maneira de conversar: conversas individuais com as mulheres. Um ponto interessante a ser ressaltado:

entre a primeira e segunda fase desse estudo, as fundadoras da coletiva que, até então, realizavam boa parte dos trabalhos e elaboravam as atividades, decidiram criar outros grupos de *WhatsApp*, dividindo os GTs que discutiram durante a elaboração da sua Manifesta COMPA e consulta pública (adiante abordo com detalhes sobre isso). Assim, mais nove mulheres passaram a fazer parte do núcleo que tomam as decisões das atividades da COMPA, junto com as demais fundadoras, totalizando 16 mulheres à frente de maneira mais ativa da coletiva. Essas mulheres só acabaram por fazer parte mais ativa da construção da COMPA a partir do segundo semestre de 2021 e, por isso, para a primeira fase, mapeei as mulheres que estavam presentes na COMPA naquele momento.

Sete mulheres foram identificadas como fundadoras e ainda atuantes dentro da coletiva e foram selecionadas para a conversa individual. Essa conversa individual se assemelhou a uma entrevista semiestruturada. Segundo Fontana e Frey (2005), a entrevista nada mais é do que uma conversa empática, levando em consideração que a entrevistada é social e historicamente localizada. Para conduzir esse momento, foram estabelecidos alguns pontos a serem debatidos, retratados no quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Esquema para realização do bate papo individual

Conversa Individual	
Período: 16/06/2021 à 30/06/2021	Tempo previsto: 1h30
Pauta: Apresentação da pesquisa História e momentos da COMPA Aprendizagem do/com a coletiva Papel da COMPA e protagonistas Dificuldades enfrentadas Futuro da COMPA	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A partir da realização dessas conversas, me aproximei ainda mais da realidade da coletiva ao conhecer sua história até o momento e ter encontros dedicados a conhecer cada uma delas. Portanto, durante esse processo surgiram novos dados e relatos da origem e história da COMPA, além de elucidar a situação atual que essas mulheres vivem na coletiva. Após a realização dessas conversas, cada uma das gravações (autorizadas por elas) foi transcrita e é mencionada aqui de maneira a garantir seu anonimato.

Nesse momento, também solicitei às mulheres qualquer documento, carta, foto e outros materiais que elas tenham produzido e que me ajudassem na compreensão da coletiva. Assim, foram recuperados 64 documentos, entre eles cartas, documentos, fotos e vídeos. Esses materiais também foram analisados através de uma análise documental. Segundo Hodder (2005), a análise documental consiste em analisar e interpretar documentos textuais e artefatos

e consideramos essa análise essencial por possibilitar a pesquisa qualitativa uma exploração de múltiplas e conflitantes vozes.

O final da primeira fase é marcado, portanto, pela intersecção com a segunda, onde são finalizadas as conversas individuais e passo a perceber a COMPA com um novo olhar, agora compreendendo melhor sua história.

5.1.2 Segunda Fase: Aprofundar

A segunda fase pode ser considerada o aprofundamento. A partir das conversas individuais e de análises preliminares foi possível notar que essas mulheres desejam um futuro promissor para a coletiva, mas vêm enfrentando diversas dificuldades que as impõem limites.

As dificuldades externas relacionadas à pandemia de COVID-19 e outras que fogem ao controle dessas mulheres são mencionadas por todas elas repetidamente, porém, elas também ressaltaram problemas em continuar as atividades da coletiva para além dos eventos acadêmicos. Outra dificuldade comentada de forma recorrente é “abrir a COMPA”, aumentar a quantidade de mulheres que participam das ações para além das fundadoras.

No quadro abaixo, trago de maneira resumida as principais dificuldades apontadas por essas mulheres:

Quadro 4 - Dificuldades internas e externas enfrentadas pela COMPA

Dificuldades internas	Dificuldades externas
Falta de organização e estrutura.	Pandemia.
Falta a entrada de novas mulheres e atuação permanente.	Falta de tempo.
Falta de ações práticas para além dos eventos acadêmicos.	Sobrecarga de jornadas.
Saber como abrir para novas mulheres participarem.	Priorização.
Construir um espaço de diálogo contínuo.	Agendas "complicadas" e novas responsabilidades.
Objetivo claro.	Mundo pós-pandemia.
Mudança de fase.	
Sentimento de isolamento.	
Estagnação.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Assim, temos, como aponta Spink (2003), uma processualidade de temas. Com o apontamento das dificuldades, busquei nessa fase auxiliar e contribuir com a coletiva para

ultrapassar esses limites enquanto analisava seu processo de aprendizagem. Assim, outra maneira de conversar foi escolhida para essa segunda fase: a Hora da COMPA.

Inspirada na ferramenta de Laboratório de Mudança (LM) (VIRKKUNEN; NEWNHAM, 2015), a Hora da COMPA foi essencial para continuar o contato com o campo-tema e auxiliar no atingimento do segundo objetivo específico de compreender como a COMPA aprende a ser MS, dando foco aos acontecimentos atuais.

A relação com o LM vem também de outras experiências que tive. Desde 2018, participo de um grupo de pesquisa chamado MEDIATA, que trabalha com metodologias intervencionistas e aprendizagem trans/formativa. Dessa maneira, conhecendo anteriormente o LM, quando me deparei com as dificuldades que a COMPA vem enfrentando, percebi que o LM poderia ser uma alternativa para auxiliar na ultrapassagem dessas dificuldades. Além disso, seria possível presenciar e fazer parte de todo esse processo contínuo de aprendizagem. Por isso, adoto a ferramenta como inspiração para criar a Hora da COMPA. Dessa forma, explico o que significa LM.

Primeiramente, para compreender o que é LM, precisamos entendê-lo como uma metodologia intervencionista. Segundo Cassandre e Godoi (2013), uma metodologia intervencionista pode ter como base a TAHC. Essa teoria surge a partir dos estudos de Lev Vygotsky, nascido em 1896 e falecido em 1934, o principal nome da psicologia histórico-cultural, que compreende o desenvolvimento psicológico como um processo histórico, fundamentado nas relações sociais e na cultura (CASSANDRE; PEREIRA-QUEROL, 2014). Teoria essa que mencionei anteriormente, como parte das várias teorias de AO.

Assim a TAHC tem como precursores Lev Vygotsky, Alexei Leontiev e Vasily Davydoy e reconhece a vida humana enraizada na participação em atividades, que são orientadas por objetos (CASSANDRE; GODOI, 2013). Nesse sentido, somos vistos a partir de uma vida coletiva em que seria possível analisar o desenvolvimento das pessoas a partir de suas atividades sociais práticas. Ou seja, é através dessas atividades que transformamos nossas condições sociais, resolvemos nossas contradições e geramos novos artefatos culturais.

Cassandre e Godoi (2013) destacam que essas metodologias intervencionistas valorizam a produção de conhecimento, favorecendo que os atores do processo sejam corresponsáveis na condução e construção desse conhecimento coletivo, com a capacidade de promover diálogos e auxiliar no encontro de soluções dentro das próprias organizações. Uma metodologia intervencionista não será como uma consultoria que apresenta as respostas prontas do que fazer, mas para construir a mudança em coletivo.

Segundo Cassandre e Godoi (2013), dentro dessa teoria existem alguns conceitos importantes, entre eles o conceito da Teoria de Ação Mediada e o Método de Estimulação Dupla. O primeiro deles, Teoria de Ação Mediada, foi desenvolvida por Lev Vygotsky e significa que a relação entre o sujeito e o objeto é mediada por meios culturais ou artefatos. Já o segundo conceito, Método de Estimulação Dupla, também foi proposto por Lev Vygotsky para explicar a maneira como os sujeitos buscam por novas ferramentas psicológicas e práticas que ainda não possuem para resolver situações problemáticas. Assim, o método consiste na aplicação de estímulos: uma tarefa ou problema a ser solucionado e um objeto que tem potencial de resolver essa situação.

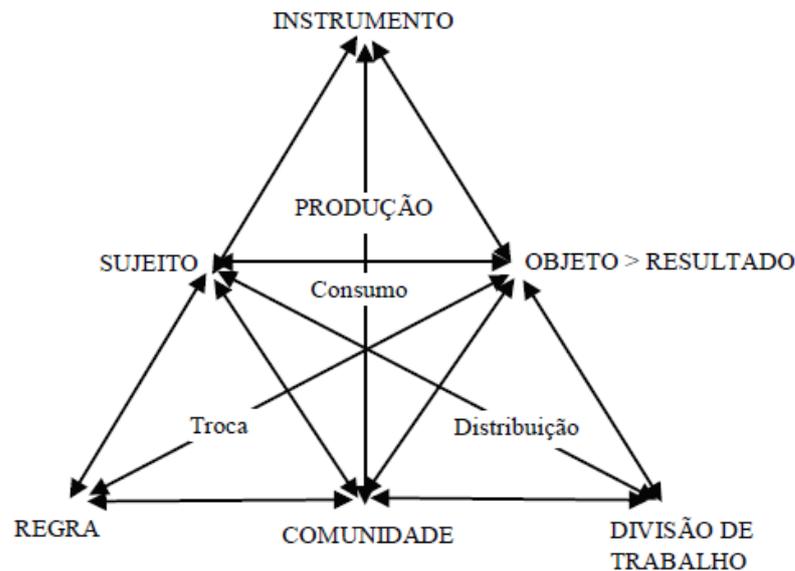
Portanto, a TAHC tem auxiliado na sobreposição de alguns limites enfrentados no campo da AO, principalmente para avaliar, detectar e mensurar aprendizagem (CASSANDRE; GODOI, 2013), e tem servido de base para as metodologias intervencionistas. Alguns exemplos de metodologia intervencionistas são: A Clínica da Atividade, A Quinta Dimensão e o LM (CASSANDRE; PEREIRA-QUEROL, 2014).

O LM teve seu início com pesquisadores da Universidade de Helsinki, na Finlândia, no Centro de Pesquisa em Atividade, Desenvolvimento e Aprendizado (CRADLE), em 1994, com Yrjö Engeström (CASSANDRE; PEREIRA-QUEROL, 2014; LEMOS; PEREIRA-QUEROL; ALMEIDA, 2013) e consiste na intermediação para a solução de um problema junto ao grupo (LEMOS; PEREIRA-QUEIROL; ALMEIDA, 2013).

Para compreender o LM, precisamos entender que esse é baseado em vários conceitos, entre eles: i) Teoria de Mediação Cultural, ii) Método de Estimulação Dupla, iii) Modelo do Sistema de Atividade e iv) Teoria da Aprendizagem Expansiva (CASSANDRE; PEREIRA-QUEROL, 2014). Os dois primeiros já foram abordados nessa seção. São aqueles que embasam as metodologias intervencionistas na TAHC de modo geral. Os demais serão discutidos a seguir.

O Modelo do Sistema de Atividade foi desenvolvido por Yrjö Engeström e é adotado como a unidade de análise que, além de considerar os artefatos culturais, acrescenta outros elementos como as regras, divisão de trabalho, comunidade e outros em seu processo de análise (CASSANDRE; PEREIRA-QUEROL, 2014). Esse também é o modelo esquemático utilizado nas intervenções realizadas pela metodologia do LM ao pensar a atividade do grupo no passado, presente e futuro. Abaixo, na figura 5, é possível conhecer esse sistema:

Figura 5 - Sistema de Atividade



Fonte: Cassandre e Pereira-Querol, 2014, p.27.

Segundo Cassandre e Pereira-Querol (2014), o sujeito se refere tanto a um indivíduo ou a um subgrupo de pessoas que são escolhidas para a análise e o objeto é o significado, o motivo e a finalidade desse sistema, ou seja, a matéria-prima para que esses sujeitos estejam envolvidos nessa atividade. É aqui que um determinado problema ou conflito se apresenta e:

Visto como decorrente de constantes interpretações, reconstruções e modificações impelidas pela ação dos sujeitos, interessando revelar, portanto, o caráter contraditório e historicamente mutável dos sistemas envolvidos na produção da atividade (CASSANDRE; PEREIRA-QUEROL, 2014, p. 26).

Ainda segundo Cassandre e Pereira-Querol (2014), instrumento é compreendido como todos os instrumentos mediadores da ação, seja de forma física ou simbólica, externa ou interna ao grupo, enquanto a comunidade vai englobar todos os indivíduos e subgrupos que possuem o mesmo objeto da atividade em questão. A divisão do trabalho diz respeito ao grupo da análise, às divisões de tarefas entre os sujeitos e possíveis hierarquias. Por fim, as regras são os regulamentos, normas ou convenções que envolvem o subgrupo de análise.

Ainda no processo de reconhecimento de todos os elementos do Sistema da Atividade, podemos destacar as contradições que também fazem parte do processo. Essas contradições são manifestadas discursivamente dentro das conversas individuais e sessões da Hora da COMPA. Segundo Engeström e Sannino (2011), o significado de contradição geralmente é vago e ambíguo, onde quase qualquer tensão é considerada uma contradição. Além disso, também pode apresentar termos similares como paradoxos, tensões, dilemas e outros. É importante

entender também que essas contradições não são a-históricas, uma característica quase universal das organizações. Elas têm uma história envolvida, tanto interna quanto também externamente, formações socioeconômicas e sociais.

Para auxiliar essa definição, os autores apresentam quatro tipos de manifestações discursivas das contradições: dilemas, conflitos, conflitos críticos e *double-binds*. Cada um apresenta uma definição diferente e que podem ser identificadas a partir de pistas linguísticas.

A primeira, dilemas, diz respeito ao nosso pensamento e conduta cotidiana; já a segunda, conflitos, são resistências e desacordos entre sujeitos do grupo que se sentem afetados negativamente pelo outro. A terceira possibilidade, conflitos críticos, são situações de dúvidas internas que paralisam os sujeitos diante de situações insolúveis. Tem geralmente sentimento de culpa, relatos pessoais e discursos moralmente carregados. Por fim, o quarto, *double-blinds*, são processos em que os sujeitos enfrentam repetidamente alternativas de um dado sistema. Ou seja, são geralmente expressados por perguntas retóricas que indicam um beco sem saída e necessidade permanente de fazer algo.

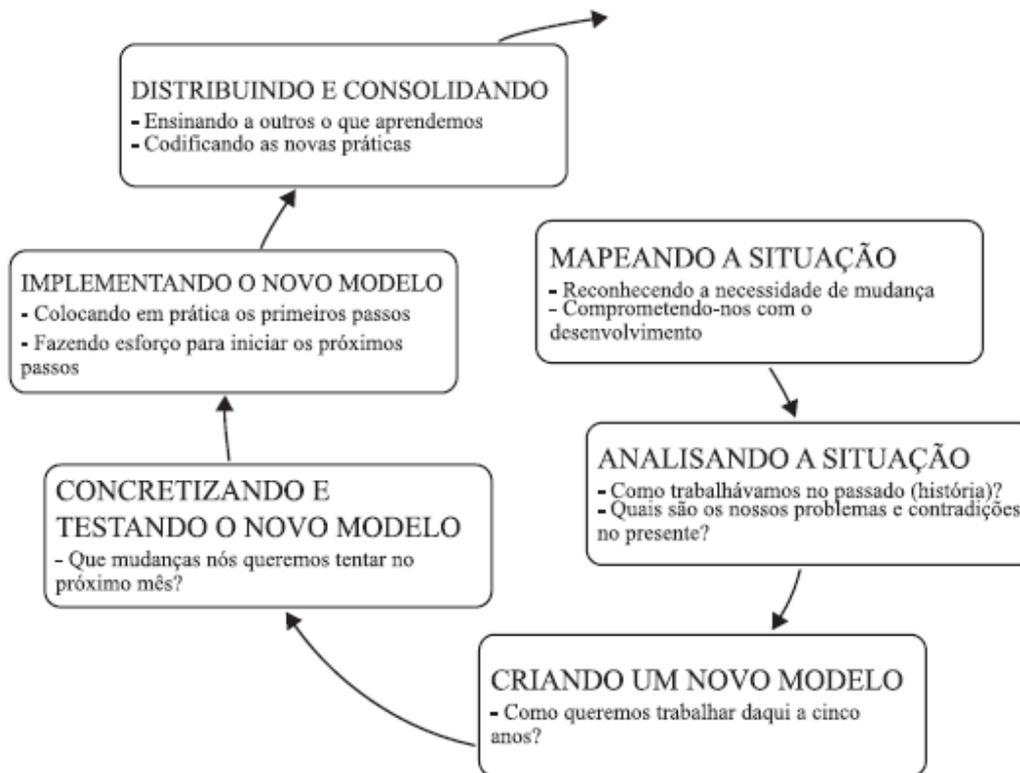
É importante fazer essa definição aqui para que, mais adiante, fique mais claro quais foram os tipos de contradições identificadas dentro dos sistemas de atividade da COMPA. Essas contradições dizem respeito a todas as dificuldades que as mulheres levantaram e que se encaixam de alguma maneira dentro desses tipos diferentes. Sendo assim, com o esboço do sistema, elas conseguiram identificar entre quais elementos (instrumentos com objeto, divisão de trabalho com objeto e assim por diante) se manifestavam as contradições.

A última teoria importante que dá base ao LM é a Teoria de Aprendizagem Expansiva. Essa teoria se baseia no método dialético, “ascender do abstrato para o concreto”, que tem sua origem no materialismo histórico-dialético de Karl Marx. Assim, em uma aprendizagem expansiva, a análise do fenômeno está ligada à identificação da sua origem, a regra na qual o fenômeno surge, para que a partir disso se construa um sistema concreto de múltiplas manifestações de desenvolvimento.

Segundo Cassandre e Pereira-Querol (2014), o LM visa facilitar a Aprendizagem Expansiva que irá ocorrer em fases diferentes e, em cada uma, um tipo diferente de contradição interna vai impulsionar o desenvolvimento. Portanto, além de uma metodologia para intermediar e gerar soluções de um problema, o LM faz com que a própria metodologia gere aprendizagem durante o processo de intervenção.

Quanto à operação de um LM, é importante destacar que essa é composta de seis momentos. Na figura 6, podemos conhecer esses momentos representados por Virkkunen e Newham (2015):

Figura 6 - Representação dos momentos de um LM



Fonte: Virkkunen; Newham, 2015, p.66.

Como é possível verificar, o processo de LM é composto de seis momentos, onde primeiro precisamos fazer um levantamento de dados chamados dados espelhos para identificar o problema. Depois são iniciadas as sessões ou reuniões do LM com a participação do grupo de interesse para discutir os dados encontrados pela pesquisadora na fase anterior. Geralmente, essas sessões são realizadas periodicamente, com média de duas horas de duração e podem ocorrer de cinco a doze vezes. Conforme a necessidade, esses aspectos podem ser alterados. A Hora da COMPA teve como objetivo prosseguir até o momento três e, mais adiante, explico com detalhes como foram feitas as sessões.

Além disso, a ideia de realizar essa sequência de sessões é executar em conjunto um ciclo de ações de aprendizagem expansiva, com um momento de questionamento, outro de análise e, por fim, um de modelagem que ocorrem dentro desses seis momentos. Virkkunen e Newham (2015) apresentam uma sugestão de estrutura para as sessões de LM, totalizando 10 sessões com diversas tarefas entre uma sessão e outra.

Tendo em mente a potencialidade do LM, me inspirei nessa ferramenta para elaborar a Hora da COMPA, que será mais uma maneira de conversar dentro da minha pesquisa e que auxilia no atingimento do objetivo final desse estudo. Porém, tendo em vista a nossa realidade,

com a distância física, a pandemia de COVID-19 e as agendas conturbadas, realizar todas as fases propostas por Virkkunen e Newham (2015) até a fase de acompanhamento seria inviável no momento.

Realizar dez encontros não foi uma opção para esse grupo devido ao contexto específico que estamos vivendo, além de se tratar de um LM que foi realizado totalmente virtual. Por isso, parti do conceito de LM como inspiração, porém com adaptações a nossa realidade. Dei preferência por realizar os três primeiros momentos (Questionamento, Análise e Modelando) que envolveram mapear a situação, analisar a situação e elaborar um novo modelo, dentro de seis sessões.

Dessa maneira, foram realizadas seis sessões de uma hora e meia cada no *Google Meet*. Outros trabalhos já realizaram essas adaptações, tendo em vista cada uma das suas realidades, como é o caso das pesquisas de Viviani Teodoro dos Santos (2017), Elisângela Conceição Vieira Palongan (2019), João Victor Giavina de Almeida Leite (2020) e Alexandre Marcelo Coutinho Guedes (2020).

Além disso, antes de dar início às sessões, foi elaborado um documento no *Word Online* com as dificuldades que mais foram citadas e identificadas pelas fundadoras, além de um resgate histórico da COMPA e introdução do que é o LM. Esse documento foi validado pela coletiva antes de darmos início às sessões. No quadro 5, apresento um resumo do conteúdo trabalhado em cada uma das sessões:

Quadro 5 – Informações sobre cada sessão da Hora da COMPA

Sessão	Data	Planejamento	Resultado da sessão
Hora 0: Hora do cafezinho	10/09/2021	Fazer aproximação entre as fundadoras da COMPA e as que ingressaram recentemente. Foi dividida em três partes: dinâmica de interação, elaboração dos pactos para guiar nossos encontros e apresentação do plano esperado de cada sessão.	Foi realizada uma dinâmica de apresentação chamada Justiça Restauradora, onde cada mulher trouxe um objeto que a apresentasse e também apresenta sua conexão com a COMPA. Depois criamos juntas pactos para guiarem os próximos encontros. Nesse dia participaram sete mulheres.
Hora 1: Introdução	24/09/2021	Introduzir os conteúdos que íamos trabalhar nas sessões. Foi dividida em três partes: apresentações mais técnicas quanto à elaboração de cada sessão e minha pesquisa, apresentação dos dados espelho sobre a história da COMPA e validação de uma	Apresentei minha pesquisa e o que é o LM, além da agenda. Na segunda metade, utilizamos o tempo para discutir a história da COMPA, as ações que fizemos ao longo do tempo, isso porque as mulheres que ingressaram depois não conheciam essa história. Depois dessa discussão e compartilhamento da história,

		linha temporal da organização.	validamos a linha temporal. Nesse dia participaram sete mulheres.
Hora 2: Dificuldades	01/10/2021	Discutir mais profundamente o ano de 2021 para as COMPAs, onde se manifestam as principais dificuldades apontadas por elas. Foi dividida em três partes: dados espelhos de 2021, definir uma dificuldade a ser priorizada e apresentação detalhada do Sistema de Atividade para que pudessem elaborar o seu.	Discutimos diversos relatos a partir das conversas individuais que realizei e elas definiram em conjunto qual era a dificuldade que deveria ser priorizada no momento. A definição foi por “Evidência da estratégia e sua operacionalização”. Depois disso passamos para um momento em que expliquei com mais aprofundamento sobre o sistema da atividade para auxiliar as mulheres na elaboração dos seus próprios sistemas. Nesse dia participaram seis mulheres.
Hora 3: Análise história e empírica atual	14/10/2021	Dar início à elaboração dos Sistemas da Atividade da COMPA. Foi dividida em três partes: Validação final da dificuldade a ser priorizada, elaboração do Sistema da Atividade do Passado e elaboração do Sistema da Atividade do Presente.	Precisamos retomar a discussão das dificuldades enfrentadas e as mulheres resolveram manter a dificuldade a ser priorizada. Além disso, olhamos para o Sistema da Atividade da COMPA do Passado para que elas conseguissem entender onde se tem mais contradições a serem enfrentadas dentro da sua atividade. Devido à falta de tempo, o Sistema da Atividade do presente foi deixado para ser realizado na próxima sessão. Nesse dia participaram sete mulheres.
Hora 4: Criação do modelo de resolução	28/10/2021	Realizar sistema da atividade restante para elaborar o modelo de resolução da dificuldade. Foi dividida em três partes: Validação do Sistema da Atividade do Passado, Elaboração do Sistema da Atividade do Presente, Discussão do modelo de resolução da dificuldade.	Após a validação do primeiro sistema, as mulheres elaboraram o Sistema da Atividade do Presente. Depois, na segunda metade da sessão elas discutiram o que iriam fazer para resolver a dificuldade que foi priorizada. Todas as ideias foram debatidas e anotadas em um quadro virtual. Nesse dia participaram quatro mulheres.
Hora 5: Operacionalização do modelo de resolução	11/11/2021	Validar todos os sistemas e elaborar junto às mulheres um modelo de resolução para a dificuldade priorizada com base na análise que realizaram. Foi dividida em três partes: validação dos sistemas, finalização do modelo de resolução e elaboração da operacionalização.	O Sistema da Atividade do Futuro foi elaborado a partir das falas das mulheres na última sessão sobre como queriam resolver a dificuldade priorizada. Após a elaboração dos três sistemas, as mulheres conseguiram comparar como sua atividade vem sendo exercida e onde desejam chegar. Para isso, decidiram por um modelo de resolução da dificuldade priorizada. Depois de

			validarem os sistemas e discutir esse modelo de resolução, ao final, utilizando da ferramenta <i>5W2H</i> , elaboraram como vão operacionalizar a resolução que escolheram. A Hora da COMPA foi finalizada com sucesso e as mulheres estavam animadas para aplicar o modelo elaborado. Nesse dia participaram cinco mulheres.
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

No total, 13 mulheres diferentes participaram das sessões da Hora da COMPA, sem uma presença constante de todas elas em todas as sessões. Assim, o número oscilou entre as sessões como apresentado no quadro anterior. Para me referir a elas de forma a garantir anonimato, atribuo a cada uma números de 1 a 13. Confira no quadro a seguir os nomes atribuídos a cada uma delas e suas participações:

Quadro 6 – Nomes atribuídos as todas as mulheres que participaram do estudo

Entrevistadas	Participação
COMPA 1	Fundadoras, participaram das conversas individuais e das sessões da Hora da COMPA.
COMPA 2	
COMPA 3	
COMPA 4	
COMPA 5	
COMPA 6	
COMPA 7	
COMPA 8	Novas integrantes, participaram da Hora da COMPA.
COMPA 9	
COMPA 10	
COMPA 11	
COMPA 12	
COMPA 13	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Além disso, uma colega da pós-graduação e participante do grupo de pesquisa MEDIATA acompanhou as sessões no intuito de auxiliar com aspectos técnicos do LM, uma vez que ela já havia realizado uma pesquisa utilizando a mesma ferramenta.

Tendo em vista as maneiras que foram escolhidas para conversar com as mulheres protagonistas na COMPA, apresento uma esquematização das fases do campo-tema associada a cada objetivo desse estudo e o período em que foram realizadas.

Quadro 7 - Fases do campo-tema e maneiras de conversar alinhadas ao objetivo da pesquisa

Objetivos específicos	Fases do campo-tema	Período
Descrever a COMPA e sua história	Primeira fase: Aproximar (Realização de conversas individuais e recuperação de materiais como documentos, fotos e vídeos); Segunda fase: Aprofundar (Hora da COMPA)	Julho e Agosto/2021
Compreender como a COMPA tem aprendido a ser MS	Segunda fase: Aprofundar (Hora da COMPA)	Setembro, Outubro, Novembro/2021
Discutir a aprendizagem de MS a partir dos elementos da CoP	Análise e interpretação de dados	Dezembro/2021 à Fevereiro/2022

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Após essas duas fases (Aproximar e Aprofundar), os dados foram reunidos e passaram pelo processo de análise. Em seguida apresento como foi feita essa etapa da pesquisa.

5.2 MÉTODO DE ANÁLISE: ANÁLISE TEMÁTICA

Após o fim das sessões da Hora da COMPA, finalizei o momento de recolhimento de dados para que pudesse trabalhar nas análises do estudo, porém, sigo na COMPA como protagonista. Assim, recolhi todo material necessário e gravações e realizei as transcrições na íntegra de todos os conteúdos gravados em áudio e vídeo.

No final, foi utilizado como parte do processo de análise um total de 85 arquivos: i) sete transcrições de conversas individuais realizadas na primeira fase com as mulheres fundadoras e permanentes na coletiva atualmente; ii) transcrições das seis sessões coletivas realizadas na segunda fase, a fim de conhecer mais sobre o processo de aprendizagem das mulheres e para solucionar uma dificuldade priorizada (inspirada no instrumento de LM) com o total de 13 mulheres protagonistas na COMPA; iii) cinco relatórios das conversas no espaço *chat* do *Google Meet* geradas automaticamente, onde ocorreram conversas durante as sessões; iv) três Sistemas de Atividade (Passado, Presente e Futuro) sobre a atividade da COMPA elaborados dentro da Hora da COMPA) e 64 documentos recuperados, entre eles cartas, documentos, fotos e vídeos.

Ao final das transcrições, todos os dados foram transferidos para um software que auxiliou na análise, o *ATLAS.ti*. Após esse processo operacional, dei início à análise dos dados, utilizando a análise temática.

Segundo Braun e Clarke (2006), a análise temática é uma ferramenta para identificar, analisar e relatar padrões (temas) recorrentes nos dados. Assim, ela organiza e descreve seu conjunto de dados em ricos detalhes. Esse tipo de ferramenta é flexível e útil para fornecer uma análise rica e detalhada e tem sido utilizada em pesquisas qualitativas como uma ferramenta para análise associada com diferentes métodos.

Segundo Braun e Clarke (2006), realizar a análise temática envolve também escolher sobre o tipo de análise temática que será feita e, em muitos casos, os estudos não fazem essa discussão antes de realizar a análise. Por exemplo, deve decidir se irá pesquisar por temas previamente definidos, descrever todo o dado ou uma mescla das duas coisas, ou seja, discutir se a análise temática será feita de forma indutiva ou de forma teórica.

Outro exemplo que os autores trazem é a respeito do nível de análise. É possível fazer a análise pensando somente no nível semântico dos dados ou no nível interpretativo, que vai além dos dados explícitos e identifica ideias e interpretações. Essa análise pode ser feita tanto dentro de um paradigma realista e essencialista, quanto construcionista. Embora os resultados sejam diferentes em cada um deles, basta que o pesquisador indique qual.

Assim, considero que para esse estudo a análise de dados foi realizada com uma abordagem mista (semântica e de tema latente) pois, apesar de ter em mente preceitos teóricos na análise, muitos códigos foram estabelecidos a partir do relato das mulheres. Caracteriza-se também como uma forma dedutiva (descrição menos rica e mais analítica dos dados) com nível de análise interpretativo (além do conteúdo semântico) e de paradigma construcionista. Como parte desse processo também é necessário definir seu conjunto de dados, nesse caso, os 85 arquivos mencionados.

Lembrando que, para Braun e Clarke (2006), um tema captura algo em comum entre os dados, um significado. Para os autores, um tema poderá ser dividido em dois tipos: tema cesta ou tema livro. O primeiro apresenta um apanhado dos principais conteúdos e das falas dos participantes sobre aquele tema, enquanto o segundo vai envolver um processo interpretativo. Nesse estudo, é possível perceber temas das duas modalidades.

Após essas decisões, dei início à análise de dados propriamente dita a partir da análise temática. Braun e Clarke (2006) apresentam um guia de seis passos para realização da análise: familiarização com os dados, codificação geral e inicial, procura por temas, revisão dos temas, definição e atribuição de nomes aos temas e produção de relatório final. Esse processo envolve

um vai e vem constante entre a codificação e leitura dos dados (SOUZA, 2019). No quadro 8 apresento qual foi o caminho de análise realizado:

Quadro 8 – Caminho de análise realizado na pesquisa

Etapas	O que foi realizado	Exemplo dos resultados
Familiarização com os dados	Realizei a primeira leitura de todos os arquivos e ao final tinha um rascunho de possíveis códigos encontrados, um total de 77 possíveis códigos.	Racismo, Sexismo, Eventos de história da COMPA, Campanhas, Estrutura da COMPA, Dificuldade em abrir, Aprendizado de como funciona o ambiente, Aprendizado no modo de operacionalizar e muitos outros.
Geração de códigos iniciais	Realizei a segunda leitura de todos os arquivos para identificar os códigos (que apresentam uma característica daquele dado). Busquei codificar possíveis expressões dos elementos de CoP a partir de sua definição na literatura, mas diversos conteúdos apresentados pelas mulheres iam além dessas definições e foram codificados. No total foram definidos 79 códigos.	Debate, Conflito, Prática, Articulação, Pessoas, Medo, Cansaço e outros mais.
Procura por temas	Depois da segunda leitura, agrupei os códigos por temas, com o intuito de apresentar uma conexão entre si que defini o tema. Os temas não podem se sobrepor em seus códigos e definições. Finalizei com quatro grupos candidatos a temas.	Ambiente acadêmico, COMPA, Sentimentos e Aprendizados foram elaborados como possíveis temas.
Revisão dos temas	Após a definição dos temas, foram realizadas duas revisões. A primeira, internamente aos temas, examinando se existia um padrão coerente entre os códigos dentro dos temas. Um dos temas, Sentimentos, se sobrepunha a alguns códigos presentes no tema COMPA e foram unidos. Ao confirmar a relação final entre os códigos para geração do tema, foi realizada a segunda revisão, onde retornei aos arquivos e realizei a terceira leitura do banco de dados para entender se os temas funcionavam em relação aos dados. Depois da confirmação dessas duas revisões, os três temas foram confirmados como os temas da análise.	Os temas confirmados foram: Ambiente acadêmicos (com códigos como Racismo, Sexismo, Preconceito regional, Preços altos, Reações Acadêmicas, Preconceito acadêmico e outros), COMPA (seis subtemas de: Conexão e coletividade, sentimentos individuais compartilhados, aspectos internos, ações, dificuldades da coletiva e futuro que totalizam 50 códigos) e Aprendizado (Identidade, Estrutura da COMPA, Como funciona o ambiente, Articulação e outros).
Definição e atribuição de nomes aos temas	Após realizar a última etapa e definir três temas principais, foi necessário intitulá-los e realizar o exercício de, em poucas palavras, explicar o que significava.	Mantive os nomes que pensei inicialmente e fiz as seguintes definições: Ambiente Acadêmico (Como era o ambiente em que as mulheres da COMPA estavam inseridas e vivenciando), COMPA (A maneira de ser e fazer COMPA) e Aprendizado (O que a COMPA aprendeu e continua aprendendo para ser COMPA).
Produção do relatório	A última etapa foi realizada no período de escrita da dissertação, um relatório com os temas e suas análises, para criação de um argumento central.	Apresentado durante as próximas sessões de forma a trabalhar os três temas de maneira cronológica a história da COMPA.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Assim, como destacado no quadro acima, a análise de dados foi feita seguindo o guia indicado por Braun e Clarke (2006). Ao final foram três temas principais (ambiente acadêmico, COMPA e aprendizagem) selecionados e o tema COMPA apresenta seis subtemas importantes: Conexão e coletividade, sentimentos individuais compartilhados, aspectos internos, ações, dificuldades da coletiva e futuro. Os temas e subtemas agrupam o total de 79 códigos criados e mais de 809 citações que deram origem a esses códigos.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: APRENDIZAGEM DOS MOVIMENTOS SOCIAIS

A partir da análise realizada, foi possível identificar três temas de interesse para o estudo que serão apresentados aqui em: i) A necessidade: ambiente acadêmico da Administração; ii) Relações pessoais para mudanças concretas e iii) Prática leva à aprendizagem. Em seguida, apresento o penúltimo capítulo sobre a aprendizagem de MS, a partir dos elementos de CoP e, mais, uma discussão teórica para contribuir para os estudos sobre aprendizagem de MS.

6.1 A NECESSIDADE: AMBIENTE ACADÊMICO DA ADMINISTRAÇÃO

O que será discutido nessa seção pode não ser novidade para muitos, mas foi de extrema importância para mim e podemos pensar que também foi para a história da COMPA. Se nada do que for relatado aqui fosse constante em nosso ambiente acadêmico, a existência da coletiva como a conhecemos talvez também não aconteceria.

O ambiente acadêmico, por muitas vezes, pode ser violento, de diversas maneiras, com diversas pessoas. Na minha trajetória acadêmica passei por situações desconfortáveis, abusos de poder por parte de professores e principalmente um abuso psicológico criado a partir do medo (de não ser aprovada) e pressão. Infelizmente esse é o cenário que alguns professores querem para suas aulas e para suas trajetórias como tutores.

Entretanto, nenhuma das minhas experiências foi tão marcante da maneira como as mulheres da coletiva relataram. Lembrando sempre do lugar em que falo: sou uma mulher branca cis heterossexual de classe média, que cursou a graduação em universidade estadual pública e por esse motivo o meu conhecimento sobre esses abusos se limitava à minha realidade. A universidade e o ambiente acadêmico, em geral, não foram cruéis comigo da maneira como foram com as fundadoras da coletiva, por exemplo. Quem sabe o próprio fato de não ter sofrido tanto quanto elas já não seja por conta do reflexo do seu trabalho, não é mesmo? A verdade é que dificilmente consigo fazer esse paralelo aqui, mas não posso ignorar o que ouvi. Por isso, essa seção irá descrever como era o ambiente naquela época e, mais do que isso, é também uma denúncia do espaço em que estou inserida.

Denúncia essa que não sou pioneira em fazer, muito pelo contrário, outras grandes e importante mulheres da nossa área já o fizeram no passado. Juliana Teixeira, Caroline Silva, Juliana Mesquita e Adriana Rampazo já haviam discutido sobre o cenário de abuso que podemos encontrar dentro da nossa área. Em um dos estudos, Teixeira e Rampazo (2017)

analisaram as características e condições da produção de assédio sexual ocorridas no ambiente acadêmico de Administração, principalmente vinculadas a gênero (dispositivo socialmente construído). Eliane Barbosa da Conceição também já debateu sobre a negação da raça no EOR, assim como Juliana Teixeira, Josiane Oliveira e Alexandre Carrieri.

Teixeira e Rampazo (2017) também fazem uma discussão importante sobre os corpos femininos e trazem diversos relatos sobre a condição de assédio das mulheres. Depois, em 2018, Teixeira et al. (2018) voltam a denunciar diversas outras situações de assédio através de diversos relatos, além de apresentar o posicionamento de um dos departamentos (que oferta pós-graduação em Administração no Brasil) a respeito de uma denúncia de assédio.

Teixeira e Rampazo (2017) defendem que a academia não é só espaço de produção e reprodução de conhecimento, mas também de reprodução de relações históricas que muitas vezes colocam as mulheres em posição de subalternidade. Além disso, todo esse processo e, principalmente o de denúncia, é marcado por medo, principalmente de retaliação.

Apesar de existirem autoras tão importantes que já discutiram sobre o assunto, este foi um tema muito recorrente durante esse estudo: o abuso sexual, físico e psicológico, além das exclusões e discriminações que as mulheres enfrentam no ambiente acadêmico de Administração. E se faz muito importante discutir esse tema aqui pois, além de ser uma situação grave que vivemos e que deve ser denunciada a todo tempo, é essa situação de necessidade que faz com que nasça a COMPA.

Todas as mulheres que participaram das conversas individuais indicaram que, em algum momento da sua vida acadêmica, já sofreram abuso sexual e, depois nas sessões coletivas da Hora da COMPA, o assunto voltou à tona com os relatos das demais mulheres. Por isso, tentarei mostrar como era constituído esse ambiente para que entenda a razão de existência da coletiva.

Para conhecimento, as instituições mais citadas como parte desse contexto são a ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e seus eventos mais importantes (EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), especificamente de nossa área também, o EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais). Além desse, a SBEO (Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais) e seu evento CBEO (Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais).

A partir dos relatos é possível entender que a primeira instituição (ANPAD) e seus eventos sempre foram mais elitistas, enquanto a segunda (SBEO) foi criada exatamente como uma alternativa à primeira. Entretanto, também acaba por reproduzir as desigualdades e dificuldades que já eram enfrentadas nos espaços acadêmicos da ANPAD. Em uma das sessões, COMPA 1 diz a seguinte frase para exemplificar o que significa o ambiente acadêmico:

(...) A gente foi para uma reunião de uma assembleia e a [nome] levantou a mão para questionar o valor do EnANPAD, falar “Isso é impeditivo para as pessoas que estão chegando na academia, se um aluno da graduação quiser conhecer o EnANPAD como é que ele faz?”. E o [nome], sem nenhuma cerimônia, falou assim: “Esse espaço não é para eles”. Sem nenhuma cerimônia.

Esse trecho me marca muito. Desigualdade. É isso que a academia da Administração tinha (e convenhamos, pregava). Desigualdade de todos os tipos, financeira, regional, de gênero e de raça. Apesar da frequência não ser uma indicação qualitativa utilizada, acredito ser importante destacar que, das sete mulheres participantes das conversas individuais, todas apontaram o cenário do ambiente acadêmico em Administração no Brasil, extremamente desigual e violento.

Primeiro, é um espaço elitizado. Um tema recorrente e de luta histórica para muitos acadêmicos, é quanto ao preço desses eventos que eram extremamente caros e dificultava a entrada nesse “mundo acadêmico”:

(...) E para você ter uma ideia do que que era. Foi o hotel em que a seleção brasileira (...) teve um ano que eu estava lá e a seleção brasileira estava hospedada lá também (COMPA 5).

O EnANPAD foi em 2007, eu ainda estava na graduação e o EnANPAD era num congresso extremamente luxuoso, no Rio de Janeiro, que estava a gente fazendo EnANPAD e a seleção brasileira hospedada. Ficavam passando atrizes e atores no *hall*. E aí, tinha aqueles almoços e jantares cheios de comidas super chique e tinha um bailinho de formatura, muito louco (COMPA 1).

(...) Nossa, era demais. As festas de luxo, todo mundo com roupa de gala. Eu não tinha nem roupa! (COMPA 5).

Gente, eu lembro que comprei um biquíni pra esse EnANPAD da Costa do Sauipe. Porque o clima era de férias tropicais (COMPA 7).

O EnANPAD e seus eventos específicos de cada linha, como EnEO, sempre tiveram prestígio em relação à importância acadêmica, mas não eram espaços que permitiam a entrada e propagação do conhecimento para diferentes pessoas. No passado, esses eventos eram realizados em hotéis de luxo nas cidades brasileiras como Rio de Janeiro, São Paulo e Sauipe, por exemplo. Por isso, os preços eram altos, algumas das mulheres relataram no chat de nossas sessões coletivas que em 2017 (não muito longe no passado), o preço para participação do evento girava em torno de R\$1.200,00 a R\$1.500,00. Esse preço incluía hospedagem e os custos do evento e, caso fosse de interesse do acadêmico ficar em outro hotel, ainda era necessário o pagamento de uma taxa alta.

Muitas das mulheres, inclusive, utilizam como maneira de explicar o quão luxuoso o hotel era, relatando que “era o mesmo hotel onde se hospedava a seleção brasileira (masculina)” no Rio de Janeiro.

A reivindicação de mudança dos eventos é antiga na comunidade acadêmica de Administração e ela foi atendida. O último evento realizado em hotel foi em um resort *all inclusive* na Costa do Sauipe, mencionado diversas vezes pelas mulheres como um espaço de “férias tropicais” e em que ocorreram diversos assédios sexuais (ainda chegarei nessa discussão). Depois, os eventos passaram a ser realizados em centros empresariais, como EnANPAD de 2017 no *World Trade Center* em São Paulo e depois em universidades do Brasil (ainda, infelizmente, priorizando estados do sudeste e sul brasileiro).

Dentro desse contexto, tem um segundo aspecto que chama atenção: como esses eventos (e o ambiente acadêmico, em geral) também ignoram a questão parental. Quando os eventos eram realizados em hotéis luxuosos, as pessoas com filhos acabavam por levar uma terceira pessoa que pudesse auxiliar no cuidado dos filhos, enquanto participavam dos eventos.

Ou seja, além dos custos mencionados, o acadêmico e pesquisador que possuía filhos ainda pagava para a estadia dos filhos e de uma terceira pessoa para seu auxílio. Imagine todos esses custos e transporte para chegada no local. Uma barreira muito grande a ser ultrapassada para participar de um evento acadêmico. Porém a situação mudou quando os eventos deixaram de ser realizados em hotéis, isso porque agora os pais também têm a preocupação de onde deixar os filhos.

E muitas vezes a responsabilidade de cuidado cai sobre quem? Isso, sobre as mulheres. Sobre as mães que, ao irem para um congresso ou evento acadêmico a trabalho, ainda precisavam levar os filhos e uma terceira pessoa que conseguiria cuidar das crianças nos momentos em que a mãe estivesse ocupada. Esse também foi um ponto muito importante que levou à origem da COMPA:

Eu tinha um projeto, mas eu não pude concorrer, porque eu estava de licença maternidade e aí, conforme a interpretação da lei trabalhista, meu afastamento da licença maternidade iria entrar em conflito por fato de eu estar trabalhando para fazer o edital e submeter o edital. Então eu não tive, não pude submeter meu projeto, não fui contemplada pela verba e fui punida por estar em licença maternidade (COMPA 7).

Em BH, eu fui, tinha levado meu filho de 8 anos. Eu não tive com quem deixá-lo, tive que carregá-lo nas sessões. Então, na sessão que eu apresentei meu *paper*, era sessão interativa e o menino sumiu. E aquele hotel em BH, sei lá quantos andares tinham (...) Eu entrei em desespero geral e meus colegas “Te acalma”. Eu fiquei uma hora e meia em pleno desespero (COMPA 8).

E aí, algumas mulheres foram me dando seus depoimentos né, falando espontaneamente nas conversas que levaram também seus filhos. “Ah eu lembro. Quando o meu tinha essa idade, eu também levei ele para o EnANPAD” (...) Ai quando eu vim, eu vim sozinha com meu filho e aí para eu apresentar meu trabalho, é, as minhas colegas de instituição ficavam, ficaram com meu filho e aí foi muito engraçado, porque quando eu terminei minha sessão eu fui atrás do meu filho e não encontrei e eu fiquei desesperada, foi até engraçado”. Como assim engraçado? (COMPA 7).

Assim, depois que os eventos passam a ser realizados em universidades, cria-se mais essa dificuldade para as mães e pais, porém as instituições não implementam nenhuma política para resolver a dificuldade. Dessa maneira, além de ser um espaço que muitas vezes é excludente, tem preço alto, também existe um impeditivo parental para muitas mães e pais a participarem do evento. Por esse motivo, como indicarei mais adiante, essa é uma das reivindicações da COMPA, o estabelecimento de políticas fixas de apoio através da oferta de espaços infantis nos eventos.

As mulheres relataram também um preconceito acadêmico quanto aos estudos que muitas delas realizavam. Muitas vezes, seus trabalhos não eram considerados “estudos da administração”, “estudos organizacionais” ou importantes de serem debatidos. Essas violências aconteciam dentro dos eventos e espaços acadêmicos:

A SBEO que sempre faz isso, que eles, eles sempre se voltam na, em torno da mesma questão “A gente precisa definir o que que é EOR” (...) eles criaram um comitê de notáveis para poder definir o que seriam, assim, os limites de EOR, entendeu? (...) E na hora que eles fizeram esse comitê de notável, só tinha homem. E aí, todo mundo falou “Mas que loucura é essa? Só tem homem nesse comitê de notáveis” (...) Desde que a SBEO foi criada (...) representantes, pesquisadores e pesquisadoras super importantes em EOR, mas que trabalham em universidades do sul, eles sempre ocuparam a diretoria. Eles representam uma visão bem específica né, do que que são os EOR (COMPA 1).

Então começou a ter essa discussão (...) Essa discussão por si já era meio complicada, porque muito reducionista, de uma construção de um campo que vem por sua natureza ser um campo aberto, interdisciplinar e crítico e tudo mais e (...) E era assim predominantemente homens, homens brancos, todo esse papel assim, historicamente desse corpo que ocupa os espaços de poder (COMPA 2).

Então, a gente tinha um pouco de dificuldade na questão de publicar os artigos. Eram avaliações muito ruins que vinham dos textos, comentários que não tinha absolutamente nada a ver, porque as pessoas quando olham para a gente elas não olham como intelectuais. Elas enxergam a gente como militantes, como se a militância não tivesse um trabalho intelectual (COMPA 3).

A gente foi apresentar um trabalho que era meu e da COMPA 1 e aí eu fui. Eu achei o EnANPAD um evento muito fechado para área de públicas. A área de

públicas era uma área pequena, super desvalorizada, foi até assim metafórico que às nossas sessões foram dentro de um quartinho (COMPA 6).

(...) Pela própria comunidade, tipo assim “Tu não publicou no EnANPAD?”
 (...) Acho isso tão nefasto, tão vil, que no início me dava muito nojo. Porque parece que havia uma competição (COMPA 8).

Então a gente teve algumas mulheres que depois entraram na COMPA e que depois entraram no grupo SPPN, que haviam proposto sessões e que foram patrulhadas nas suas sessões ou nas apresentações dos seus trabalhos. Os grupos de determinadas vertentes epistemológicas que naquela época e eu diria que até hoje procuram definir o que é e o que não é [EOR] e eu acho que os temas que são trabalhados pelas acadêmicas, por algumas das acadêmicas da COMPA, são muito patrulhados em termos epistemológico (COMPA 7).

Essa discussão perpassa também as próprias discussões que são encontradas dentro da esquerda brasileira, a luta de classe e os movimentos identitários. Disputa essa que acontece também dentro dos movimentos feministas, como já havia apontado, uma divisão e necessidade de discutir “Quem é feminista, quem não é”, “Quem é mais feminista” e assim por diante. Essas discussões sempre eram feitas nos eventos, por exemplo. No caso das mulheres, parte da COMPA, relataram que seu trabalho era desmerecido porque tinha ativismo envolvido, militância.

Além disso, outros aspectos surgiram na análise, entre eles a questão regional, ou seja, dependendo da universidade que você atua (como aluna ou professora), era também julgada, bem como a sua idade. As mulheres relataram também em diversos momentos a dicotomia entre decanos na área *versus* mulheres jovens (recém-entradas no mundo acadêmico).

O preconceito acadêmico também acontecia nos espaços de trabalho e estudo dessas mulheres, dentro dos departamentos de Administração e no seu dia a dia:

“O que você faz não é EOR, então, acho que você não pode entrar nessa área da pós-graduação”. E eu sou mestre em EOR e doutora em EOR, tenho dois títulos (...) E aí eles também diziam que eu não poderia estudar isso tanto porque não era de EOR quanto porque já tinha uma professora que já estudava (COMPA 2).

E aí, eu lembro que eu cheguei na seleção do mestrado e uma das pessoas que estavam na minha banca falaram assim: “Ah você é uma candidata, só que você só tem um problema, a cor do seu trabalho” (COMPA 3).

[nome da universidade] e uma vez eu estava no elevador e uma outra pós-graduanda virou para mim e perguntou: “De que linha você é?”. E eu respondi: “de EOR”. E ela: “Ah só pode ser”. Isso pela minha estética (COMPA 4).

Podemos observar um ambiente hostil para existir. Existe um conjunto de desigualdades, preços altos, falta de reconhecimento de parentalidade e um preconceito acadêmico forte. Ou seja, diversas barreiras são colocadas para que grupos minoritários não consigam acessar esses espaços. Aquelas que acessam, mulheres, negras e negros, comunidade LGBTQIA+, indígenas, quilombolas, jovens e pessoas de regiões fora do eixo Rio-São Paulo-Sul, sofrem muito mais com as condições que foram estabelecidas para atender os homens brancos heterossexuais da academia da Administração brasileira.

Esse cenário é também atravessado pelo machismo e racismo. O machismo acompanhado de recorrente abuso, de ordem sexual e psicológica. Foram tantos relatos que fica difícil escolher o que apresentar aqui para tentar explicar como era esse cenário (e em muitos casos, ainda é) que essas mulheres viviam. Abaixo trago alguns exemplos:

Eu já estava achando aquilo tudo muito um absurdo, aquela coisa das áreas, e eu pessoalmente na minha história, passava e ainda passo histórias, mas naquele momento com isso muito, estava mais exacerbado, situações muito difíceis de assédio (...) Porque foi um momento muito difícil da minha vida. Um momento de, eu fiquei assim, adoecedor (...) Eu contra, e a palavra é infelizmente meio que contra mesmo, uma turma de gente com muitas retaliações, muitas situações, muito assediadas, muita agressividade, muita violência (...) Então eu pensava assim, na minha autorreflexão “COMP A 2, você volta para a sua casa, você está sozinha, você não tem família aqui, você não tem uma rede assim, sólida, você não tem ninguém, nem seu marido tá aqui” (...) Que quando a gente está sozinha né Isabela, a gente tem medo, a gente não fala, porque a gente tem um corpo em jogo né. Tipo assim, é a nossa pele que está em jogo, quem vai ter que chorar a noite inteira e não dar conta de dormir, de sofrer situações de assédio muito brutais, a gente sabe que é a gente (COMP A 2).

No coffee break, essa estudante [que concedeu entrevista para uma pesquisa] me contou quem era o assediador né, mas lógico que eu não podia contar nada (...) Ele veio até mim e ele era uma pessoa que conversava muito comigo e disse assim: “Vou lá em, vou lá ver o que você vai falar”. Então, tipo assim, ele veio me ameaçar, ele tinha lido [o artigo dela] e obviamente tinha se identificado e veio me ameaçar (...) Aí começou a sessão e tinha outro trabalho que ia apresentar antes e eu lembro que eu olhava toda hora pra porta, toda hora. Só que ele não entrava, como se ele fosse entrar a qualquer momento, mas ele não entrava. Mas na minha cabeça ele devia estar lá fora escutando. Foi tanta pressão, tanta pressão, que na hora que fui apresentar o artigo eu comecei a chorar, eu tremia (COMP A 4).

Até assim, da própria forma violenta de como se lida com os alunos, essa coisa de você tem que chegar, tem que tomar porrada, tem que apanhar, como se o processo de aprendizagem ele passasse por isso (COMP A 5).

Além dos abusos psicológicos, em muitos casos, existe também as ameaças que essas mulheres sofrem em diversos ambientes, como destaquei acima. E, ainda dentro desse contexto,

a seguir, destaco alguns relatos de abuso sexual e de cunho machista dentro da academia brasileira de Administração:

“Oh meu deus, estou aqui com os grandes nomes, pessoas que só conheço por artigos estão todas aqui”. E tinham esses bailes com bebida alcoólica liberada, a inscrição do evento era um absurdo de cara e tinha bebida alcoólica no baile. E aí o baile era um momento que os assédios aconteciam abertamente, porque era propício, tudo era propício para isso né (COMPA 7).

Eu lembro que um dia eu estava no evento assim e chegou um cara, uma pessoa, um senhor já e ele era coordenador de [programa de pós-graduação]. Já estava quase chamando o cara de tio, já que é para trabalhar com estereótipos. E aí o cara chegou para mim e falou assim, como é que ele falou? Ah foi “Nossa, a novinha”, alguma coisa assim, me chamando de novinha e tal (...) E aí o cara vira e aí tem aquela coisa do novinha, aquela coisa da sexualização também e da pedofilia. E esse exercício tem relação de poder e o cara vira para mim e fala isso. E aí falo “Olha professor, queria dizer para o senhor também, que eu sou do programa tal” e ele falou assim “Você é de que área?” aí eu falei assim “Eu sou de EOR”, aí ele falou assim “Nossa isso é bom, porque mulher de EOR namora mas não casa” aí eu “Então professor, solteira sim, sozinha nunca né? Se você precisa de um homem para colocar limites nas suas reflexões e nos seus pensamentos, comigo não precisa de um homem para colocar limite na forma como as pessoas vão se relacionar comigo né?” (COMPA 3).

A gente tinha a Costa do Sauipe, na minha opinião como um desastre (...) todo mundo reclamou, porque eram vários hotéis na Costa do Sauipe, todo mundo ficava afastado, criava também um clima de férias tropicais né, que ainda deixava mais claro que o objetivo não era discussão acadêmica né, era o rolê, bons *drinks* na beira da piscina e muito assédio. Porque foi um EnANPAD assim, que as pessoas circulavam de biquíni, então foram muitas histórias de assédio nesses eventos (COMPA 7).

Então assim, eu sempre, eu sentia, eu como mulher senti sempre o fardo mais pesado sabe (COMPA 2).

E aí quando eu estava no, nesse processo do doutorado, eu via coisas assim que o orientando ideal era homem, solteiro, que falava inglês. E aí eu não era nenhuma dessas três coisas (COMPA 3).

As sessões tinham um nome de alguém que tinha uma história intelectual de contribuição para os EOR e todos eram nome de homens. E aí lembro que a gente ficou muito puta mesmo com isso, porque as pessoas se diziam críticas, se diziam notáveis e só enxergavam homens como base do pensamento social brasileiro (COMPA 3).

Como é possível perceber, o assédio caminha junto com o machismo presente em nossa área, desde o próprio fato de não apresentarem personalidades femininas na comissão de notáveis mencionadas por elas, nos nomes das sessões em homenagens, até a forma como são tratadas nesse espaço.

Também nesse contexto temos diversos casos e relatos de racismo. Por diversas vezes nas conversas individuais, as mulheres participantes indicavam o quanto sofriam com situações assediadoras, mas também atreladas a racismo. Abaixo trago alguns relatos:

E numa das primeiras coisas que eu observei assim, que eu já via, porque assim né, eu fui a única mulher negra da minha turma de graduação, não entendia a universidade como um espaço para negros né? (COMPA 3).

E a gente chegou para buscar os materiais para estudar e eu lembro que o cara lá do xerox (...) virou para mim e falou assim “Você está fazendo doutorado?” Aí eu falei “Tô, entrei agora no doutorado, então vim pegar o material”. “Quem está te orientando?”, aí eu “A [nome]”, daí ele “Ah tinha que ser a [nome] mesmo”. (...) Daí ele falou assim pra mim “É porque é muito difícil pessoas negras fazendo doutorado aqui, daí tinha que ser a [nome] mesmo para quebrar essa situação”. Aí o cara começou a contar de uma história de uma mulher negra que tinha entrado na área de finanças para fazer doutorado lá e ela não tinha sido bem-sucedida porque tinha passado por uma questão de racismo e tal (COMPA 3).

Já aconteceu de eu estar também com uma colega branca num evento e isso foi recente né, e a pessoa chegar para mim e falar assim “Nossa, beijinho e brigadeiro juntos”, dentro do evento, no espaço público ainda (COMPA 3).

Essa outra mulher pesquisadora falou pra gente que nós duas tínhamos que agradecer que os brancos deixaram a gente discutir raça ali dentro, ela falou isso numa sessão que ninguém falou nada (COMPA 4).

O que estava na presidência então, ele virou pra mim e falou assim “Ah por que que vocês, vocês já têm o GT, a gente sempre deixou vocês colocarem o GT de vocês, por que que vocês não propõem em eventos?”, tipo assim “Olha, a gente já deixou vocês ocuparem esse espaço com o GT”. Tipo assim, continua assim nesse lugar. Era uma coisa tipo assim “Pra que que vocês tão querendo?” (COMPA 4).

O cenário em que a COMPA foi criada, além de extremamente violento por abranger um conjunto de desigualdades, preços altos, falta de reconhecimento de parentalidade, preconceito acadêmico, abuso psicológico e sexual, machismo e racismo, acaba por criar diversos muros para que somente uma parcela da Administração brasileira, especialmente da pós-graduação, tenha acesso a esse espaço. Como disse COMPA 4: “A gente chegou naquele espaço e aquele espaço não tinha espaço pra gente (...)”.

É importante destacar também que, a partir do momento em que a COMPA começa atuar de maneira mais ativa e realiza suas campanhas, como será discutido a seguir, existem diversas reações em nossa área. Aqueles que de alguma maneira tentaram atacar a COMPA ou aqueles que passaram a reconhecer a COMPA como uma coletiva importante para as melhorias que precisamos ainda fazer na academia. Entenda melhor a partir de alguns relatos a seguir:

E o que acontece que, hoje muita gente aceita porque a gente consegue trabalhar duro, a gente consegue publicar, mas é aquela coisa de tolerar. É mais a ideia de tolerância. Eu finjo que tá tudo bem, mas nos bastidores imagino que a gente seja super atacada (COMPA 4).

Foi super interessante que nesse, nesse EnANPAD teve essa camiseta do “Diga não ao assédio”, a coisa pá, cresceu. E ali também a gente viu os assediadores recuando. Alguns deles, não todos né (COMPA 3).

Tanto a presidência quanto a diretora científica [da ANPAD], elas vêm conversar com a gente e perguntar coisas, perguntar se a gente pode ajudar a organizar coisas, desenvolver coisas, então elas falam assim “Oh vocês avaliam que isso aqui é importante fazer? Então ajuda a gente a operacionalizar” (COMPA 3).

A própria candidatura [presidente-diretora da ANPAD], quando ela pede para COMPA enfim, trazer demandas. Então a gente passa a ser reconhecido, ainda que não de uma forma absolutamente formal, institucionalizada, mas a gente passa a ser reconhecida como pessoas que trazem uma pauta (COMPA 5).

Assim, além de reações negativas, após muito trabalho feito pela coletiva, é possível notar que o meio acadêmico começa a sofrer alterações positivas, como por exemplo as taxas mais baratas e até mesmo possibilidade de isenção de taxa no EnANPAD de 2021. Muito ainda precisa ser feito, mas aparentemente o trabalho tem trazido resultados.

Por fim, quanto a esse tema, gostaria de abordar um ponto que está intrinsicamente ligado a todo esse cenário: o exercício do poder. É possível observar uma dicotomia, dois polos, em cada uma dessas discussões: jovem *versus* mais velhos, homem *versus* mulher, brancos *versus* negros, o que é EOR *versus* o que não é, assim por diante. Uma discussão que, além de levar em conta as peculiaridades desse ambiente, tem reprodução das condições sociais estruturais que vivemos. As próprias mulheres reconhecem isso e indicam essa condição. Por exemplo, COMPA 3 diz:

Então, para gente, tem pessoas que se sentem como é que posso dizer, elas sentem que a partir do momento que tiver mais, mais mulheres, pessoas pretas, indígenas e quilombolas na academia, elas vão ter menos espaço de poder. Elas não vão mais poder fazer o que elas querem.

É importante notar também que, assim como aponta Teixeira e Rampazo, (2017), essa relação afeta a maneira como o assédio acontece, por exemplo, na relação de poder institucionalizada e formalizada como relação de orientação, mas também em uma relação que não envolve uma hierarquia explícita, entretanto, recorrente na hierarquização de gênero socialmente construída. As autoras destacam que esse cenário, de assédio sexual, tem relação

com essa hierarquia de poder. Inclusive, em seu estudo, apresentam o relato de uma aluna como maneira de explicar isso:

Mas foi a nota mais baixa porque assim, eu sempre, eu li todos os textos, fiz todas as resenhas, fiz até a mais, sabe? Porque, já que eu não gostava dele, eu fazia até mais. Só que ele ainda usou a força dele né? Do lugar de poder dele pra tentar me atingir de alguma forma (TEIXEIRA et al., 2018, p. 13).

Portanto, muito do cenário em que apresentei aqui diz respeito a essas relações de poder, de dicotomias e de lutas que a coletiva tem enfrentado, assim como diversos outros MS. É importante também não esquecer esse aspecto que está operando intrinsecamente dentro do nosso ambiente acadêmico de Administração no Brasil.

Após elucidar a situação, cenário e contexto em que essas mulheres estavam inseridas, o segundo tema para essa análise será a respeito da coletiva como um todo. Nessa seção discutirei as relações pessoais constituintes da COMPA e as mudanças concretas.

6.2 DAS RELAÇÕES PESSOAIS PARA MUDANÇAS CONCRETAS

Essa seção aborda o tema “Das relações pessoais para mudanças concretas” e ajudará a compreender que as relações pessoais, assim como aponta Della Porta e Diani (1998), foram de extrema importância para que a coletiva se consolidasse e fosse causadora de mudanças concretas no meio acadêmico brasileiro em Administração. Esse aspecto influenciou tanto a origem da coletiva (seu passado), quanto suas ações atuais (presente).

A construção desse tema se deu a partir de códigos identificados como parte da operação interna da COMPA, assim, diz respeito a quem a COMPA é e ao que ela faz. Nesse tema, identifiquei seis importantes subtemas: Conexão e coletividade, sentimentos individuais compartilhados, aspectos internos, ações, dificuldades da coletiva e futuro. Em cada um desses subtemas, existem diversos códigos que foram levantados dentro do banco de dados e que compartilham significados entre si.

Porém, para discutir essa seção do capítulo, não irei apresentar a discussão desses subtemas que compõe o tema dois dessa pesquisa de maneira separada. Utilizarei uma linha temporal e Sistemas de Atividade resultantes da Hora da COMPA para contar essa história. Isso porque foi, ao utilizar da ferramenta e discutir em conjunto que, ficou ainda mais explícita a

trajetória de aprendizagem das mulheres e julgo que dessa forma será possível apresentar com maior nitidez os pontos de aprendizagem.

Para dar cargo a essa discussão, apresento a seguir as seguintes partes i) Passado – Relações pessoais: conexão/coletividade e sentimentos individuais compartilhados; ii) Presente - Mudanças concretas: de relações pessoais a ação recorrente para mudança e iii) Futuro - Onde a coletiva quer chegar?

6.2.1 Passado - Relações pessoais: conexão e coletividade e sentimentos individuais compartilhados

A COMPA é uma coletiva de mulheres, composta de pesquisadoras da Administração, comprometidas com a construção de uma sociedade e academia mais justa e igualitária. Assim, tanto nas conversas individuais quanto durante as sessões da Hora da COMPA, as mulheres confirmam que o objetivo da coletiva é mudar as práticas acadêmicas vigentes.

Segundo a COMPA (2021), elas desejam:

- i) Ampliar a visibilidade de grupos desprivilegiados; ii) Posicionar-se ativamente contra o atual contexto de sucateamento da universidade nacional e precarização do ensino superior; iii) Aprofundar a interlocução com MS e atores da Sociedade Civil; iv) Reiterar e ampliar a discussão sobre a necessidade de equipamentos para crianças para facilitar a participação de cuidadores, especialmente mães, em eventos acadêmicos; v) Instituir práticas de combate ao assédio moral e sexual na academia e vi) Consolidar e expandir o debate sobre o ensino da Administração e a atuação política para que esses debates cheguem às faculdades, universidades e programas de pós-graduação.

Porém, podemos pensar a COMPA como uma rede afetiva que existia muito antes de 2018, seu momento de criação oficial. Foi possível notar que existe um elemento fundamental que é causador da existência da COMPA: as relações pessoais. As relações pessoais e afetivas, em conjunto com a necessidade (por conta do ambiente hostil apresentado anteriormente) foram a “fórmula mágica” para o surgimento desse movimento.

Essas mulheres vêm de uma relação muito anterior a 2018. A maioria delas dividiram espaços educacionais, seja no mestrado, doutorado ou eventos acadêmicos ao longo da vida e criaram conexões e coletividade muito forte. Portanto, a origem da COMPA é também baseada nesses laços que foram criados ao longo da vida. A seguir trago alguns relatos para expor como essas conexões preexistiam muito antes da coletiva surgir:

(...) Ah, a COMPA 5, eu conheci ela no doutorado sanduíche. Que a gente fez doutorado sanduíche juntas, eu conheci ela em [cidade]. A gente era vizinha de quarto, a gente morava numa residência estudantil e a gente era vizinha assim, meu quarto era de frente pro dela (...) (COMPA 2).

Me marca muito assim a primeira vez que a gente teve um contato mais próximo. Foi numa confraternização de final de ano (...) e eu estava com meu bebezinho (...) não conhecia muito a galera (...). As pessoas meio que excluíram a gente assim sabe, do tipo “Ah essa pessoa aí com uma criança aí sabe, um bebê”. E a COMPA 1 e o marido dela foram os únicos que me olharam de verdade, sabe, naquele momento. Me olharam de verdade, tentaram, perguntaram sobre meu filho, tentaram interagir, conversaram com a gente. Então (...) aquilo para mim foi muito importante, porque senão eu me sentiria excluída o evento inteiro (COMPA 4).

Assim, as sete mulheres que fundaram a COMPA em 2018, e que estão até hoje, já se conheciam de longa data. Elas dividiram momentos de alegria, de tristeza, de dor e de dificuldades. É relevante também notar que essas relações afetivas aparecem de diversas formas nos relatos dessas mulheres nas conversas individuais que tive com cada uma delas. É possível observar ainda que, nesse relacionamento, sempre perpassa o trabalho, essas mulheres se encontraram em ambientes acadêmicos e continuam neles, compartilhando autoria de estudos, participando de rodas de conversa, se organizando de alguma maneira:

(...) Também o pessoal que levou esse, esse vínculo. Só que tem um monte de coincidências, né? Pessoas que trabalham juntas, semelhantes, aí tudo isso vai colaborando para esses vínculos serem formados né? (COMPA 1).

A COMPA também ela representa assim, acho que pra mim, eu não sei se as outras mulheres têm isso enquanto referência, mas uma dimensão mais afetiva sabe? (...) Ela me deu um abraço, gente eu entrei naquele abraço, fiquei assim “Nossa, isso é o abraço da COMPA 4, é o acolhimento” (COMPA 2).

Foi num evento, acho que foi no EnEO, que daí eu conheci a COMPA 4 (...) Aí ela me passou o contato dela e a gente começou a trocar uns e-mail e tudo mais e a gente começou a conversar e escrever juntas (...) E depois veio COMPA 1, depois veio COMPA 6, depois veio COMPA 2, mas meio que a gente foi produzindo essas conexões dentro desses, desse contexto acadêmico (COMPA 3).

Ah, a gente não falou por exemplo dos bares. Porque têm esses espaços de sociabilidade também, a COMPA ela não é só uma, é espaço de acolhimento (COMPA 3).

Então, na verdade eu considero que o momento de ingresso ele vem da, acho que uma via de mão dupla, veio com a relação da COMPA 3 e com a relação com a COMPA 1 (COMPA 4).

Essa relação é marcada pelo espaço acadêmico, espaço onde elas se conhecem e onde exercem sua profissão, mas vai além. Por diversas vezes, COMPA 3 relata ter visitado COMPA 5 em suas férias. Por diversas vezes, os espaços de decisão também envolviam locais que apresentam esse caráter “festivo da coletiva”, encontros (em época de evento quando todas se juntavam) em bares e restaurantes da cidade.

Assim, para além de uma organização, a coletiva começa (e ainda é) uma rede de pessoas que se dão bem, que se tornaram amigas. E essa relação cria um sentido, uma união entre essas mulheres que pode não ser uma união organizacional e tradicional nos moldes hegemônicos, mas uma amizade que fez surgir novos sentidos:

A COMPA 4 ganhou o prêmio, mas era muito importante que ela sentisse que o grupo de mulheres que apoiam ela estavam ali. Então, a COMPA 3 passou um batom nela, um gesto que eu achei muito, sabe “COMPA 4, passa um batonzinho, você está sem batom”. Uma coisa assim, de um cuidado, que era para além de uma questão mais de “Ai vamos atuar politicamente”, mas assim, de um cuidado de ser uma articulação de proteção mesmo (COMPA 6).

A admiração também foi um tópico recorrente nesse momento. Muitas delas se disseram orgulhosas uma das outras, indicaram admiração entre elas e um vínculo afetivo expressivo.

Como essas conexões foram criadas de maneira orgânica, a amizade entre as mulheres se consolidou ao longo do tempo e, conforme cada uma delas sofria as consequências de estarem inseridas no ambiente acadêmico que já foi apresentado, essas mulheres começaram a se articular para se ajudarem, resolverem seus problemas e se protegerem. Buscam juntas uma solução para as dificuldades que vinham enfrentando no meio acadêmico:

E como somos mulheres e tem essa coisa do lugar de vulnerabilidade, o nosso bastidor funciona muito, no sentido de localizar assediadores, de localizar pessoas que não representam. A gente se mobiliza internamente, a gente sabe que eles se mobilizam internamente também (COMPA 4).

E a gente tenta ser apoio de amizade assim, aquela coisa que eu falei da solidariedade autêntica, sabe? Tipo assim, amiga mesmo, para a gente poder se ajudar (COMPA 2).

Em sua apresentação na dinâmica realizada na Hora da COMPA 0, inclusive, COMPA 5 faz uma analogia entre a COMPA e o bem-te-vi para explicar o que a COMPA significava para ela:

O bem-te-vi ele tem um comportamento muito interessante. Eles se viram bem individualmente, estão em todos os lugares, eles são endêmicos de várias partes do mundo. São extremamente adaptáveis e nossas histórias pessoais

mostram muito isso, essa adaptabilidade, essa facilidade em viajar, se encontrar e estabelecer um território coletivamente (...) São animais que têm relacionamentos extremamente fiéis, eles têm seus coletivos, eles são extremamente fiéis aos seus coletivos e eles juntam, apesar de ser pequenos, eles são fáceis de ser encontrados e eles se defendem de forma muito aguerrida de pássaros maiores que são seus predadores (...)

Portanto, essa rede foi fundamental também para o surgimento da COMPA. Dessa maneira, temos a união feminina e racial, que dá força a essas mulheres. As mulheres relataram, por diversas vezes, que a partir do momento em que estão juntas não se sentem mais só; sentem uma força na união. Essas mulheres começaram a convidar outras mulheres para outros espaços, começaram a criar grupos de *WhatsApp* e se organizarem de alguma maneira para debater o que sofriam.

Como relata COMPA 1: “E a gente foi meio que de forma orgânica incluindo gente. Então tipo, alguém, eu incluía você, aí você falava: ‘Ah não, então eu vou incluir fulano e beltrana’. Aí você colocava também e aí foi aumentando o grupo”. Muitas, inclusive, usam um ditado para dizer isso - “Não mexe comigo que eu não ando só” - demonstrando uma união que é criada a partir dessas relações:

Então quando eu me senti assim “Nossa, elas pensam como eu assim, elas estão lutando”, isso deu uma força assim tipo “Não estou sozinha” (COMPA 2).

E aí foi criado então esse grupo SPPN, que começou a reunir ali mulheres da área de EOR, a princípio mulheres que já estavam inseridas na academia na condição de professoras ou pesquisadoras e depois o grupo foi se ampliando e inserindo também pesquisadoras mais jovens e mestrandas, doutorandas (COMPA 7).

A visão que eu tinha era que a COMPA era uma articulação de mulheres que fortalecem as mulheres dentro do campo. Ela não tinha um objetivo muito claro de atuação, de incidência (COMPA 6).

(...) Se é para estar, eu estou, se não é para não estar eu não estou, eu saio fora (COMPA 8).

A gente se encontra e uma puxa a outra, que puxa a outra e a rede vai se formando (COMPA 1).

Dessa maneira, não quero aqui caracterizar ou estereotipar a COMPA como um MS ou uma CoP; ela está para além disso. A COMPA é uma articulação viva, que envolve a vida das pessoas e seus sentimentos. Uma coisa não está desassociada da outra, inclusive, é um ponto de muita importância.

O sentimento perpassa a fala de todas as mulheres em todos os momentos: o sentimento de solidão antes da criação dessa rede, o sentimento de amizade, de medo das situações abusivas, medo de retaliações quando dão início às intervenções mais reais, cansaço e muitas vezes culpa. Esses sentimentos são de uma dimensão pessoal, porém é interessante observar que eles foram indicados por muitas das mulheres, inclusive nas conversas individuais, ou seja, sentimentos individuais que na verdade eram compartilhados entre elas.

São repetidas diversas vezes: “A gente tem muito desgaste emocional”, “É tudo emotivo” e “Foi muito emocionante”. Assim, o fator sentimento nunca esteve de fora do que é a COMPA, da maneira como ela surge e do seu objetivo:

E aí eu chorei muito, passei assim todo dia depois da eleição muito afetada, não pelo resultado da eleição, mas por toda a pressão que a gente tinha passado naqueles dias (...) Então, eu acho que as colegas que estavam no [região do país], estavam super preocupadas e com medo de retaliações. As colegas que iam fazer concurso, que estavam terminando doutorado ou que planejavam fazer concurso, estavam assim, bem receosas também (COMPA 7).

Uma coisa que se chama atenção, todas as vezes que a gente faz CBEO, especialmente quando era ao vivo, é um momento muito emotivo assim. É, é um, é uma catarse mesmo, tipo assim, em algum momento alguém sempre conta coisas super pessoais, pessoas choram assim, é um, é uma conexão muito louca assim (COMPA 1).

Logo, o início da COMPA não se dá por conta de duas ou três pessoas que criam a organização com seus objetivos, com sua estrutura de cargos e com calendários de ações. Como iremos conhecer a seguir na história da coletiva, o seu início se dá por conta da junção desses dois elementos importantes: a necessidade (o ambiente violento da academia de pós-graduação em Administração no Brasil) e essas relações pessoais (mulheres que se articulam para formar uma união e rede entre elas).

É curioso notar também que esse tipo de organização envolve uma afetividade que, muitas vezes, não é esperada em uma estrutura vertical, neoliberal e capitalista que é reconhecida na Administração. Outros estudos, como de Hardy e Cruz (2018), analisando uma outra coletiva, a AMMAR (Asociación de Mujeres Meretrices de Argentina - Associação de Mulheres Meretrices da Argentina), identifica essa estratégia de organização afetiva. Esse tipo de organização tem constituído base para a produção e desenvolvimento de novas subjetividades e identidades políticas, além de ser responsável pela coletividade dessas mulheres:

O afeto e a emoção são intrinsecamente fluídos, corporificados e relacionais, e se movem e proliferam em escalas espaciais, transformando subjetividades, identidades e experiências como base para a organização do trabalho. Ao incorporar afeto e emoção em nossas conceituações da agência coletiva e individual dos trabalhadores, torna-se evidente que o afeto não é simplesmente um atributo individualizado disponível para exploração, mas é a chave para transformar o bem-estar individual e coletivo dos trabalhadores. Emoções e afetos são então produzidos, reproduzidos, transformados, vividos e experimentados em múltiplas escalas de vida dos trabalhadores por meio da ação coletiva (HARDY; CRUZ, 2018, p. 15, tradução nossa).

Ou seja, esse tipo de organização vai envolver conexões, sentimentos e empatia, assim como foi possível identificar na COMPA.

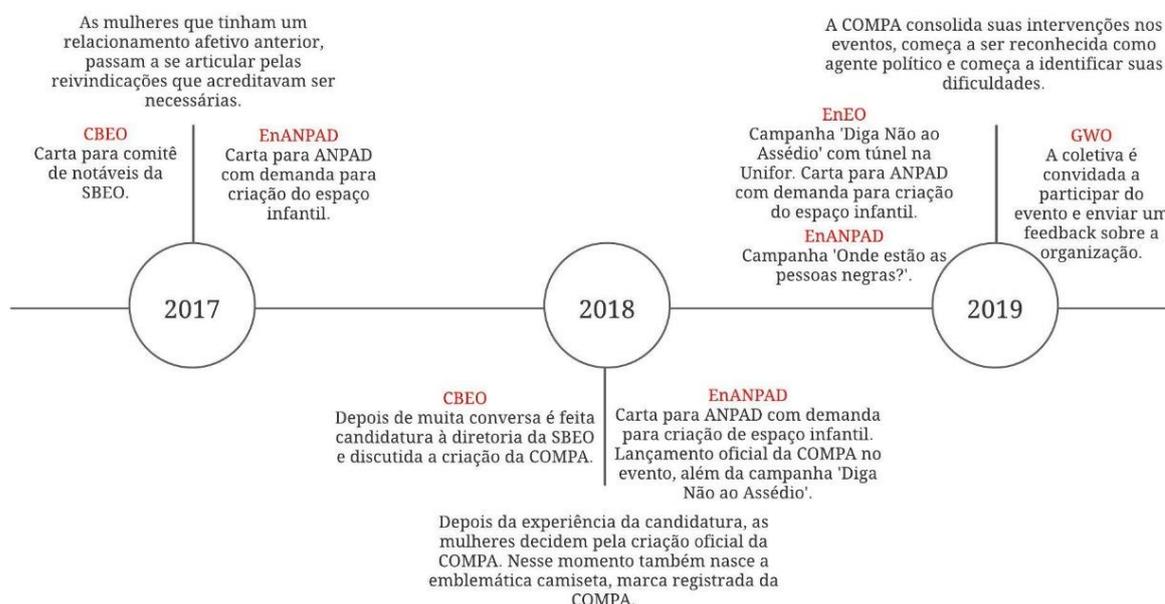
Della Porta e Diani (1998) também já haviam expressado a importância dessa rede na formação de qualquer MS. Os autores explicam que é comum que os MS comecem assim, a partir das relações e redes de pessoas que se formam ao longo do tempo. Esse ponto de interesse é também importante ser discutido nesse estudo, isso porque a relação entre os sujeitos é crucial não só para que esses se envolvam com o MS, mas também para que a ação continue ao longo do tempo (DELLA PORTA; DIANI, 1998) e, durante as sessões da Hora da COMPA, as fundadoras ressaltam que a COMPA vai além do seu objetivo; é sobre laços de amizade.

Melucci (1996) também já indicava que essas relações vão se estabelecer para fora do ambiente organizacional, se pensarmos em limitações de onde começa pessoa e onde começa organização. Os espaços de socialização como encontros, cafés, cinemas e atividades de comunidade são parte fundamental da constituição de um MS, o que demonstra ainda mais conexão entre um MS e a COMPA.

Visto que a origem da coletiva se dá a partir dessa união entre a necessidade e as relações pessoais, a seguir dou continuidade na história da COMPA e a maneira como ela está constituída atualmente para debater quais são as aprendizagens da coletiva nesse processo de constituição.

Para isso, apresento a seguir a figura 7, referente à primeira parte de uma linha temporal demonstrando a atividade da COMPA desde seu início, para discutirmos sua história:

Figura 7 - Parte 1 da linha temporal da COMPA



Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Como é possível verificar com mais detalhes dentro da linha temporal da COMPA, considero que suas atividades tiveram início em 2017 e, a partir da Hora da COMPA, foi definido que o passado seria atribuído até o fim de 2019. Isso porque, como discutirei adiante, após o evento de *Gender, Work and Organization* (GWO), as mulheres passam a pensar a COMPA de uma nova maneira.

A tarefa de tentar sintetizar a história da COMPA em algumas páginas é desafiadora. A coletiva com pouco tempo de existência já realizou diversas ações que foram importantes e causaram impacto no nosso meio acadêmico. Como é possível observar na figura 7, o primeiro momento de união oficial da coletiva se dá em 2017.

Nesse momento, as mulheres se unem em torno de duas demandas específicas, antes mesmo do nome COMPA existir. Um marco considerado por elas como início da coletiva, mesmo que ainda não de maneira oficial, foi a criação do grupo de *WhatsApp* SPPN, quando COMPA 3 criou o grupo em janeiro de 2017 devido a um episódio específico: a criação do “comitê de notáveis” da SBEO em EOR, que pretendia definir os temas que se enquadravam como EOR e este comitê não incluía mulheres.

Nessa ocasião, as mulheres fundadoras já se conheciam através de suas relações pessoais e acadêmicas e tinham o costume de debater entre elas as situações que lhe causavam

indignação. Porém, essa foi a primeira vez que o grupo se mobilizou de uma maneira coordenada e se uniu com diversas outras mulheres da nossa área.

Depois de debater no grupo de *WhatsApp* essa situação incômoda, uma carta de reivindicações à SBEO, que foi assinada por diversas mulheres e pessoas diferentes que não concordavam com aquela situação, foi enviada. Na ocasião, a SBEO entendeu a importância de inserir mulheres e sugeriu que uma das mulheres entrasse no comitê. As mulheres perceberam, nesse momento, que as mudanças que julgavam necessárias de serem feitas nesse ambiente não estavam acontecendo, as instituições buscavam somente mitigar os problemas e não os extinguir. Isso foi importante porque influenciou a decisão de algumas mulheres a formarem uma chapa para se candidatar à diretoria da SBEO no próximo ano.

Nessa mesma época, uma das mulheres, COMPA 7, compartilhou com esse grupo sua experiência como mãe e a dificuldade de frequentar o meio acadêmico quando não existem políticas das instituições para facilitarem sua inserção. COMPA 7 conta que muitas mulheres compartilhavam do mesmo incômodo e mais uma vez se mobilizaram para escrever uma carta de reivindicação à ANPAD, solicitando que espaço infantil fosse uma política fixa das atividades da ANPAD nos eventos acadêmicos. Infelizmente, a reivindicação não foi atendida em 2017.

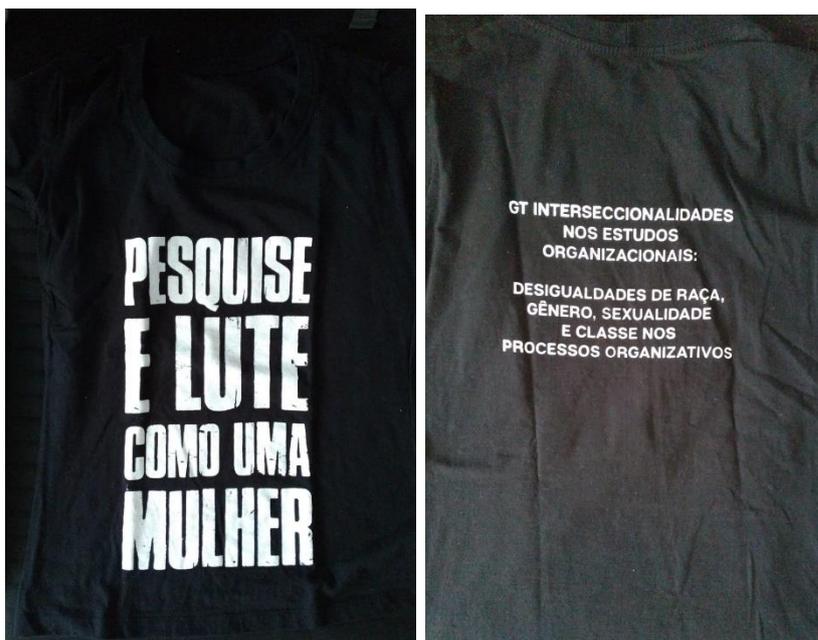
Desta forma, temos esses dois marcos como importantes no surgimento da COMPA: carta contra o “comitê de notáveis” e carta de reivindicação dos espaços infantis. Segundo o COMPA (2021, p. 2), seu surgimento partiu de manifestos feitos por mulheres em duas situações diferentes, nas quais “nos posicionamos pela construção de uma nova postura política e acadêmica comprometida com a construção de uma sociedade mais inclusiva, justa e igualitária”. Como as reivindicações eram feitas em grande parte por mulheres, o movimento se caracterizou majoritariamente feminino, surgindo assim a luta contra a maneira excludente e violenta como as mulheres são tratadas na academia. COMPA 5 diz:

Eu acho que a COMPA ela surge a partir de algumas inquietações né, de uma, de um conjunto, de um coletivo de mulheres que sentiam, passam a se incomodar com algumas formas de fazer e algumas práticas que são corriqueiras né na academia. E principalmente na nossa área né, no campo em que a gente se insere (...) Principalmente foi a partir de 2017 que começou, pelo menos que eu tenho, que eu comecei a participar dessa inquietação de uma forma mais organizada (...) É, e eu acho que ela surgiu de maneira muito orgânica e espontânea, inicialmente a partir de fatos de conversas de corredor, de fato de inquietações né, a partir de, enfim, de incômodos que a gente vinha sentindo a partir da forma como a gente foi socializada no meio acadêmico né (...) E aí acho que desses incômodos cotidianos, que eu acho que acaba acontecendo organicamente essa aglutinação de pessoas né (...) Em torno de algumas demandas ou de alguns desconfortos (...) Que eu acho que foi o

momento em que a COMPA 3 montou um grupo de *WhatsApp* chamado SPPN, que ainda existe (...) E aí eu acho que a partir daquele grupo alguns detalhes foram aparecendo, mulheres começaram a compartilhar notícias, eventos, interesses e alguma coisa assim, e aquilo serviu como aglutinador para além dos eventos (COMPA 5).

Ainda é importante mencionar que existia antes mesmo desse episódio um GT chamado Interseccionalidades nos Estudos Organizacionais: Desigualdade de raça, gênero, sexualidade e classe nos processos organizativos criado por algumas mulheres fundadoras da COMPA e que tem um papel importante nisso. Inclusive é criada a camiseta que a COMPA utiliza como seu marco, “Pesquise e lute como uma mulher”, que foi inspirada na camiseta de Manuela d’Avila e teve sua primeira versão para esse GT. Abaixo na figura 8 apresento a primeira versão da camiseta que faz parte da história da coletiva:

Figura 8 – Camiseta "Pesquise e lute como uma mulher" em sua primeira versão



Fonte: Disponibilizado pela coletiva.

Logo depois disso, as mulheres começaram a discutir com mais intensidade as mudanças profundas que a academia precisava sofrer. Foi a partir dessa conversa que, dentre todas as mulheres que assinaram as primeiras cartas, algumas manifestaram interesse em se candidatarem para a diretoria da SBEO como forma de ocupação e mudança dos espaços.

Entre idas e vindas, muita discussão, pressões externas e diversas histórias de abuso, uma chapa foi montada pelas mulheres que concorreram às eleições da SBEO de 2018. A chapa não é eleita, porém este é um marco muito importante na história da COMPA, pois foi a partir de então que as mulheres sentiram que precisavam ser “algo mais”. Elas relataram que sentiram a

necessidade de se organizar de uma maneira mais política para realizar as reivindicações que julgavam necessárias. Dessa forma, nasce oficialmente a COMPA e é nesse mesmo ano, no evento EnANPAD 2018, que a COMPA é lançada à comunidade acadêmica de maneira oficial. Abaixo apresento alguns relatos para exemplificar esse surgimento:

Então, acho que ser COMPA é entender que a gente faz parte de um processo sócio-histórico que não começou com a gente, não vai terminar com a gente, mas que a gente vai deixar um legado e para mudar essa realidade que está aí (COMPA 3).

Porque estou na COMPA, a causa, que é por sobrevivência, vivência, é sobre empatia, sobre amizade, é sobre dar as mãos para quem tem as mesmas dores ou dores parecidas, sobre sobreviver no campo tão violento como a academia pode ser (COMPA 4).

Também é no mesmo ano, em 2018, que é realizada a campanha “Diga Não ao Assédio” com camisetas, adesivos, bottons e folhetins distribuídos no evento. É também nesse mesmo momento que as mulheres elaboram a camiseta final “Pesquise e lute como uma mulher” a partir da versão anterior. Por fim, também foram redigidas mais cartas de reivindicações e o espaço infantil para o EnANPAD 2018 foi atendido pela associação.

A partir de então, como é possível ver na linha temporal, as mulheres realizaram diversas intervenções e reinventaram seus direitos a partir de diversos instrumentos. Os grupos no *WhatsApp* continuaram, um grupo no *Facebook* foi criado, continuaram com venda de camisetas, adesivos e bottons e em grande maioria das vezes suas ações eram os envios das cartas e as intervenções nos eventos.

Isso ocorre até quase o fim de 2019, com mais campanhas em eventos, como “Onde estão as pessoas negras?” no EnANPAD 2019. Até aquele momento os principais sujeitos parte do movimento envolviam as mulheres que uniram forças em 2017 e a participação, mesmo que em menor quantidade, de alguns homens. Além disso, o trabalho por elas era muito realizado com base na disponibilidade. Em grande parte das vezes alguma mulher trazia a demanda e iam distribuindo as tarefas conforme o conhecimento de cada uma, sua rede de contato e principalmente sua disponibilidade de tempo.

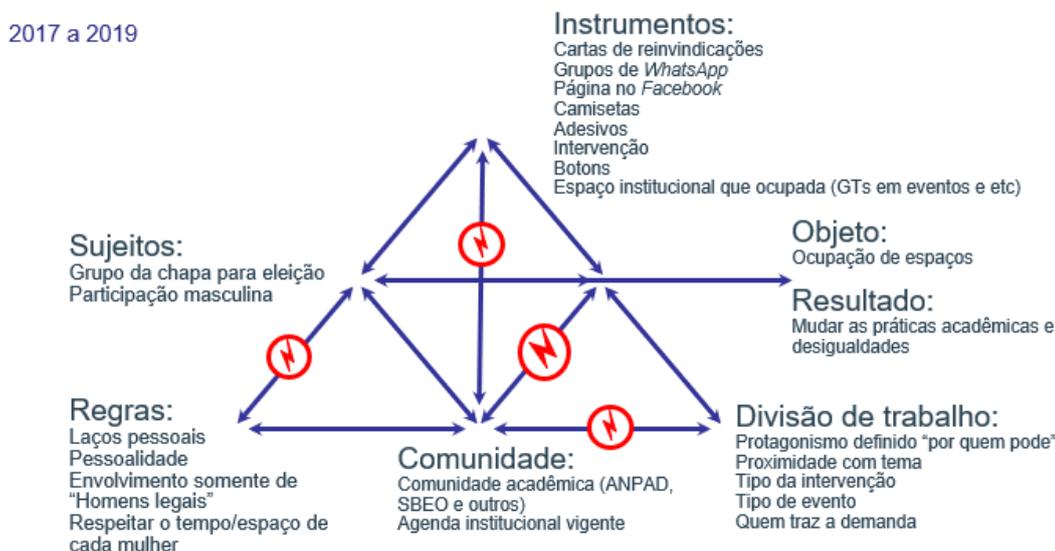
Porém, no fim do ano, um momento em específico fez mudar algumas concepções da COMPA. Em 2019, a coletiva foi convidada a participar do evento GWO para apresentar seu trabalho em uma roda de conversa. Não foi uma fundadora em específico que recebeu o convite; a COMPA recebeu o convite. A COMPA passa a ser reconhecida como um agente político no ambiente acadêmico.

Depois de participar do evento, a comitiva organizadora ainda solicitou à coletiva um *feedback* do evento, demonstrando ainda como a voz da COMPA queria ser ouvida. Outros membros da comunidade em que a COMPA está inserida também passam a reconhecê-la e aqui a coletiva passa a perceber as proporções que seu trabalho tinha tomado. COMPA 3 exemplifica esse reconhecimento no seguinte trecho:

A gente tem a eleição para a ANPAD e a gente decidiu fazer uma carta com reivindicações para encaminhar para às chapas que estão inscritas. Uma das chapas não respondeu a gente e a outra respondeu, que é a chapa que foi eleita. Não só respondeu como veio conversar com a gente de coisas que a gente esperava que acontecesse. E né, essa chapa que conversou com a gente foi a chapa que foi eleita. Então, evidente que existem outras questões também estruturais colocadas ali, mas também a gente entende que a gente teve uma influência dentro desse processo. Porque daí a gente publicou isso né [nas redes sociais], porque daí a gente mobilizou isso, a gente conversou dentro dos programas, a gente conversou com gente (...) E é uma chapa que inclusive está implementando algumas coisas que a gente pediu (...) que a gente fez a solicitação na carta. Por exemplo, era questão da política de preço. De você ter mais categorias (...) (COMPA 3).

Porém, mais do que isso, também começa a perceber contradições em sua operação. Este é mais um ponto de autoconhecimento e aprendizagem da identidade coletiva, uma nova personificação do que era a organização. Durante as sessões da Hora da COMPA e da construção do Sistema da Atividade do Passado, as mulheres que já tinham percebido por algumas dificuldades, perceberam as contradições de suas atividades. Como veremos, diversas ideias já haviam sido debatidas e implementadas para lidar com essas contradições que tinham sido apontadas por elas nas conversas individuais e que novamente aparecem na construção do Sistema da Atividade e estão representadas na figura 9 através dos raios vermelhos:

Figura 9 – Sistema da Atividade do Passado



Fonte: Elaborado pela coletiva, 2021.

Essas contradições foram elaboradas pelas próprias mulheres depois de observarem e discutirem os chamados dados espelhos já mencionados, importantes nas fases do LM, com meu auxílio de intervencionista. Assim, depois de discutir quais as contradições que a coletiva enfrentava, ao olharem para si mesmas através dos dados espelhos, essas mulheres foram estimuladas a realizarem seu Sistema de Atividade do Passado para entender como esse era formado. Nesse processo houve vários estímulos, entre eles os relatos das conversas individuais e trechos dos documentos recuperados, para que pensassem nessas contradições.

É importante notar que as contradições indicadas acima se assemelham aos tipos conflitos críticos e *double-binds* apresentados por Engeström e Sannino (2011). Isso porque dizem respeito a situações de dúvidas internas que paralisam os sujeitos diante de situações insolúveis, carregam sentimento de culpa com relatos pessoais e discursos moralmente carregados, além de sugerir enfrentamento de repetidas alternativas para soluções dessas contradições, expressadas com perguntas retóricas que indicam um beco sem saída e necessidade permanente de fazer algo. O mesmo acontece para o Sistema da Atividade do Presente mais adiante.

O Sistema da Atividade do Passado é composto dos elementos indicados na figura 9, entre eles os instrumentos utilizados pela coletiva (grupos de *WhatsApp*, camisetas, adesivos, intervenções, bottons e espaço institucional em GTs de eventos que elas conseguiam ocupar), os sujeitos naquele momento (que eram em maior parte do grupo inicial criado para a candidatura da chapa à diretoria do SBEO e a, especialmente, participação de um homem

específico), as regras vigentes (laços pessoais que guiavam as atividades, somente o envolvimento de homens considerados alinhados com os princípios da coletiva, respeito ao tempo e ao espaço das mulheres), comunidade (que envolve principalmente os agentes institucionais como ANPAD e SBEO) e à divisão do trabalho (que era feita com base no tempo, ou seja, quem tinha disponibilidade e proximidade com o tema, além de uma tendência a guiar a atividade quem trazia a demanda).

A partir desses elementos, as mulheres identificaram as contradições que faziam parte da sua atividade, quais sejam:

- i) Entre os sujeitos e as regras: as regras não ditas acabavam por influenciar quem fazia parte ou não da COMPA, o que limitava a entrada de novas mulheres,
- ii) Entre a comunidade e os instrumentos: a COMPA se limitava a criar ou elaborar instrumentos de intervenção que fizessem mudanças nos cenários da comunidade como maneira de reagir ao que não concordava, do que era posto,
- iii) Entre a comunidade e o objeto: para atingir o seu resultado esperado de mudar as práticas acadêmicas e desigualdades, o objeto da COMPA naquele momento era ocupar os espaços institucionais, sendo assim, a comunidade acadêmica como um todo influenciava o seu objeto,
- iv) Entre comunidade e divisão do trabalho: a divisão de trabalho era feita a partir do que era entendido como parte da comunidade, a falta de tempo e a sobrecarga sempre foram presentes nesses cenários.

A seguir, apresento um pouco mais como se deu a continuação dessa jornada da COMPA e como as mulheres compreenderam seu Sistema da Atividade do Presente.

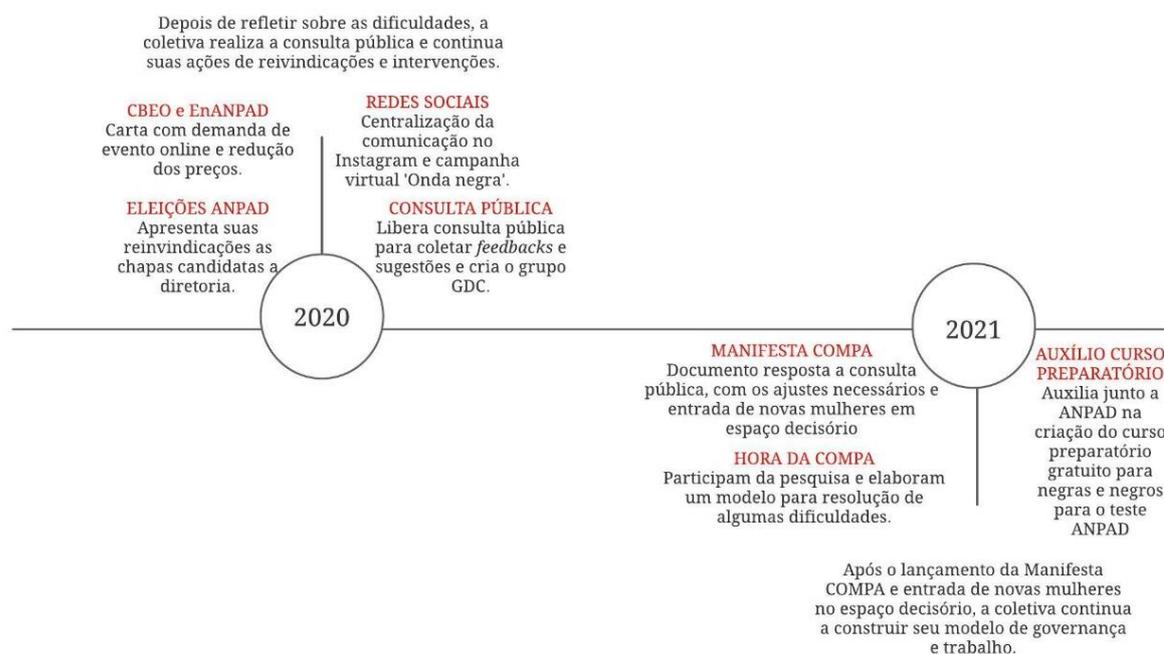
6.2.2 Presente - Mudanças concretas: de relações pessoais a ação recorrente para mudança

Como foi possível acompanhar anteriormente, a COMPA realizou muitas ações ao longo de três anos, sempre pensando no seu objetivo de batalhar contra as desigualdades. Entretanto, o que muda ao longo do tempo é o ambiente em que a COMPA atua e a maneira como ela se enxerga. Podemos até pensar que essas mudanças de ambiente foram resultadas do seu trabalho, e, por isso, a maneira como vão combater essas desigualdades no meio acadêmico também muda. A COMPA tinha maneiras e meios diferentes para atingir esse objetivo em diferentes épocas e esses meios foram se alterando conforme o tempo.

Por muitos, a COMPA poderia ser compreendida como um grupo de mulheres que se candidataram a uma eleição de diretoria de 2018, por exemplo, porém esta não é a realidade. A COMPA é feita da ação de várias mulheres que estão dando vida à coletiva. Cada mulher pesquisadora em Administração está em algum lugar do Brasil (e até do mundo). As ações que antes eram presenciais em alguns eventos importantes da nossa área que já foram mencionados, agora estão totalmente em modelo remoto devido à pandemia de COVID-19. A COMPA não possui uma sede física, não possui um estatuto, nem um manual de normas estabelecido formalmente, bem como não é um espaço formalizado. A coletiva acontece porque as mulheres fazem acontecer por meio das práticas e ações. Por isso estão sempre negociando suas mudanças quando julgam necessário.

A COMPA acaba por se tornar também, além de um espaço de acolhimento, um agente mais político. Já não é de seu interesse realizar intervenções que ocupem diretorias, mas sim fomentar a participação de mulheres nesses espaços. A seguir, na figura 10 apresento a segunda parte da linha temporal da coletiva:

Figura 10 - Parte 2 da linha temporal da COMPA



Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Como é possível identificar na figura, o presente foi considerado pelas mulheres como os anos de 2020 e 2021, onde passaram a elaborar diversas outras atividades. Continuam suas

ações de envio de cartas, posicionamento, participação em eventos e assim por diante. Foi possível perceber nos materiais recuperados, cartas que foram redigidas para a ANPAD e SBEO em 2020. Por exemplo, abaixo a reivindicação de mudança nos preços do EnANPAD que seria realizado online:

A pequena redução nos valores de inscrição em relação ao ano passado não nos parece compatível com a redução de custos que a realização de um evento online deve possibilitar quando comparado ao presencial. Destacamos, assim, a necessidade não só de revisar os preços, mas também de se dar maior transparência aos custos do evento, para que possamos, enquanto comunidade, acompanhar os processos decisórios. Nesse mesmo sentido, fazemos coro à demanda pela realização de uma Assembleia Extraordinária para esclarecimento da situação financeira da Associação (Carta de reivindicações à ANPAD, em 2020).

De 2020 para frente, apesar da pandemia de COVID-19, a coletiva realizou algumas atividades importantes. Além dos envios de diversas cartas reivindicando adiamento de eventos, eventos online e preços acessíveis, a COMPA se apresentou como agente político às chapas candidatas à diretoria da ANPAD, apresentando suas reivindicações. Além disso, centralizou sua comunicação em uma única rede social, o *Instagram*, e realizou uma campanha online pela primeira vez, a “Onda negra”, que destacava o trabalho de mulheres negras na academia brasileira de Administração.

Também começaram a olhar para si e perceberam alguns pontos a serem melhorados. Uma dessas ações a fim de melhorar a atividade da COMPA foi a elaboração de um modelo de governança e realização de uma consulta pública logo após sua experiência no GWO em 2019.

A consulta pública foi uma ideia coletiva para conhecer as mulheres da área da administração e, principalmente, colher *feedbacks* sobre as ideias e modelo de governança pensado por elas para a coletiva. Segundo COMPA (2021):

No segundo semestre de 2020, iniciamos um processo de estruturação interna da coletiva. O objetivo era organizar internamente a COMPA de modo a garantir legitimidade, participação democrática e transparência a suas ações. Como parte desse esforço, realizamos a consulta pública da Manifesta COMPA. Pesquisadoras atuantes no campo da Administração contribuíram para a construção conjunta desse documento, apontando suas análises, sugestões e críticas (...) Ao longo do ano passado [2020], mulheres envolvidas na organização da COMPA identificaram a necessidade de uma maior estruturação interna. A ideia é criar uma base que norteie a atuação da coletiva sem com isso engessar nossas possibilidades. Assim, optamos, ainda que inicialmente, por não formalizar a COMPA. Como alternativa, investimos na criação de um documento que explicitasse seus princípios e diretrizes, além de estabelecer alguns parâmetros de organização (COMPA, 2021, p. 3).

Depois de colher os *feedbacks*, a coletiva lança um documento resposta chamado Manifesta COMPA, em 2021. Assim, vemos uma tentativa de estruturação da COMPA. Após esse processo, entram na coletiva novas mulheres que antes observavam distantemente a coletiva. Mulheres que manifestaram interesse em participar mais ativamente da formação de ações da coletiva. Essas mulheres passam a participar dos grupos de *WhatsApp* que dizem respeito às discussões de quais ações a COMPA iria realizar.

Segundo a COMPA (2021), nesse processo é definido também um modelo de governança da coletiva dividido em GTs: Mobilização e comunicação, Produção de conhecimento e formação engajada, Acolhimento e escuta ativa e, por fim, Administração interna e parcerias. Assim, a mulher que demonstra interesse em participar mais ativamente das ações da coletiva, escolhe um GT que faz mais sentido para sua experiência.

Essa participação também foi separada entre Protagonista-mediadoras e Protagonistas-associadas. A primeira é aquela que participa ativamente de um dos GTs, propondo ações, participando dos processos decisórios, realizando as atividades necessárias e demais atividades para que a ação aconteça dentro do esperado. Já o segundo grupo é composto de mulheres da área que ainda não estão envolvidas nos GTs, entretanto, que estão próximas à coletiva. Elas podem propor ações, acompanhar o que a coletiva tem feito e disseminar os princípios da COMPA, porém não trabalham ativamente na criação das ações.

Dessa forma, atualmente a coletiva possui o total de 16 protagonistas-mediadoras que estão trabalhando ativamente nas ações da COMPA, entre elas as sete mulheres fundadoras e nove novas integrantes. Essas, além de acessarem os espaços virtuais dos grupos do SPPN e o GDC, também realizam as discussões no grupo COMPA Mediadoras (COMPAM) e em cada um dos GTs, respectivamente. Enquanto isso, as mulheres associadas têm acesso somente aos dois primeiros grupos.

Além disso, em 2021, a coletiva também continua com seus envios de cartas de reivindicações, quando necessário, participa de eventos e participaram da minha pesquisa. Nesse mesmo ano também auxiliam na elaboração de um curso preparatório gratuito para mulheres e homens negros para o Teste ANPAD.

Entretanto, mais do que tentar manter suas atividades dentro de um período pandêmico, a coletiva aprofundou um processo de conhecimento e definição de si mesma. As mulheres fundadoras que permaneceram na coletiva, juntas, debatem diversas vezes sobre quem são, o que fazem, qual seu objetivo e todos os aspectos de sua atividade e identidade. Porém, ainda com essas mulheres tentando resolver as contradições que enfrentavam, na Hora da COMPA reconheceram através do Sistema da Atividade do Presente as contradições que se mantêm em

sua atividade. Na figura 11, a seguir, podemos observar como as mulheres compreenderam a situação.

Figura 11 - Sistema da Atividade do Presente



Fonte: elaborado pela coletiva, 2021.

Nesse contexto, as mulheres identificaram algumas contradições, limites que acabavam por influenciar a sua atividade no passado e que algumas já tinham sido debatidas por elas. Quando as mulheres foram realizar o Sistema da Atividade do Presente, entendendo esse a partir de 2020, chama a atenção que elas não consideram que as contradições existentes no passado foram resolvidas no presente.

Assim, todas as contradições indicadas anteriormente permanecem. O que se alteram no Sistema da Atividade do Presente são os elementos que fazem parte da sua atividade. É importante lembrar que essas contradições não são indício de má vontade, ineficiência ou falta de um conhecimento técnico. Pelo contrário, segundo Della Porta e Diani (1998), é comum que os MS, muitas vezes, sejam descritos como vagamente estruturados, descentralizados e engajados em conflitos políticos ou de práticas culturais. É comum também que, por mais que um movimento possua uma identidade forte, existam sempre alguns sujeitos em destaque e que marquem o movimento (DELLA PORTA; DIANI, 1998). Isso só traz indícios aqui de que a COMPA se assemelha aos MS.

Foi possível notar, portanto, que a coletiva tem contradições, porém que também tem refletido em como superá-las. E esse processo não tem um começo e fim; são nas dificuldades que a coletiva aprende:

Eu acho que até dessa própria aglutinação dessas demandas de reunir as pessoas, de tentar trazer práticas acadêmicas diferentes, de construir uma identidade, acho que todos são aprendizados que a gente está desenvolvendo e ao mesmo tempo são desafios, porque não são coisas que a gente finalizou ainda (COMPA 5).

Portanto, permanecem as seguintes contradições:

- i) Entre os sujeitos e as regras: as regras não ditas acabavam por influenciar quem fazia parte ou não da COMPA, o que limitava a entrada de novas mulheres;
- ii) Entre a comunidade e os instrumentos: a COMPA se limitava a criar ou elaborar instrumentos de intervenção que fizessem mudanças nos cenários da comunidade como maneira de reagir ao que não concordava, do que era posto;
- iii) Entre a comunidade e o objeto: para atingir o seu resultado esperado de mudar as práticas acadêmicas e desigualdades, o objeto da COMPA naquele momento era ocupar os espaços institucionais. Sendo assim, a comunidade acadêmica como um todo influenciava o seu objeto;
- iv) Entre comunidade e divisão do trabalho: a divisão de trabalho era feita a partir do que era entendido como parte da comunidade, a falta de tempo e a sobrecarga sempre foram presentes nesses cenários.

A primeira contradição, i) entre os sujeitos e as regras, diz respeito às regras não ditas que, de alguma maneira, afetam a determinação dos sujeitos parte da coletiva. Os laços pessoais (Pessoalidade), a ideia de trazer somente mulheres e as que investem no cotidiano da COMPA acabam por legitimar quem fará parte ou não da coletiva. Anteriormente era possível ver a participação masculina, por exemplo, porém, depois de negociações em 2020, a nova regra é de participação exclusivamente feminina.

Isso vai envolver também uma dificuldade de quem é parte da coletiva (e a sensação de separação entre as mulheres). Durante as sessões diversas questões como “Quem é COMPA e quem não é” foram levantadas. Quase que paralelamente, uma mesma discussão que Alvarez et al. (2003) já diziam ser recorrente no Movimento Feminista e de Mulheres. Para ela, essa questão é ainda mais profunda no debate de concepção do que seria ser mulher, enquanto para a coletiva tem uma dimensão sobre a atividade das participantes.

Isso porque, como algumas mulheres engajam menos, às vezes fica difícil se intitular parte da COMPA, não no sentido de poder participar, porque pode, mas o quanto de fato está participando. Além disso, é possível notar que esse aspecto não é claro para as demais mulheres que são protagonistas-associadas. Ainda comentam que não existe uma maneira de se associar,

como, por exemplo, pagar uma tarifa mensal, comprar uma camiseta ou qualquer outra forma de afiliação mais concreta que as deem esse título de COMPA.

Por exemplo, na Hora da COMPA 0, durante a dinâmica restauradora, as mulheres participantes deveriam levar um objeto que falasse sobre si e sua conexão com a coletiva e, durante a explicação, chama atenção que entre as participantes daquele dia, todas as fundadoras, quando foram se apresentar e apresentar sua conexão com a COMPA, falaram em amizade. Inclusive, COMPA 5 diz: “São pessoas que são minhas amigas, são pessoas que eu convivo, que são pessoas que independente de ter COMPA, vamos, estou junto”.

Entretanto, o mesmo não ocorreu para COMPA 8, COMPA 11 e COMPA 10, as três que não participaram do processo de fundação da coletiva. Elas trazem objetos que remetem à COMPA, inclusive COMPA 11 traz um objeto produzido pela coletiva (um adesivo) e aponta o objetivo da COMPA como seu ponto de conexão com ela.

Esse é um fato importante, pois, muitas vezes, é visível uma separação entre as fundadoras e as mulheres que ingressaram mais recentemente. Além de uma separação já prevista no modelo de governança entre as protagonistas-mediadoras e as protagonistas-associadas, internamente é possível notar uma diferença entre as protagonistas-mediadoras fundadoras e protagonistas-mediadoras que ingressaram mais recentemente. Essa diferença se manifestou principalmente ao retomarmos a história da COMPA na Hora da COMPA 1. Muitas das mulheres que ingressaram recentemente não conheciam toda a história, o que era a COMPA, o que exatamente ela fazia e como entrar na coletiva.

Além disso, apesar de a negociação e o debate fazerem parte da maneira como a coletiva toma suas decisões e parte do seu processo de aprendizagem, isso acontece com um grupo de mulheres em específico, as protagonistas-mediadoras. As outras várias mulheres, mais de 100, que participam somente dos grupos do SPPN e GDC e poderiam ser consideradas as protagonistas-associadas, não são parte do corpo denso que faz a COMPA acontecer. COMPA 1 ainda destaca que esses não são espaços de decisões e a ação é construída pelas 16 mulheres e informada para as demais:

E eu acho que tanto SPPN quanto o GDC eles não são compostos por pessoas que na verdade querem fazer parte da COMPA necessariamente. Muita gente inclusive entrou ali porque “ah, alguma outra pessoa colocou” e enfim, eles nunca foram espaços de decisão (COMPA 1).

Assim, muitas vezes a COMPA é personalizada com a cara daquelas mulheres que a fundaram e as integrantes que entraram recentemente, sendo a despersonalização um ponto importante nessa contradição:

A gente começou a dar mais atividade para a COMPA no *Instagram*, várias pessoas começaram a falar “Eu quero participar, quero participar, quero participar”. Ao mesmo tempo, algumas pessoas falaram “Eu gostaria de participar, mas elas não deixam”, que foi uma coisa que preocupou muito a gente (...) Se a gente é um coletivo, a gente não pode ser um coletivo de algumas pessoas, sempre as mesmas pessoas, sabe assim? A gente não pode ter uma cara, a gente tem que despersonalizar e ser um coletivo, assim né? (...) Porque como nunca foi uma coisa planejada, a gente não tinha parado para pensar nisso (...) Isso passou a ser uma questão quando alguém fora desses laços falou “Eu quero participar” (...) Então, a gente viu que a gente precisava de um mínimo de estrutura para, de uma coisa mais organizada, se a gente conseguisse acertar esses processos (...) Então assim, a gente ainda precisa, sabe, de um mecanismo que fala “Então, agora você é parte e aí você sendo parte, né? A gente aqui dentro é que a gente faz, né?” Assim, a gente ainda não criou isso (COMPA 1).

A gente já tem pessoas que são a cara da COMPA, que são reconhecidas como COMPA de longe, mas eu acho que isso às vezes é uma tendência um pouco problemática, porque forma panelinha né (COMPA 5).

De 2020 para cá, chegou até a gente que tinha pessoas insatisfeitas com esse fechamento da COMPA né, que na verdade não era assim um fechamento que a gente quisesse fechar a COMPA, é que as coisas foram acontecendo muito rápido assim (COMPA 4).

Então, sempre me senti um pouco mais apoiadora assim, do que uma participante (COMPA 6).

Eu fiquei muito feliz quando lançaram o Manifesta COMPA, porque conhecia a COMPA no GWO de São Paulo e falei “Meu Deus, quero participar”, simplesmente fazer parte (COMPA 13).

Inclusive, um desses trechos foi dito por COMPA 6, uma das pessoas consideradas fundadoras nesse estudo por estar presente nas ações da COMPA desde o início, porém que, mesmo assim, por sentir que engaja menos que outras, não se sente tão parte da COMPA. A sua sensação de fonte de pertencimento pode vir muito mais das relações pessoais que existem dentro da coletiva, do que a partir da sua ação na coletiva em si. Assim, um dos desejos da coletiva é exatamente despersonalizar essa imagem que foi imprimida e ampliar seu alcance, principalmente para outras linhas além de EOR. COMPA 5 ainda diz:

Porque para quem está desde o início, a sensação foi essa, que as coisas iam acontecendo conforme conversas informais e iniciativas que dependendo do que a gente estava vivendo e dos contatos (...) Tem seu lado positivo por conta dessas afetividades que a gente tinha antes, bem anteriores a qualquer surgimento da COMPA, mas essas redes são limitadas.

Esse processo de descoberta, ou definição de quem é parte e quem não é, pode ser entendido como parte da discussão de identidade coletiva. Descoberta essa que é feita de

maneira coletiva, onde cada uma ao longo do tempo vai definindo essa identidade, mas também sua identidade pessoal. Eu mesma durante minha jornada de pesquisa fui me identificando com esse processo. Foi uma descoberta minha também. Além disso, entra aqui novamente o aspecto de relações afetivas. A COMPA também é um refúgio de proteção, das questões de gênero e de raça. É um espaço de acolhimento e proteção das mulheres que já passaram e continuam a passar dificuldades no meio acadêmico. E, por isso, muitas vezes, pode acontecer a seletividade.

Outro ponto importante quanto a isso é que as mulheres da coletiva atuavam e, ainda atuam, em sua grande maioria, na linha de EOR da Administração no Brasil. Assim, elas sentem a necessidade de ampliar o alcance da coletiva para outros campos como MKT, finanças, RH, contábeis e outros:

Na verdade, a COMPA é muito ligada aos EOR né (COMPA 6).

A COMPA surgiu principalmente a partir da mobilização de pesquisadoras da área de EOR. No entanto, temos como objetivo aumentar nossa pluralidade, incluindo mulheres das mais diversas áreas da Administração de Empresas, Administração Pública, Contabilidade e Turismo. Buscamos, ainda, ampliar as possibilidades acadêmicas do campo, garantindo representatividade e inclusão. Nesse sentido, mais do que definir o que é o campo, suas áreas ou a relação entre elas, nossa atuação busca garantir que todas as pesquisadoras e pesquisadores em Administração tenham condições para desenvolverem seus estudos e atividades de ensino e extensão, e expandir as fronteiras do campo (MANIFESTA COMPA, 2021, p. 9).

A gente pensa em fortalecer essa participação para além de EOR (...) O quanto essas outras demandas, essas outras áreas tenham outras preocupações que não necessariamente as mesmas que as nossas e que talvez a gente não tenha esse diálogo (COMPA 5).

(...) De como ia ampliar para participação de outras pessoas, por isso que a gente fez esse movimento ano passado (COMPA 4).

Essa característica de limitação à EOR tem relação também com o modo de operacionalizar, isso porque as demandas são trazidas pelas mulheres e realizadas entre si. Ou seja, como a COMPA tem se mantido dentro desse campo, poucas demandas de outros campos chegam ao seu conhecimento. Por isso, a necessidade indicada por elas de ampliarem o alcance da coletiva. Isso também está refletido no próprio fato de quem teve acesso à consulta pública, realizada e divulgada por elas em 2020. Segundo COMPA (2021), foram 70 respostas, porém existe uma predominância de mulheres brancas, heterossexuais e sem filhos. As regiões também que mais foram alcançadas são das universidades do Sul e Sudeste.

A contradição entre a comunidade e os instrumentos diz respeito à ação da coletiva que se limitava a criar ou elaborar instrumentos de intervenção que unicamente faziam as mudanças

nos cenários que elas concordavam que precisavam de mudança. As mulheres enfatizaram que moldavam seus instrumentos e suas ações a partir do que era posto (e imposto) pela comunidade em que elas estão inseridas.

Como é possível notar na figura, do passado para o presente houve mudanças de elementos, mas a contradição permaneceu. Seu repertório agora envolve cartas de reivindicações, participação em eventos, campanhas e inserção das integrantes da COMPA nos espaços de interesse. É possível notar uma mudança das ações produzidas pela coletiva entre 2017 e 2018, para 2020, por exemplo. Della Porta e Diani (1998) indicam que essas escolhas de repertório estão envolvidas com o que os ativistas sabem fazer naquele momento para protestar. Ou seja, é um processo crítico de aprendizagem a partir da socialização em táticas de protesto (DELLA PORTA; DIANI, 1998).

Além disso, foi possível notar também que os eventos são muito importantes para as ações da coletiva que servem de espaços interativos. Como as mulheres não dividiam o mesmo espaço físico ao longo do ano, os eventos se transformaram em marcos tanto para realizarem suas intervenções, quanto para se encontrarem pessoalmente.

Sendo assim, apesar de não ser um evento criado por elas para que a identidade e as ações fossem debatidas, são espaços importantes de interação. Foram nesses espaços que as campanhas “Diga Não ao Assédio”, em 2018, “Onde estão as pessoas negras?”, em 2019, e “E nós com isso?”, em 2021 foram divulgadas. Outras campanhas como a “Onda negra”, em 2020, primeiro ano de pandemia da COVID-19, foram realizadas via *Instagram*, exatamente pela falta do espaço físico. Além disso, em 2020, as mulheres também utilizam-se do EnANPAD, por exemplo, para divulgar a consulta pública que estava aberta.

A contradição está na maneira como a COMPA cria essas campanhas ou reivindicações que, muitas vezes, são feitas a partir de demandas dessas mulheres e sua realidade, moldando-se à agenda instituída. Foi possível notar que uma das mulheres traz uma demanda, uma ideia e que é engajada por algumas delas. Assim, a maneira como essas campanhas acontecem tem também vínculo com as relações pessoais, isso porque as mulheres compartilham as dores que lhes afetam e tentam resolvê-las. Dores essas que são sim compartilhadas, porém que refletem a realidade de cada mulher. Uma das integrantes inclusive diz “Eu participei de tudo, mas não é uma demanda minha, então, eu acabei que não sabendo se isso foi satisfatório, se resolveu, se não resolveu o problema”, referente ao espaço infantil.

Também é importante notar, através dos elementos, que anteriormente à COMPA era uma oposição grande a comunidade estabelecida, porém do passado para o presente existe uma mudança. A COMPA passa a ser reconhecida. É convidada a participar de rodas de conversa,

elaborar projetos junto à ANPAD e fazer intervenções de maneira mais programada. Por isso as mulheres debateram nas sessões da Hora da COMPA que, olhando em retrospecto, a coletiva se moldava muito em oposição à comunidade e agenda estabelecida e, atualmente, fica dependendo desses espaços (como eventos) para realizarem suas ações. Apontaram como um ponto de melhoria explorar outras possibilidades de instrumentos para atingir seu objetivo.

A terceira contradição, entre a comunidade e o objeto, diz respeito à influência que a comunidade tem no próprio objeto de ação da coletiva, e isso acontece tanto no passado quanto no presente. Como o resultado esperado da coletiva é mudar as práticas acadêmicas e desigualdades, no início seu objeto de ação era exatamente a sua imposição e ocupação dos espaços institucionais necessários para fazer essa mudança.

Portanto, no início, a coletiva se entendia mais como uma chapa de candidatura, como um coletivo que iria concorrer a cargos políticos no nosso cenário acadêmico e outras posições do tipo. Porém, a situação se altera no presente em grande parte pelo seu reconhecimento. Agora a coletiva é entendida como um agente político que influencia o ambiente acadêmico. A ANPAD passa a reconhecer e integrar a coletiva como parte de sua agenda de eventos, por exemplo.

As mulheres debatem que, dessa forma, a COMPA, ao mesmo tempo em que descobre sobre sua identidade, também sofre influências dessa mudança de elementos da comunidade e, portanto, temos aqui uma contradição. O objeto agora passa a ser outro. O desejo é integrar mulheres nesses espaços acadêmicos, apoiando suas candidaturas, ações e o que mais for necessário. A COMPA passa a apostar que, inserir essas mulheres é o objeto necessário para atingir seu resultado esperado.

Portanto, de uma forma ou de outra, a COMPA molda seu objeto em torno do que a comunidade, seu ambiente, também proporciona. Sua ação é também uma resposta. Por exemplo, algumas mulheres manifestaram uma certa preocupação com um fator desse cenário que as incomodam: a captação de sua luta. COMPA 4 e COMPA 3 destacam que, a partir da ação da COMPA, os espaços em comunidade começaram a mudar, porém, agora, as pessoas que antes eram os denunciados, estão tomando a temática para si, capturando a discussão, mas sem realizar estudos que realmente buscam sofisticar o assunto.

Por fim, a última contradição, mas não menos importante, é entre a comunidade e a divisão do trabalho, isso porque a divisão do trabalho é feita a partir do que era entendido como parte da comunidade. A falta de tempo e sobrecarga foram destacadas nesse processo.

Esse modo de trabalhar envolve, em grande maioria, um conjunto de pessoas que julgam um tópico importante e necessário e essas mulheres acabavam criando um grupo de *WhatsApp*

para discutir sobre o assunto. Foi o que aconteceu com o grupo SPPN que, dentro dele, algumas pessoas começaram a pensar em se candidatar para a diretoria da SBEO e criaram outro grupo para discutir isso. O mesmo acontece mais para frente, quando foram realizar essa estruturação da coletiva, dali cria-se outro grupo somente com as pessoas que trouxeram essa demanda e tinham disponibilidade para dar continuidade à atividade. Além disso, faz parte desse modo de operacionalizar o costume de algumas pessoas tocarem a ação de maneira mais engajada do que outras:

Foi uma campanha que eu meio que levei adiante, meio que tomei frente, criei essa frasezinha e os adesivinhos, que organizei, apesar de ter sido um evento que eu mesma não consegui participar muito (COMPA 1).

Eu acho que o trabalho era feito por quem pode, mas também como a gente está falando de academia, era por quem tinha proximidade com o tema, o tipo de intervenção (...) e da questão do tempo, quem tinha disponibilidade de fazer (...) Mas eu acho também, que a divisão do trabalho era também um pouco influenciada e decidida pela ANPAD, porque dependendo da dinâmica da ANPAD, o nosso trabalho também era dividido. E o SBEO também, elas também acabavam pautando essa questão da divisão do trabalho (...) (COMPA 3).

Não existia um momento em que a gente organizava para se encontrar, para discutir as atividades da COMPA, a gente sempre tocou muito nas redes sociais, a gente sempre criou um grupo para a necessidade que a gente tinha (...) A gente sempre se baseou nos laços pessoais (COMPA 1).

Dentro desse modo de trabalhar, os grupos de *WhatsApp* desempenham um papel importante, uma vez que essas mulheres moram longe uma da outra. Antes da pandemia de COVID-19, em 2020, os grupos eram seu maior espaço de interação para além dos eventos. Porém, muitas vezes, as mulheres reclamaram da quantidade de mensagens, a dificuldade de acompanhamento e desenvolvimento de atividades concretas. Como é discutido adiante, para o futuro as mulheres têm refletido também em outras maneiras de se reunirem.

Ainda sobre esse modo de trabalhar, COMPA 6 diz:

Algumas coisas que me chamam muita atenção é que algo que pode soar como amorosismo, para mim, eu vejo como militância. Então, era muito interessante assim, o processo, um processo muito de pôr a mão na massa (...) Porque é aquela coisa meio clássica, até assim “Vamos discutir a carta de princípios da organização” e nunca mais saem disso. E isso na verdade, a atuação política se faz na prática. Não tem muito, eu acho que as ações práticas são mais aglutinadoras e mais formativas do que uma discussão sobre os objetivos.

Ou seja, a COMPA nasce e operacionaliza suas ações a partir daquilo que sente que é necessário ser feito, sem ter elaborado até o momento uma cartilha de ações, definições no

âmbito das ideias para depois praticar. A ação sempre foi feita com base na prática. Existia a necessidade e as mulheres agiram. Muitas vezes a demanda é naquilo que as tocam, mas não necessariamente a todas. Como diz COMPA 5, “Esse ponto de depender de iniciativas individuais e de disponibilidade individual” e COMPA 1, “A gente tem dificuldade de estabelecer uma dinâmica nossa, que saia um pouco dessa questão de uma pessoa que fale ‘Eu vou fazer isso’ e aí vai, quem pode cola, quem não pode participa na próxima”.

Diversas vezes esse modo menos estruturado de fazer as coisas a partir das iniciativas individuais foi mencionado por elas como parte dessa contradição. Essa contradição está relacionada também com a sensação de estagnação e falta de continuções das ações, devido à carência de uma estrutura horizontal ou uma maneira que elas estabeleçam de trabalhar. Essa estagnação ou falta de continuidade não tem somente relação com a pandemia de COVID-19, apesar de ser um fato muito relevante, mas também tem relação com a maneira que a COMPA é compreendida agora. Isso porque, com o devido reconhecimento das suas ações, as instituições como ANPAD passaram a convidar também a coletiva a participar dos eventos com intervenções e sugestões. Assim, algumas mulheres expressaram medo de acomodação:

Agora uma coisa que eu acho que é um risco é que hoje a gente tem uma diretoria na ANPAD mais amigável às nossas pautas, que tem nos chamado para várias coisas. Por exemplo, também uma coisa que a gente acabou participando de uma maneira mais consultiva foi dos debates sobre a questão de inclusão das políticas afirmativas da ANPAD para aquele curso, pro Teste ANPAD para pessoas negras (...) (COMPA 4).

Porque sabe Isabela, assim, no Nordeste tem, não sei se você conhece o semiárido né, a vegetação do semiárido é uma vegetação muito curiosa assim, ela lembra muito a vegetação do cerrado, porque se vai na época de seca, você tem certeza de que está tudo morto. Só que não está. Então, assim, eu acho que esse desafio de conseguir sobreviver e garantir condições para que na hora que chove fique tudo verdinho (COMPA 6).

Ainda nesse aspecto, em uma das sessões da Hora da COMPA, COMPA 9 indica que não sente que se tem uma demanda concreta e necessária no momento: “E não existia nenhuma demanda academicamente falando e as outras demandas que existiam estavam acontecendo, não pelo fato de ser COMPA, mas com as conexões que aconteceram na COMPA (...)”. Durante as sessões da Hora da COMPA, as discussões iniciais eram em torno dessa necessidade de se fazer mais e entregar mais. Entretanto, conforme as mulheres conversaram mais, começaram a debater que era necessário nesse momento a COMPA pensar menos em ações de intervenções e mais ações para desenvolver a si mesma:

Então 2020 foi um ano de muito, de vamos tentar nos organizar né. Vamos tentar criar uma estrutura que permita que a gente dê um, um ritmo, um encadeamento para as ações, e que a gente não se organiza só em torno dos eventos (COMPA 1).

Tem uns desafios, por exemplo a gente fez os grupos né, eu fiquei no grupo de acolhimento e assim eu falei assim, eu até falei no grupo “Gente alguém fez alguma coisa no grupo, vocês estão fazendo alguma ação?” Aí o pessoal falou não, aí eu fiquei “Ai tipo eu também não, me deu um, sabe”. Eu fiquei tipo assim “Ai meu deus, bom, eu não estou fazendo meu dever de casa” (COMPA 2).

Então, os nossos processos, esses passaram a ser mais lentos, para tudo. Tudo passou a ser mais lento (COMPA 3).

Esse talvez seja um momento bastante crítico da organização e eu estou sentindo que está tendo um declínio da própria movimentação e eu acho que isso tem a ver com uma série de questões, eu acho que isso tem a ver com a ausência de eventos presenciais, eu acho que isso desmobiliza muito (COMPA 5).

Então eu acho que a problemática para essa colocação da COMPA 9, o que a gente está conversando desde o começo de hoje, é esse problema da estratégia (COMPA 8).

Assim, em diversos momentos foi possível identificar que essas mulheres, inclusive, entendem esse ponto como parte da contradição a ser superada. Ainda é necessário que a COMPA aprenda como dar continuidade às coisas, a elaborar uma estrutura que funcione. Por mais que o modelo de governança apontado anteriormente tenha sido feito, ainda não existiu o esforço de colocar em prática efetivamente. A criação dos GTs, por exemplo, foi como tentativa de criar um modo de trabalho mais uniforme, coeso, além de evitar a sobrecarga:

Porque se antes a gente tinha uma pessoa que dava conta de resolver uma questão, essa pessoa sozinha não dá mais conta de fazer isso né, a gente vai precisar de duas ou três pessoas que a gente fazia antes e tudo mais (COMPA 3).

E aí estamos nesse momento, eu confesso que eu tenho até vergonha de dizer isso, mas é verdade. Nas últimas conversas no grupo da COMPA, no grupo de reestruturação, eu leio, mas eu não interajo com elas, porque eu não me sinto capaz assim nesse momento. Eu não estou dando conta do mínimo (COMPA 7).

E eu acho que tem para além disso, do período especificamente que a gente vive, eu acho que tem uma questão mesmo de dificuldade por conta da, de você lidar com uma organização que você não está institucionalizada, em que às práticas dependem muito do que as pessoas estão fazendo naquele momento, que se alguém não pegar e dizer “Olha agora eu vou levar isso adiante”, às coisas não vão (...) A iniciativa de criação do GT ela foi muito interessante, porque eu acho que ela, a gente não fica naquele grupo que fica

para todos (...) Eu acho que os GTs ajudam a dar uma certa focalizada nas discussões, eu acho que por um lado é uma iniciativa interessante, mas por outro eu acho que a gente precisa aprender a lidar com os GTs também sabe? (COMPA 5).

A gente não ter achado um meio para a gente dividir as atividades mais tranquilo e uma segurar a mão da outra (...) Esse desejo de fazer mais, mas não tem achado o “Como” (...) Não é o sentido da forma, dos meios de acontecer, mas sim a forma como se estabeleceu operação. Assim, da forma como a gente funciona (...) A gente fez a manifesta e não teve aquele momento de cada grupo se conhecer, se conectar, de falar “O que a gente quer fazer juntas?”. A gente foi para os grupos e os grupos continuaram a fazer a mesma coisa que o grupão (COMPA 1).

Acho que a COMPA ainda está na produção dessa memória, desse aprendizado acumulado. E eu acho que é isso, o aprendizado coletivo talvez seja de como fazer as coisas funcionarem sem ser nesses momentos de pico. Esse é o principal desafio e o aprendizado que a gente está levando. De como a gente vai estabelecer um modelo de governança, um modelo de funcionamento cotidiano (COMPA 5).

Essa definição do “funcionamento do cotidiano”, inclusive, além de ser parte da contradição, é exatamente aquilo que está em aprendizagem nesse momento. As mulheres o tempo todo se perguntam: o que devemos fazer? Como fazer isso? Como distribuir tarefas? De que maneira fazer isso horizontalmente? Diversas dúvidas surgem, isso porque se existe um manual pronto do que é ser coletiva, do que é ser MS, talvez não seja de interesse das mulheres utilizá-lo.

Segundo McCarthy e Zald (1987), é necessário que esses movimentos desenvolvam o que eles chamam de “organizações”, que vão auxiliar na continuidade das ações, recrutamento, captação de recursos e diversos outros. Todavia, essas “organizações” não as levam, necessariamente, a uma estrutura vertical; cabe ao MS decidir por isso. E é exatamente isso que a COMPA tem feito, tem aprendido que estrutura ela precisa para atuar nesse momento. É necessário o aprendizado constante do que significa ser COMPA. Devemos lembrar também que esse aspecto envolve distribuição de poder. É necessário compreender que essa discussão também vai perpassar a criação dessas “organizações”.

Outro aspecto dessa contradição levantada pelas mulheres é a respeito da sua estrutura. Em diversos momentos as mulheres ressaltam que a intenção da coletiva nunca foi hierarquizar suas ações. Isso foi ressaltado tanto nas conversas individuais, quanto na Hora da COMPA e no Manifesta COMPA:

A gente tinha a premissa de que a gente não queria uma coisa muito hierárquica, a gente não ia ter uma coordenação central (...) Ficaria livre para quem participar se vincular ao GT que quisesse e caberia aos GTs definirem

o que eles iam fazer naquele momento considerando os objetivos que eles tinham (COMPA 1).

Algo que me inquieta nesse tipo de iniciativa, nessa forma organizativa que a gente está querendo construir, é que os modelos que a gente tem eles são um pouco limitados nos formatos organizativos que a gente está querendo propor (...) Que você tem estruturas organizativas de determinada maneira que, quando você vai para o mais horizontalizado de gestão, eles são mais complicados. As experiências que eu tenho de ter participado de outras formas organizativas que não essas institucionalizadas, que contam com uma burocracia (...) Elas caem, me parece, em dois polos opostos, ou então a gente vê um polo de uma tentativa de emular uma estrutura das organizações institucionalizadas, estruturadas, que trabalha com essa estratégia de cima para baixo (...) Ou então dentro de um outro polo que é você ter uma, quase que uma “geleia geral”, em que você tem sempre as mesmas pessoas sempre puxando aquele determinado coletivo (...) Esse é um problema que não é só nosso (...) Em geral quando participo de organizações horizontais, ela tem a tendência de funcionar da forma que a COMPA vem funcionando (...) Tudo que me parece que de alguma forma tenta estruturar uma forma de gestão mais horizontalizada cai nesses problemas (COMPA 5).

Como mencionamos na apresentação desse documento, com a Manifesta não buscamos formalizar a coletiva ou engessar sua forma de funcionamento. Pelo contrário, queremos fazer desse documento uma base viva, que consiga responder aos desafios e possibilidades que encontraremos em nossa jornada. No entanto, a ausência de uma estrutura mínima tem imposto desafios tanto no sentido de dar transparência e legitimidade às ações da COMPA, quanto de dar continuidade e ritmo para as iniciativas desenvolvidas. Nesse sentido, esperamos que, com a estruturação, consigamos contornar essas questões, tornando a coletiva mais aberta, participativa e democrática (COMPA, 2021, p. 8).

A fala dita por COMPA 5, na Hora da COMPA 5, foi fundamental para que o grupo chegasse à conclusão de que o modelo de governança estabelecido por elas não estava funcionando. E é importante também notar que COMPA 5 traz uma discussão pertinente a respeito dessas outras formas organizativas. Isso corrobora a importância de se buscar compreender esses outros espaços organizativos, para pensar novas formas de estruturação e operacionalização das atividades dos coletivos horizontais.

Portanto, por mais que a estrutura, o modelo de governança, tenha sido escrito, o seu funcionamento ainda é uma dúvida. Interessante notar que, durante a consulta pública, alguém já havia questionado isso à coletiva. A dúvida era referente a como garantir que a administração horizontal ocorresse na prática, e a COMPA na Manifesta COMPA responde:

Nesses primeiros anos, as iniciativas da COMPA têm sido promovidas de modo espontâneo e principalmente pelas mulheres que formaram a coletiva. Contudo, à medida que ampliamos nossa participação nas redes sociais, recebemos muitos contatos de mulheres interessadas em se envolver com a coletiva. A estruturação busca, entre outras coisas, garantir as condições para

que esse envolvimento aconteça e contribua para impulsionar nossas ações. Para facilitar a administração horizontal na prática, foram pensados espaços mais especializados de engajamento dessas mulheres, com formas diferentes de participação e a composição de grupos de trabalho, como discutido a seguir. Sobre a garantia de que a administração horizontal ocorra na prática, acreditamos que essa resultará do engajamento ativo de todas as envolvidas e demandará o permanente exercício de autorreflexão pelas membras da COMPA. Entendemos que a construção desses espaços mais específicos de trabalho contribuirá para a formação de pequenos grupos de trabalho, com um engajamento mais cotidiano e que permita essa autorreflexão permanente.

Inclusive durante a realização das sessões da Hora da COMPA, no momento de definição de qual dificuldade deveria ser priorizada para ser trabalhada nas próximas sessões, indicaram que é necessário um maior esclarecimento dos seus objetivos, principalmente para que as mulheres que entrem posteriormente estejam na mesma página (para minimizar a separação e definição de integrantes), como também elaborar uma maneira, uma estrutura de operacionalização de suas atividades (para minimizar sensação de “geleia”).

Foi possível notar, então, até o momento, que a coletiva tem feito muito. Por muitas vezes nas sessões da Hora da COMPA, as mulheres duvidaram do seu potencial, mas, ao olharem a linha histórica e entenderem os elementos do seus Sistemas de Atividade do passado e do presente, viram onde a coletiva tem mudado, tanto o ambiente, quanto a si mesma.

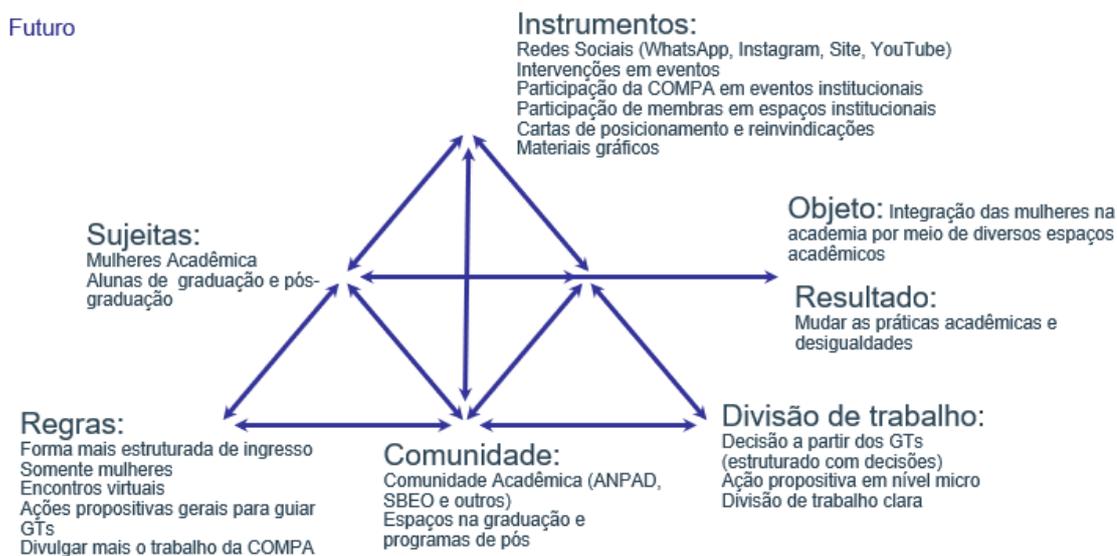
Entretanto, como é possível verificar nos Sistemas da Atividade, existem contradições que continuam a se manifestar na maneira como a coletiva tem tentado atuar. Por isso, desde 2020, essas mulheres têm tentado realizar mudanças, fazer melhorias, criar seu próprio estilo ou modelo de governança e ainda continuar com as ações de impacto. A própria Hora da COMPA foi uma das maneiras de refletirem sobre si mesma, olhar o que precisa ser melhorado e repensar seus planos. Vamos entender agora a COMPA do futuro.

6.2.3 Futuro - Onde a coletiva quer chegar?

Para falar em futuro, as mulheres falaram também em resolver suas contradições. Para isso, o LM foi essencial para criar um modelo de resolução coletivo. Além das atividades que as mulheres já veem testando, modelando e refazendo, as sessões da Hora da COMPA serviram também para auxiliar essas mulheres na continuidade desse processo. Com base nesse novo modelo feito em coletivo, as mulheres refletiram como seria o Sistema da Atividade do Futuro da COMPA, para que tenha uma ideia de onde quer chegar.

A seguir, na figura 12, apresento, respectivamente, o Sistema da Atividade do futuro:

Figura 12 - Sistema da Atividade do Futuro



Fonte: elaborado pela coletiva, 2021.

Podemos observar no Sistema da Atividade do Futuro que não existem contradições, afinal esse é o objetivo de se elaborar um modelo de resolução, aplicá-lo para que as contradições deixem de existir. Além disso, é possível notar que a coletiva também optou por manter alguns elementos e mudar outros.

Quando discutido sobre o futuro, a coletiva expôs que tem refletido sobre como busca ocupar esses espaços. Agora busca ocupar os espaços institucionais através da inserção de suas participantes em cargos importante para o meio e, por isso, se vê atualmente muito mais como influenciadora da realidade, sem deixar de ser um espaço acolhedor:

Então, eu, eu imagino o futuro da COMPA (...) eu acho que a COMPA ela no futuro, ela vai ser, ela vai consolidar né? Esse lugar desse ator político que influencia as instâncias institucionais no campo (...) Mas eu acho que ela também vai ter um espaço de formação e acolhimento (COMPA 1).

Eu acho que o futuro da COMPA é canalizar potenciais do ambiente acadêmico da administração (COMPA 7).

Mas que outras pessoas se sintam também acolhidas para, em relação às situações que passam de assédio moral, sexual né, para que possam ir sentindo que há outras assim, que isso pode ser falado (COMPA 2).

Para duas mulheres fundadoras em específico, esse futuro ainda precisa ser planejado e, para uma delas, o futuro da coletiva é incerto, porque sente que essa tem diminuído sua

atividade. Durante as sessões da Hora da COMPA, as mulheres debateram diversas vezes sobre o assunto:

Desenvolver uma rotina de reuniões, um cronograma de atividades e acho que se for manter a coisa do GT, a gente precisa de um GT de projetos (COMPA 3).

Talvez o que a gente precisa é estabelecer alguns momentos, fico pensando. Tem algum momento que a gente devia combinar que todos GTs vão decidir o que vão fazer no próximo X tempo, para que a gente consiga caminhar os GTs juntos (COMPA 1).

Eu gosto também da ideia de a gente ter tipo um calendário da COMPA com hábitos, por exemplo, todo fevereiro e todo março ter encontro da COMPA (...) eu acho que a gente pode ter um calendário da COMPA junto com de eventos (COMPA 5).

É possível perceber que a coletiva ainda deseja manter como resultado da sua ação mudar as práticas acadêmicas e desigualdades, porém agora com a ideia de integração das mulheres na academia. Os instrumentos que elas pretendem usar são os mesmos que já utilizam, acrescidos de reuniões constantes e materiais gráficos. A comunidade que irá envolver a COMPA no futuro irá se expandir para espaços de graduação e programas de pós. Por esse motivo, as sujeitas protagonistas na COMPA devem mudar e ampliar para professoras, pesquisadoras e alunas de pós-graduação e graduação, para que elas comecem também a se inserir nesse meio.

Como é possível notar também, as mulheres continuam a apostar nos GTs como uma maneira de divisão do trabalho interno, apesar de essa ser uma das contradições. Segundo, quando falaram sobre futuro, as mulheres também discutiram que esperam que internamente a COMPA saiba como operacionalizar e fazer funcionar os GTs, isso porque esta é uma limitação atual que têm enfrentado. Ou seja, não descartaram o modelo de governança estrutural, mas pensaram na “operacionalização dessa estrutura”. Por diversas vezes, as mulheres indicaram que no futuro esperam que a COMPA tenha uma estrutura que funcione:

Talvez abrir mão do GT e pensar em outra forma ou outra estrutura (...) Até porque a gente não chegou numa forma que todo mundo entenda (...) A gente está fazendo experimentações ainda (COMPA 3).

Eu acho que esse “Como?”, na minha opinião, ele é mais micro, no nível do GT. Eu acho que talvez ter um “como” geral em termos de estratégia global, não sei se isso não engessaria o processo (COMPA 8).

Ia falar exatamente isso, ainda não tivemos um encontro geral (COMPA 10).

No [núcleo de pesquisa], se eu vejo uma divisão funcionando é projetos, mas fora isso, questão de cotidiano é pouca gente puxando (...) Eu acho que a ideia do GT não deve ser abandonado nesse momento (COMPA 4).

Para alcançar tudo isso, as mulheres elaboraram o modelo de resolução destacado no quadro 9 apresentado a seguir. Esse modelo foi construído coletivamente, com todas as mulheres, dentro das sessões da Hora da COMPA e tinha como objetivo resolver a dificuldade que resolveram priorizar no momento: Evidência da estratégia e sua operacionalização.

A seguir, discuto mais sobre os próximos passos da coletiva através do modelo de resolução elaborado por elas. Lembrando que, por motivos de sigilo, algumas informações sobre esse modelo foram ocultadas, porém, posso informar que foram decididas as ações em conjunto (bem como discutido quando serão feitas, quem é responsável e onde serão realizadas):

Quadro 9 – Modelo de resolução da contradição priorizada pela coletiva

Evidenciar a estratégia		Como fazer a operacionalização	
Encontrão da COMPA	Elaboração de material: introdução da COMPA	Criar um calendário anual da atividade da COMPA	Elaboração de material: manual interno de integrantes
O encontrão deve acontecer em 2022 para sanar a demanda de evidenciar a estratégia. O foco é demonstrar a história da COMPA, organograma e mecanismo de participação. Seria importante também usar esse momento para pensar no calendário da COMPA e decidir conteúdos de seu manual interno.	O material deve ser um resultado do encontrão, com duas versões, uma interna e uma externa. A interna deve conter aspectos da governança e externo deve apresentar a nova maneira de atuar.	Criar um calendário de encontros anuais da COMPA com seus próximos passos.	O material deve conter informações sobre as protagonistas-mediadoras e sua rede de contato.

Fonte: elaborado pela coletiva, 2021.

O modelo prevê duas frentes de atuação, uma que será útil para evidenciar a estratégia e outra, para o como fazer a operacionalização. Para isso, primeiramente, decidiram por realizar um encontrão onde as mulheres irão apresentar de maneira mais completa as próximas ações e era ainda necessário 1) Pensar no calendário da COMPA e 2) Decidir quais conteúdos vão no manual interno da COMPA. Depois disso, iriam elaborar um material gráfico de introdução à

coletiva. Além disso, definiram também realizar um material com a história, objetivos e ações da COMPA, tanto uma versão interna quanto uma externa.

Já para dar evidência à operacionalização, decidiram criar um calendário da atividade da COMPA e estabelecer encontros mensais. Além disso, decidiram também realizar um outro material para funcionar como manual interno para criação de uma rede mais conectada.

Muito ainda precisa ser feito para resolver todas as contradições, isso é verdade. Mas o que é possível perceber é exatamente o quanto esse processo é marcado por idas e vindas, acertos e desencontros, mudanças e mais mudanças. As mulheres identificaram suas dificuldades ainda em 2019, elaboraram uma resposta para resolver as dificuldades e, exatamente por ainda não ter resolvido todas elas, elaboraram mais uma saída a partir da Hora da COMPA. É uma constante ação de tentativa e erro. E é dessa forma que a COMPA aprende. Discuto mais sobre o processo de aprendizagem a seguir.

6.3 PRÁTICA LEVA À APRENDIZAGEM

O último tema que será abordado na análise de dados é referente à aprendizagem, tema que foi criado a partir dos códigos que possuíam significados entre si. Esse tema diz respeito a tudo o que a COMPA tem aprendido ao longo do tempo para ser um MS e também parte desse processo.

Quanto à aprendizagem, lembro primeiro que o conceito entendido aqui é aquele apresentado pela TSA, uma aprendizagem que é concretizada coletivamente, isso porque estamos inseridos em um sistema social, cultural e histórico. A aprendizagem vem através da participação social e construção dessas identidades (WENGER, 1998). Essa aprendizagem coletiva acontece a partir do momento em que há esse contato, o desenvolvimento dessa prática em conjunto.

E por esse motivo podemos notar na história e no presente da COMPA como a prática de produzir a coletiva levou à aprendizagem, isso porque, por diversas vezes, as mulheres usam a palavra “espontaneamente” e “organicamente” para falar da maneira como a COMPA nasce e acontece. Assim, temos um processo que foi baseado no fazer, no acontecer, no existir:

Acredito muito na prática formativa, eu acho que tinha mais ação, do que muitas vezes uma reflexão coletiva do significado da ação. E isso é muito legal, porque esse caminho é um ótimo caminho mesmo. Então assim, você age, ao invés de ficar todo mundo pirando, pensando no que vai fazer etc. Você atua, você reflete e você vai acumulando criticamente sobre aquela atuação, que pra mim é a lógica da práxis assim (COMPA 6).

Por esse motivo, a aprendizagem que mais foi possível de enxergar, tanto das conversas individuais, quanto durante a Hora da COMPA, é aquela aprendizagem coletiva. Em algumas ocasiões nas conversas individuais as mulheres chegam a comentar que aprendem muito com a COMPA. Por exemplo, COMPA 3 diz: “Assim, uma coisa que eu aprendi nesse processo todo é que, também aprendi a não ter medo e a me colocar nas coisas (...) E eu aprendi a me posicionar. Aprendi a brigar, a dizer não”. Assim, não excluo aqui a possibilidade de aprender aspectos importantes para o desenvolvimento pessoal dentro da coletiva; pelo contrário, aconteceu comigo.

Durante o processo de pesquisa, como contei, fui me transformando a ponto de aprender que é também meu papel fazer essas lutas. Também consegui aprender que a Isabela pesquisadora e professora pode ser também ativista. Portanto, a aprendizagem individual nesse espaço coletivo pode ocorrer, porém esse não é o objetivo desse estudo e, por isso, aqui discutirei as aprendizagens coletivas que tornam a COMPA um coletivo.

Durante o processo de análise, foi possível compreender diversos tipos de aprendizagem coletiva responsáveis por quem a COMPA é hoje: Agendas, Articulação, Como funciona o ambiente, Conflitos, Dimensão coletiva, Estrutura da COMPA, Ganhar juntas, Identidade, Lutas a serem travadas e Negociação. Para deixar essa seção mais didática, apresentarei em seguida uma explicação conjunta dessas aprendizagens.

Além disso, ressalto que, apesar de separar as formas de aprendizagem didaticamente, essas não são fixas e muito menos chegam ao seu final. Não podemos pensar, a partir da TSA e CoP, que esgotaremos o conhecimento a ser adquirido. Pelo contrário, devido ao fato de estar socialmente inserido e vivendo, essa aprendizagem sempre acontecerá e nunca terá um fim.

6.3.1 “Quem somos e o que fazemos?”: uma aprendizagem existencial

Um dos primeiros pontos a serem discutidos a respeito das aprendizagens são aquelas aprendizagens que envolvem a definição de quem é a coletiva e o que ela faz. Como foi possível verificar na linha temporal da COMPA, suas atividades começam em 2017, apesar das relações pessoais já existirem. E é significativa a mudança que a COMPA sofre de lá para cá. As primeiras mudanças visíveis são quanto a sua identidade, estruturação e ações (seu repertório). A mudança também pode ser considerada corriqueira dentro dos MS, isso porque não é possível

prever qual será o caminho e o futuro de cada um dos movimentos (DELLA PORTA; DIANI, 1998).

Um dos primeiros aspectos observados de aprendizagem foi quanto à identidade da COMPA, que se alterou ao longo do tempo a partir de suas interações dentro do coletivo.

A identidade é um processo social construindo internamente a partir da comunicação, produção e negociação dos significados, além de avaliar e reconhecer o que seus integrantes têm de comum e tomarem decisões (MELUCCI, 1989). Por isso, muitas vezes a identidade pode ser reduzida a uma característica compartilhada com o grupo (DELLA PORTA; DIANI, 1998), por exemplo, no caso da COMPA, o gênero. Porém, mais do que isso, a identidade coletiva é baseada em valores, atitudes e visões de mundo. No caso da coletiva essa visão compartilhada do resultado esperado do trabalho da COMPA é um dos principais motivos da sua identidade como ela é:

Elas falavam “Pô, sou feminista, mas aí eu olho para a minha área onde eu pesquiso e eu só vejo assédio, eu só vejo uns caras mais velhos assediando as meninas que tão entrando na área, meio que no tipo, ah você está chegando”, poxa, é um problema. Eu acho que isso é a principal liga, mais do que ser mulher, é ser mulher e ter uma reflexão crítica, feminista e interseccional sobre a realidade do caminho que a gente atua (COMPA 6).

Portanto, a identidade da COMPA é construída na base de muito debate, conversa e negociação, como também outras aprendizagens que serão elucidadas aqui. No início, a coletiva fazia suas reivindicações, porém, visto que o ambiente não entendia muito bem o que essas mulheres desejavam, as COMPAs passam, em 2018, a entender a ocupação de instituições como a solução para fazer as mudanças que acreditam ser necessárias.

É por isso que, no início, tinha interesse em se candidatar para a diretoria da SBEO e fazer outras ações nesse sentido, porém, depois disso, passam a refletir novamente de que maneira a COMPA deveria se colocar para atingir seu objetivo final:

Foi o primeiro momento que a gente disse, “Não, beleza, então vamos juntar algumas de nós aqui, vamos fazer isso, vamos convidar, vamos estabelecer, vamos se reunir em torno de um programa”. Porque a gente tinha essas cartas anteriores né, mas elas eram muito assim, algumas demandas, algumas coisas que aconteciam (COMPA 5).

A gente tinha uma discussão inicial se ia naquele momento começar a ocupar espaços dentro dessas instituições e tudo mais (COMPA 3).

Eu acho que a gente amadureceu muito assim, em muitas das angústias que a gente tinha desde o princípio (...) A primeira angústia que era, “A gente quer ocupar espaços institucionais? Sim ou não? E como?” (...) A gente não quer

ser a diretoria da ANPAD, mas a gente quer que a diretoria da ANPAD veja a importância das pautas que a gente está colocando, né? (COMPA 1).

A gente aprendeu, foi se distanciar de uma perspectiva estereotipada da luta feminista assim, da luta antirracista assim, acho que é a gente pensar que as coisas são feitas em degraus, pequenos degraus e que a gente precisa cada vez mais diversificar o nosso rolê assim (COMPA 4).

Eu não acho que exista uma essência COMPA, epistemologicamente eu não me alinho a essas vertentes essencialistas. Então, eu acho que COMPA é esse aprendizado sabe, acho que a COMPA é, ser COMPA é prática, talvez não seja “ser COMPA”, é “fazer COMPA”, sabe? Talvez seja uma questão assim de que não é uma coisa que a gente é, que a gente nasce, que contém, mas eu acho que é uma coisa que a gente aprende, coisa que a gente faz no cotidiano. Acho que é isso, talvez essa vontade de construir coletivo, sabe? De construir coletivamente. Eu acho que é um pouco isso, essa demanda, esse esforço pela construção coletiva, eu acho que vai um pouco além dessas lógicas neoliberais, individualistas, que tomam muito a nossa área (...) Até a gente se reconhecer enquanto coletiva, a gente se reconhecer, a gente ter alguma coisa de identidade que nos une e as pautas em comum, que quando a gente vai ocupar determinados espaços, a gente traz com a gente né. E as pessoas já começam a reconhecer a gente dessa maneira (COMPA 5).

A construção dessa identidade foi feita através da aprendizagem, da prática. A chapa se candidata e somente depois de não ser eleita por uma pequena diferença de votos, que essas mulheres passam a pensar na construção da COMPA, com um nome, um propósito mais claro e um objetivo final. Porém, se não fosse sua ação, a prática de se impor, se colocar e se candidatar, as mulheres não chegariam ao ponto de discutir sobre seu propósito, seu nome, suas ações futuras e assim por diante. Porém, assim como retratou COMPA 6 anteriormente, esse não foi um processo planejado e pensado; pelo contrário, foi acontecendo e, somente em 2020, no momento de estruturação, que as mulheres refletiram sobre quem são.

A discussão sobre sua identidade também perpassa o alcance da coletiva. Como apontado nas contradições, a proximidade com a linha de EOR é meramente por conta dos laços que se estabelecem, porque esse foi um ponto discutido e decidido pelas mulheres no processo de sua constituição:

E aí eu acho que na época a gente até ficou discutindo se a gente seria um coletivo de EOR ou de administração, eu acho que isso também era uma questão. Porque majoritariamente nós somos da área de EOR e aí houve essa questão também de como a gente nomearia, acho que alguém até sugeriu de fazer “Ah vamos tentar um nome COMPOR” e aí depois sugeriu assim, que seria de EOR. Não? Então vamos tentar trabalhar com administração e botar COMPA né (COMPA 5).

Assim, existem dois marcadores importantes na transição e mudanças da identidade da coletiva, primeiro em seu lançamento oficial em 2018, onde a coletiva deixa de ser um grupo de amigas e mulheres da área de EOR que fazem reivindicações pontuais, para se tornar uma coletiva propriamente dita. E o segundo momento é marcado por essa “estruturação” que foi realizada em 2020 a partir da consulta pública e a Manifesta COMPA, porque é nela que se discute a estruturação mais concreta de suas atividades, os GTs, a participação masculina e outros aspectos importantes:

Nessa conversa do “A gente vai concorrer ou não, vai concorrer ou não” que a gente meio que percebeu que a gente podia ser uma outra coisa além da chapa. Foi nessa conversa no hambúrguer que a gente falou “Então vamos fazer a COMPA”, né. Eu lembro que a gente ficou, parte das horas de conversa foi pra gente decidir um nome (COMPA 1).

E aí a gente tem essas informações para, a partir daí, pensar outras questões né, “O que vai ser a COMPA daqui para a frente? O que a gente vai realizar por meio da COMPA?” (...) E aí a gente já tem realmente uma transcendência, porque lá em 2019 quando houve a eleição da nova diretoria da SBEO a gente já sabia que não queria mais aquilo, não queria mais ocupar aquele espaço, como se aquele espaço tivesse ficado pequeno para a COMPA (COMPA 7).

Rolou um clique que a gente não tinha rolado. A gente virou uma coisa a parte de nós mesma, nós viramos uma coisa que foi chamada para algo (...) Eu acho que a Manifesta conseguiu resolver algumas questões, como por exemplo se homem pode ou não participar, uma resposta de que a gente é uma coletiva de mulheres para mulheres. Ajudou a resolver essa coisa de Administração, não só EOR. Ajudou a resolver que a gente não quer concorrer a diretoria, mas a gente quer ter as nossas representantes nos lugares. A gente conseguiu resolver algumas coisas (COMPA 1).

[sobre o que é a COMPA] E acho que isso levou um certo tempo, se hoje tu me perguntar eu tenho muito mais conhecimento para explicar, porque hoje me caiu muito mais a ficha do que seja. A sensação é que institucionalizou, que eu tenho um sentido e significado maior (...) Assim, para mim que trouxe aquele relato da semana passada, no início eu estava assim [confusa quanto ao sentido e o que faz a COMPA], depois, principalmente depois do Manifesta e desses encontros [Hora da COMPA], isso está bem solidificado na minha cabeça (COMPA 8).

Outro aspecto interessante da identidade da coletiva é quanto ao gênero. Por conta das reivindicações de espaços infantis, as mulheres se aglutinaram mais do que os homens e, assim como ocorreu com a seleção do “comitê de notáveis” onde a mulher foi esquecida, elas acabam por se unirem em prol de pautas que afetam mais as mulheres. Outro ponto importante é o papel dos objetos não humanos na construção da identidade da COMPA e que já havia sido destacado

por Della Porta e Diani (1998) como parte do processo de produção de identidade. A camiseta que já mencionei é um marco muito conhecido da coletiva dentro da área em específico:

E aí, essa camiseta fez muito sucesso dentro do evento. Acho que foi um marcador importante né. E aí eu lembro que outras pessoas vieram falar com a gente (...) “Nossa eu estava apresentando um trabalho e aí estava me sentindo muito acuada porque achava que as pessoas poderiam me atacar, alguma coisa assim e eu nem conhecia fulaninha, mas como ela estava com a camiseta do GT, eu já super me senti em casa” (COMPA 5).

Por fim, alguns aspectos importantes ao discutir sobre a identidade da coletiva é entender que não é possível desvincular o fazer acadêmico do fazer político, pois o saber também se liga a relações de poder e, quando a COMPA se direciona às mulheres (como, por exemplo, na camiseta “Pesquise e lute como uma mulher”), não é uma ideia de essência feminina, mas sim um padrão do que é performar feminilidade na academia. Também não seria possível desvincular o fazer “pessoal” e o “fazer COMPA”. Inclusive, COMPA 6 disse na conversa individual que, muitas vezes, não sabia onde começava a sua atuação como integrante de um espaço institucional que fazia parte e sua atuação como COMPA e, dessa forma, também acredito não ser viável fazer essa separação. Uma coisa é ligada à outra e vice-versa.

Assim, a identidade de MS não é construída primeiro ou é estabelecida como parte necessária para que um MS exista; pelo contrário, segundo Della Porta e Diani (1998), uma identidade plenamente definida e estática não é necessária nem fundamental para que haja ação coletiva. A identidade sempre será construída, ela irá mudar conforme o processo social do MS. Não devemos esperar da identidade a função de coerência para o grupo e ação coletiva. Como esse processo acontece ao longo do tempo, é comum que as motivações, as preocupações e os relacionamentos mudem.

Outro aspecto importante sobre a identidade é a sua não homogeneidade. Devemos sempre considerar que o MS será formado de múltiplas identidades e, por esse motivo, existem tensões dentro dessa definição para o grupo (DELLA PORTA; DIANI, 1998). É importante destacar que isso acontece com a COMPA. Durante a Hora da COMPA, na sessão 2, COMPA 9 diz o seguinte:

Eu acho que a gente está tendo divergências de interesses né, talvez se a gente pudesse listar quais os interesses, a gente poderia chegar em um ponto em comum (...) Porque para mim estava supertranquilo assim, de boas, a gente não está tendo físico, entendo que a COMPA é para além, mas entendo que a gente está passando por momentos complicados (...) E não existia nenhuma demanda academicamente falando e as outras demandas que existiam estavam acontecendo, não pelo fato de ser COMPA, mas com as conexões que

aconteceram na COMPA (...) Então, eu realmente não estou sentindo culpa por não termos nos encontrado (...) Mas eu vejo que existe uma culpa aqui, de não estar dando conta (...) É super interessante que a gente precisa parar para refletir que a gente está fazendo muita coisa (...) Eu acho que o meu interesse, vendo toda essa apresentação e está sendo excelente esses encontros Isa, porque eu vi que o meu interesse é divergente das demais (...) Acho que a gente pode começar clarificando esses interesses coletivos.

Além disso, esse já tinha sido um questionamento levantado por outras mulheres no momento da consulta pública. A questão foi: “A ação de integrantes da COMPA pode não estar alinhada aos objetivos da coletiva. Como lidar com esses conflitos e contradições?”. Naquele momento a resposta da coletiva foi:

Essa é uma tensão que perpassa a atuação dos movimentos sociais e algo que precisamos estar atentas enquanto coletiva comprometida com princípios claramente estabelecidos. No entanto, acreditamos que essas negociações se darão na prática entre as mulheres engajadas, em um processo de diálogo e aprendizado mútuo, em que nos apoiemos em nosso desenvolvimento. Ao incluirmos os princípios de solidariedade e empatia, buscamos também reforçar a importância desse exercício constante de entender os conflitos vividos e ser parceira no permanente processo de desconstrução pela qual estamos todas passando. Processo, esse, fundamental para a ação da COMPA e mudança substantiva dos espaços em que atuamos (COMPA, 2021, p. 9).

Assim, a identidade da COMPA discutida aqui não é perpétua e neutra, este é um retrato atual do que a COMPA carrega como identidade hoje. Como essa identidade do movimento é, na verdade, produto das negociações entre imagens coletivas produzidas por esses sujeitos (DELLA PORTA; DIANI, 1998), é esperado que essa identidade mude ao longo do tempo. Portanto, segundo Melucci (1989), o que deve ser observado como dimensões importantes em MS é a construção dessa identidade coletiva, a ativação prática de relação entre atores e o investimento emocional. Isso sim trará indicativos importantes sobre quem é o MS.

Outra aprendizagem constante observada dentro da coletiva foi quanto a sua estrutura. Como foi possível notar, a COMPA tem trabalhado para criar essa estrutura, um modelo de governança e a sua forma de funcionamento. Como foi possível notar ao elaborar o Sistema de Atividade do Passado e o do Presente, os elementos de divisão do trabalho e instrumentos envolviam, em grande maioria, aspectos pessoais na tomada de decisão de como e quem faria o trabalho. Quase sempre alguém trazia uma demanda, puxava o engajamento, encabeçava a produção dessa ação e quem tinha disponibilidade e vontade naquele momento contribuía também.

Porém, a coletiva em 2020 cria uma nova estrutura na tentativa de melhorar essa forma de funcionar e isso é feito também através das discussões. Por diversas vezes as mulheres

fundadoras, responsáveis por essa etapa, compartilharam que realizar diversas reuniões, debateram, colocaram as cartas na mesa e discutiram suas opiniões.

Esse é um esforço que a coletiva tem feito para criar sua própria forma. Ou seja, como aponta McCarthy e Zald (1987), a COMPA está tentando criar suas “organizações”, mas que não necessariamente quer dizer uma estrutura vertical. Como discutido, esse é um dilema enfrentado pela coletiva, mas também é um dos seus aprendizados constantes (sem considerar que chegaremos, um dia, ao fim desse processo). Existe uma grande heterogeneidade nas formas de funcionamento (DELLA PORTA; DIANI, 1998) e a COMPA está construindo a dela.

A criação dos GTs, das maneiras de participar, do modelo de governança e outros aspectos apontados no Manifesta COMPA diz respeito a essa estrutura. Foi através do diálogo, da conversa e da discussão que essa etapa foi realizada, assim como as demais. Porém, nesse momento, a forma de funcionamento foi apontada nas contradições, pois, como mencionado, a COMPA ainda está aprendendo como fazer isso.

Inclusive, essa já era uma dúvida que foi levantada na consulta pública de 2020, houve o questionamento de quais eram os procedimentos e processos da COMPA, indicando importância de especificarem procedimentos e processos. A resposta da COMPA naquele momento foi:

Como enfatizado na introdução, a Manifesta tem como objetivo estabelecer uma base-viva de atuação. A ideia é criar esse primeiro passo comum para o desenvolvimento do trabalho nos grupos, inclusive com o envolvimento das mulheres que manifestaram interesse em atuar como protagonistas-mediadoras (...) Assim, optamos por não detalhar os processos nesse momento, mas deixamos as sugestões detalhadas que foram levantadas para informar a ação dos grupos mais adiante (...) Protagonistas constituirão os grupos de trabalho. Inicialmente, cada grupo será composto por integrantes que participaram diretamente da criação da coletiva, além de participantes interessadas em se engajar de modo mais ativo na mediação de demandas e execução das atividades daquele GT. Cada grupo de trabalho manterá ativos registros relacionados às suas atividades concluídas e em andamento, a fim de contribuir para a transparência dos processos e para a manutenção da memória da coletiva. Mudanças estruturais, sejam nos princípios ou no modelo de governança da COMPA, serão submetidas à discussão, avaliação e, quando necessária, votação por suas protagonistas. Questões mais operacionais ficarão a cargo dos grupos de trabalho. Sempre que necessário, os grupos poderão levar decisões para discussão das demais protagonistas. Serão realizados encontros periódicos entre as integrantes dos Grupos de Trabalho para articular as ações e projetos e monitorar seu desenvolvimento, assim como identificar possíveis questões a serem discutidas pelas membras da coletiva como um todo (COMPA, 2021, p. 18).

A forma de funcionamento idealizada foi considerada por elas interessante e, exatamente por isso, não descartaram a estrutura de GTs (seu modelo de governança e participações) durante a elaboração do modelo de resolução da dificuldade priorizada na Hora da COMPA. Porém, as mulheres ainda não colocaram o plano em prática, demonstrando, assim, o quanto fazer as coisas, colocar a mão na massa, se faz essencial para que haja o teste, o retorno se aquilo funciona e depois as adaptações. Fazer é parte essencial do aprender. Enquanto não houver o *teste drive*, a coletiva não conseguirá resolver essa contradição.

Esse processo é marcado por idas e vindas, reuniões e discussões, fazer e refazer. E como abordado, é um processo de construção da estrutura horizontal que tenta fugir dos moldes pré-estabelecidos de organização vertical conhecida no mundo capitalista, uma barreira a ser derrubada na construção de uma organização horizontal.

Esse processo vai envolver uma estrutura policêntrica em vez de hierárquica e, segundo Melucci (1989), essa nova forma não é somente instrumental (com o objetivo específico de atender a suas demandas internas), é um objetivo em si mesma: a forma como o movimento se constitui é uma mensagem. É uma mensagem para todo aquele ambiente acadêmico de Administração no Brasil, um lugar que é violento, cheio de abusos, hierarquias morais e relações de poder. A COMPA tem trabalhado para construir outro espaço diferente desse, um espaço de luta e acolhimento.

Junto a essas aprendizagens, de sua identidade e sua estrutura, a coletiva também aprende sobre suas ações (repertório), quais lutas devem ser travadas e a dimensão coletiva de ganhar juntas. Conforme realizam suas ações e interagem com o ambiente, as mulheres passam a entender o que querem fazer e o que não:

Mas era uma coisa mais informal, só que na medida em que a gente foi comentando com as pessoas que a gente existia, que a gente estava fazendo essa discussão coletiva, a gente adotou algumas estratégias (...) “Quais são os eventos que a gente vai mandar tema? Que tipo de tema? Que tipo de teoria? Que espaços institucionais que a gente vai ocupar? Que tipo de luta que a gente vai entrar?” (...) Então, acho que a gente aprendeu a construir coisas coletivas, aprendeu a não ter medo de fazer intervenções nos lugares onde a gente está, a gente vai fazer intervenção, a gente vai ser criticada, mas a gente vai sobreviver e está tudo bem também (...) Acho que a gente aprendeu que a gente é capaz de fazer algumas transformações e outras não (COMPA 3).

E eu acho que ali [momento em que a COMPA discutiu a possibilidade de boicote de um evento] ficou muito claro, pelo menos para quem está mais engajado nessas ações cotidianas da COMPA, que essas ações de ruptura não é muito a cara da COMPA, mas como que a gente vai mediar isso? (COMPA 1).

A gente foi aprendendo que a gente ganha quando a gente ganha juntas (...) A gente aprende com o movimento negro, a Nilma Lino Gomes diz o quanto o movimento negro é educador. A nossa trajetória na academia também acompanhou nosso conhecimento sobre o movimento negro, do quanto a gente precisava da força coletiva para as mobilizações (COMPA 4).

Eu acho que, eu acho que essa questão da dimensão coletiva né. A gente não é, não é uma luta assim sozinha, não é só ações sozinha (...) Então a COMPA também é isso, eu acho que é pensar assim a questão da coletiva e não individual. Porque senão a gente não vai sair do lugar (...) Então isso para mim acho que é um aprendizado, é possível construir espaços assim [mais horizontal, menos violento], para mim e para COMPA (COMPA 2).

O nosso cronograma é calendário de eventos, que a gente seguia, vai ter EnEO, ANPAD, GWO, nossas ações eram coaguladas em calendários de eventos (...) Hoje eu acho que a gente vai ter que elaborar isso, porque a gente está saindo dos eventos, a gente está desenvolvendo algumas coisas, algumas parcerias que vão sair disso (COMPA 3).

Portanto, ao longo do tempo, a COMPA foi aprendendo o que fazer, qual seu repertório de ação, que lutas vão ser travadas a fim de atingir essa dimensão coletiva para ganhar juntas. Como foi possível notar até aqui as práticas da coletiva e a maneira como decidem pela ação sempre envolvem debates e negociações que fazem parte do seu processo de formação. Por exemplo, nos seguintes trechos:

Surgiu a questão, “A gente quer assumir a gestão de uma coisa enquanto COMPA? A gente quer ou não quer?”. Então, essa foi uma das perguntas que a gente debateu muito assim, por saber que enquanto um coletivo, na medida em que a gente assumisse esse papel institucional, a gente ia ter perdas também (COMPA 1).

E aí a gente teve as reuniões né? Para poder discutir, o que que a gente queria colocar, o que que a gente não queria, o que que a gente queria fazer, o que que a gente não queria e aí a gente teve algumas conversas online mesmo (...) (COMPA 1).

Aí a chapa resolveu ir, a chapa da COMPA. A gente foi para um bar, conversou horas (...) (COMPA 2).

Porque assim uma apresentava um argumento maravilhoso de porque a gente deveria candidatar, a outra apresentava outro do porquê não (...) (COMPA 4).

Entrou muito mais esse processo de refletir estrategicamente, “Tá, mas qual que é o objetivo da COMPA? Apoio para as mulheres na administração? Ela faz interlocução com movimento? Ela faz acolhimento?” (COMPA 6).

Esses são alguns exemplos das várias discussões e debates que fazem parte da constituição da COMPA, desde sua candidatura com a chapa em 2018, até o momento de

construção da consulta pública. Assim, a negociação se mostrou necessária no processo de aprendizagem dessas mulheres do que queriam ser, do que queriam fazer e assim por diante.

Essas escolhas, segundo Della Porta e Diani (1998), vão envolver também valores e cultura intrinsicamente presentes na coletiva e essas ações podem mudar. Portanto, hoje, a coletiva entendeu que não quer ser um espaço institucional (uma associação, por exemplo) e não quer ocupar espaços institucionais como COMPA (por exemplo, ser diretoria da SBEO). Mas compreendeu que deseja fazer ações e elaborar intervenções nesses espaços.

Então a COMPA deseja que mais mulheres ocupem os espaços institucionais e para isso se articulam de maneira a eleger mulheres, por exemplo. A COMPA quer intervir nos eventos e, para isso, não quer romper com instituições importantes, mas sim se aliar a elas para mudanças. A COMPA quer poder reivindicar pautas através de suas cartas e ser atendida pela comunidade acadêmica.

Porém, mais uma vez, isso não quer dizer que para sempre essas serão as ações da coletiva. Nesse momento o Sistema da Atividade do Presente envolve essas atividades, mas no futuro pode ser diferente. Por exemplo, no Sistema da Atividade do Futuro, indicaram que desejam criar uma rede mais sólida entre mulheres de pós-graduação e graduação para que consiga mudar as práticas acadêmicas e desigualdades. Para isso, a coletiva entendeu que será necessário expandir a ação da COMPA para além dos eventos acadêmicos com os quais vinha atuando. São necessárias novas parcerias, participar de mais atividades nas pós-graduação, nos departamentos das universidades, divulgar a COMPA e outras atividades que vão envolver essa nova ação.

Assim, esse é um processo difícil e em construção. A escolha do repertório e das maneiras de agir que o MS terá, é uma decisão difícil a ser feita pelos ativistas, isso porque vai envolver a pluralidade de objetivos, fatores internos e externos, recursos materiais e também os valores que regem sua atuação (DELLA PORTA; DIANI, 1998). Segundo esses autores, o repertório de ação é infinito e subproduto das experiências cotidianas, são produzidos, transmitidos e reproduzidos ao longo do tempo. Os autores até chamam esse processo de “processo crítico de aprendizagem a partir da socialização em táticas de protesto”.

Toda a aprendizagem existencial, que envolve identidade, estrutura e ação, tem como parte as aprendizagens que também surgem por conta do ambiente em que a coletiva está inserida. No caso da COMPA, seu contato com o ambiente em que atua e até mesmo contato com outros movimentos, como o *Parent in Science*, são potencializadores dessas aprendizagens. Abordo mais sobre elas a seguir.

6.3.2 Articular e negociar: aprendizagem sobre como funciona o ambiente

A partir do momento em que a coletiva começa a realizar suas ações de maneira mais coordenada, passa a compreender as dinâmicas que estão presentes no ambiente acadêmico de Administração no Brasil. Como mencionado, as mulheres já sofriam nesse ambiente todas as discriminações e abusos que foram denunciados aqui e por outras pesquisadoras da área. Naquele momento compartilhavam entre si as inquietações e os sentimentos causados, mas é após sua ação coletiva que passam a entender como essa estrutura do sistema realmente é estabelecida e como funciona. Dessa maneira, foi possível entender que a coletiva aprende sobre as agendas necessárias de serem trabalhadas, como funciona o ambiente, a articular e a negociar nesses ambientes.

Primeiro, quanto às agendas, como a coletiva aprende sobre quais lutas devem ser travadas e de que maneira, é importante notar que com o tempo as pautas de reivindicações abrangem também outros aspectos do que aqueles das demandas iniciais. Esse aspecto tem uma relação importante entre individual e coletivo. Diversas vezes as mulheres indicaram que não é uma pessoa que está lá com sua dor isolada; é uma agenda societária sendo aplicada para a realidade da Administração brasileira:

Então assim, quando a gente está nessa, está numa coletiva, é algo assim muito importante, é fundamental. Que aí a gente não seja sozinha, não é a COMPA 2, não é Isabela, é a coletiva que está falando por todas (COMPA 2).

Mas acho que assim, acho que vai ser uma grande vitória da COMPA também, porque eu estou lá pela COMPA, por toda essa construção que eu tive. Porque eu não estou individualmente lá, não é a COMPA 3 que está lá, é essa agenda pública e política que a gente construiu que está lá para fazer essas construções e tudo mais (COMPA 3).

(...) E de conhecer pessoas mesmo, de fazer parte desse conhecer demandas, conhecer pessoas diferentes (COMPA 5).

Assim, as mulheres da coletiva têm aprendido que agenda defender e que, principalmente, esse não é um papel individual; é um papel coletivo. Não existe uma dimensão “pessoa individual” e “pessoa COMPA”. A luta é constante nessas esferas. Essa aprendizagem acontece através das relações sociais que se estabelecem, através das redes que se formam e do compartilhamento de dores entre elas. Nesse processo aprendem também como funciona o ambiente em que essas pautas devem ser inseridas.

Esse ambiente, como vimos, pode ser muitas vezes violento, abusivo e cheio de hierarquias e relações de poder. Por isso, junto ao conhecimento adquirido de como funciona o ambiente, essas mulheres aprendem também o papel importante das articulações:

No sentido da maturidade de lidar com as instituições, acho que até então a gente não entendia muito como funcionava essas disputas por poder. A gente entendia a violência, mas a gente não entendia a profundidade disso, o que isso significava para algumas pessoas. Acho que depois dali a gente ganhou muita maturidade (...) A gente não tinha maturidade para ser uma experiência boa, para a gente entender com quem a gente estava lidando. Porque até então eles eram só “notáveis”, a gente tinha, é, a gente não tinha muita noção da construção das relações e tudo mais, então foi interessante nesse sentido (COMPA 3).

A partir da experiência prática de se colocarem como candidatas à diretoria da SBEO, as mulheres começam a entender quais eram as dinâmicas estruturantes que fazem parte desse meio que já comentei. Passam a também modificar sua identidade a partir desse cenário. Assim, a maneira como o ambiente opera é influenciadora de toda construção da coletiva e, por isso, tem sido um ponto de aprendizagem.

Se no passado tínhamos um ambiente visível e escancaradamente hostil, hoje a situação está um pouco mais velada. Isso foi possível de ser observado tanto nas falas das mulheres e seus relatos, quanto a diferença no relacionamento que as COMPAs tinham no começo (Sistema da Atividade do Passado) com o atual (Sistema da Atividade do Presente). Isso porque, hoje, as mulheres são mais reconhecidas pela própria comunidade. Como mencionado por COMPA 3 anteriormente, muitos abusadores passaram a produzir também materiais e estudo sobre gênero, abuso e desigualdades e se camuflam por trás disso. Agora a batalha da COMPA é outra em entender esse novo ambiente, onde aqueles que foram reconhecidos como produtores das discriminações e situações abusadoras, agora buscam debater sobre o assunto no meio acadêmico.

Parte dessa aprendizagem de entender o ambiente envolve também aprender sobre articulação. Isso porque articular é fundamental na criação de alianças, espaços de convívio e atuação. No começo a coletiva não sabia fazer isso, inclusive é um ponto levantado por elas no momento da candidatura. Como acabaram por decidir se candidatar após descobrirem uma *fake news* divulgada entre os colegas, as mulheres não tiveram tempo para se aliar a outras pessoas, a fazer divulgação, a angariar votos e outras atividades comum em eleições. Porém, também após esse episódio e com a formação oficial da COMPA, as mulheres começam a criar essas articulações e, muitas vezes, por conta disso o relacionamento da COMPA com instituições do ambiente acabaram por mudar:

Tanto a presidência quanto a diretora científica [da ANPAD] elas vêm conversar com a gente e perguntar coisas, perguntar se a gente pode ajudar a organizar coisas, desenvolver coisas (COMPA 3).

Nos bastidores a gente consegue fazer muita coisa assim, assim como quem ocupa o espaço de poder age nos bastidores de maneira perversa, a gente também consegue criar resistência e construir esses espaços sabe (COMPA 4).

Como aprendizado coletivo e aprendizado individual essa questão da articulação e de conhecer mais de alguns desses processos (...) Entender um pouco mais esses processos políticos de articulação do que, de como ocupar esses espaços (COMPA 5).

Porque assim, quando a gente fez isso, a gente tinha uma relação com a diretoria da ANPAD, esse ano foi outra. Então, a gente estava na agenda do EnANPAD (COMPA 3).

Mas teve uma diferença né, as intervenções, elas sempre pegavam pessoal da ANPAD meio de susto, as intervenções, a intervenção do assédio então, foi um choque (...) Eu acho que ela ser na estrutura formal da ANPAD [como foi a campanha de 2021], acho que isso tira um pouco essa lógica (...) A gente mudou, mas a ANPAD também mudou (COMPA 1).

Por isso, queremos nos apresentar e compartilhar nossas propostas de atuação, para seu conhecimento e para iniciar uma conversa sobre as possíveis formas de abrigá-las em sua candidatura. (Carta de Apresentação da Comunidade de Mulheres Pesquisadoras em Administração (COMPA) à Chapa Ciência em Ação, candidata à diretoria da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD).

Essas articulações passam a ser efetivas quando a COMPA ganha mais reconhecimento na área, isso porque passam também a ser convidadas a participar de eventos, a auxiliar na construção de políticas, a dar parecer do que melhorar, a realizar reuniões de deliberação e diversas outras formas de interação com o meio. Ou seja, no início a coletiva entende a ocupação desses espaços por meio de candidatura como a solução das desigualdades, porém depois acaba por entender outra maneira de fazer as mudanças que deseja.

É curioso observar que Movimentos Feministas e de Mulheres também fazem esse processo de aproximação. Em alguns momentos se colocam como oposição às estruturas institucionalizadas e outras, como após o fim da ditadura, participam mais ativamente de políticas públicas no meio governamental. A COMPA tem seu início como oposição às instituições e, posteriormente, passa a articular de maneira mais próxima com elas, até porque elas também mudam a partir das intervenções dos movimentos.

Por último, mas não menos importante, essas aprendizagens quanto ao ambiente vão envolver conflitos e negociações, muitas vezes até mesmo internamente. No processo de

entender o ambiente e se articular a partir dele, as mulheres passaram a entender que vão acontecer conflitos, situações complicadas de tensões e que deverão ser contornadas:

A gente aprendeu também que conflito é questão de tempo em qualquer relação (COMPA 3).

Essas discussões e tensões fazem parte do processo de aprendizagem do ambiente, mas também podem ocorrer internamente, no momento de decidir o que será feito, qual ação, qual campanha e outros. Por exemplo, a discussão da autonomia do Movimento Feminista e de Mulheres sempre foi um tópico a ser debatido, com diversos lados e defensores de ideias diferentes. Na COMPA, há também discussões de como e que maneira os parceiros, os homens e as instituições vão ser alocados dentro das suas atividades. Segundo Alvarez (1990), esse é um dilema que acompanha o movimento. Existe uma tensão em compreender e decidir como então os interesses das mulheres devem ser representados dentro da política.

Segundo Alvarez et al. (2003), é possível perceber que sempre houve conflitos, contrapontos, tensões, debates e discussões dentro do próprio movimento para que houvesse sua constituição e, principalmente, para que houvesse diferentes feminismos.

Além disso, é necessário também saber negociar. A própria articulação tem relação com esse processo porque é necessário pautar as reivindicações e conhecer a si mesmo a ponto de saber o que é possível abrir mão ou não:

Então acho que cabe à COMPA muito esse papel, assim, de uma organização que surgiu primeiro e que inclui algumas acadêmicas né, que têm já uma reputação, uma trajetória, que estão num lugar que é, permite assegurar assim “Aqui, não, desse limite a gente não vai passar né, isso daqui não pode acontecer” (COMPA 7).

É possível entender também essa negociação dentro das atividades da COMPA. Como mencionado, as decisões são tomadas a partir das conversas, dos diálogos, das tensões que se constroem e são endereçadas para seu objetivo.

Então, eu acho que uma das coisas que a gente aprende é que (...) Coisas da negociação, a gente (...) tem que permitir o tempo da negociação assim né? E o movimento é negociação o tempo todo (...) A gente está o tempo todo negociando, sentido, negociando o que que a gente é, o que que a gente faz, o que que a gente gosta ou não de fazer (COMPA 1).

Esse é um ponto importante: a aprendizagem da COMPA foi composta, principalmente, de um processo cheio de prática e conflitos, tanto externos quanto internos. Esse é o um dos resultados que podemos discutir a respeito desse estudo. Para isso, finalizo essa seção a respeito

das aprendizagens da coletiva e o debate sobre os três temas frutos da análise temática. Dessa maneira, conseguimos compreender como a COMPA tem aprendido a ser MS. Em seguida, no penúltimo capítulo, discutirei a aprendizagem de MS a partir dos elementos de CoP e, mais, apresentar uma discussão teórica para contribuir com os estudos sobre aprendizagem de MS.

7 DISCUSSÃO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS MS

Essa última parte do estudo tem como objetivo auxiliar no debate sobre como aconteceu (e acontece) o processo de aprendizagem da COMPA para ser um MS a partir dos elementos de CoP. Até o momento conseguimos discutir sobre o que é a COMPA e qual a sua história, como a COMPA tem aprendido a ser MS e agora discuto a aprendizagem de MS a partir dos elementos de CoP, a fim de discutir o processo de aprendizagem de MS.

Nesse capítulo, apresento como os elementos de CoP manifestados na coletiva fazem com que ocorra aprendizagem e, mais, apresento também a possibilidade de outros elementos que são essenciais quando falamos de MS. Porém, não é meu objetivo aqui apresentar como acontece o processo do começo ao fim, isso porque, primeiro, cada MS terá seu próprio processo de aprendizagem e aqui busco fomentar essa discussão que é escassa em nosso meio.

Segundo, porque muitas vezes podemos entender processo como uma linha reta, com começo e fim, o que não é o caso da aprendizagem a partir de um olhar da TSA. Como dito, a aprendizagem não terá fim, a coletiva continuará aprendendo sobre todos os aspectos debatidos anteriormente. O objetivo é discutir aprendizagem de MS a partir de um conceito abordado na TSA, a CoP, e não determinar um passo a passo, um processo, do que uma organização de MS precisa aprender para ser um MS. Cada realidade tem a sua peculiaridade.

Gostaria de lembrar também que, nesse estudo, entendo a aprendizagem a partir da abordagem da TSA e o conceito abordado de CoP e, por esse motivo, pode ser que, ao se utilizar-me de outras teorias como base, tenha outros resultados a serem discutidos. O importante é elaborar diversos estudos que debatam sobre a aprendizagem de MS, um tema pouco explorado.

Antes de dar início à discussão, relembro também o conceito de CoP utilizado para o estudo. Nela, a aprendizagem é compreendida a partir da participação e interação em comunidade, com a combinação única de elementos e um grupo de pessoas. Para que a aprendizagem ocorra são necessários seis elementos básicos: Iniciativa, Mutualidade, Repertório, Domínio do conhecimento, Comunidade de pessoas e Prática compartilhada (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Sendo assim, são grupos de pessoas que compartilham alguma preocupação, conjunto de problemas ou paixão, e o grupo em questão aprofunda conhecimentos e especialidades nessa área. Essas pessoas não necessariamente moram juntas, trabalham no mesmo lugar ou dividem um espaço físico, mas se encontram em momentos específicos porque encontram valor em suas

interações. Nesse período em que passam juntos, compartilham informações, preocupações e conselhos.

Não pretendo aqui definir MS como uma CoP, mas sim transpassar seus conceitos de elementos da aprendizagem para que possamos debater sobre aprendizagem em MS dentro da nossa área. Sendo assim, foi possível observar que esses elementos, de alguma maneira, descrevem também a aprendizagem de um MS, porém, mais importante ainda, foi identificar novos elementos nesse processo. A seguir, debato sobre cada um dos elementos para demonstrar a maneira como se manifestam neste estudo e, ao final, debato também sobre os novos elementos a serem considerados.

7. 1 ELEMENTOS PARA APRENDIZAGEM DE MS, SEGUNDO COP

Primeiramente, quanto ao domínio do conhecimento, comunidade de pessoas e prática compartilhada, foi possível perceber que a maneira como a COMPA opera e tem sua estrutura apresenta esses elementos como parte da aprendizagem.

O domínio do conhecimento, segundo os autores, é compreendido como um senso de identidade comum no grupo que legitima a comunidade afirmando seu intuito e valor para os integrantes. Sem isso, a comunidade na verdade é um grupo de amigos, é o domínio que, compartilhado, cria o senso de responsabilidade entre os membros, fazendo surgir uma prática entre eles.

Sendo assim, podemos considerar que, no início, antes da formação da COMPA em 2018, ainda faltava esse componente na organização das mulheres, pois, naquele momento, suas atividades eram ainda direcionadas principalmente em demandas específicas, sem a continuidade das ações. Isso quer dizer que, a partir do momento em que começam a se estruturar de uma forma mais concreta, um domínio de conhecimento passa a ser compartilhado por elas. Porém, deixo claro também que esse domínio nem sempre será estável nos MS, isso porque a identidade é mutável, como já discutido, portanto, assim também será o domínio. Wenger, McDermott e Snyder (2002) não chegam a apresentar a necessidade de esse componente ser imutável, porém destaco que, no caso dos MS isso não acontece.

Podemos pensar que, no caso da COMPA, o domínio compartilhado é a respeito da necessidade de mudança nas práticas acadêmicas e nas desigualdades, ou seja, o objetivo que move suas ações. Dessa forma, no futuro pode ser que a COMPA mude seu objetivo como coletiva e, nesse momento as integrantes poderão julgar se ainda fazem parte disso. Dessa

maneira, temos a mudança do domínio que é compartilhado entre elas. Wenger, McDermott e Snyder (2002) defendem que esse domínio pode ser algo explícito, uma característica, por exemplo (na COMPA, por exemplo, o gênero), mas também pode ser implícito, como a compreensão compartilhada pelo grupo sobre algo (na COMPA, por exemplo, a necessidade de mudanças nas práticas acadêmicas).

Quanto à comunidade de pessoas, os autores explicam que este é o tecido social da aprendizagem porque é a comunidade forte de interações com respeito e confiança que fazem as coisas acontecerem. É essa comunidade de pessoas que força a discussão, o compartilhamento de ideias e se torna fundamental para que haja o conhecimento.

No caso do MS, esse componente também se mostra essencial, pois o MS é feito de pessoas e, assim como defendem Alvarez et al. (2003), de diálogo, conflitos, debates e tensões. Sendo assim, a interação social regular sobre o domínio é necessária para que se construa essa comunidade e haja aprendizagem. Porém, no caso da COMPA, podemos pensar essa comunidade como aquela constituída das protagonistas-mediadoras, que interagem com frequência sobre seu domínio compartilhado, entretanto, no caso de todas as demais mulheres presentes nos grupos SPPN e GDC, as protagonistas-associadas, podemos compreender que não fazem parte dessa comunidade.

Ou seja, a comunidade de pessoas se mostrou também um componente necessário para que aconteça aprendizagem no MS, mas com a peculiaridade de definição de quem é considerado parte dessa comunidade. Segundo a definição dada por Wenger, McDermott e Snyder (2002), não seria possível considerar as protagonistas-associadas como parte dessa comunidade, pois, apesar de compartilharem o mesmo domínio, não interagem frequentemente.

Entretanto, quando falamos de MS, existe um debate histórico quanto à definição de quem é e quem não é parte do MS. No Movimento Feminista e de Mulheres, segundo Alvarez et al. (2003), essa é uma tensão constante. Essa definição de feminista (ou não) a partir do quão autônomo um movimento era e também discussão sobre a criação do “feministômetro”, alguma ferramenta que indique quem é mais feminista e quem não é, já foi diversas vezes debatida na literatura. Por isso, podemos pensar também que a comunidade de pessoas nos MS necessária para que haja aprendizagem pode ser mais abrangente do que aquela entregue na definição de CoP.

Por fim, segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002), é necessário também uma prática que é compartilhada entre a comunidade para trabalhar junto pelo domínio. A prática pode ser um conjunto de estruturas, ideias, ferramentas, estilos, linguagem e histórias que os

membros compartilham entre si. Porém, os autores também não determinam se essa prática é imutável, ou seja, sempre a mesma prática compartilhada.

No caso dos MS, foi possível notar a presença de um conjunto de práticas que fazem com que a COMPA consiga alcançar seu objetivo. Podemos pensar que esse conjunto de práticas é diverso e, durante a intervenção da Hora da COMPA, as mulheres refletiram sobre sua atividade no passado, presente e futuro. Por exemplo, no passado perceberam que a maioria das ações e decisões eram baseadas em laços pessoais, relacionamentos anteriores que já cultivavam, dividiam o trabalho com base em quem podia e quem tinha tempo e proximidade com o tema (quem trazia a demanda).

No presente houve mudanças, as regras envolvem também a exclusividade para as mulheres e uma nova estrutura pensada, o modelo de governança e a forma de funcionamento, porém, assim como destacado anteriormente, essas práticas sempre são revistas para atender a necessidade da coletiva.

Resumindo, portanto, é possível pensar que o MS tem um domínio compartilhado, uma comunidade de pessoas preocupada com esse domínio e que passam a desenvolver práticas a favor desse domínio. Assim, seria possível que os elementos apontados por Wenger, McDermott e Snyder (2002) se manifestem e ocorra também aprendizagem. No caso específico da COMPA, seu domínio compartilhado é o desejo de mudança nas práticas acadêmicas, a comunidade de pessoas é composta das protagonistas-mediadoras, protagonistas-associadas e aliados e suas práticas envolvem o modelo de governança e a forma de funcionamento (regras, instrumentos e divisão do trabalho).

Tendo em vista esses três primeiros elementos apontados por Wenger, McDermott e Snyder (2002) na CoP como parte da aprendizagem, os autores também destacam que é assim que acontece a Iniciativa, a Mutualidade e o Repertório.

O primeiro deles, a iniciativa, diz respeito ao senso de organização conjunta, ou seja, o quanto a iniciativa faz com que continue a aprendizagem conjunta. No caso específico da COMPA, a iniciativa se dá através da rede de relações. Como mencionado, as relações das mulheres integrantes da COMPA começam muito antes de seu nascimento. As conexões afetivas são extremamente essenciais nesse cenário, fazem parte da iniciativa em criar a COMPA. Della Porta e Diani (1998) também apontaram a importância dessas redes como fonte de membros, criação de contatos e até mesmo a origem de um MS.

Sendo assim, a iniciativa de MS, o seu senso de organização conjunta, pode ter início com essas relações pessoais e afetivas que se fazem presentes nas raízes dos movimentos. Temos como exemplo o Movimento Feminista e de Mulher em seus primórdios, onde as

reuniões e discussões aconteciam em casas de mulheres brasileiras e era quase como oculta a sua entrada. O mesmo acontece com a COMPA no início da sua formação, isso porque, no começo, na iniciativa no senso de organização conjunta, as conexões se fazem relevantes. É a partir dela, e exatamente por conta da afetividade, que as entradas se dão.

Quanto à mutualidade, Wenger, McDermott e Snyder (2002) defendem o mútuo engajamento como parte importante do processo, assim como a confiança a ponto de se sentir confortável para realizar solução de problemas junto. No caso da COMPA, foi possível pensar nessa mutualidade também através das conexões. Como essas mulheres se conhecem há tanto tempo e compartilharam situações de dores, apresentam uma confiança extrema uma com a outra. Por diversas vezes, a união feminina e união racial foram mencionadas por elas; o “não ando só” diz muito sobre a confiança que você tem na sua parceira ativista.

Não foi possível pensar que essa característica presente na COMPA pode se transcender para demais MS, porém, partindo do pressuposto de que as relações pessoais são parte importante dos MS (DELLA PORTA; DIANI, 1998), essas relações podem ser responsáveis pela criação dessa mutualidade, a confiança necessária para trabalharem juntos em cima de um problema.

Por fim, Wenger, McDermott e Snyder (2002) apontam o Repertório como parte do processo de aprendizagem em CoP. Esse repertório diz respeito aos recursos comuns compartilhados entre as pessoas, sendo, assim, responsável por materializar a história e perspectiva de mundo da CoP, além de auxiliar em compreender seu estado de desenvolvimento.

No caso dos MS, também falamos sobre repertório, a maneira como o MS decidiu agir e manifestar-se. E, especificamente no caso da COMPA, esse repertório é marcado pelos instrumentos que utilizam para chegar ao seu objetivo final: intervenções, campanhas, cartas, camisetas, botons, redes sociais e outros. É também curioso notar que, segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002), esse repertório é responsável por materializar a história e, dessa forma, acontece com a COMPA. É através de tudo que essa fez que conseguimos observar como se constitui.

Além disso, os autores indicam também que é ao olhar o repertório que observamos o desenvolvimento das CoP, assim o podemos pensar sobre os MS. As mulheres da coletiva compartilharam que, no começo, a ocupação de espaços institucionais, por exemplo, era parte de seu repertório, enquanto hoje não é mais uma maneira que a COMPA enquanto coletiva adota, apesar de apoiar mulheres nesses cargos. Sendo assim, ao olhar para o Sistema da

Atividade do Passado e do Presente, conseguimos compreender as mudanças que aconteceram na coletiva quanto ao seu repertório de atuação.

Importante destacar que, apesar do repertório ser um conceito presente para aprendizagem e nos MS, não é necessário que este repertório seja igual e compartilhado por todos os MS. Inclusive, com o passar do tempo e das mudanças que acompanham, o repertório do MS também muda, apresentando em alguns casos escala nacional e caráter autônomo, caracterizando-se assim uma qualidade modular que dá a possibilidade desses repertórios serem utilizados por diversos MS (TILLY, 1984).

Até o momento, foi possível discutir como cada um dos elementos apontados no conceito de CoP, importantes para o processo de aprendizagem, se manifesta em MS e, de maneira paralela, conseguimos estabelecer relação entre o que foi possível compreender da coletiva e da teoria. Porém, assim como apontados aspectos específicos dos MS como parte do processo de aprendizagem, a seguir apresento três elementos novos que a TSA e CoP não deram respaldo quando falamos de MS.

7. 2 NOVOS ELEMENTOS ESPECÍFICOS DA APRENDIZAGEM DE MS

Além de todos os elementos indicados pela literatura de CoP e observados dentro da COMPA, a partir desse estudo foi possível compreender outros três elementos no processo de aprendizagem: Necessidade, conexão e negociação. A seguir discuto sobre cada um deles.

O primeiro, a necessidade, diz respeito à razão de existir o MS. Foi possível perceber que, se não fosse pelo ambiente hostil da academia em Administração no Brasil, as chances de existir a COMPA, por exemplo, seriam baixas. Isso porque é necessário um motivo, uma razão, um objetivo. Apesar de soarem parecidos, a necessidade e o domínio compartilhado são elementos diferentes. Mais do que um domínio compartilhado (aquilo que querem fazer juntos), a necessidade diz respeito à dor, uma ferida que é causada por um ambiente abusador.

Assim, o elemento de necessidade é importante para que o MS tenha início, se não houver a necessidade, um grupo qualquer pode ser somente amigos trocando relatos de experiências. A partir do momento em que um sentimento individual é compartilhado, existe uma necessidade que é criada. Essa necessidade é responsável para que, juntos, os ativistas decidam por um objetivo em comum, que poderia ser o domínio apontado no conceito de CoP.

O segundo, conexão, diz respeito à maneira como essas pessoas se conectam. Discutimos anteriormente que as relações pessoais têm um papel fundamental no MS e, por

esse motivo, é importante para que o grupo compreenda seu papel como MS. Essa conexão vai envolver relações pessoais, a união feminina e racial (no caso da COMPA), admiração e solidariedade. Mais do que engajamento para realizar as atividades, temos aqui uma dimensão afetiva do MS.

A conexão tem o papel importante de fazer com que a necessidade seja conjunta ou do outro, seja entendida e, assim, realizar uma ação sobre ela. Portanto, antes mesmo de pensar em um domínio compartilhado e necessidade, a conexão é que faz o papel empático do MS.

Assim, essa conexão a partir das relações pessoais, união e solidariedade é importante porque a relação entre os sujeitos é crucial não só para que esses se envolvam com o MS, mas também para que a ação continue ao longo do tempo (DELLA PORTA; DIANI, 1998). Essa rede de relações pode ser capaz de incentivar novos sujeitos a engajarem na ação, como também auxiliar na construção desse MS. No caso específico das mulheres da COMPA, por se tratar de um movimento no ambiente acadêmico, podemos pensar também mais uma dimensão, a de um alinhamento ontológico e epistemológico, uma maneira compartilhada de compreender o mundo para além da conexão pela necessidade e afetividade.

Esses dois primeiros elementos apresentados têm uma relação entre si, estão presentes, principalmente, quando os MS se apresentam inicialmente. Ou seja, temos uma *conexão*, pessoas reunidas por outros aspectos que vão além do MS (como amizade), porém que, devido à *necessidade*, passam a desenvolver um domínio de conhecimento para resolução dessa necessidade apontada. Assim como indicado por Melucci (1989), as relações pessoais são motivos para as pessoas participarem, combinando, assim, uma análise da subjetividade dos indivíduos e análise de condições políticas e ideológicas.

Temos envolvidos nesse momento também os sentimentos que, apesar de individuais, podem ser compartilhados entre as pessoas dessa conexão. Assim, o sentimento compartilhado também influencia o processo de aprendizagem no momento do surgimento do MS.

O último elemento apontado aqui está presente em toda a história do MS: a negociação. A negociação seria como toda ação que gera tensão, conversa ou debate entre as mulheres. Assim como apontam Alvarez et al. (2003), esses momentos se fazem presentes em toda a história do Movimento Feminista e de Mulheres e, na COMPA, também é presente. Aqui, compreendo a negociação não como briga, confusão e desentendimento, mas como toda ação de negociação, conversa e autorreflexão. Ou seja, a todo momento, para que haja mudança e aprendizagem, se manifesta a negociação.

Essa negociação é parte importante da maneira como se estabelece o MS. Como não necessariamente possui uma estrutura hierárquica vertical, com relações mais explícitas de

poder, a decisão a ser tomada é feita de maneira democrática através da negociação do que precisa ser feito, quando, quem e outros itens importantes. No caso da COMPA em específico, não é feita uma votação; as decisões são feitas a partir dos argumentos de cada uma das mulheres.

Foi possível entender a presença desse elemento a partir de uma observação e análise de que, a quase todo momento em que as mulheres contaram a história da COMPA, nos momentos de tomada de decisão sobre sua identidade, sua estrutura, modelo de governança, forma de funcionamento e ações, diziam “E nós conversamos sobre isso”, “A gente discutiu sobre”, “Foi um debate” e assim por diante. O processo de negociação, além de se manifestar externamente quando flexibilizam as reivindicações e fazem intervenções, acontece também internamente.

Além disso, durante a Hora da COMPA, foi possível analisar esse elemento se manifestando ao vivo. A todo momento as mulheres se preocupam em falar, mas também validar isso com as demais mulheres. Por isso, a negociação se manifesta diversas vezes através do argumento de uma, o argumento de outra e chega-se ao meio do caminho para atender as duas mulheres.

Na própria definição do que deveria ser priorizado na Hora da COMPA e o modelo de resolução, foi possível notar que, para algumas mulheres (principalmente as novas integrantes) não estava claro o que a COMPA desejava, enquanto para as fundadoras, sim. Já para as fundadoras, a dificuldade que deveria ser priorizada é a forma de funcionamento que não está estabelecida. Para atender a todas, foi decidido priorizar “Evidência da estratégia e sua operacionalização”, englobando assim as duas frentes.

Para exemplificar o que tenho dito, abaixo trago alguns relatos e observe como a negociação sempre se fez presente na maneira como a COMPA atua:

Foi um **debate** super acalorado que demorou muito a ser resolvido (...) A gente só existe enquanto a gente está movimentando as coisas né, **nas negociações**, nas demandas, nas ações, né? (COMPA 1).

A gente foi para um bar, **conversou horas** (...) (COMPA 2).

E aí eu acho que na época a gente até ficou **discutindo** se a gente seria um coletivo de EOR ou de administração (...) Eu até lembro que na época a gente teve um **debate** se a gente estruturaria como pessoa jurídica mesmo (...) (COMPA 5).

Entrou muito mais esse processo de **refletir estrategicamente** (...) (COMPA 6).

A gente já teve **muitas reuniões** sobre isso (...) A gente está nesse movimento de **colocar perguntas e resposta**, tem um tempo já (...) (COMPA 1).

Eu fiquei bastante **pensativa** depois dessa nossa conversa hoje (COMPA 1).

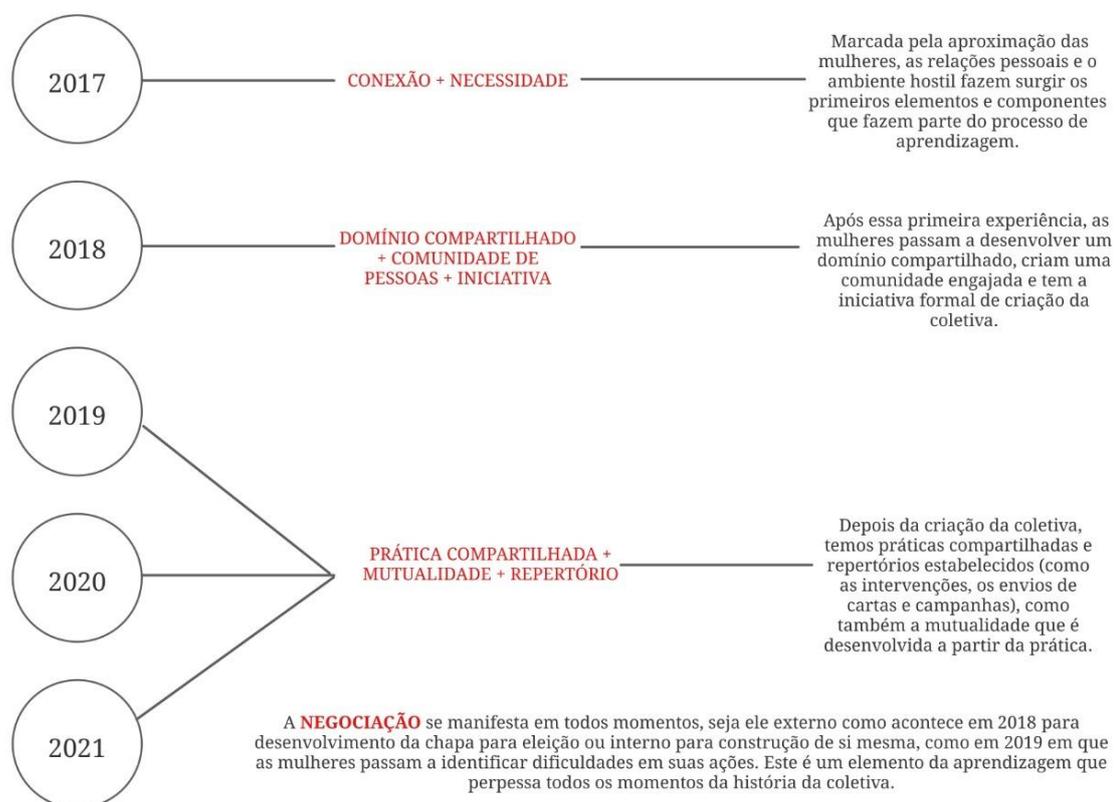
O debate fundamentou a construção conjunta de um documento composto por seis princípios de atuação e um modelo de governança preliminar (COMPA, 2021, p. 3).

Acreditamos que esse passo depende da composição dos grupos, da **negociação** entre as participantes de cada grupo, e das **negociações** entre os grupos (COMPA, 2021, p. 19).

Esses foram somente alguns exemplos das vezes em que, sem perceber, as mulheres utilizam-se da negociação como parte integrante da construção de si mesmas. Essa negociação é importante porque é a partir dela e dos demais elementos que se dá a aprendizagem sobre identidade, estruturação, funcionamento e ações do MS. Se não houvesse, não seria uma elaboração coletiva e sim hierarquizada.

Posto tudo que foi discutido até aqui, foi possível discutir a aprendizagem de MS a partir dos elementos de CoP e acrescentar novos elementos característicos de um MS. A seguir, apresento como podemos compreender que o processo de aprendizagem da COMPA (tanto passado quanto presente) acontece a partir de elementos apresentados pela CoP e esses novos propostos. Para isso, utilizo-me da figura 13 para didaticamente resumir essa compreensão:

Figura 13 - Processo de aprendizagem de MS a partir de componentes e elementos de CoP e mais três novos



Fonte elaborado pela autora, 2021.

Por fim, na conclusão, apresento, de maneira resumida, a caminhada até aqui e quais foram as conclusões a respeito desse estudo.

8 CONCLUSÃO

Neste último capítulo, irei refletir os passos feitos até aqui e discutir o atingimento dos objetivos desse estudo, que começou a partir de uma inquietação depois da experiência prática para uma disciplina da pós-graduação, onde passei a questionar como acontece o processo de aprendizagem de organizações de MS. Nesse momento, decidi pela minha pesquisa da dissertação nesse tema, a fim de compreender como aconteceu (e acontece) o processo de aprendizagem da COMPA para ser um MS, a partir dos elementos de CoP.

A escolha pela compreensão de aprendizagem a partir da TSA e o conceito de CoP se deram, principalmente, devido à minha aproximação com aprendizagens sociais, conceitos de AO. Por esse motivo, os resultados encontrados dizem respeito, tanto em relação a essa concepção de aprendizagem na AO, quanto a realidade do campo-tema estudado, a COMPA.

Dessa forma, o estudo tinha como objetivo geral compreender como aconteceu (e acontece) o processo de aprendizagem da COMPA para ser um MS a partir dos elementos de CoP e este foi atingido. Isso porque foi possível transpassar os elementos dados no conceito de CoP como fundamentais, para aprendizagem do MS e, além disso, contribuir com o acréscimo de mais três elementos pertinentes à realidade dos MS.

Ao me utilizar de duas maneiras diferentes de conversa com o campo-tema, conversas individuais e Hora da COMPA (sessões coletivas inspiradas no LM), foi possível i) Descrever a COMPA e a sua história e ii) Compreender como a COMPA tem aprendido a ser MS. E, posteriormente nas análises, foi possível iii) Discutir a aprendizagem de MS a partir dos elementos de CoP, um tema pouco explorado na nossa área. Assim, o estudo contribuiu para discutir tanto sobre a aprendizagem dos MS, como também outros temas que foram inerentes a esse processo: fomentar a discussão sobre mudanças em EOR a partir do olhar voltado a outras formas organizativas, a própria aplicação do LM para um MS dentro de um contexto de pandemia, a denúncia de um ambiente acadêmico hostil da Administração no Brasil, organização afetiva e, por fim, e não menos importante, uma autorreflexão importante sobre meu papel como pessoa.

Quanto ao processo de aprendizagem, foi possível entender que este é composto pelos elementos apontados pela CoP. Além disso, trago uma contribuição teórica de que, para além desses, a necessidade, conexão e negociação também são fundamentais para os MS, como parte desse processo de aprendizagem. Dessa forma, a partir do momento em que temos conexão, necessidade, um domínio compartilhado, uma comunidade de pessoas engajadas pelo domínio

e práticas compartilhadas, temos a possibilidade da aprendizagem pela iniciativa, mutualidade, repertório e negociação.

Dessa forma, o estudo contribui para um refinamento teórico dos elementos de CoP que, por não se aprofundarem em outras formas organizativas, pode ter os seis elementos como limitados, além de fomentar a discussão de aprendizagem em MS. Ademais, houve também um ganho para a coletiva que, ao participar das conversas individuais e Hora da COMPA, refletiu mais sobre sua atividade do passado, presente e discutiu o futuro, além de planejar o modelo de resolução da dificuldade priorizada por elas e já apresentada.

Ressalto também que esta é a realidade da COMPA e, por esse motivo, os resultados são como uma fotografia desse momento. Caso o estudo seja realizado com outros coletivos e MS, o resultado pode ser diferente, bem como, daqui cinco anos, os elementos do processo de aprendizagem de um MS podem ser outros. Nada é imutável.

É possível dizer também que, ao conseguir compreender a aprendizagem da COMPA a partir dos elementos de CoP e mais, os novos elementos indicados, foi possível acrescentar e fomentar a discussão a respeito da aprendizagem de MS, um tema pouco pesquisável na nossa área. Dessa maneira, junto com demais autores, defendo o MS e outras formas organizativas, com um olhar de organização, deve ser destacada dentro de EOR na Administração. A utilização da organização MS como parte das mudanças das definições de organizações que esperamos em EOR é uma ação necessária. Assim, podemos desenvolver novas perspectivas de organização e pensar que essas novas organizações podem contribuir com teorias sobre uma estruturação horizontal na Administração.

Outra contribuição que se pode pensar a partir desse estudo são as aplicações de LM em MS e em contexto de pandemia. Lembrando que reflete essa realidade e esses resultados abrem novos debates na área de aprendizagem e especificamente na TAHC e LM, a partir dessa realidade.

Assim como outros já fizeram, as sessões de LM foram ajustadas para atender a realidade em que o estudo estava inserido: mulheres de toda parte do Brasil (o que leva à necessidade de sessões online), mas que precisou ser reduzida (devido à sobrecarga das mulheres em período pandêmico). Sendo assim, foi possível notar que, primeiro, a realização do LM por meio de sessões online foi possível. Seguindo até a terceira fase, onde as mulheres definiram um modelo de resolução da dificuldade priorizada por elas, tive sucesso em realizar todos os momentos com resultados esperados. As mulheres refletiram sobre seu papel, conversaram, discutiram e juntas criaram um modelo de resolução da sua dificuldade

priorizada. Esse processo auxiliou na compreensão do processo de aprendizagem, além de ter gerado um resultado para a coletiva.

Porém, em segundo lugar, o que não geraram resultados tão positivos foram as atividades direcionadas às mulheres para serem realizadas fora das sessões, uma espécie de uma tarefa. Esse tipo de estratégia foi adotado devido à quantidade de sessões, que foi reduzida. Aqui entra também o aspecto pandêmico, que interfere na quantidade de sessões e nas atividades que poucas entregavam. A sobrecarga nesse período foi evidente, inclusive já tinham sido manifestados aspectos como cansaço e falta de tempo nas conversas individuais realizadas, o que influenciou na escolha da redução das sessões. Por esse motivo, apesar de a ferramenta de LM se apresentar como importante para chegar à reflexão e resultados que apresento aqui, a sua densidade exigia bastante das pessoas que, nesse momento, estão fragilizadas.

Outro ponto que chama à atenção é que, por se tratar de uma sessão virtual, as mulheres tiveram a tendência de chegarem atrasadas e remarcar as datas, ou seja, esse também é um aspecto a ser considerado quando pensarmos em realizar o LM de maneira online. As ferramentas de interação também se mostraram importantes, como a plataforma a ser usada, os meios de contato, gravação e outros espaços de interação após a sessão (como grupos de *WhatsApp* e outros). No caso dessa pesquisa em específico, não ocorreram dificuldades na definição dessas estratégias, entretanto, é necessário prestar mais atenção a esses aspectos quando falamos em LM virtual, devido à possibilidade de falta de acesso à internet por todos os integrantes.

Este estudo ajuda a refletir também que o LM, em meio virtual, é possível, mas carece de adaptações que ainda precisam ser pensadas. A quantidade de sessões, as estratégias de integração e uma maneira mais forte de firmar compromisso são aspectos a ser melhorados nas minhas sessões. Além disso, pensar em estratégias mais técnicas e tecnológicas, como mencionadas acima, também é importante. Dessa forma, outras pesquisas podem fomentar essa discussão ao realizar mais LM virtuais e observar seus resultados.

Foi possível também evidenciar a maneira como está consolidado o ambiente acadêmico de Administração no Brasil. Apesar de não fazer parte dos objetivos, os relatos foram tão fortes que me senti na obrigação de denunciar aqui esse cenário. Como foi possível verificar, estamos inseridos em um ambiente que reproduz grande parte das desigualdades do país na sua instância institucional. Infelizmente, essa é a realidade em que vivo. Porém, esse fato também é importante em termos de pesquisa, porque fez entender que o MS nasce a partir de uma necessidade. Por esse motivo, dediquei ao longo da escrita uma seção inteira a respeito desse

espaço hostil que, além de ser o espaço em que a COMPA atua, é onde a Isabela como profissional, professora e pesquisadora tem atuado e vai atuar no futuro.

E nesse mesmo sentido, dois outros resultados desse estudo precisam ser destacados: a organização afetiva e a autorreflexão. Foi possível perceber durante a análise que a afetividade se fez muito presente. As mulheres possuíam uma relação prévia ao movimento e uma situação de necessidade latente, fazendo com que este seja também um espaço de acolhimento.

E nesse processo, esse estudo foi importante não só em aspectos teóricos e empíricos, mas foi também importante para mim. Como comento na introdução desse trabalho, tinha pouco conhecimento sobre a COMPA até 2020. Sabia da sua existência, mas não havia me engajado em suas ações. Assim, o estudo foi fundamental para que hoje, ao final dessa jornada, posso dizer que sou uma COMPA.

A pesquisa mexeu em um lugar profundo há muito tempo adormecido. Um espaço que me causa arrepios que poucas vezes senti. Mais do que somente atingir o objetivo da pesquisa, esse foi um processo de autorreflexão constante e muitas vezes tive que me segurar para não deixar que a Isabela ativista que nasceu durante esse momento tomasse as rédeas dessa pesquisa. Na verdade, a todo momento refletia: e o que tem de mau nisso? Tem como separar a Isabela aluna e pesquisadora da Isabela ativista? Se for possível, devo fazer isso? São diversas perguntas que ainda não descobri a resposta durante o período da pós-graduação, mas que, com certeza, transformaram a maneira como faço pesquisa.

Agora, mais do que antes, sei do meu papel no Brasil e no mundo. Se antes acreditava na educação como meio para fazer as mudanças que acredito serem necessárias nesse país, a pós-graduação me fez lembrar que, mais do que isso, posso fazer também através da luta. Finalizo assim uma pesquisa que, para além de objetivos acadêmicos, me fez lembrar da Isabela ativista que havia em mim, porque eu me transformei na história que contei aqui.

E vamos à luta.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, Angela. As teorias dos movimentos sociais: Um balanço do debate. **Lua Nova**, [S. l.], v. 76, p. 49–86, 2009.
- ALVAREZ, Sonia. Para além da sociedade civil: Reflexões sobre o campo feminista. **Cadernos Pagu**, v. 43, p. 13-56, 1990.
- ALVAREZ, Sonia E. **Women’s Movements in transition politics**. United Kingdom. DOI: 10.1007/978-3-030-29901-9_301063.
- ALVAREZ, Sonia E. Um outro mundo (também feminista...) é possível: construindo espaços transacionais e alternativas globais a partir dos movimentos. **Estudos Feministas**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 533–540, 2003.
- ALVAREZ, Sonia E. Para além da sociedade civil: Reflexões sobre o campo feminista. **Cadernos Pagu**, [S. l.], n. 43, p. 13–56, 2014. DOI: 10.1590/0104-8333201400430013.
- ALVAREZ, Sonia E.; FRIEDMAN, Elisabeth Jay; BECKMAN, Ericka; BLACKWELL, Maylei; CHINCHILLA, Norma Stoltz; LEBON, Nathalie; NAVARRO, Marysa; TOBAR, Marcela Ríos. Encontrando os feminismos latino-americanos e caribenhos. **Revista Estudos Feministas**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 541–575, 2003. DOI: 10.1590/s0104-026x2003000200013.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. *In*: **Handbook de Aprendizagem Organizacional**. 1. ed. Porto Alegre.
- BARROS, Amon. Movimentos Sociais e Estudos Organizacionais: por análises críticas de um objeto peculiar. *In* **Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. 2013.
- BEZERRA, Carla de Paiva. Movimento Feminista Brasileiro: Repertórios e estratégias de ação. **Feminismos**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 47–55, 2014. Disponível em: <http://www.feminismos.neim.ufba.br/index.php/revista/article/viewFile/110/93>.
- BISPO, Marcelo de Souza. Methodological reflections on practice-based research in organization studies. **Brazilian Administration Review**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 309–323, 2015.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 47-77–101, 2006.
- CARDOSO, Ruth Corrêa Leite. **Movimentos sociais na América Latina**. [S. l.], [s.d.].
- CASSANDRE, Marcio Pascoal; GODOI, Christiane Kleinübing. -Metodologias intervencionistas da Teoria Possibilidades para os Estudos Organizacionais. **Revista Gestão Organizacional**, [S. l.], v. 6, p. 11–23, 2013.
- CASSANDRE, Marcio Pascoal; PEREIRA-QUEROL, Marco Antonio. Metodologias intervencionistas: contribuição teórico-metodológica vigotskyanas para aprendizagem organizacional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 17–34, 2014. DOI: 10.12712/rpca.v8i1.330.
- COELHO, Kellen da Silva; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Uma análise

paradigmática das teorias dos movimentos sociais utilizadas nos estudos em administração. **Revista Gestão Organizacional**, [S. l.], v. 6, n. 1, 2013. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1827>.

COMPÁ. **Manifesta COMPÁ: Resultados da Consulta Pública**. 2021. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1l_WVi4dvMoJINflub6nvmW2gdmiWxCK3/view.

COSTA, Ana Alice Alcantara. O movimento feminista no Brasil: Dinâmicas de uma intervenção política. **Revista Gênero**, [S. l.], 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DELLA PORTA, Donatella; DIANI, Mario. **Social Movements: An Introduction**. 1998.

DELLA PORTA, Donatella; PAVAN, Elena. Repertoires of knowledge practices: social movements in times of crisis. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 297–314, 2017. DOI: 10.1108/QROM-01-2017-1483.

EASTERBY-SMITH, Mark; ANTONACOPOULOU, Elena; SIMM, David; LYLES, Marjorie. Constructing contributions to organizational learning: Argyris and the next generation. **Management Learning**, [S. l.], v. 35, n. 4, p. 371–380, 2004. DOI: 10.1177/1350507604048268.

ENGSTRÖM, Yrjö; SANNINO, Annalisa. Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 368–387, 2011. DOI: 10.1108/09534811111132758.

FERRAZ, Ana Targina Rodrigues. Movimentos sociais no Brasil contemporâneo: crise econômica e crise política. **Serviço Social & Sociedade**, [S. l.], n. 135, p. 346–363, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282019000200346&lang=pt.

GOHN, Maria da Glória. 500 anos de lutas sociais no Brasil: movimentos sociais, ONGs e terceiro setor. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 11–40, 2000. DOI: 10.5433/2176-6665.2000v5n1p11.

GOHN, Maria da Glória. Movimentos sociais na contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação**, [S. l.], v. 16, n. 47, p. 333–361, 2011. DOI: 10.1590/S1413-24782011000200005.

GONDIM, Linda M. P. Movimentos sociais contemporâneos no Brasil: a face invisível das Jornadas de Junho de 2013. **Revista Latinoamericana Polis**, [S. l.], v. 15, n. 44, p. 357–379, 2016. Disponível em: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682016000200016&lang=pt.

GRANGEIRO, Alexandre; DA SILVA, Lindinalva Laurindo; TEIXEIRA, Paulo Roberto. Resposta à aids no Brasil contribuições dos movimentos sociais e da reforma sanitária. **Revista Panamericana de Salud Pública**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 87–94, 2009. Disponível em: <https://go-gale.ez79.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?&id=GALE%7CA207541118&v=2.1&u=capes&it>

=r&p=AONE&sw=w.

HARDY, Kate; CRUZ, Katie. Affective Organizing: Collectivizing Informal Sex Workers in an Intimate Union. **American Behavioral Scientist**, [S. l.], 2018. DOI: 10.1177/0002764218794795.

HIDALGO, Gisele; KLEIN, Amarolinda. Comunidades de prática como meio de desenvolvimento profissional de grupos em situação de vulnerabilidade social. **Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 23, p. 93–125, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400093&lng=en&nrm=isso.

IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha; FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira; AMORIM, Mônica Alves. A comunidade de prática da rede nós: colaborando e compartilhando conhecimentos em arranjos produtivos locais. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 15, n. 44, p. 149–170, 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302008000100008&lng=pt&nrm=isso.

LOURO, Guacira L. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MATOS, Marlise. Movimento e teoria feminista: É possível reconstruir a teoria feminista a partir do Sul Global. **Revista de Sociologia e Política**, [S. l.], v. 18, n. 36, p. 67–92, 2010. DOI: 10.1590/S0104-44782010000200006.

MCCARTHY, John; ZALD, Mayer. Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory. **American Journal of Sociology**, 1987.

MELUCCI, A. **Challenging Codes**. Cambridge University of Michigan Press, 1996.

MELUCCI, Alberto. Um objetivo para os movimentos sociais? **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, [S. l.], n. 17, p. 49–66, 1989.

MIETTINEN, Reijo; SAMRA-FREDERICKS, Dalvir; YANOW, Dvora. Re-turn to practice: An introductory essay. **Organization Studies**, [S. l.], v. 30, n. 12, p. 1309–1327, 2009.

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo; FLORES, Rafael Kruter; SILVA, Sueli Maria Goulart. Estudos organizacionais e movimentos sociais: o que sabemos? Para onde vamos? **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 6, n. 3, 2008. Disponível em: www.ebape.fgv.br/cadernosebape.

MISOCZKY, Maria Ceci; CAMARA, Guilherme Dornelas; BÖHM, Steffen. Organizational practices of social movements and popular struggles: understanding the power of organizing from below. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 250–261, 2017.

MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes; CAPPELLOZZA, Alexandre; MEIRELLES, Fernando de Souza. Information technology and social movements: a study in the free pass movement. **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 33, n. 97, p. 137–153, 2017. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/3983.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; ODELIUS, Catarina Cecília. Desafios da pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 83–102, 2015.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100006&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00083.pdf.

PICOLOTTO, Everton Lazzaretti. Movimentos Sociais : Abordagens Clássicas e Contemporâneas. **Revista eletrônica de Ciências Sociais**, [S. l.], p. 156–177, 2007.

PINTO, Céli Regina Jardim. **Uma história do feminismo no Brasil**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

SARDENBERG, Cecilia M. B.; COSTA, Ana Alice Alcantara. Contemporary Feminisms in Brazil: Achievements, Challenges, and Tensions. **Revista Feminismos**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 53–82, 2014. Disponível em: www.feminismos.neim.ufba.br.

SCOTT, W. Organizations: Rational, Natural and Open System. **Englewood Cliffs**, 1981.

SNOW, David; ZURCHER, Louis; EKLAND-OLSON, Sheldon. Social Networks and Social Movements: A microstructural approach to differential recruitment. **American Sociological Review**, p. 787-801, 1980.

SOARES, Vera. Movimento feminista. **Paradigmas e desafios: Estudos feministas**, 1994.

SOUZA-LOBO, Elizabeth. **A classe operária tem dois sexos**. 2. ed. São Paulo: Perseu Abramo, 1991.

SOUZA, Luciana Karine De. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, [S. l.], v. 71, n. 2, p. 51–67, 2019.

SPINK, Peter Kevin. Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. **Psicologia & Sociedade**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 18–42, 2003. DOI: 10.1590/s0102-71822003000200003.

TEIXEIRA, Juliana Cristina; RAMPAZO, Adriana Vinholi. Assédio sexual no contexto acadêmico da Administração: não dito porque não vivenciado? *In: ENCONTRO DA ANPAD*. 41. 2017. São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2017.

TEIXEIRA, Juliana Cristina; SILVA, Caroline Rodrigues; MESQUITA, Juliana Schneider; RAMPAZO, Adriana Vinholi. Assédio sexual no contexto acadêmico da Administração: relações de poder cotidianas sobre as quais elas já disseram e nós vamos dizer mais. *In: CBEO*. 5. 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2018.

TILLY, C. Social Movements and National Politics. In BRIGHT, C; HARDING, S. **State-Making and Social Movements: Essays in History and Theory**. Estados Unidos da Americana: University of Michigan Press, 1984.

VIRKKUNEN, Jaakko; NEWNHAM, Denise Shelley. **O laboratório de mudança**. Belo Horizonte-MG: Fabrefactum, 2015.

WENGER, Etienne. **Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity**. [s.l.] : Cambridge University Press, 1998.

WENGER, Etienne. Communities of Practice and Social Learning Systems. **Organization**,

[*S. l.*], v. 7, n. 2, p. 225–246, 2000.

WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems: The career of a concept. *In: Social Learning Systems and Communities of Practice*. [s.l.] : Springer, 2010. p. 179–198. DOI: 10.1007/978-1-84996-133-2_11.

WENGER, Etienne. A social theory of learning. *In: Contemporary theories of learning: Learning theorists in their own words*. [s.l.] : Routledge Taylor & Francis Group, 2018. p. 219–228.

WENGER, Etienne; MCDERMOTT, Richard; SNYDER, William M. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. [s.l.: s.n.], 2002.

WENGER, Etienne; TRAYNER-WENGER, Beverly. Communities of practice: a brief introduction. **Communities of practice**, [*S. l.*], p. 1–8, 2015. Disponível em: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado da conversa individual

Bloco 1 - Passado

1. Como começou a COMPA? Qual a história? Quais momentos você considera que foram importantes? Por que você decidiu “entrar” no movimento?
2. O que você acredita que o movimento aprendeu ao longo desse tempo? E as mulheres que fazem parte dele? E você pessoalmente?
3. O que você acredita que fez a COMPA ir “se tornando” coletiva?
4. Por acaso você tem produtos sobre a COMPA produzidos ao longo desse tempo, fotos/documentos/cartas? Se sim, pode compartilhar comigo?

Bloco 2 - Presente

4. O que é ser COMPA?
5. E como você vê o seu papel no movimento?
6. Quais problemas você sente que a COMPA enfrenta hoje?

Bloco 3 - Futuro

6. Como você imagina/vê o futuro da COMPA?
7. Quem mais você acredita que devo conversar sobre a COMPA?

APÊNDICE B – Documento de validação da história, dificuldade e Hora da COMPA

“No Nordeste tem a vegetação do semiárido. A vegetação do semiárido é uma vegetação muito curiosa, ela me lembra muito a vegetação do cerrado. Porque você vai na época de seca e tem certeza que está tudo morto. Só que não tá. Então assim, eu acho que esse é o desafio de conseguir sobreviver e garantir condições para que na hora que chove fique tudo verdinho”

Olá, novamente. Meu nome é Isabela Pontes, aluna de mestrado da UEM e orientanda de Marcio Cassandre e Ana Diniz. Lá no fim de 2020 comecei meu contato mais próximo com a COMPA e as Protagonistas-Mediadoras daquela época para fazer minha pesquisa empírica de pós-graduação com a comunidade. Além de ter participado ativamente das atividades da COMPA até agora para conhecer como acontece a comunidade, recentemente realizei também bate papo individual com as Protagonistas-Mediadoras presentes da época, as sete mulheres que estão juntas na comunidade desde seu início. Com a entrada de novas Protagonistas-Mediadoras pretendo continuar os bate papos individuais em paralelo com a Hora da COMPA (que vocês irão conhecer mais adiante) com aquelas que tiverem interesse, além de conversar também com pessoas indicadas por vocês.

Comecei esse documento com uma passagem dita por uma de vocês na semana em que realizei esses bate papos individuais. O trecho acima foi dito quando perguntei sobre as dificuldades que a COMPA enfrenta. Por mais que tenhamos momentos difíceis, quando chover tudo ficará bem. E depois de ouvir tantas histórias, ouvir relatos incríveis do trabalho da COMPA e diversas situações que nos trouxeram até aqui (algumas tão boas, outras nem tanto), apresento a vocês esse documento com meus apontamentos para que possam validar (e corrigir possíveis erros) e para que assim possamos continuar nossa trajetória juntas.

Para conhecimento, gostaria também de compartilhar aqui o problema de pesquisa, objetivo geral e os objetivos específicos que guiam essa pesquisa:

Problema de pesquisa: Como acontece o processo de aprendizagem para “tornar-se” um movimento social?

Objetivo Geral: Compreender como aconteceu (e acontece) o processo de aprendizagem da COMPA para se tornar um movimento social a partir dos elementos da Comunidade de Prática.

Objetivos específicos:

- i) Descrever o movimento COMPA e a sua história;

- ii) Compreender como o movimento COMPA aprendeu ao longo do tempo sobre tornar-se um MS;
- iii) Compreender como o movimento COMPA continua aprendendo sobre seu papel como MS;
- iv) Descrever a aprendizagem do movimento social a partir dos elementos de Comunidade de Prática.

A seguir podemos conhecer mais sobre a história da COMPA, as dificuldades que estamos enfrentando e nossos próximos passos nessa trajetória.

TRAJETÓRIA DA COMPA: O RESGATE HISTÓRICO

Aqui gostaria de resgatar um pouco da trajetória da COMPA, mas antes, quero contar brevemente também sobre a minha história com a COMPA.

Minha história com a COMPA começou na verdade em 2018, quando o Marcio Cassandre (meu orientador de iniciação científica da época e atual orientador) me contou sobre vocês. Na época achei muito legal a ideia, mas não entendi muito bem o que era a COMPA. Em 2019, ele voltou a comentar sobre, além de me oferecer a possibilidade de comprar a camiseta “Pesquise e lute como uma mulher”. Depois, em 2020, por conta da disciplina Culturas e Etnografias Organizacionais, ministrada por [nome], escolhi a COMPA para fazer uma atividade prática e a minha relação com a comunidade mudou.

Na época, dei foco a observações em redes sociais e grupos de *WhatsApp*. Essa experiência foi importante porque as inquietações começaram a surgir e deram origem a essa pesquisa de pós-graduação. Em 2021, me aproximei mais da COMPA. No primeiro semestre de 2021, junto com a [nome], demos continuidade à análise da consulta pública, com a elaboração da Manifesta COMPA. E no segundo semestre tive a oportunidade de ouvir sobre a trajetória da COMPA em nossos bate papos. Agora iremos trabalhar juntas por um objetivo em comum.

Quanto ao resgate histórico sobre a COMPA, abaixo destaco em uma linha temporal os principais eventos apontados por vocês como importantes, entretanto não irei estender aqui uma narração detalhada dos eventos, podemos conversar sobre eles em uma de nossas Hora da COMPA.

2017

CBE0

Envio de carta para ampliação da participação de mulheres no "Comitê de Notáveis" da SBEO, que iria definir o que são Estudos Organizacionais

EnANPAD

Envio de carta com demanda para criação de Espaço Kids no evento, a fim de facilitar participação de mães, pais e cuidadoras(es). A demanda não foi atendida pela diretoria.

Nasce o grupo "Sem perder para Nós" e uma vontade grande de atuar no SBEO

2018

CBE0

Havia o interesse e organização do grupo para se candidatar à diretoria da SBEO. No entanto, foi na viagem para o encontro que, juntas, decidiram concorrer à eleição. Foi criada também a camiseta "Pesquise e lute como uma mulher".

EnANPAD

Lançamento oficial da COMPA. Foi lançada a campanha "Diga não ao Assédio" com camisetas, broches e adesivos. Novamente, enviam carta à diretoria da ANPAD solicitando um Espaço Kids no evento. Dessa vez o pedido é atendido.

Há a criação oficial da COMPA a partir da candidatura à diretoria da SBEO. Nesse momento também nasce a emblemática camiseta, marca registrada da COMPA.

2019

EnEO

Campanha do Tunel contra o Assédio, na Unifor, além da atuação para criação do Espaço Kids. A demanda foi atendida.

EnANPAD

Campanha "Onde estão as pessoas negras" e mural com dados.

GWO

Duas representantes da COMPA são convidadas a participar do evento. Ao final, a COMPA contribuiu também com uma reflexão sobre pontos de melhoria para o evento.

A COMPA continuou com suas intervenções nos eventos e começou a ser reconhecida como uma unidade que traz pautas importantes. Tiveram muito apoio e interesse de outras pessoas em participar.

2020

- Começam a pensar em uma "estruturação" da COMPA para que outras mulheres se envolvessem;
- Elaboram uma Consulta Pública para coletar opiniões, impressões e sugestões de mulheres atuantes no campo da Administração.
- Se posicionam contra a realização de eventos presenciais em meio à pandemia;
- Demandam redução de preços de inscrição para o Enanpad, agora realizado no formato online;
- Enviam carta-apresentação da COMPA, com seu propósito e pautas, para chapas candidatas à diretoria da ANPAD;
- Apresentam as pautas e discutem alternativas de ação com a chapa posteriormente eleita para a ANPAD;

2020

- Lançamento da Consulta Pública sobre a Manifesta COMPA;
- Lançamento do perfil no Instagram e de campanhas como "Onda Negra";
- Criação do grupo "Grupo de discussão COMPA"

Com a pandemia, a COMPA também mudou. Inicia-se um processo de reflexão sobre o que a COMPA tinha feito até hoje e como poderia se organizar de maneira que outras pessoas pudessem se juntar a elas. Muitas atividades no meio online foram feitas aqui.

2021

- Laçam os resultados da Consulta Pública e divulgam a Manifesta COMPA;
- Contribuem para a criação de curso preparatório para o Teste ANPAD

Em 2021, a COMPA analisa a Consulta Pública e entrega um retorno com a Manifesta COMPA, além de contribuir para criação de um curso preparatório do Teste ANPAD para pessoas negras. É a história continua...

Essa foi a linha do tempo recuperada a partir de nossas conversas. Por favor, me informem se esqueci algo ou se lembrarem de outros momentos emblemáticos.

DIFICULDADES: O PERÍODO DE SECA

A partir dos nossos bate papos foi possível mapear algumas dificuldades que a COMPA vem enfrentando. A seguir listamos as mencionadas nas conversas:

Dificuldades Internas	Dificuldades Externas
Falta de organização e estrutura	Pandemia
Falta a entrada de novas mulheres e atuação permanentemente	Falta de tempo
Falta de ações práticas para além dos eventos acadêmicos	Sobrecarga de jornadas
Saber como abrir para novas mulheres participarem	Priorização
Construir um espaço de diálogo contínuo	Agendas complicadas e novas responsabilidades
Objetivo claro	Mundo Pós-Pandemia
Mudança de fase	
Sentimento de Isolamento	
Estagnação	

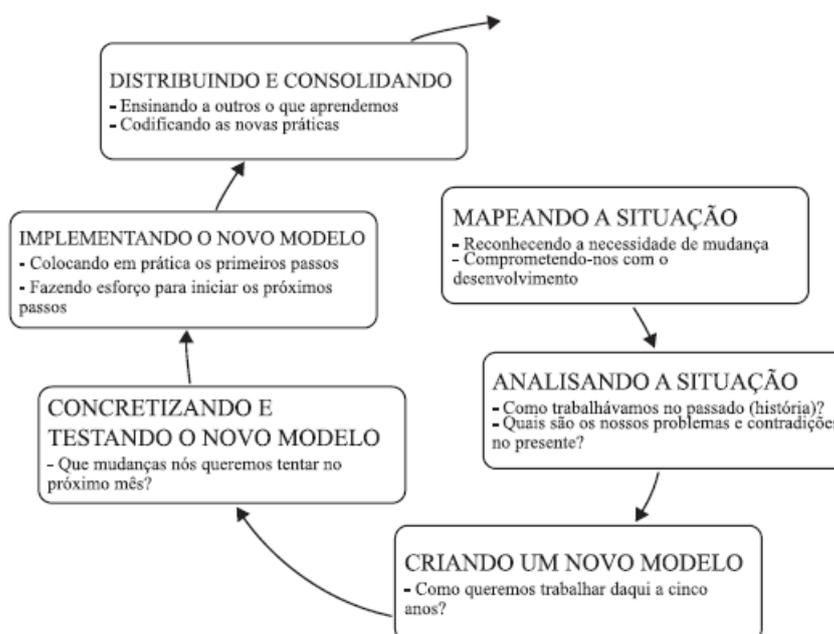
Observem que alguns deles podemos considerar como de aspecto interno da COMPA, enquanto outros possuem muitas influências externas. Infelizmente, as dificuldades externas não são passíveis de serem trabalhadas pela metodologia do Laboratório de Mudança (LM), ainda que reconheçamos sua relevância. Os demais podem ser abordados pela metodologia, por isso, apresentamos a vocês para que identifiquem aqueles que consideram prioridades a serem trabalhadas nesse momento.

INSPIRAÇÃO PARA O PRÓXIMO PASSO: LABORATÓRIO DE MUDANÇA (LM)

A minha relação com o Laboratório de Mudança (LM) vem também de outras experiências que tive. Desde 2018, participo de um grupo de pesquisa chamado MEDIATA que trabalha com metodologias intervencionistas e aprendizagem trans/formativa. Dessa maneira, conhecendo anteriormente o LM, quando me deparei com as dificuldades que a COMPA vem enfrentando, percebi que o LM poderia ser uma alternativa rica para auxiliar na resolução dessas dificuldades.

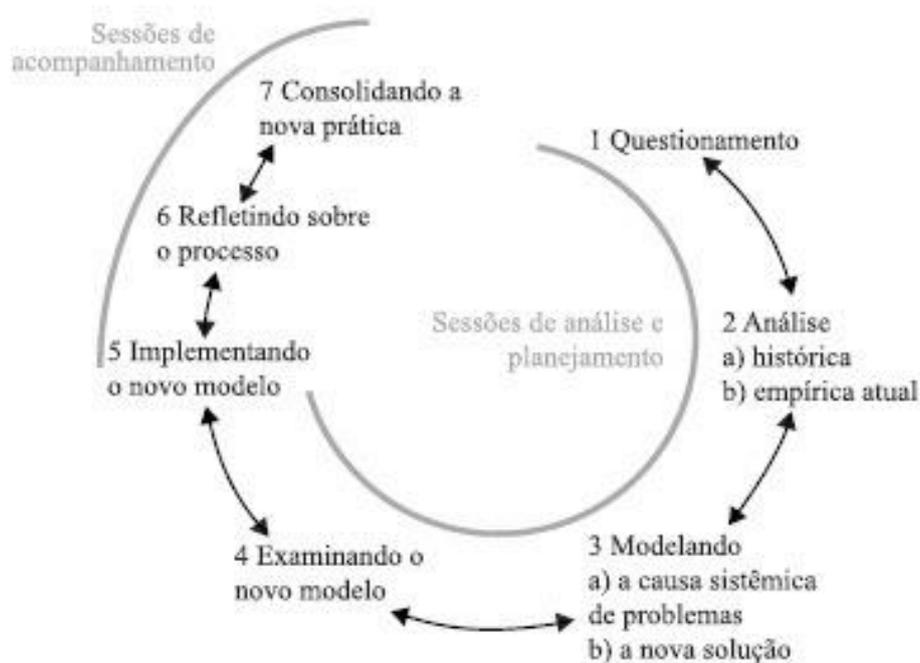
O LM é considerado uma metodologia intervencionista e teve seu início com pesquisadores da Universidade de Helsinque, na Finlândia, no Centro de Pesquisa em Atividade, Desenvolvimento e Aprendizado (CRADLE). Desenvolvida inicialmente por Yrjö Engeström, em 1994, (CASSANDRE; PEREIRA-QUEROL, 2014; LEMOS; PEREIRA-QUEROL; ALMEIDA, 2013) o LM consiste na intermediação para a solução de um problema junto ao grupo (LEMOS; PEREIRA-QUEIROL; ALMEIDA, 2013).

Quanto à operação de um LM, é importante destacar que esse é composto de seis fases também constitutivas do processo de desenvolvimento expansivo. A seguir podemos conhecer as fases representadas por Virkkunen e Newham (2015):



Como é possível verificar, o processo de LM se inicia pelo levantamento de dados chamados de ‘dados espelhos’, onde seria possível identificar o problema. Depois são iniciadas as sessões ou reuniões do LM com a participação do grupo de interesse para discutir os dados encontrados pela pesquisadora na fase anterior. Assim, nessas reuniões, será possível encontrar respostas às questões e as etapas seguintes para concretizar as mudanças pensadas (VIRKKUNEN; NEWNHAM, 2015). Geralmente, essas reuniões são realizadas periodicamente, com média de uma hora de duração e podem ocorrer de cinco a doze vezes. Conforme a necessidade esses aspectos podem ser alterados.

Dessa maneira, às sessões podem seguir um esquema proposto pelos autores, confira abaixo:



Tendo em vista o conceito do LM e a nossa realidade (pandêmica e de tempo também), nossos próximos passos referentes à minha dissertação seguirão até o momento 3, onde vamos pensar juntas uma solução para as dificuldades. Entretanto, no futuro, pretendo continuar junto à COMPA e, assim, podemos fazer juntas as demais etapas.

De qualquer maneira, pensando na nossa realidade, utilizamos o LM como inspiração para concretizar nosso próximo passo. Confira a seguir.

PRÓXIMO PASSO: HORA DA COMPA

Tendo em vista o conceito de LM e as dificuldades que encontramos, a seguir apresentamos nossa proposta para nosso próximo passo que intitulamos como Hora da COMPA. Nela gostaríamos da participação das Protagonistas-Mediadoras. Os encontros acontecerão às quintas e sextas feiras, às 14h30 com no máximo 1h30 de duração. Abaixo apresentamos detalhadamente às datas dos nossos encontros:

- Hora 0 (10 de setembro, 14h30) - Hora do cafezinho: Nesse momento vamos nos conhecer melhor, bem como nossos pactos e estratégias para os próximos encontros.
- Hora 1 (17 de setembro, 14h30) - Introdução: Esse momento será essencial para explicar a pesquisa, a metodologia e vamos resgatar a história da COMPA;
- Hora 2 (01 de outubro, 14h30) - Dificuldades: Vamos discutir o nosso futuro, as dificuldades que temos enfrentado para definir prioridades a serem trabalhadas;
- Hora 3 (14 de outubro, 14h30) - Análise Histórica: Vamos elaborar o Sistema da Atividade a partir do nosso objeto de ação e dessa dificuldade definida, em nosso passado, presente e futuro.
- Hora 4 (28 de outubro, 14h30) - Modelo: Vamos construir juntas um modelo que busque alternativas de solução para a dificuldade priorizada.
- Hora 5 (11 de novembro, 14h30) - Modelo: Vamos organizar a aplicação do modelo.

Tendo em vista a realidade de cada uma de nós, estabelecemos um momento um pouco mais longo, porém com mais tempo de distância entre eles para que seja mais tranquilo incluir em nossas agendas. De maneira geral, esse era o objetivo do documento, demais dúvidas e sugestões estou aberta a conversar.

REFERÊNCIAS

CASSANDRE, Marcio Pascoal; PEREIRA-QUEROL, Marco Antonio. Metodologias intervencionistas: contribuição teórico-metodológica vigotskyanas para aprendizagem organizacional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 17–34, 2014. DOI: 10.12712/rpca.v8i1.330.

LEMOS, Monica.; PEREIRA-QUEROL, Marco Antonio; ALMEIDA, Idalberto Muniz. A Teoria da Atividade Histórico-Cultural e suas contribuições à Educação, Saúde e Comunicação: entrevista com Yrjö Engeström. **Interface Comunicação, Saúde e Educação**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/icse/a/BTX7QK5SkLGDpWw6jBzgDsK/?lang=pt>>. Acesso em: 04 ago. 2021.

VIRKKUNEN, Jaakko; NEWNHAM, Denise Shelley. **O Laboratório de Mudança**. Belo Horizonte-MG: Fabrefactum, 2015.